



Predstavitev profila menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu za preprečevanje stresa, povezanega z delom, in boj proti njemu

## **Intelektualni izid 2 – Opredelitev strokovnega profila in učnega načrta za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu**

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Projekt je sofinancirala Evropska komisija. Ta publikacija odraža samo stališča avtorja in Komisija ne more biti odgovorna za kakršno koli uporabo informacij, ki jih publikacija vsebuje.

Vrsta dokumenta:	Rezultat (intelektualni izid – IO)
Različica dokumenta:	4.0
Datum začetka priprave dokumenta:	1. 7. 2020
Končna različica dokumenta:	20. 2. 2021
Razvrstitev:	Javno
Datum začetka projekta:	1. 9. 2019
Datum zaključka projekta:	31. 8. 2022
Datum začetka dobave:	11. mesec od začetka projekta
Rok dobave:	17. mesec od začetka projekta

## DNEVNIK REVIZIJE DOKUMENTOV

Različica	Datum	Opis	Avtor
01	September 2020	Osnutek za partnerje	Federica Lo Cascio
02	Januar 2021	Upoštevanje prispevkov in komentarjev partnerjev	Federica Lo Cascio
03	Januar 2021	Revizija ravni EOK po interni razpravi med partnerji in po posvetovanju z nacionalno agencijo	Federica Lo Cascio
04	Februar 2021	Končna različica	Federica Lo Cascio, Annmarie Gorenc Zoran

**Glavni avtor:** Federica Lo Cascio (SINERGIE)

**Sodelujoči avtorji:** Patrícia Costa in Sílvia da Silva (ISCTE-UIIL), Annmarie Gorenc Zoran in Katja Kragelj Mikolič (FOS), Ester Snedec (DRPDNM), Dzvenyslava Ostapyuk (PSYCHO), Dzhaner Ahmed (FYG), Julia Bahushi (IED), Célia Nunes (EPRALIMA)

## POVZETEK

Cilja drugega IO v projektu WELLY sta opis strokovnega profila menedžerja za dobro počutje in opredelitev učnega načrta usposabljanja za pridobitev znanj, veščin in kompetenc, potrebnih za ustrezno opravljanje poklica.

Ta dokument je sestavljen iz dveh med seboj povezanih delov:

- O2-A1: opredelitev kompetenc, ki bi jih menedžer za dobro počutje moral imeti in/ali pridobiti na programu usposabljanja,
- O2-A2: oblikovanje nove opredelitve poklica in priprava učnega načrta za poklicni profil.

V prvem delu je strokovni profil menedžerja za dobro počutje opisan glede na sedem področij kompetenc ter podrobno glede znanj, veščin in kompetenc. Sedem področij kompetenc (K), opredeljenih v profilu menedžerja za dobro počutje, je:

- K1 – Komunikacija,
- K2 – Analitično in kritično mišljenje,
- K3 – Vzpostavljanje odnosov in čustvena inteligenca,
- K4 – Strateško in organizacijsko vodenje,
- K5 – Andragogika, metodologije prenosa znanj in podpore,
- K6 – Upravljanje invalidnosti in raznolikosti,
- K7 – Obvladovanje stresa in zadovoljstvo na delovnem mestu.

V drugem delu je pozornost usmerjena k nalogam in dejavnostim, za katere je v organizaciji odgovoren menedžer za dobro počutje na delovnem mestu, določen pa je tudi seznam 10 poklicnih nalog (PN):

- PN1 – ovrednotenje dejanskih razmer na delovnem mestu,
- PN2 – ustvarjanje ugodnega in spodbudnega okolja,
- PN3 – razvoj dobrih odnosov v organizaciji,
- PN4 – vključitev najboljših praks s področij enakosti, raznolikosti in vključenosti,
- PN5 – načrtovanje in izvedba ukrepov za pravično in zdravo delovno mesto,
- PN6 – upravljanje programov in storitev za dobro počutje,
- PN7 – odgovornost za poročila o programu dobrega počutja z namenom zbiranja in analize podatkov oziroma informacij,
- PN8 – sodelovanje z drugimi poslovnimi vodji z namenom preprečevanja bolezni in sočasno izboljšanja splošnega zdravja,
- PN9 – predstavljanje rednih posodobitev in poročil o napredku prebivalstva in izboljšanja zaradi izvajanja zdravstvenih programov,
- PN10 – odgovornost za dobro počutje, tako delavca kot skupnosti.

## Vsebina

POVZETEK .....	4
Partnerji .....	7
1. OPREDELITEV KOMPETENC, KI BI JIH MENEDŽER ZA DOBRO POČUTJE MORAL IMETI IN/ALI PRIDOBITI NA PROGRAMU USPOSABLJANJA (O2-A1) .....	8
1.1 Uvod v strokovni profil menedžerja za dobro počutje.....	8
1.2 Matrika kompetenc za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu: znanje, veščine in kompetence .....	8
1.3 Menedžer za dobro počutje na delovnem mestu: učni izidi .....	22
2. OBLIKOVANJE NOVE OPREDELITVE POKLICA IN UČNEGA NAČRTA ZA POKLICNI PROFIL (O2-A2) .....	25
2.1 Strokovne naloge menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu.....	25
2.2 Izobraževalni moduli za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu .....	28
2.3 Metodologije poučevanja in učenja .....	32
2.4 Trajanje programa .....	36
Grčija.....	36
Italija.....	37
Portugalska.....	40
Slovenija .....	42
Španija .....	43
Sklep.....	46
IO2 na kratko .....	48
REFERENCE.....	49

Tabela 1: Matrika kompetenc za menedžerja za dobro počutje.....	13
Tabela 2: Ustreznost kompetenc za program usposabljanja menedžerja za dobro počutje .....	19
Tabela 3: Kompetence menedžerja za dobro počutje in učni izidi.....	23
Tabela 4: Opis delovnega mesta menedžerja za dobro počutje.....	27
Tabela 5: Usposabljanje za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu .....	29
Tabela 6: Standardi ravni 5 po EOK v partnerskih državah v projektu WELLY .....	46
Slika 1: Štiri glavne kompetence kadrovskih menedžerjev .....	9
Slika 2: Štirje stebri za ustvarjanje kulture dobrega počutja, ki vodi k rezultatom.....	25
Slika 3: Medijski formati učnega programa WELLY, metode poučevanja in učenja .....	35
Slika 4: WELLY v številkah.....	48

## Partnerji



FOS – Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu (Slovenija)

[www.fos-unm.si](http://www.fos-unm.si)



SINERGIE – Sinergie Società Consortile a Responsabilità Limitata (Italija)

[www.sinergie-italia.com](http://www.sinergie-italia.com)



DRPDNM – Društvo za razvijanje prostovoljnega dela Novo mesto (Slovenija)

[www.nevladnik.info/si/](http://www.nevladnik.info/si/)



PSYCHO – Psychometrics srl (Italija)

[www.psychometrics.it/](http://www.psychometrics.it/)



Instituto Universitario de Lisboa (Portugalska)

[www.iscte.pt](http://www.iscte.pt)



EPRALIMA – Escola Profissional Doalto Lima – Cooperativa de Interesse Público e Responsabilidade Limitada (Portugalska)

[www.epralima.com](http://www.epralima.com)



IED -- Institute of Entrepreneurship Development (Grčija)

[www.ied.eu](http://www.ied.eu)



FYG – Instalofi Levante S.L. (Španija)

[www.fygconsultores.com](http://www.fygconsultores.com)

# 1. OPREDELITEV KOMPETENC, KI BI JIH MENEDŽER ZA DOBRO POČUTJE MORAL IMETI IN/ALI PRIDOBITI NA PROGRAMU USPOSABLJANJA (O2-A1)

## 1.1 Uvod v strokovni profil menedžerja za dobro počutje

Cilj projekta WELLY je glede na to, da je v povezavi z delom čedalje več stresa in da je med evropskimi državljani vse več depresije, opredeliti vlogo **menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu**, ki bo dnevno zagotavljal pravične in zdrave delovne razmere za vsakega zaposlenega v mejah razuma, z namenom izboljšanja splošne kakovosti življenjskih razmer pri delu tako v organizaciji kot na gospodarskem trgu. Cilja celotnega projekta sta spodbuditi proaktiven pristop in poudariti pomembnost vloge, ki jo lahko imajo menedžerji pri zmanjševanju s stresom povezanih težav. Prav zato sta splošna cilja projekta WELLY razvoj strokovnega profila za menedžerje, ki delujejo v malih in srednje velikih evropskih podjetjih, in uvedba novega poklicnega profila menedžerja za dobro počutje.

Menedžer za dobro počutje na delovnem mestu ima večfunkcionalno vlogo, pri kateri uporablja psihološke kompetence, med drugim spoštovanje raznolikosti (npr. rasne, narodnostne, spolne identitete in usmerjenosti, družbeno-gospodarskega statusa, starosti, fizične sposobnosti, verskega ozadja, ideološkega prepričanja in drugih), še zlasti za invalide, pri katerih je pogostno potrebna prilagoditev njihovega delovnega okolja. Poleg tega sodeluje z drugimi oddelki zaradi analize tematik, ki bi lahko povzročile stres, povezan z delom, zmanjšanja psihosocialnih tveganj, izboljšanja zavzetosti, proučevanja nastalih težav ali težav, ki bi lahko povzročile stres, povezan z delom, zmanjšanja psihosocialnih tveganj in izboljšanja zavzetosti zaposlenih za lastno delo.

## 1.2 Matrika kompetenc za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu: znanje, veščine in kompetence

Poklicni profil menedžerja za dobro počutje in učni izidi, ki jih je treba doseči med usposabljanjem, so opisani v skladu s sistemom matrik kompetenc. Ta uporablja tri vrste deskriptorjev, ki se uporabljajo v evropskem ogrodju kvalifikacij (EOK): znanje, veščine in kompetence.



Pred začetkom je treba pojasniti, kateri so ključni elementi matrike kompetenc v okviru EOK:

- kompetentnost je skupek sorodnih znanj, veščin, sposobnosti in značilnosti, ki so povezane z izvajanjem pomembnega vidika opravljanja nekega poklica,
- znanje je opisano kot teoretično in/ali dejansko,
- veščine so opisane kot kognitivne (vključujejo uporabo logičnega, intuitivnega in kreativnega mišljenja) in praktične (vključujejo ročne spretnosti ter uporabo metod, materialov, orodij in instrumentov) veščine, potrebne za razvoj ustvarjalnih rešitev abstraktnih problemov,
- kompetence (odgovornost in avtonomija) so opisane kot sposobnost učečega se posameznika, da znanje in veščine uporablja samostojno in odgovorno.

Okvir splošnih kompetenc vodje kadrovske službe, obogaten s ključnimi vidiki, ki so rezultat analize podatkov, pridobljenih v okviru IO1, in s katerimi bi lahko opisali ključne veščine in sposobnosti menedžerja za dobro počutje, ki bi jih ta moral imeti in obvladovati, je tudi izhodišče za IO2.

Kadrovski menedžerji v zasebnem in javnem sektorju so odgovorni, da prispevajo k produktivni delovni sili ter ustvarijo in vzdržujejo pozitivno delovno okolje. Za izpolnjevanje te vloge morajo imeti štiri glavne kompetence, kot so razvidne na sliki 1.



*Slika 1: Štiri glavne kompetence kadrovskih menedžerjev*

1. **Komunikacija:** Kadrovski menedžer mora biti sposoben komunicirati z vsemi na delovnem mestu, od osebja do izvršnega vodstva. Poleg tega so komunikacijske veščine zanj ključne zaradi učinkovite interakcije z zunanjimi dobavitelji, vodji sindikatov, javnimi uslužbenci, bodočimi zaposlenimi in sodelavci. Vedeti mora, kako prilagoditi svoje komunikacijske veščine občinstvu in razmeram. Na primer, z enako pristnostjo in strastjo, kot bi to sporočil zaposlenim, mora vodstvu podjetja sporočiti pomen pravičnih zaposlitvenih praks.

2. **Analitično in kritično mišljenje (analitične sposobnosti):** Veščine analitičnega in kritičnega mišljenja so za kadrovskega menedžerja nujne. Vodja kadrovske službe mora biti premišljen in mora biti sposoben sprejemati odločitve na več delovnih področjih. Zanj sta sposobnost analiziranja situacij in kritični vidik glede posledic sprejetih odločitev še posebej koristna. Med drugim sodeluje tudi pri zastopanju podjetja v zadevah, ki vključujejo pravne spore glede zaposlitve, to pa od njega zahteva, da je sposoben utemeljiti ukrepe podjetja, povezane z odločitvami o zaposlitvah, kot sta zaposlovanje in odpuščanje.

3. **Gradnja odnosov:** Kadrovski menedžer mora biti sposoben ustvarjati kohezivno delovno skupino, da se dosežejo cilji organizacije in se podpre razvoj delovne sile. Ključna za njegovo uspešno delo sta vzpostavljanje odnosov in vzdrževanje kakovostnih medosebnih odnosov. Eden od izzivov, s katerimi se srečuje kadrovska služba, je doseganje verodostojnosti pri zaposlenih: kadrovski menedžer mora biti sposoben, da doseže verodostojnost in zaupanje ter zmore uravnovežiti obveznosti do delavcev in zagovarjanje njihovih stališč ter tovrstne obveznosti do organizacije.

4. **Vodenje:** Vodstvene sposobnosti so ključna kompetenca za kadrovskega menedžerja, ki je odgovoren za oblikovanje strateških načrtov za organizacijo in vse zaposlene. Zato so vodstvene sposobnosti ključne, zlasti za utemeljevanje funkcionalnih elementov strateškega načrta za vodstveno ekipo podjetja.

Menedžerja za dobro počutje pri delu lahko opišemo kot kadrovskega menedžerja, ki deluje kot nadzornik vsem menedžerjem in koordinatorjem v podjetju, s poudarkom na vidikih duševnega zdravja in odnosih med zaposlenimi na različnih ravneh.

Glede na visoko raven usposobljenosti/izkušenj in občutljivo vlogo menedžerja za dobro počutje lahko domnevamo, da bi morale biti njegove/njene pristojnosti opredeljene na ravni 5 po EOK.

**Znanje** se nanaša na naslednja področja:

- **organizacija:** organizacijska kultura zajema temeljno prepričanje, predpostavke, vrednote in načine interakcije, ki prispevajo k edinstvenemu socialnemu in psihološkemu okolju organizacije. Določa pravilen način vedenja v organizaciji;
- **izobraževanje odraslih/andragogika:** ta se nanaša na metode in načela, ki se uporabljajo pri izobraževanju odraslih;
- **upravljanje:** to lahko opredelimo kot postopek upravljanja in nadzora zadev organizacije ne glede na njeno naravo, vrsto, strukturo in velikost. Gre za ustvarjanje in vzdrževanje takšnega poslovnega okolja, v katerem lahko člani organizacije sodelujejo ter učinkovito in uspešno dosegajo poslovne cilje. Vodstvo deluje kot vodilo za skupino ljudi, ki delajo v organizaciji in usklajujejo svoja prizadevanja za doseganje skupnega cilja;
- **vodenje:** to je umetnost motiviranja skupine ljudi k delovanju, da se doseže skupni cilj. V poslovnem okolju to lahko pomeni usmerjanje delavcev in sodelavcev na podlagi strategije, ki ustreza potrebam podjetja. Vodstvo mora imeti ključne elemente, da bi bilo zmožno in pripravljeno navdihovati druge;
- **psihologija zdravja pri delu:** to je interdisciplinarno področje psihologije, ki se ukvarja z zdravjem in varnostjo delavcev. Ta obravnava več glavnih tematskih področij, med drugim vpliv poklicnih stresorjev in neprostovoljne brezposelnosti na fizično in duševno zdravje, ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem, nasilje na delovnem mestu in druge oblike neustreznega ravnanja, nesreče in varnost ter predloge za izboljšave/zaščito zdravja delavcev. Ukvarja se z razmerjem psihosocialnih dejavnikov na delovnem mestu, to je z razvojem, vzdrževanjem in spodbujanjem zdravja delavcev in njihovih družin (opredelitev iz Wikipedije, za podrobnosti glej opredelitev v referencah na koncu tega dokumenta). Skratka, cilj je ustvariti zdrava delovna mesta, na katerih lahko ljudje proizvajajo, služijo, rastejo in jih cenijo (Quick in drugi, 1997, str. 3).

**Veščine** so razvrščene v:

- **individualne veščine:** individualne ali osebne veščine se nanašajo na notranje sposobnosti ali veščine posameznika. To so raznovrstne mehke veščine, so nematerialne in jih je težje opredeliti. Primeri osebnih veščin vključujejo sposobnost komunikacije z drugimi, reševanje problemov ali ustvarjalno razmišljanje;
- **veščine za delo v skupini:** to so lastnosti in sposobnosti, ki posamezniku omogočajo dobro sodelovanje z drugimi med pogovori, projekti, sestanki ali z drugim sodelovanjem. Sposobnost timskega dela je odvisna od posameznikove sposobnosti dobre komunikacije, aktivnega poslušanja in odgovornosti ter poštenosti;
- **organizacijske veščine:** te so povezane z ustvarjanjem strukture in reda, povečanjem produktivnosti in določanjem prednostnih nalog, ki jih je treba takoj dokončati, v primerjavi s tistimi, ki jih je mogoče prestaviti, prenesti na drugo osebo ali popolnoma odpraviti. Vzdrževanje tehničnih organizacijskih sposobnosti lahko zmanjša možnost za razvoj slabih delovnih navad, kot so zavlačevanje, nered, nepravilna komunikacija in neučinkovitost.

**Kompetence** menedžerjev so razvrščene v naslednje skupine:

- **poklicne kompetence:** te so povezane s širokim strokovnim znanjem, odnosom in veščinami, potrebnimi za delo na specializiranem področju ali v poklicu. Poklicne kompetence so na primer načrtovanje, reševanje problemov, zbiranje podatkov, analitika, abstraktno in strateško razmišljanje, učenje na lastnih napakah in izkušnjah drugih, timsko delo, ustvarjalnost in sposobnost izvajanja inovacij ter organizacijske sposobnosti;
- **družbene kompetence (družbena zavest in upravljanje odnosov):** te so sestavljene iz socialnih, čustvenih, kognitivnih in vedenjskih veščin, potrebnih za uspešno prilagoditev v družbi. Odražajo tudi sposobnost sprejemanja perspektive drugega glede situacije, učenja iz preteklih izkušenj in uporabe tega znanja za spremembe v socialnih interakcijah. Vključujejo komunikacijske veščine in druge načine vplivanja, ustvarjanje učinkovitih medosebnih veščin, postavljanje ciljev, pravičnost, odgovornost in prilagodljivost;
- **osebne kompetence (samozavedanje in samoupravljanje):** te so osebne lastnosti in sposobnosti, ki vplivajo na rezultate na delovnem mestu in v življenju. Vključujejo samozavedanje, veščine odnosov in samozavest, obvladovanje stresa, zanesljivost, lojalnost, samokontrolo, osebni razvoj, osebno odgovornost za sprejete odločitve.

Kot je razvidno iz tabele 1, lahko za menedžerja za dobro počutje opredelimo sedem področij kompetenc (K):

- K1 – Komunikacija,
- K2 – Analitično in kritično mišljenje,
- K3 – Vzpostavljanje odnosov in čustvena inteligenca,
- K4 – Strateško in organizacijsko vodenje,
- K5 – Andragogika, metodologije prenosa znanj in podpore,
- K6 – Upravljanje invalidnosti in raznolikosti,
- K7 – Obvladovanje stresa in zadovoljstvo na delovnem mestu.

Tabela 1: Matrika kompetenc za menedžerja za dobro počutje

<b>MATRIKA KOMPETENC ZA MENEDŽERJA ZA DOBRO POČUTJE</b>		
<b>Raven 5 po EOK</b>		
<b>Znanje</b>	<b>Veščine</b>	<b>Kompetence (odgovornost in avtonomija)</b>
<i>Obširno, specializirano, stvarno in teoretično znanje na področju dela ali študija in zavedanje meja lastnega znanja</i>	<i>Obširen nabor kognitivnih in praktičnih veščin, potrebnih za razvoj ustvarjalnih rešitev abstraktnih problemov</i>	<i>Vodenje in nadzor v okviru delovnih ali študijskih dejavnosti, pri čemer so mogoče nepredvidljive spremembe, proučevanje in razvoj lastne uspešnosti in uspešnosti drugih</i>
<b>K1 – Komunikacija</b>		
<p>PODROČJA VODENJA IN ORGANIZACIJE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Izčrpno znanje o zadevnih teorijah, modelih, orodjih in metodah komuniciranja (besedno, govorno, nebesedno).</li> <li>– Obvladovanje komunikacije in medosebnih odnosov v delovnem okolju.</li> </ul>	<p>INDIVIDUALNE VEŠČINE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zelo raznovrstne kognitivne in praktične veščine, potrebne za vzpostavitev učinkovitih delovnih odnosov in jasne komunikacije s člani organizacije ter med člani, da se omogoči dobro počutje na delovnem mestu.</li> <li>– Medosebna, asertivna in učinkovita komunikacija.</li> </ul>	<p>DRUŽBENE KOMPETENCE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sposobnost upravljanja štirih ravni komunikacije, te so:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. funkcionalna komunikacija: zadeva vse operativne informacije, potrebne za podporo proizvodnji in postopkom odločanja podjetja,</li> <li>2. strateška komunikacija: informacije, povezane s podjetjem kot celoto,</li> <li>3. formativna komunikacija: predmet komunikacije,</li> <li>4. ustvarjalna komunikacija: ustvariti trenutke izmenjave ter vertikalni in horizontalni dialog.</li> </ol> </li> <li>– Sodelovanje z vodstvom podjetja (organizacije) pri pripravi komunikacij.</li> <li>– Komuniciranje s sodelavci na način, ki krepi povezanost z organizacijo.</li> <li>– Podpiranje spoštljive komunikacije med delodajalcem in zaposlenimi.</li> <li>– Izbira komunikacijskega medija glede na verjetnost, da</li> </ul>

		<p>bo sporočilo sprejeto in pravilno razumljeno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Meritve učinkovitosti komunikacije.</li> </ul>
<b>K2 – Analitično in kritično mišljenje</b>		
<p><b>OBMOČJE UPRAVLJANJA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Poznavanje načel in metod analitičnega in kritičnega mišljenja.</li> <li>– Poznavanje razlik med analitičnim in kritičnim razmišljanjem.</li> <li>– Poznavanje veščin analitičnega/kritičnega mišljenja in načina, kako jih razviti.</li> </ul>	<p><b>INDIVIDUALNE VEŠČINE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Strateško odločanje in vodenje organizacijskih operacij.</li> <li>– Analiziranje težav in izzivov na podlagi zaznavnosti in vpogleda.</li> <li>– Sposobnost prožnega in inovativnega razmišljanja.</li> <li>– Vpogled, kako so različni deli ali vidiki težav povezani med seboj.</li> </ul>	<p><b>POKLICNE KOMPETENCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sposobnost reševanja vsakodnevnih težav glede kadrovskih programov in pobud.</li> <li>– Razumevanje ključnih vprašanj, sposobnost predstavitve težav in priložnosti, sposobnost razvijanja učinkovitih rešitev in strategij.</li> <li>– Učinkovito analiziranje situacij, od katerih sta odvisna pravilna presoja in odločanje.</li> </ul>
<b>K3 – Vzpostavljanje odnosov in čustvena inteligenca</b>		
<p><b>PODROČJA ORGANIZACIJE IN UPRAVLJANJA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ustvarjanje zdravih delovnih odnosov z vodji in zaposlenimi ter med vodji in zaposlenimi.</li> <li>– Razvijanje zaupanja in aktivnega, pristnega in pozitivnega vključevanja v odnose.</li> <li>– Ustvarjanje učinkovitih programov za vključevanje zaposlenih.</li> <li>– Spodbujanje timskega dela in zagotavljanje možnosti za timbiling.</li> </ul> <p><b>PODROČJA PSIHOLOGIJE ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Znanje o čustveni inteligenci in njenem pomenu na delovnem mestu.</li> <li>– Znanje o tem, kako vzpostaviti/izboljšati psihologijo zdravja na</li> </ul>	<p><b>ORGANIZACIJSKE VEŠČINE IN VEŠČINE ZA DELO V SKUPINI:</b></p> <p><b>Etično vedenje in profesionalnost:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pošteno in odkrito delovanje, integriteta, verodostojnost, zvestoba, samozavest in neodvisnost,</li> <li>– obvladovanje nejasnosti, navzkrižja interesov in potreb po zaščiti javnega interesa.</li> </ul> <p><b>Upravljanje odnosov:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– vzpostavitev učinkovitih delovnih odnosov,</li> <li>– produktivno sodelovanje z drugimi.</li> </ul> <p><b>Strateško in organizacijsko vodenje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– organizacijsko opolnomočenje,</li> <li>– upravljanje skupin in timsko delo,</li> <li>– izkazovanje usposobljenosti pri postavljanju ciljev, načrtovanju in organizaciji,</li> </ul>	<p><b>POKLICNE, DRUŽBENE IN OSEBNE KOMPETENCE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sposobnost vzpostavljanja produktivnih odnosov v organizaciji in zunaj nje.</li> <li>– Ustvarjanje in vzdrževanje učinkovitih delovnih odnosov z zaposlenimi, pomoč pri doseganju poklicnih ciljev zaposlenih in ciljev organizacije.</li> <li>– Zagotavljanje informacij o prednostih skupinskega dela vsem zaposlenim.</li> <li>– Razvijanje in izvedba aktivnosti za timbiling in priložnosti za organizacijo.</li> <li>– Sposobnost zavedanja, kdaj čustveno stanje vpliva na vedenjski vzorec tako pri sebi kot pri drugih.</li> <li>– Prelaganje odločitev ali ukrepov na poznejši čas, ko na to odločitev ali ukrep vplivajo čustva.</li> </ul>

<p>delovnem mestu in jo prenesti na zaposlene.</p>	<p>sodelovanju, vodenju procesov, empatiji, prilagodljivosti, odzivanju na povratne informacije in obvladovanju konfliktov, prepričljivost,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– interpretacija čustvenega stanja, tako lastnega kot stanja drugih,</li> <li>– učinkovita uporaba teh informacij za usmerjanje vedenja,</li> <li>– angažiranost, motivacija, samorefleksija, nadzor vedenja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Natančno prepoznavanje čustvenih stanj tako pri sebi in pri drugih.</li> <li>– Uporaba znanja o čustvenih stanjih posameznikov za zagotavljanje učinkovitega in etičnega vodenja in sprejemanja odločitev, ki so v korist organizaciji.</li> </ul>
<p><b>K4 – Strateško in organizacijsko vodenje</b></p>		
<p>PODROČJE VODENJA IN ORGANIZACIJE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Poznavanje opredelitve vodenja, teorij in modelov.</li> <li>– Védenje, kaj je strateško in organizacijsko vodstvo in zakaj je za organizacijo pomembno.</li> <li>– Poznavanje različnih slogov vodenja:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. inštruktivni stil vodenja,</li> <li>2. vizionarski stil vodenja,</li> <li>3. služnostni stil vodenja,</li> <li>4. avtokratski stil vodenja,</li> <li>5. razpuščeni stil vodenja (stil vodenja po Laissez-Fairu),</li> <li>6. demokratični stil vodenja,</li> <li>7. transformacijski stil vodenja,</li> <li>8. transakcijski stil vodenja,</li> <li>9. birokratski stil vodenja.</li> </ol> </li> <li>– Prepoznavanje lastnega načina vodenja.</li> <li>– Védenje, kako biti navdihujoč vodja.</li> </ul>	<p>ORGANIZACIJSKE VEŠČINE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Spretnosti načrtovanja.</li> <li>– Ustvarjalnost in inovativnost v organizacijskem okviru.</li> <li>– Izkazovanje usposobljenosti pri postavljanju ciljev, načrtovanju in organizaciji, sodelovanju, vodenju procesov, empatiji, prilagodljivosti, odzivanju na povratne informacije in obvladovanju konfliktov.</li> <li>– Organizacijska klima in kultura.</li> </ul>	<p>POKLICNE KOMPETENCE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sposobnost izvršilnega vodenja pri izvajanju kadrovske strategije, katerih cilj je zagotavljanje dobrega počutja zaposlenih.</li> <li>– Ustvarjanje mehanizmov, ki pomagajo vodstvu kadrovske službe pri merjenju in izboljšanju njene učinkovitosti.</li> <li>– Sposobnost motivacije osebja k čim večjemu in boljšemu doseganju ciljev organizacije.</li> <li>– Sodelovanje z vodji v celotni organizaciji, da se poveča učinkovitost človeškega kapitala.</li> <li>– Zagotavljanje strateškega vodenja kadrovske ekipe.</li> </ul>
<p><b>K5 – Andragogika, metodologije prenosa znanj in podpore</b></p>		
<p>PODROČJE IZOBRAŽEVANJA:</p> <p>Usvojitev osnovnega znanja o:</p>	<p>ORGANIZACIJSKE VEŠČINE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Andragoške spretnosti.</li> <li>– Uporaba učnih izidov za načrtovanje učenja na</li> </ul>	<p>POKLICNE KOMPETENCE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prezemanje odgovornosti za strokovni razvoj učečih se posameznikov.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>– metodah in načelih, ki se uporabljajo pri izobraževanju odraslih,</li> <li>– različnih učnih slogih in učnih sposobnostih,</li> <li>– načinih spodbujanja usposabljanja in osebnega razvoja med zaposlenimi,</li> <li>– opolnomočenju (spodbujanju osebnostnega razvoja),</li> <li>– razlikah med trenerstvom, mentorstvom in svetovanjem,</li> <li>– poznavanju prednosti, načel in izvedbenih orodij za vsako metodologijo,</li> <li>– najboljših praksah in praktičnih primerih,</li> <li>– izkustvenem učenju po Kolbovi metodologiji:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. konkretne izkušnje,</li> <li>2. reflektivno opazovanje,</li> <li>3. konceptualizacija povzetka,</li> <li>4. aktivno eksperimentiranje.</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>delovnem mestu in določitev delovnih nalog, ki ustrezajo tem učnim izidom.</li> <li>– Ugotavljanje prednosti in omejitev učečega se posameznika, odkrivanje njegovih sposobnosti in ciljev za razvoj sposobnosti.</li> <li>– Proučevanje organizacijskih virov, osebjem in zmogljivosti osebjem za podporo programu učenja na delovnem mestu.</li> <li>– Biti vzor, navdihovati in spodbujati.</li> <li>– Znati aktivno poslušati.</li> <li>– Vzpostavljati zaupanja in izkazovanje empatije.</li> <li>– Zagotavljanje povratnih informacij za popravne ukrepe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Načrtovanje dejavnosti in nalog za zagotavljanje, da bodo doseženi dogovorjeni učni cilji.</li> <li>– Dogovarjanje o učnih programih z učečim se posameznikom in mentorjem/učiteljem, da prispevajo k zasnovi programa, kadar koli je to mogoče.</li> <li>– Načrtovanje in izvajanje učnega programa ter pogajanje o tem programu z učečim se posameznikom, mentorjem in po potrebi s ključnimi ljudmi v delovni organizaciji.</li> <li>– Zagotavljanje, da so na voljo vsi viri, potrebni za podporo uveljavljenega učnega programa (vključno z ustrezno usposobljenim/izkušenim osebjem).</li> <li>– Izvajanje prilagoditve na delovnem mestu oziroma delovnih metod, da ustrezajo učečemu se posamezniku.</li> <li>– Uporaba znanj treninga, mentorstva in svetovanja na delovnem mestu.</li> <li>– Izobraževanje vodij o prednostih mentorstva in usposabljanja zaposlenih.</li> <li>– Obveščanje vodij o učnih in razvojnih prednostnih nalogah zaposlenih.</li> <li>– Spodbujanje nadrejenih in vodij, da delujejo kot mentorji ali trenerji zaposlenih.</li> <li>– Razvoj učnih programov za pridobitev mentorskih in trenerskih veščin vodij/menedžerjev.</li> <li>– Zagotavljanje mentorstva in usposabljanja za vodje/menedžerje.</li> </ul>
---	---	---

**K6 – Upravljanje invalidnosti in raznolikosti**



<p><b>PODROČJE VODENJA IN ORGANIZACIJE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organizacijska kultura v razmerju do raznolikosti.</li> <li>– Odnos do invalidov in raznolikosti na delovnem mestu.</li> </ul>	<p><b>ORGANIZACIJSKE VEŠČINE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Razumevanje in uporaba politik proti socialni izključenosti.</li> <li>– Uporaba najboljših praks za doseganje socialne integracije.</li> </ul>	<p><b>POKLICNE KOMPETENCE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vedenje o upravljanju različnih vrst raznolikosti: na podlagi rase, narodnosti, spola, spolne usmerjenosti, družbeno-gospodarskega statusa, starosti, fizične sposobnosti, verskega prepričanja, drugih ideoloških prepričanj itd.</li> <li>– Oblikovanje in spremljanje ukrepov za dobro počutje pri delu v skladu s človekovimi, državljanskimi in socialnimi pravicami.</li> <li>– Razvoj programa za upravljanje invalidnosti in raznolikosti, ki spoštuje in priznava vrednost vseh zaposlenih v organizaciji.</li> <li>– Sodelovanje s strokovnjaki, ki ponujajo storitve za upravljanje invalidnosti in raznolikosti.</li> <li>– Spremljanje učinkovitosti programa za obvladovanje invalidnosti in raznolikosti.</li> <li>– Podpiranje nadaljevanja učinkovitega programa za obvladovanje invalidnosti v celotni organizaciji.</li> </ul>
<p><b>K7 – Obvladovanje stresa in zadovoljstvo na delovnem mestu</b></p>		
<p><b>PODROČJE PSIHOLOGIJE ZDRAVJA PRI DELU IN PODROČJE ORGANIZACIJE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Poznavanje industrijske psihologije in sociologije organizacij.</li> <li>– Poznavanje tem, kot so zdravje pri delu, stres, povezan z delom (koristnem stresu in stiskah), sreča in zadovoljstvo z delom.</li> <li>– Poznavanje zakonodaje, predpisov in standardov v zvezi z zdravjem in varnostjo na delovnem mestu.</li> </ul>	<p><b>ORGANIZACIJSKE VEŠČINE IN VEŠČINE ZA DELO V SKUPINI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Predpisi o zdravju in varnosti na delovnem mestu.</li> <li>– Reševanje problemov, upravljanje časa, reševanje konfliktov in upravljanje.</li> <li>– Obvladovanje tveganj in stresa.</li> <li>– Čustveno vodenje.</li> <li>– Ustvarjalno razmišljanje.</li> <li>– Pozitiven psihološki kapital: vzdržljivost, osebna čvrstost,</li> </ul>	<p><b>POKLICNE KOMPETENCE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ocenjevanje tveganja za zdravje in varnost zaposlenih.</li> <li>– Izvajanje ukrepov za zmanjšanje tveganj za zdravje in varnost zaposlenih.</li> <li>– Zagotavljanje, da je delovanje organizacije v skladu z zakonodajo in s predpisi o varnosti in zdravju na delovnem mestu.</li> <li>– Izvajanje rednih revizij organizacijskih dejavnosti za stalno zagotavljanje, da se</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Poznavanje družbene odgovornosti podjetij</li> <li>– Védenje, kako ustvariti in vzdrževati psihološko zdravo delovno okolje na podlagi:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• kakovostnega sodelovanja,</li> <li>• komunikacijskih kanalov</li> <li>• učinkovitega odločanja,</li> <li>• izobraževanja osebja,</li> <li>• pristnega vodstva,</li> <li>• hitrega odziva.</li> </ul> </li> <li>– Védenje, kako izvajati pozitivno relacijsko upravljanje in ukrepati v smislu pozitivne psihologije.</li> <li>– Védenje, kako uporabljati in prenašati znanje o tehnikah telesne in duševne sprostitve, kot so joga, meditacija in čuječnost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>čustvena inteligenca, empatija, čuječnost.</li> <li>– Asertivna komunikacija.</li> <li>– Spodbujanje sodelovanja.</li> <li>– Proaktiven odnos.</li> <li>– Timsko delo in odnos do vzpostavljanja tima.</li> <li>– Upravljanje človeških virov dobrega počutja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>upoštevajo predpisi o zdravju in varnosti.</li> <li>– Prepoznavanje, razumevanje in izvajanje tehnik sprejemanja delovnega stresa za njegovo obvladovanje.</li> <li>– Načrtovanje in izvajanje ukrepov za preprečevanje neželenih stranskih učinkov stresa na delovnem mestu (primarni, sekundarni in terciarni ukrepi).</li> <li>– Spremembe v kulturi: ustvarjanje in vplivanje na angažiranost zaposlenih.</li> <li>– Proučevanje priložnosti za uporabo metodologije pametnega dela, ugotavljanje in uvajanje najboljših rešitev, spremljanje izidov.</li> </ul>
--	--	---

Partnerji pri projektu WELLY menijo, da je z bolj praktičnega vidika koristno razmisliti o posebnostih programa usposabljanja za menedžerja za dobro počutje, ki združuje kompetence v smislu praktičnega pomena za izvajanje programa in predlagane metodologije poučevanja in učenja. Bolj praktično ustrezne kompetence bi lahko bile rezervirane za aktivnejše metodologije, kot so izkustveno učenje in podobne, manj praktične kompetence pa so morda bolj primerne za gradiva za usposabljanje, kot so e-knjige ali kontrolni sezname.

V tabeli 2 je sedem področij kompetenc (K), pri čemer so kompetence razvrščene glede na svoj praktični pomen za program (temeljna, izjemno pomembna, zelo pomembna, srednje pomembna in manj pomembna), v tabeli so še opombe, ki vodijo k opredelitvi vsebine usposabljanja in izvajanja programa usposabljanja, kar bosta temeljni dejavnosti v okviru IO3 – program usposabljanja in pilotni za menedžerja za dobro počutje.

Tabela 2: Ustreznost kompetenc za program usposabljanja menedžerja za dobro počutje

USTREZNOST KOMPETENC		
KOMPETENCA	POMEMBNOST ZA PROGRAM	OPOMBE
K6 – Upravljanje invalidnosti in raznolikosti	Temeljna	Ti dve kompetenci sta bili za potrebe projekta združeni, saj imata nekaj skupnih vidikov, in sicer: – nastajajoča tveganja, povezana s tehnologijo in delom na daljavo, – varnost in ergonomijo na delovnem mestu in doma v primeru pametnega dela.
K7 – Obvladovanje stresa in zadovoljstvo na delovnem mestu		
K1 – Komunikacija	Izjemno pomembna	Kompetenci komuniciranja in vzpostavljanja odnosov bi morali vključevati dve obširni tematiki: – obveščanje o tveganjih in zaznavanju tveganja, – virtualno in digitalno komunikacijo.
K3 – Vzpostavljanje odnosov in čustvena inteligenca		
K4 – Strateško in organizacijsko vodenje	Zelo pomembna	Zagotavljanje pregleda vseh teorij/perspektiv vodenja je zunaj obsega tega usposabljanja. Namesto tega se bo usposabljanje osredotočilo na eno ali dve perspektivi: transformacijsko vodenje ekipe in transformacijsko vodenje vodje, ki vplivata na zdravje pri delu.
K5 – Andragogika in metodologije prenosa znanj in podpore	Srednje pomembna	Ti dve kompetenci sta med seboj tesno povezani, saj so andragoški koncepti in metodologije podlaga za uspešno izvajanje prenosa znanja in podpore.
K2 – Analitično in kritično mišljenje	Manj pomembna	Analitično in kritično razmišljanje so udeleženci verjetno že pridobili v formalnem izobraževanju, zato se bodo med usposabljanjem bolj osredotočili na to, kako to razmišljanje uporabiti v metodologijah in učnih strategijah. Prispevek glede pristranskosti pri odločanju bi bilo zelo pomemben,

		in sicer zaradi vključevanja in raznolikosti vsebine.
--	--	---

Tematski okvir: Pametno delo

Menimo, da je pomembno oblikovati nekaj premislekov o metodologiji pametnega dela kot fleksibilni obliki dela z nespornimi prednostmi, ki zahteva pravilno izvajanje posebnih tehničnih in previdnostnih ukrepov, ki zagotavljajo doseganje poslovnih ciljev organizacij in ustrezne delovne pogoje zaposlenih.

Kot vemo, pandemija covid-19 vpliva tudi na organizacije in spremembe, ki jih izvajajo zaradi pandemije, bodo dolgotrajne. Da bi zagotovili nadaljevanje njihovega poslovanja, skoraj vsako drugo podjetje izvaja politiko dela od doma. To vsem omogoča, da opravljajo svoje delo, hkrati pa ohranjajo socialno distanco. Zaradi sprememb, povezanih s pandemijo, se morajo tudi podjetja in zlasti kadrovska služba naučiti novih pristopov (Ahmad, 2020).

Pametno delo je nov pristop k delu, ki se je razvil v zadnjem desetletju in temelji na prilagodljivosti delovnega časa in prostora ter uporabi novih digitalnih in tehnoloških orodij.

V teh dneh pogosto slišimo o pametnem delu in delu na daljavo. Dva izraza, ki sta pogosto povezana z enim konceptom (delo na daljavo), vendar v praksi pomenita popolnoma različna pristopa. Pametno delo pomeni, da lahko opravljate svoje dejavnosti, ne da bi morali biti vezani na svoje delovno mesto (ali na neki čas opravljanja dela), delo na daljavo pa pomeni možnost opravljanja istega dela (ob istem času), le okolje je drugo (zunaj pisarne).

Pametno delo temelji na ključnih konceptih prilagodljivosti delovnega časa in lokacije ter zaupanja – najpomembnejšega stebra, na katerem temelji odnos med delodajalcem in zaposlenim. Cilj pametnega dela je doseči zastavljene cilje ter hkrati delati produktivno in usmerjeno v rezultate. Na podlagi večje svobode postane delavec bolj odgovoren za svoje delo in bolj samostojen pri doseganju zastavljenih ciljev – če so vzpostavljeni temelji medsebojnega zaupanja.

Zaupanje je temelj pametnega dela. Poglavitno je, da sta sodelovanje in interakcija v ekipi optimalna in da so cilji pri delu doseženi. Vzpostavljanje odnosov, ki temeljijo na močnem zaupanju, zahteva jasno komunikacijo. To je izziv, a tudi odlična priložnost za skupno rast. Pomembno je strukturirano organizirati delo, tako da se prek dnevnik, jasnih in natančno zastavljenih ciljev ohranijo redni stiki z zaposlenimi, prednostno razvrščanje in koncentracija dela pa vodita k doseganju in maksimiranju rezultatov. Ko so rezultati doseženi, se je treba odkrito in iskreno zahvaliti delavcem, zato da motivacija zaposlenih še naprej ostaja gonilna sila.

Menedžerji imajo s svojim zgledom ključno vlogo pri učinkovitosti pametnega dela in vodenja. Vsakodnevno upravljanje pametnega dela pomeni prehod od nadzora vedenja k upravljanju na podlagi rezultatov. Nadzor, ki temelji na vedenju, se pogosto nanaša na prakso ocenjevanja uspešnosti na podlagi opaznih dejanj zaposlenih. Kontrole, ki temeljijo na rezultatih, pa vključujejo ocenjevanje uspešnosti na podlagi rezultatov,

izdelkov ali drugih rezultatov dela, ne na postopku ali vedenju, ki je vodilo do želenega rezultata. To lahko vključuje različne načine vzdrževanja stikov z zaposlenimi, presojanja delovnih obremenitev, spremljanja in merjenja uspešnosti.

Za skupino to pomeni izmenjavo razporeda skupnih ur dela, potrebo po posodabljanju orodij za videokonference, organiziranje informacij, tako da bodo te dostopne vsem in jih bodo vsi tudi z lahkoto našli, ter posodobitev metod dela za seznanjanje vseh o delu, ki že poteka.

Prednosti pametnega dela so številne – za vse zainteresirane strani. Tako lahko v nekaterih državah organizacije prihranijo denar, namenjen za bone ali plačilo prehrane, poleg tega so bolj prilagodljive, če bi zaposleni čez dan potrebovali nekaj ur odmora. Ob tem se lahko preselijo v manjše pisarne in zmanjšajo fiksne stroške, ki izhajajo iz najemnine, porabe plina in električne energije. Tudi koncept delovnih mest je vreden premisleka. Pisarne z uvedbo pametnega dela ne bodo več prostor, kjer ima vsak zaposleni določeno pisalno mizo. Poleg tega lahko verjamemo, da bo zaradi pametnega dela imela koristi celotna družba. Zmanjšanje števila zaposlenih, ki vsak dan potujejo na delo, lahko zmanjša prometne zastoje in onesnaženje ter tako prispeva k čistejšemu okolju.

Predvsem pa pametno delo omogoča, da zaposleni najdejo boljše razmerje med poklicnim in družinskim življenjem. Zaposleni so bolj prožni v okviru delovnega časa, če je ta prilagojen njihovim osebnim potrebam. Poleg tega lahko čas, ki ga namenjajo vožnji na delo, namenijo osebnemu življenju in tako zmanjšajo stres. Glede na raziskave (glej IO1) bi na koncu zaposleni postali bolj produktivni in bi povečali konkurenčnost podjetja.

Zlasti zaposlene bi v pametnem delu morda našle odgovor na večno vprašanje, kako skrbeti za svoje otroke, ne da bi pri tem žrtvovale svojo kariero. Do zdaj so se ženske pogosto srečevale z zahtevno izbiro med družino in kariero. Morda je prišel čas, da oba starša delita odgovornost za skrb za svoje otroke, pri tem pa bi jima pametno delo to olajšalo, saj bi lahko oba delala od doma. Tako je pametno delo lahko pozitiven odgovor na vsesplošno potrebo po prilagodljivosti.

Caligiuri in drugi (2020) so se med pandemijo covid-19 poglobili v mednarodno raziskavo poslovanja, da bi ugotovili, s katerimi izzivi se srečujejo zaposleni. Mednarodno podjetje je delovalo po vsem svetu, zato ima številne izkušnje na področjih, s katerimi se zdaj srečujejo številne organizacije. Pomembno je, kot so raziskovalci izpostavili argument časnika The Economist, da je bila v času finančne krize proti koncu prvega desetletja novega tisočletja vloga finančnega direktorja izjemnega pomena za podjetja, med pandemijo pa ima ključno vlogo kadrovska služba. Mednarodne raziskave poudarjajo, da so nekateri posamezniki bolj pri obvladovanju stresa in kadar vodje kadrov izbirajo potencialne nove zaposlene, zlasti kadar bodo ti delali zunaj običajnega delovnega okolja, bi morali pri kandidatih iskati naslednje kompetence: toleranco do nejasnosti, vzdržljivost in radovednost. Te kompetence morajo imeti tudi tisti zaposleni, ki delajo s sodelavci iz drugih kultur. Avtorji poudarjajo še, da je »eden temeljnih človeških motivatorjev potreba po usposobljenosti« (Deci, Olafsen in Ryan v Caligiuri in drugi, 2020). Delodajalci bi morali zaposlenim ponuditi usposabljanja, tečaje in izobraževanje za poklicno rast. Poleg izbire zaposlenih in njihove potrebe po

usposabljanju je vodilna vloga kadrovske službe predvsem organizacijska podpora. Kot je bilo poudarjeno v pregledanih virih, je še en pomemben vidik vodje kadrovske službe vloga komunikatorja med vodji, zaposlenimi in kadrovsko službo, zlasti na temo zdravja in varnosti. Komunikacija je še posebej pomembna pri uvajanju pametnega dela (prožna ureditev dela), v okviru katerega zaposleni delajo od doma. Zaposlenim komunikacija olajša razumevanje njihovih delovnih nalog in izražanje preostanega stresa, vodja kadrovske službe pa tako nadzira potek dela od doma, skrbi za odmore zaposlenih in za to, da imajo zaposleni zdrave delovne navade. Lewis (2020) poudarja še, da ima vodja kadrovske službe tudi velik vpliv na razvoj digitalnih kompetenc in komunikacije prek različnih razpoložljivih medijev. Najpomembnejša ugotovitev pa je, da je upravljanje zdravja in varnosti zaposlenega najbolj zahteven vidik poslovanja.

Če povzamemo, vodja kadrovske službe ali, natančneje, menedžer za dobro počutje na delovnem mestu ima sposobnost **komunikacije** ne le do zaposlenih, ampak je tudi posrednik med zaposlenimi in menedžerji. Poleg že omenjene kompetence mora imeti tudi **digitalne kompetence** ter mora obvladovati pravilno in primerno komunikacijo. Poleg tega mora biti usposobljen za upravljanje **zdravja** in **varnosti zaposlenih**, ne le na delovnem mestu, temveč tudi v domačem okolju, če delo poteka od doma. Iz navedenega izhaja tudi kompetenca zagotavljanja **organizacijske podpore** in **timbilinga**, s katerima zagotavljajo podjetja svojim zaposlenim občutek pripadnosti in zmanjšujejo občutek izoliranosti.

### 1.3 Menedžer za dobro počutje na delovnem mestu: učni izidi

V podporo pridobivanju ključnih kompetenc, ki so nujno potrebne za poklicni profil menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu, je bil v sklopu te naloge razvit okvir modularnega usposabljanja.

Učni načrt usposabljanja je bil pripravljen na podlagi **učnih izidov**.

Učni izidi vključujejo ključno znanje, ki so ga učeči se posamezniki dosegli, in ga lahko zanesljivo dokažejo ob koncu usposabljanja. Z drugimi besedami, z učnimi izidi se določi, kaj bo učeči se posameznik vedel in bil zmožen narediti ob koncu programa usposabljanja.

Učni izidi so kratke, jasne in konkretne navedbe, kaj bodo učeči se posamezniki lahko naredili ob koncu učne ure kot izid dejavnosti, poučevanja in učenja.

Kot je opisano v prejšnjem poglavju, kompetentnost temelji na treh področjih učenja: na znanju, spretnostih in kompetencah. Skupno je bilo za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu opredeljenih devet področij kompetenc.

V tesni povezavi s kompetencami so učni izidi, ki so povezani z istimi tremi ključnimi elementi. Da bi razjasnili razliko in razmerje med izrazoma, sta v nadaljevanju navedeni obe delovni opredelitvi (Hartel in Foegeding, 2006):

- **kompetenca:** *splošna* trditev, ki opisuje želeno znanje, veščine in vedenja učečega se posameznika, ki diplomira iz nekega programa (ali konča program). Kompetence običajno opredeljujejo uporabne veščine in znanja, ki ljudem omogočajo uspešen nastop v poklicnem, izobraževalnem in drugem življenjskem okolju;
- **izid:** *Zelo natančna* trditev, ki podrobno opisuje, kaj bo učeči se posameznik lahko dosegel na merljiv način. Za neko kompetenco je lahko opredeljenih več merljivih izidov.

V projektu WELLY so bili učni izidi opredeljeni kot znanje ali veščine, ki jih morajo menedžerji za dobro počutje pridobiti do konca programa. Učni izidi naj bi jim pomagali razumeti, zakaj bodo to znanje in te veščine koristni pri njihovem delu. Učni izidi se osredotočajo na kontekst in potencialne uporabe znanj in spretnosti, učečim se posameznikom pa olajšajo povezovanje učenja v različnih kontekstih ter pomagajo pri ocenjevanju in vrednotenju.

V skladu s sedmimi področji kompetenc je bilo za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu opredeljenih 16 učnih izidov, ti so navedeni v tabeli 3.

*Tabela 3: Kompetence menedžerja za dobro počutje in učni izidi*

Kompetence menedžerja za dobro počutje (K) in učni izidi (UI)	
Kompetence	Učni izidi
<b>K1 – Komunikacija</b>	<b>UI1</b> – Razviti učinkovite veščine pisnega in ustnega komuniciranja, uporabiti razpoložljiva orodja za spodbujanje, izvajanje in spremljanje dobrega počutja na delovnem mestu.
	<b>UI2</b> – Predstaviti in ovrednotiti komunikacijska sporočila in procese, povezane z vodenjem glede dobrega počutja v organizaciji.
	<b>UI3</b> – Posredovati in sporočiti vidik človeških virov v poslovnem načrtu organizacije, povezano z dobrim počutjem na delovnem mestu.
<b>K2 – Analitično in kritično mišljenje</b>	<b>UI4</b> – Reševanje problemov na področju človeških virov: sposobnost analiziranja in reševanja vsakodnevnih problemov, povezanih z dobrim počutjem človeških virov.
<b>K3 – Vzpostavljanje odnosov in čustvena inteligenca</b>	<b>UI5</b> – Opredelitev in izvajanje strategije in metod za vzpostavitev in vzdrževanje pozitivnih odnosov zaposlenih ter spodbujanje timskega dela, pri čemer je treba uporabiti tudi čustveno inteligenco.
<b>K4 – Strateško in organizacijsko vodenje</b>	<b>UI6</b> – Prispevek k vodenju delovne uspešnosti zaposlenih ter k organizacijski učinkovitosti in dobremu počutju.



	<b>UI7</b> – Razviti, izvajati in ovrednotiti razvojne strategije organizacije za spodbujanje organizacijske učinkovitosti in dobrega počutja.
<b>K5 – Andragogika, metodologije prenosa znanj in podpore</b>	<b>UI8</b> – Razviti, izvajati in ovrednotiti programe za usmerjanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih.
	<b>UI9</b> – Razviti, izvajati in ovrednotiti treninge ter programe mentorstva in svetovanja za zaposlene, vodje in menedžerje.
<b>K6 – Upravljanje invalidnosti in raznolikosti</b>	<b>UI10</b> – Seznanitev z zakonodajo glede diskriminacije pri zaposlovanju, skladnosti s politiko enakih možnosti zaposlovanja, najboljšimi praksami in upravljanjem.
	<b>UI11</b> – Pogovor o koristih in izzivih raznolike delovne sile. Spodbujanje raznolikosti v organizaciji in izvajanje programa za upravljanje invalidnosti in raznolikosti.
<b>K7 – Obvladovanje stresa in zadovoljstvo na delovnem mestu</b>	<b>UI12</b> – Seznanitev z zakonodajo glede stresa, povezanega z delom, seznanitev z nacionalno zakonodajo in pobudami.
	<b>UI13</b> – Proučevanje aktualnih vprašanj, trendov, praks in procesov za upravljanje človeških virov ob upoštevanju potencialnih stresorjev.
	<b>UI14</b> – Spodbujanje pomena zagotavljanja dobrih delovnih pogojev za vse zaposlene in opozarjanje, kako lahko slabo duševno zdravje zaposlenih negativno vpliva na podjetje.
	<b>UI15</b> – Priprava/razvijanje, izvajanje in vrednotenje politik in praks dobrega počutja pri delu v organizaciji.
	<b>UI16</b> – Izvedba raziskav, priprava poročil in priporočanje sprememb v kadrovskih praksah za spodbujanje dobrega počutja na delovnem mestu.



## 2. OBLIKOVANJE NOVE OPREDELITVE POKLICA IN UČNEGA NAČRTA ZA POKLICNI PROFIL (O2-A2)

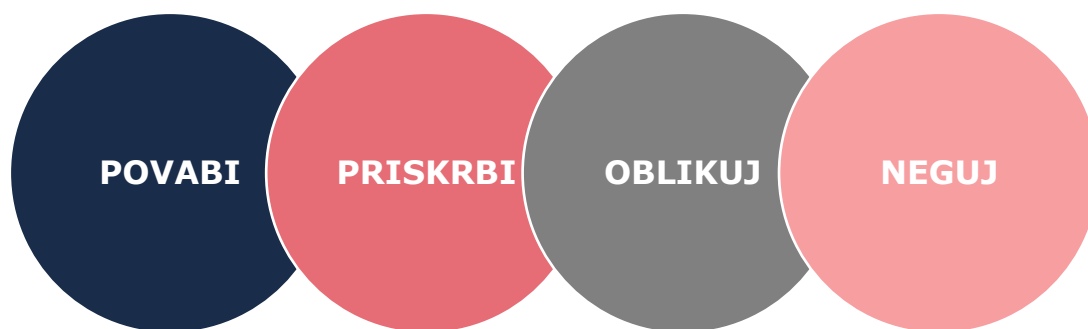
### 2.1 Strokovne naloge menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu

Strokovni profil menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu je povsem nova in je bila ustvarjena, da se določijo novi standardi na področju dobrega počutja na delovnem mestu. Ta oseba omogoča organizacijam drugačen način sprejemanja dobrega počutja, tako da spremenijo:

1. **angažiranost zaposlenih:** organizacijam in zaposlenim pomagati, da razumejo, upravljajo in izboljšajo osebno počutje in dobro počutje na delovnem mestu ter mejo med počutjem v zasebnem in poklicnem življenju,
2. **izobraževanje vodij:** sodelovanje s ključnim osebjem za izobraževanje vodij na dejanskih poslovnih primerih za dobro počutje in pridobivanje trajnostne podpore,
3. **kulturo vodenja z zgledom:** odobravanje in poudarjanje vedenja, usmerjenega k dobremu počutju, delovati z zgledom pri ustvarjanju in upravljanju uravnoteženega, dobrega in uspešnega življenja.

Glavni namen delovnega profila menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu je zagotavljanje učinkovitega in uspešnega izvajanja storitev, katerih cilj so spodbujanje, izvajanje in vrednotenje dobrega počutja na delovnem mestu na vseh ravneh upravljanja in vodenja.

Splošni in glavni cilj menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu je ustvariti kulturo dobrega počutja, ki vodi k rezultatom. Za organizacije katere koli vrste, velikosti ali iz katere koli panoge naslednji štirje stebri omogočajo načrt za dosego tega cilja:



*Slika 2: Štirje stebri za ustvarjanje kulture dobrega počutja, ki vodi k rezultatom*

1. **Povabi:** Kultura dobrega počutja temelji na odprtem, prijetnem vzdušju. Menedžerji ne bi smeli izvajati pritiska na zaposlene, da se potrudijo doseči dobro počutje, namesto tega bi morali zagovarjati pomembnost dobro preživetega življenja in zaposlenim omogočiti izboljšanje njihovega počutja. Z določanjem načina sprejemanja in odobravanja dobrega počutja zaposlene spodbujajo, da ti prevzamejo pobudo in sodelujejo na njim najbolj primeren način, pri tem pa zagovarjajo samostojnost in zasebnost zaposlenih, hkrati pa spodbujajo trajnostno rast dobrega počutja.
2. **Priskrbi:** Menedžerji bi morali zaposlene redno seznanjati z možnostmi in dejavnostmi, namenjenimi za dobro počutje. Čeprav so zaposleni odgovorni za svoja dejanja, morajo menedžerji redno spodbujati zaposlene k sodelovanju in jih opozarjati na pomembnost dobrega počutja. To pomeni, da zaposlenim zagotavljajo informacije in priložnosti za dobro počutje, ne prizadevajo pa si biti strokovnjak ali svetovalec za dobro počutje. S tem ko spodbujajo prizadevanja za dobro počutje, lahko pri zaposlenih izjemno povečajo zanimanje za dobro počutje. Imajo tudi vlogo pri zagotavljanju prijetnega, spodbudnega, varnega okolja, ki pozitivno vpliva na aktivno sodelovanje v praksah dobrega počutja. To zahteva njihovo stalno podporo, saj morajo menedžerji dosledno izkazovati svojo zavezanost dobremu počutju in proaktivno gojiti kulturo dobrega počutja. Preprosto ponujanje informacij o počutju ni dovolj, delovna kultura bi morala zaposlenim dati dovoljenje za pristno sodelovanje. Tudi najbolj izpopolnjena pobuda za dobro počutje bo propadla, če se zaposleni ne bodo počutili dovolj prijetno, da bi se udeležili izvajanja te pobude, zato morajo menedžerji poskrbeti, da bo vzdušje med zaposlenimi osvobajajoče.
3. **Oblikuj:** Če zaposleni upoštevajo namige svojih menedžerjev, je veliko večja verjetnost, da bodo prevzeli odgovornost za svoje počutje, ko jim bodo menedžerji pojasnjevali pomen dobro preživetega življenja. Zato bi morali oblikovati model za dobro počutje, ki bi zaposlene spodbujal k sodelovanju. Nobene strategije dobrega počutja, niti najbolj razvite, ni mogoče v celoti sprejeti in optimizirati, dokler menedžerji s svojim obnašanjem ne dajejo pravih zgledov zaposlenim. Menedžerji bi morali na verodostojen način prikazati in deliti svoje prakse dobrega počutja, pri čemer bi morali zagotoviti tako ustne kot nebesedne primere dobrega počutja v praksi.
4. **Neguj:** Menedžerji morajo znati posredovati informacije, da so pobude za dobro počutje namenjene izboljšanju življenja zaposlenih, poslovni rezultati pa so le bonus. Zato bi morali menedžerji zaposlenim proaktivno sporočiti, da vlagajo v vsakega izmed zaposlenih in da resnično skrbijo za dobro počutje vsakega posameznika. Spodbujanje zaposlenih k postavljanju ciljev dobrega počutja in spraševanje o njihovem napredku je eden od načinov, s katerim menedžerji dokazujejo resnično zanimanje za dobro počutje zaposlenih. V močni kulturi dobrega počutja tako jasno dokazujejo svojo zavezanost k izboljšanju celostnega življenja zaposlenih: njihovem namenu, socialnemu, finančnemu in fizičnemu počutju ter počutju celotne skupnosti.

Zaposleni so največje bogastvo podjetja in zato je treba vanje vlagati. Najpomembnejši menedžerji po svetu se zavedajo, da vsakodnevno vplivajo na počutje zaposlenih, v

dobrem in v slabem, in si kot svoje poslanstvo prizadevajo izboljšati življenja, ne le uspeh podjetja.

Enako kot pri kompetencah tudi pri opisu delovnega mesta menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu izhajamo iz poklicnih nalog, ki jih izvajajo menedžerji v kadrovske službi, pri tem pa k njihovim specifičnim dejavnostim dodajamo še z omenjenimi dejavnostmi tesno povezana obvladovanje stresa in spodbujanje dobrega počutja na delovnem mestu (glej tabelo 4).

Skratka, menedžerji za zdravje in dobro počutje si v podjetjih prizadevajo izboljšati počutje in zdravje zaposlenih. V podjetjih zagotavljajo orodja, vire in programe, s katerimi lahko izboljšajo zdravje podjetja, zaposlenih in drugih posameznikov.

*Tabela 4: Opis delovnega mesta menedžerja za dobro počutje*

OPIS DELOVNEGA MESTA MENEDŽERJA ZA DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU	
NALOGE VODJE KADROVSKE SLUŽBE	NALOGE MENEDŽERJA ZA DOBRO POČUTJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izvajanje pooblastila, ki ga ima kot kadrovske menedžer (ali podpora temu, če je menedžer za dobro počutje na delovnem mestu uveljavljen kot poklicni profil) na enem ali več področjih: pri kadrovanju (vključno z odločitvami glede zaposlovanja in odpovedi), ocenah uspešnosti, napredovanju, priporočilih glede plače, svetovanju zaposlenim, odnosih z zaposlenimi, usposabljanju, ugodnostih, nadomestilih, razlagah politik in reševanju težav.</li> <li>- Priprava/razvijanje in izvajanje politik in postopkov glede zaposlovanja in odnosov z zaposlenimi, pri čemer so politike in postopki skladni s politikami strateškega upravljanja.</li> <li>- Zagotavljanje, da se vse politike, programi in izbira kandidatov za zaposlitev izvajajo v skladu s politiko enakih možnosti zaposlovanja.</li> <li>- Razvijanje strategij za učinkovito reševanje vprašanj odnosov med vodstvom in zaposlenimi, ko se ta vprašanja pojavijo.</li> <li>- Razvijanje strategij izobraževanja in usposabljanja za pridobivanje védenja o nadziranju odnosov z zaposlenimi za dosledno razlago politik za preprečevanje težav glede odnosov z zaposlenimi.</li> <li>- Prizadevanje, da se vodstvo odziva na potrebe zaposlenih, ne da bi ogrozilo interes organizacije.</li> <li>- Prizadevanje za svetovanje vodstvu in zaposlenim o vprašanih odnosov z</li> </ul>	<p><b>SN1</b> – Proučevanje dejanskih razmer na delovnem mestu in potreb zaposlenih v organizaciji, da se lahko pripravijo ustrezni programi dobrega počutja, ki temeljijo na povratnih informacijah zaposlenih, delodajalcev, menedžerjev in drugih zainteresiranih strani.</p> <p><b>SN2</b> – Ustvarjanje okolja, ki je prijazno do ljudi, ki delajo v organizaciji in ki z njo sodelujejo, ter je spodbudno zanje.</p> <p><b>SN3</b> – Vzpostavljane dobrih odnosov z drugimi vodji in zagotavljanje, da se vse osebe v organizaciji razume in podpira v svojih vlogah.</p> <p><b>SN4</b> – Vključitev najboljše prakse glede enakosti, raznolikosti in vključevanja v vse vidike dela v organizaciji.</p> <p><b>SN5</b> – Načrtovanje ukrepov za pravično in zdravo delovno mesto z oblikovanjem in izvajanjem politik in postopkov, ki izboljšujejo splošno zdravje in dobro počutje posameznika ali skupine ljudi (to lahko vključuje programe za zdravje in produktivnost zaposlenih, delavnice in seminarje, ekipe in ekipne športe, teke ali sprehode, fitnes v skupini, masažno terapijo, prehransko svetovanje in osebni trening, velnes sejme in posebne dogodke, pametno delovno prakso).</p> <p><b>SN6</b> – Usklajevanje in upravljanje vseh programov in storitev, namenjenih za dobro</p>

<p>zaposlenimi, politikah, postopkih, standardih, zakonih in predpisih o človeških virih. Pregled pritožb in dokumentacije, izvajanje preiskav, predlaganje rešitev in svetovanje osebju v programu vodenja uspešnosti.</p> <p>– Proučevanje rutinskih vprašanj v zvezi z odškodninami, dodatki, zaposlovanjem, zadržanjem kadra in plačilnimi listami ter odgovarjanje na ta vprašanja. Če situacije zahtevajo tehnično pomoč, posvetovanje z ustreznimi strokovnjaki.</p>	<p>počutje, vključno z odgovornostjo za proračune (npr. priprava proračuna, poročanje o proračunskih odstopanjih in napoved dejanskih stroškov).</p> <p><b>SN7</b> – Prevzemanje odgovornosti za poročila o programih dobrega počutja (tj. uporaba, statistični podatki in zadovoljstvo) ter za zbiranje in analizo podatkov oziroma informacij, da se ugotovi, katere dodatne ukrepe je treba sprejeti za večjo uspešnost vzpostavljenih programov.</p> <p><b>SN8</b> – Sodelovanje z drugimi vodji podjetij, da se pomagajo preprečevati bolezni med zaposlenimi, hkrati pa se izboljša splošno zdravje.</p> <p><b>SN9</b> – Redno posodabljanje ukrepov in poročanje o napredku zaposlenih glede njihovega stanja od začetka izvajanja zdravstvenih programov.</p> <p><b>SN10</b> – Prevzemanje odgovornosti za komunikacijo glede dobrega počutja med zaposlenimi in za komunikacijo zunaj podjetja v sodelovanju z oddelki za trženje in komunikacijo (e-pošta, plakati, neposredna sporočila na zaslonu, spletna stran, spletni dnevnik, sporočila za javnost itd.).</p>
---	--

Učni načrt usposabljanja za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu bo sestavljen iz skupnega števila sorazmerno neodvisnih tematskih blokov, tako imenovanih modulov, povezanih s strokovnimi nalogami (na primer: SN1: Proučevanje dejanskih razmer na delovnem mestu ali SN5: Načrtovanje ukrepov za pravično in zdravo delovno mesto). Med usposabljanjem, ki se bo izvajalo na podlagi tega programa, bodo udeleženci pridobili znanja, veščine in kompetence, potrebne za izvajanje specifičnih, jasno določenih poklicnih nalog menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu.

V naslednjem poglavju je naštetih 10 strokovnih nalog, ki so opredeljene na področju dobrega počutja, povezane z učnimi izidi in so uporabljene za opis vsebin in ciljev, ki jih je treba doseči po modulih usposabljanja.

## 2.2 Izobraževalni moduli za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu

Za vpis v program usposabljanja za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu bodo zahtevane diploma na ravni 4 po EOK in minimalne izkušnje na področju upravljanja

človeških virov. Program usposabljanja WELLY bo namenjen strokovnjakom, ki nimajo nujno univerzitetne diplome, imajo pa izkušnje na področju upravljanja človeških virov ali so na začetku kariere na omenjenem področju, ter podjetnikom, ki vodijo mala podjetja, pri čemer pogosto prevzamejo neposredno odgovornost za upravljanje osebja. Kljub temu je usposabljanje lahko zanimivo tudi za študente visokega šolstva na področjih psihologije ali izobraževanja odraslih, vključno z organizacijskimi vedami ali menedžmentom, saj je dobro počutje pomemben sestavni del omenjenih področij.

To je tudi razlog, da je na začetku v usposabljanje tudi kratek uvod glede osnovnega znanja in usposobljenosti, ki ju morajo imeti udeleženci, pri izdelavi učnega programa usposabljanja pa bodo teme opisane na lahek, razumljiv način, ki ne zahteva poglobljenega znanja s tega področja. Vseboval pa bo veliko uporabnih praktičnih primerov, študij primerov in vaj za uresničevanje naučenega v praksi.

Program je bilo zasnovan na podlagi merljivih učnih izidov, ki jih učeči se posamezniki lahko dosežejo do konca programa in so že opredeljeni v poklicnem profilu.

Za vsak modul so bile modularne enote opredeljene v skladu s 16 učnimi izidi in 10 strokovnimi nalogami na podlagi posebnih delovnih nalog/procesov, področij dejavnosti in kompetenc, ki so pogloblitve za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu (glej tabelo 5).

*Tabela 5: Usposabljanje za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu*

<b>USPOSABLJANJE ZA MENEDŽERJA ZA DOBRO POČUTJE</b>			
<b>MODULI USPOSABLJANJA</b>	<b>MODULARNE ENOTE</b>	<b>UČNI IZIDI (UI)</b>	<b>STROKOVNE NALOGE (SN)</b>
<b>UVOD</b>			
<b>Uvod v usposabljanje za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu</b>	Dobrodošli na usposabljanju	<b>UVOD</b> – Razumeti pomen dobrega počutja na delovnem mestu in koristnost programa usposabljanja.	
	Zakaj je pomembno govoriti o dobrem počutju na delovnem mestu?		
<b>MODUL 1: ZDRAVO DELOVNO MESTO</b>			
<b>Modul 1: Pomen pravičnih in zdravih razmer v delovnem okolju</b>	<b>Enota 1.1:</b> Koncept industrijske psihologije in sociologije organizacij	<b>UI14</b> – Spodbujanje pomena zagotavljanja dobrih delovnih pogojev za vse zaposlene in	<b>SN2</b> – Ustvarjanje okolja, ki je prijazno do ljudi, ki delajo v organizaciji in ki z njo

	<p><b>Enota 1.2:</b> Spodbujanje zdravja in dobrega počutja ljudi na delovnem mestu</p>	<p>opozarjanje, kako lahko slabo duševno zdravje zaposlenih negativno vpliva na podjetje.</p>	<p>sodelujejo, ter je spodbudno zanje.</p>
	<p><b>Enota 1.3:</b> Kako v organizacijo vključiti zadovoljstvo na delovnem mestu</p>	<p><b>UI15</b> – Priprava/razvijanje, izvajanje in vrednotenje politik in praks dobrega počutja pri delu v organizaciji.</p>	<p><b>SN8</b> – Sodelovanje z drugimi vodji podjetij, da se pomagajo preprečevati bolezni med zaposlenimi, hkrati pa se izboljša splošno zdravje.</p>
	<p><b>Enota 1.4:</b> Dobre prakse in študije primerov</p>	<p><b>UI16</b> – Izvedba raziskav, priprava poročil in priporočanje sprememb v kadrovskih praksah za spodbujanje dobrega počutja na delovnem mestu.</p>	
<b>MODUL 2: ZAKONODAJA GLEDE DELOVNEGA MESTA</b>			
<p><b>Modul 2: Nacionalna zakonodaja o obvladovanju stresa in raznolikosti na delovnem mestu</b></p>	<p><b>Enota 2.1:</b> Grčija</p>	<p><b>UI12</b> – Seznanitev z zakonodajo glede stresa, povezanega z delom, seznanitev z nacionalno zakonodajo in pobudami.</p> <p><b>UI10</b> – Seznanitev z zakonodajo glede diskriminacije pri zaposlovanju, skladnosti s politiko enakih možnosti zaposlovanja, najboljšimi praksami in upravljanjem.</p> <p><b>UI11</b> – Pogovor o koristih in izzivih raznolike delovne sile. Spodbujanje raznolikosti v organizaciji in izvajanje programa za upravljanje invalidnosti in raznolikosti.</p>	<p><b>SN4</b> – Vključitev najboljših praks glede enakosti, raznolikosti in vključevanja v vse vidike dela v organizaciji.</p>
	<p><b>Enota 2.2:</b> Italija</p>		
	<p><b>Enota 2.3:</b> Portugalska</p>		
	<p><b>Enota 2.4:</b> Slovenija</p>		
	<p><b>Enota 2.5:</b> Španija</p>		
<b>MODUL 3: MENEDŽER ZA DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU</b>			
<p><b>Modul 3: Vloga menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu</b></p>	<p><b>Enota 3.1:</b> Uvod v vodenje, upravljanje in vedenje na področju zdravja v organizaciji</p>	<p><b>UI13</b> – Proučevanje aktualnih vprašanj, trendov, praks in procesov za upravljanje človeških virov ob upoštevanju potencialnih stresorjev.</p>	<p><b>SN1</b> – Proučevanje dejanskih razmer na delovnem mestu in potreb zaposlenih v organizaciji, da se lahko pripravijo ustrezni programi dobrega počutja, ki temeljijo na povratnih</p>

			informacijah zaposlenih, delodajalcev, menedžerjev in drugih zainteresiranih strani.
	<b>Enota 3.2:</b> Usposabljanje za dobro počutje, mentorstvo, svetovanje in sprememba vedenja	<b>UI9</b> – Redno posodabljanje ukrepov in poročanje o napredku zaposlenih glede njihovega stanja od začetka izvajanja zdravstvenih programov.	<b>SN6</b> – Usklajevanje in upravljanje vseh programov in storitev, namenjenih za dobro počutje.
	<b>Enota 3.3:</b> Kako izvajati ukrepe za dobro počutje na delovnem mestu	<b>UI6</b> – Prispevek k vodenju delovne uspešnosti zaposlenih ter k organizacijski učinkovitosti in dobremu počutju. <b>UI7</b> – Razviti, izvajati in ovrednotiti razvojne strategije organizacije za spodbujanje organizacijske učinkovitosti in dobrega počutja.	<b>SN5</b> – Načrtovanje ukrepov za pravično in zdravo delovno mesto. <b>SN6</b> – Usklajevanje in upravljanje vseh programov in storitev, namenjenih za dobro počutje. <b>SN7</b> – Prevezemanje odgovornosti za poročila o programih dobrega počutja. <b>SN9</b> – Redno posodabljanje ukrepov in poročajte o napredku zaposlenih.
	<b>Enota 3.4:</b> Dobre prakse in študije primerov		
<b>MODUL 4: KREPITEV VEŠČIN ZA MENEDŽERJA ZA DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU</b>			
<b>Modul 4: Komunikacija in psihosocialne veščine za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu</b>	<b>Enota 4.1:</b> Učinkovita komunikacija za dobro počutje na delovnem mestu	<b>UI1</b> – Razviti učinkovite veščine pisnega in ustnega komuniciranja, uporabiti razpoložljiva orodja za spodbujanje, izvajanje in spremljanje dobrega počutja na delovnem mestu. <b>UI2</b> – Predstaviti in ovrednotiti komunikacijska sporočila in procese, povezane z vodenjem glede dobrega počutja v organizaciji. <b>UI3</b> – Posredovati in sporočati vidik človeških virov v poslovnem načrtu organizacije, povezano z	<b>SN10</b> – Prevezemanje odgovornosti za komunikacijo glede dobrega počutja med zaposlenimi in za komunikacijo zunaj podjetja. <b>SN3</b> – Vzpostavljanje dobrih odnosov z drugimi vodji in zagotavljanje, da se vse osebe v organizaciji razume in podpira v svojih vlogah.



		dobrim počutjem na delovnem mestu.	
	<b>Enota 4.2:</b> Razvoj analitičnih in kritičnih veščin	<b>UI4</b> – Reševanje problemov na področju človeških virov: sposobnost analiziranja in reševanja vsakodnevnih problemov, povezanih z dobrim počutjem človeških virov.	<b>SN3</b> – Vzpostavljanje dobrih odnosov z drugimi vodji in zagotavljanje, da se vse osebe v organizaciji razume in podpira v svojih vlogah.
	<b>Enota 4.3:</b> Vzpostavljanje odnosov in čustvena inteligenca	<b>UI5</b> – Opredelitev in izvajanje strategije in metod za vzpostavitev in vzdrževanje pozitivnih odnosov zaposlenih ter spodbujanje timskega dela, pri čemer je treba uporabiti tudi čustveno inteligenco.	<b>SN3</b> – Vzpostavljanje dobrih odnosov z drugimi vodji in zagotavljanje, da se vse osebe v organizaciji razume in podpira v svojih vlogah.
	<b>Enota 4.4:</b> Andragogika: inovativni pristopi k učenju za odrasle	<b>UI8</b> – Razviti, izvajati in ovrednotiti programe za usmerjanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih.	<b>SN6</b> – Usklajevanje in upravljanje vseh programov in storitev, namenjenih za dobro počutje.

Z vidika partnerjev v projektu program, kot je bil zasnovan v tej predhodni fazi IO2, predstavlja lep način za prenos obširnih kompetenc, potrebnih za učinkovito pokrivanje vloge menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu. Program je dovolj obširen za razvoj vsebine in podrobnega pedagoškega načrta, vendar bodo, da bi ustrezali hierarhični lestvici pomembnosti ustreznosti kompetenc (glej tabelo 2), trajanje in podrobnosti vsakega modula različni, pri tem pa bosta ključna modula 3 in 4. Iz tega razloga bodo partnerji pri IO3, ki ga vodi ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, podrobno opredelili vsebino modulov, modula 3 in 4 pa bosta dodatno razdeljena v podmodule, da bo mogoče v celoti proučiti vsako izmed temeljnih kompetenc.

Modul 3 bo med drugimi vsebinami zajemal nekatere vidike, kot so zaupnost, etična vprašanja in upravljanje podatkov, ki so običajno v programih za pomoč zaposlenim.

## 2.3 Metodologije poučevanja in učenja

Glede na rezultate pisnih in terenskih raziskav, opravljenih v IO1, so najprimernejši **medijski formati** za učne vsebine za ciljno skupino projekta WELLY naslednji:



- e-učenje: spletna platforma, digitalna orodja, ki so kadar koli dostopni tudi z mobilnih naprav, spletnarji, kratki tematski teoretični in praktični videoposnetki, e-knjige, praktični vodniki,
- hibridni programi (kombinirano učenje),
- grafično oblikovane in interaktivne e-knjige,
- infografika,
- kontrolni sezname.

Glede na raziskave, opravljene v IO1, so najprimernejše metodologije:

- menedžerska mentorska skupina,
- izmenjava osebnih strokovnih izkušenj,
- interaktivne tehnike (izmenjava zamisli, igre, igra vlog, simulacije, trivialnost, pripovedovanje zgodb),
- koncept obrnjene učilnice,
- analiza študij primerov,
- razvoj portfelja,
- kratki in jedrnaty učni moduli ves čas trajanja programa,
- učna kultura,
- izmenjava osebnih izkušenj in primerov dobre prakse,
- metoda svetovne kavarne,
- problemsko učenje,
- konference,
- izkustveno učenje,
- tehnologija odprtega prostora.

V praksi vse naštetje metodologije niso uporabne za projekt WELLY, vendar bodo mnoge od njih uporabljene v okviru opredeljenih orodij:

1. spletnarji,
2. platforma za e-učenje,
3. učne dejavnosti na delovnem mestu,
4. spletna zbirka,
5. forum.

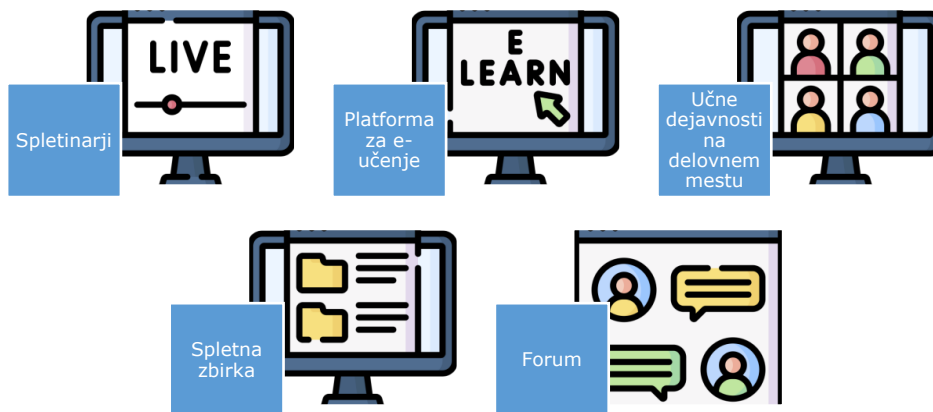
Glede na te ugotovitve in ob upoštevanju trenutnih izrednih zdravstvenih razmer predvidevamo, da bi bila optimalna rešitev **učenje na daljavo ali e-učenje**.

Opredeljeni medijski formati in digitalna orodja bodo pri razvoju in izvajanju programa, ki temelji na različnih **metodologijah poučevanja in učenja**, združeni.

1. **Spletnarji**, na katerih bodo usposobljeni učitelji, sicer del osebja v projektu WELLY, prek interaktivnih tehnik, s spodbujanjem interakcije in razprav, zagotavljanjem študij primerov ter primerov dobre prakse za analizo in razpravo z udeleženci predstavili teoretične in praktične vsebine modulov na konkretnih primerih;
2. **platforma za e-učenje**, na kateri bodo do spletnih modulov o teoretičnih predmetih ter kratkih in jedrnatih učnih modelov o praktičnih vidikih predmetov (ki bi bili na voljo tudi prek kanalov na družabnih omrežjih in na YouTubeu)

- udeleženci prosto in samostojno dostopali. Spletni moduli ter kratki in jedrnatimultimedijski učni moduli bodo ponujali vsebine na preprost način;
3. **učne dejavnosti na delovnem mestu** bodo potekale z izvajanjem praktičnih vaj v delovnem kontekstu (če je mogoče v osebnem odnosu v organizaciji ali v spletnem okolju, ki omogoča interakcijo med udeleženci, npr. orodja za videokonference). Učne dejavnosti na delovnem mestu se bodo izvajale s pristopom praktičnega učenja: izmenjava zamisli, igre, igranje vlog, simulacije, izkustveno in problemsko učenje;
  4. **spletna zbirka** (del platforme za e-učenje) bo vsebovala vodnike, primere dobre prakse in študije primerov, e-knjige, infografiko, kontrolne sezname in complete orodij. Ta orodja so namenjena individualnemu študiju, z vidika kooperativnega učenja pa lahko udeleženci učitelju predlagajo, da ta po kvalitativni oceni strokovne ekipe v projektu WELLY zadevne vsebine ali gradiva, ki so jih izdelali sami, naloži v spletno zbirko;
  5. **forum**, na katerem bodo udeleženci in njihovi izvajalci usposabljanja imeli priložnost deliti/izmenjati si osebne in poklicne izkušnje, primere dobre prakse, postavljati vprašanja in razpravljati o različnih rešitvah svojih težav.

Osnova za program v projektu WELLY je ideja (in želja) spodbuditi učno kulturo med udeleženci usposabljanja za lažje samostojno učenje in spodbujanje samostojnih raziskav ter samostojni razvoj znanja in kompetenc, ki bi jih nato delili z drugimi udeleženci in sodelavci.





Slika 3: Medijski formati učnega programa WELLY, metode poučevanja in učenja

## 2.4 Trajanje programa

Glede na to, da bo po koncu raziskav in preizkušanja razvit certifikacijski model za ocenjevanje spretnosti menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu, ki bo spodbujal njegovo široko prepoznavnost na evropski ravni, je v tej fazi pomembna določitev pravega števila ur usposabljanja, da bi bilo to skladno z uradnim potrjevanjem.

Da bi bilo to izvedljivo, smo partnerji v WELLYju izvedli raziskavo nacionalnega ogrodja kvalifikacij v vsaki izmed držav udeleženk v projektu.

**Nacionalno ogrodje kvalifikacij (NOK)** je zbirka, ki vsebuje vse kvalifikacije, priznane na ozemlju zadevne države. Namen zbirke je olajšati povezave med sistemom usposabljanja in trgom dela ter zagotoviti referenčne standarde, ki so skupni delavcem, podjetjem in ustanovam za usposabljanje.

V nadaljevanju sledi analiza NOK v vseh partnerskih državah projekta WELLY, s posebnim poudarkom na ravni 5 po EOK, na to raven je bil namreč uvrščen menedžer za dobro počutje na delovnem mestu.

### Grčija

Grčija ima svoje nacionalno ogrodje kvalifikacij, ki so ga uvedli v začetku leta 2010 v skladu z določbami zakona št. 3879/2010 in zakona št. 4115/2013, ki ustrezata EOK.

Nacionalna organizacija za potrjevanje kvalifikacij in poklicno usmerjanje (EOPPEP) je vseobsegajoči zakonski organ, ki vlaga v kakovostnejše in učinkovitejše ter zanesljivejše storitve vseživljenjskega učenja v Grčiji.

Raven 5 po grškem nacionalnem ogrodju kvalifikacij se ujema z ravno 5 po EOK:

- znanje: široko, specializirano, stvarno in teoretično znanje na področju dela ali študija in zavedanje meja lastnega znanja,
- veščine: obširen nabor kognitivnih in praktičnih veščin, potrebnih za razvoj ustvarjalnih rešitev abstraktnih problemov,
- kompetenca: sposobnost opravljanja administratorskega in nadzorniškega dela v okviru zadevne naloge ali učnega procesa, pri katerem so mogoče nepredvidene spremembe. Proučevanje in razvoj svoje uspešnosti in uspešnosti drugih.

Raven 5 po grškem nacionalnem ogrodju kvalifikacij je povezan s poklicnim izobraževanjem in usposabljanjem (PIU):

- POKLICNA POSTSEKUNDARNA ŠOLSKA STOPNJA za diplomante vajeništva na EPAL<sup>1</sup>, raven 5 (postsekundarna stopnja) (podeljena diplomantom, ki so opravili leto vajeništva na EPAL po certificiranju),
- DIPLOMA O POKLICNEM USPOSABLJANJU (višješolska stopnja) (podeljena diplomantom inštitutov za poklicno usposabljanje na IEK<sup>2</sup> po certificiranju),
- DIPLOMA O POKLICNEM USPOSABLJANJU (IEK) (višješolska stopnja),
- DIPLOMA POSTSEKUNDARNEGA, NE VISOKOŠOLSKEGA IZOBRAŽEVANJA ali STOPNJA.

Glede na to, da so za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu potrebni predhodno akademsko ozadje in/ali delovne izkušnje, bi moral program za strokovni profil spadati v eno izmed kategorij:

- programi, ki trajajo največ 75 ur – povezani s potrdilom o poklicnem usposabljanju,
- **programi, ki trajajo največ 250 ur – povezani s potrdilom o vseživljenjskem učenju.**

V Grčiji PIU (v grščini K. E. K) pokrivajo centri za vseživljenjsko učenje, zato bi bilo treba **strokovno usposabljanje za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu izvajati z vidika vseživljenjskega učenja.**

V skladu z grško zakonodajo je lahko udeležba v programih kratka ali podaljšana, delna ali intenzivna, čas izvedbe programa pa je prilagojen potrebam udeležencev. Program se lahko izvaja tudi po metodah učenja na daljavo, ne sme pa presegati 250 učnih ur.

Program mora vsebovati:

- teoretični del,
- praktični del (npr. praksa v podjetjih). Praktični del ne sme presegati 40 % celotnega števila ur programa.

## Italija

Italija nima NOK za poklicno izobraževanje in usposabljanje, vendar se njen sistem nanaša na regionalne sisteme. Ponudba na področju izobraževanja in poklicnega izobraževanja je povezana z različnimi ustanovami: poklicno usposabljanje je odvisno od regij, ponudbo višjega sekundarnega in akademskega izobraževanja pa ureja Ministrstvo za izobraževanje, visoko šolstvo in raziskave.

<sup>1</sup> EPAL je poklicni licej v grškem izobraževalnem sistemu.

<sup>2</sup> IEK so inštituti za poklicno usposabljanje v grškem izobraževalnem sistemu.

Regije na podlagi nacionalnega seznama, v katerem so določeni minimalne zahteve in referenčni standardi, samostojno določajo poklicne profile. Nacionalni seznam se imenuje Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni (atlas dela in kvalifikacij).

Skladno z nacionalnimi profili regije poklicne profile prilagajajo glede na učne izide na podlagi lokalnih potreb, ki izhajajo iz regionalnega gospodarstva in trga dela. Pri prilagajanju poklicnih profilov pa morajo upoštevati minimalne standarde, določene na nacionalni ravni.

Opis vsebine delovnih mest, predlagan v nacionalnem atlasu, je na voljo prek drevesne klasifikacijske sheme, ki od glavnih vej, sestavljenih iz gospodarsko-strokovnih sektorjev, postopno opredeljuje glavne delovne procese, ki so nato razdeljeni na zaporedja procesov in področja dejavnosti (ADA). ADA vsebuje opis posameznih dejavnosti, ki jo sestavljajo, pričakovane produkte in dejavnosti ter sklice na statistične kode kvalifikacij ISTAT (Državni inštitut za statistiko), ki se nanašajo na gospodarske dejavnosti in poklice.

Za strokovni profil WWM se sklicujemo na skupno področje v italijanskem atlasu za delo in kvalifikacije. Natančneje na SEKTOR 24. Skupno področje.

→ Proces: Organizacija, upravljanje človeških virov in varnost

Zaporedje: Upravljanje človeških virov, organizacijski razvoj in kadrovska uprava

- ADA.24.03.01 – Upravljanje človeških virov (tudi plačilna politika)
- ADA.24.03.02 – Organizacija in organizacijski razvoj
- ADA.24.03.03 – Upravljanje sindikalnih odnosov
- ADA.24.03.04 – Upravljanje politik strokovnega razvoja osebja
- ADA.24.03.05 – Vodenje izbora osebja
- ADA.24.03.06 – Administrativno upravljanje osebja

Zaporedje: Sistem varnega upravljanja

- ADA.24.03.07 – Vodenje in organiziranje varnosti na delovnem mestu
- ADA.24.03.08 – Upravljanje in organiziranje varstva okolja
- ADA.24.03.09 – Ugotavljanje in ocena tveganj na delovnem mestu

Emilija - Romanja (kjer je SINERGIE) je sprejela sistem, imenovan regionalni sistem za formalizacijo in potrjevanje spretnosti (v italijanščini Sistema regionale di formalizzazione e certificazione delle competenze – SRFC), ki ljudem omogoča, da formalizirajo in potrdijo svoje znanje, pridobljeno ne le kot rezultat programov usposabljanja, temveč tudi z delovnimi izkušnjami.

Enako je Benečija (kjer je PSYCHOMETRICS) sprejela regijski strokovni standard (v italijanščini Repertorio Regionale Standard Professionali – RRSP).

V vsaki izmed dežel je mogoče zaprositi za uvedbo novih poklicnih profilov ali za spremembo/integracijo obstoječih, tako da se na Oddelek za delo in usposabljanje pošlje pisna prošnja, ta prošnjo prouči in se odloči, ali bo odobril spremembe ali uvedbo novega poklicnega profila.

Čeprav nima vzpostavljenega NOK, je Italija svoje formalne kvalifikacije (splošne, poklicne in visokošolske), ki jih podeljuje Ministrstvo za izobraževanje, visoko šolstvo in raziskave, ter tiste, ki jih podeljujejo dežele v okviru sporazuma med državo in deželami, razvrstila neposredno na osem ravni EOK z uporabo deskriptorjev ravni EOK, da je predstavila medsebojno vplivanje kvalifikacij med nacionalnimi kvalifikacijami in ravnmi po EOK.

Raven 5 po EOK je uvrščena na področje kvalifikacij za poglobljanje/specializacijo in vključuje višjo tehnično diplomu (ki jo v skladu z uredbo ministrstva upravljajo višji tehnični inštituti in izobraževanje za pridobitev diplome traja dve leti: 1800/2000 ur, od tega najmanj 30 % ur opravljenih na praksi, tudi v tujini, v tehnološko najnaprednejših podjetjih) in programi kvalifikacij, ki se izvajajo na regionalni ravni prek ponudnikov poklicnega izobraževanja in usposabljanja (izobraževalni centri, kot sta SINERGIE in PSYCHOMETRICS), drugonavedeni morajo biti akreditirani v deželi, v kateri opravljajo storitev. Tovrstne kvalifikacije se lahko štejejo za poglobljanje/specializacijo glede na poklicno področje. Cilje usposabljanja, določene s kvalifikacijo, lahko dosežejo vsi tisti, ki imajo znanja in spretnosti, pomembne za poklicno področje, in katerih namen je prek usposabljanja ta znanja in spretnosti dodatno razvijati/poglobljati. Znanja in spretnosti se lahko pridobijo s poklicnim usposabljanjem ali delovnimi izkušnjami. Če imajo udeleženci predhodne delovne izkušnje, ti programi trajajo 300 ur (vključno s prakso, delavnicami ali drugimi dejavnostmi, ki lahko zajemajo od 20 do 40 % celotnega števila ur programa), če udeleženci izkušenj nimajo, pa trajajo programi 500 ur (vključno s prakso, ki zajema od 35 do 45 % celotnega števila ur programa).

Glede na to, da je bil strokovni profil za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu uvrščen na raven 5 po EOK, so za vpis na program potrebni diploma na ravni 4 po EOK (poklicna diploma tehnične smeri, srednješolska diploma, diploma tehnične izobrazbe, diploma poklicne izobrazbe, spričevalo o višji tehnični specializaciji) in minimalne izkušnje na področju upravljanja človeških virov.

**Iz teh razlogov je program usposabljanja za strokovni profil menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu uvrščen v kategorijo programov za »poglobljanje/specializacijo« na ravni 5 po EOK, ki trajajo 300 ur.**

Namen teh programov je strokovno usposobiti ljudi z znanjem in spretnostmi, ki ustrezajo poklicnemu področju kvalifikacije ter jih je treba pridobiti s poklicnimi in izobraževalnimi programi ali delovnimi izkušnjami. Programi morajo vključevati določeno število ur prakse, delavnic ali drugih dejavnosti, ki lahko zajemajo med 20 % in 40 % celotnega števila ur. Praksa, delavnice ali druge dejavnosti morajo biti organizirane v delovnih okoljih, kjer so procesi in dejavnosti skladni s primerljivimi kvalifikacijami. Delavnice in druge dejavnosti morajo reproducirati procese in dejavnosti, ki so značilni za delovni referenčni kontekst kvalifikacije.

To pomeni, da je minimalno število ur programa usposabljanja za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu, da bi udeleženec pridobil polno poklicno kvalifikacijo, 300 ur:

- 180 ur učnih ur (60 %),
- 120 ur pripravnštva (40 %).

Glede na to, da so udeleženci pilotnega programa v projektu WELLY zaposleni, ni potrebe po dodatnem pripravnštvu, saj 120 ur praktičnega dela opravijo s svojimi vsakodnevnimi delovnimi obveznostmi v organizaciji, v kateri so zaposleni.

## Portugalska

Sistem izobraževanja in usposabljanja na Portugalskem se centralno upravlja s sklicevanjem na opredelitev glavnih političnih področij in kurikularnih, učnih in finančnih smernic.

Portugalski sistem je strukturiran na podlagi petih stopenj usposabljanja (mednarodna standardna klasifikacija izobrazbe): 1) predšolsko, 2) osnovnošolsko, 3) srednješolsko, 4) višješolsko neterciarno in 5) terciarno izobraževanje.

Nacionalni sistem kvalifikacij (NSK) je bil ustanovljen decembra 2007, z objavo odloka-zakona št. 396/2007 z dne 31. decembra 2007 (spremenjen z odlokom-zakonom št. 14/2017) v skladu z EOK, katerega cilj je povečati raven usposobljenosti aktivnega prebivalstva. Portugalski NOK, ki velja od 1. oktobra 2010, zajema osnovno šolo, srednjo šolo in visoko šolstvo, poklicno usposabljanje ter postopke priznavanja, potrjevanja in potrjevanja kompetenc, pridobljenih po neformalnih ali informalnih poteh. Portugalski nacionalni katalog kvalifikacij (NKK) je orodje za strateško upravljanje kvalifikacij nevisokošolske stopnje in vključuje nacionalni sistem kvalifikacij (zakonsko sprejeti odlok-zakon št. 396/2007 z dne 31. decembra 2007). NKK je na voljo na spletni strani [www.catalogo.anqep.gov.pt](http://www.catalogo.anqep.gov.pt).



Na Portugalskem je Ministrstvo za šolstvo odgovorno za usklajevanje politike osnovnošolskega in srednješolskega izobraževanja, Ministrstvo za znanost, tehnologijo in visoko šolstvo pa nadzoruje visoko šolstvo. Šole za poklicno izobraževanje in usposabljanje in visoke šole poročajo različnim nacionalnim organom, ki imajo drugačna pravila: nacionalni organ za poklicno izobraževanje in usposabljanje je Nacionalna agencija za kvalifikacije in poklicno izobraževanje (Agência Nacional para a Qualificação eo Ensino Profissional – ANQEP), visoke šole pa se sklicujejo na Agencijo za ocenjevanje in akreditacijo visokošolskega izobraževanj (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior – A3ES).

Raven 5 po EOK je v portugalskem sistemu enakovredna dvema vrstama programov:

- a) program za tehnološko specializacijo (v portugalsščini znan kot CET). Gre za program poklicnega izobraževanja in usposabljanja na ravni 5 po EOK, ki ustreza kvalifikaciji na ravni 5 po NOK. Merila za usposabljanje vključujejo tako začetno kot vseživljenjsko usposabljanje in so objavljena v NKK, program je organiziran v modularnih enotah za usposabljanje po 25 ali 50 ur. Programi tehnološke specializacije so programi višješolskega izobraževanja, ki trajajo približno eno leto. Na splošno programi trajajo od enega leta do enega leta in pol, skupna delovna obremenitev pa ne sme biti manjša od 1.200 ur ali večja kot 1.560 ur. CET podeljuje kvalifikacijo na ravni 5 po NOK (ISCED<sup>3</sup> 454) in diplomu o tehnološki specializaciji, ki vključuje od 30 % do 46 % praktičnega usposabljanja v delovnem okolju;
- b) **višji strokovni tehnični program** (v portugalsščini znan kot CTeSP). Gre za politehnično visokošolsko izobraževanje. Visoke strokovne programe izvajajo politehnične ustanove, ki podeljujejo kvalifikacijo na 5 ravni po EOK, ne pa tudi akademske stopnje. Višji strokovni programi so dvoletni s 120 ECTS. Udeleženec po uspešno opravljenem ciklu študija pridobi diplomu poklicnega višjega tehnika. Imetniki diplome višjega strokovnega tehnika lahko dostopajo do magistrskega in integriranega študijskega cikla ter se vpišejo na njih z razpisanim natečajem, s katerim pridobijo ustrezno akademsko stopnjo (raven 6 po EOK).

CTeSP skupno traja štiri semestre, ki so sestavljeni iz sklopa kurikularnih enot, organiziranih v sestavne dele splošnega in znanstvenega usposabljanja, tehničnega usposabljanja in praktičnega usposabljanja na delovnem mestu. Krediti splošnega in znanstvenega usposabljanja ter komponente tehničnega usposabljanja skupaj zajemajo do 30 % splošnega in znanstvenega usposabljanja (27 ECTS, če je 30 %) in nič manj kot 70 % tehničnih komponent (63 ECTS, če je 70 %). V komponentah

---

<sup>3</sup> ISCED – mednarodna standardna klasifikacija izobrazbe.

tehničnega usposabljanja morajo vsi praktični, laboratorijski projekti in projekti v delavnicah ustrezati najmanj 70 % vseh kontaktnih ur.

V primeru Portugalske program menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu veliko bolj ustreza višjemu strokovnemu tehničnemu programu oziroma, natančneje, ujema se s tehničnimi komponentami in komponentami praktičnega usposabljanja na delovnem mestu pri programu za poklicnega višjega tehnika.

## Slovenija

V Sloveniji uporabljamo slovensko ogrodje kvalifikacij (SOK), poenoten sistem kvalifikacij v Sloveniji za razvrščanje kvalifikacij v ravni glede na učne izide.

V SOK so vključene tri kategorije kvalifikacij: (1) IZOBRAŽEVANJE – dokazano z javnim dokumentom, ki potrjuje končano izobraževanje, (2) POKLICNA KVALIFIKACIJA – izkazana s potrdilom o nacionalni poklicni kvalifikaciji (NPK), izdanim v skladu s predpisi, ki urejajo NPK, ali drugim dokumentom, ki potrjuje končan nadaljnji program usposabljanja in je izdan v skladu s predpisi, ki urejajo poklicno in visoko šolstvo, (3) DODATNA KVALIFIKACIJA – izkazana s potrdilom o pridobljeni dodatni kvalifikaciji.

Cilj SOK je, da lahko vsakdo najde široko izbiro izobrazbe in drugih kvalifikacij, ki so na voljo v Sloveniji, ali da preveri medsebojno primerljivost različnih kvalifikacij. SOK se lahko uporablja za preverjanje, kateri ravni po evropskem okviru kvalifikacij ali okviru kvalifikacij za evropski visokošolski prostor (OK EVŠP) ustreza stopnja posameznikove izobrazbe ali druge kvalifikacije.

Dodatna kvalifikacija (točka 3 zgoraj) je kvalifikacija, ki dopolnjuje kvalifikacijo posameznika na doseženi ravni in na zadevnem strokovnem področju ter je vezana na potrebe trga dela. Zakon o slovenskem ogrodju kvalifikacij (ZSOK, Uradni list RS, št. 104/2015) določa, da se za uvrstitev dodatne kvalifikacije v SOK lahko prijavi le delodajalec, skupina delodajalcev ali Zavod RS za zaposlovanje. Dodatno kvalifikacijo pa lahko pridobijo samo tisti zaposleni, pri katerih je delodajalec dodatno kvalifikacijo uvrstil v SOK. Zaradi omejenega pristopa to v našem primeru ne bi bila izvedljiva možnost.

Glede na to, da je menedžer za dobro počutje na delovnem mestu razvrščen v raven 5 po EOK, je to v našem primeru enakovredno ravni 6 po SOK. Ta raven pomeni kratkotrajno visokošolsko poklicno izobraževanje ter je most med poklicnim izobraževanjem in visokošolskim sistemom. Zahteva, da udeleženci kot pogoj za sodelovanje dosežejo vsaj raven 5 po SOK. To pomeni, da morajo imeti spričevalo o

poklicni maturi (srednješolsko tehnično izobraževanje) ali spričevalo o splošni maturi (srednješolsko izobraževanje), spričevalo mojstrskega izpita ali spričevalo delovnega izpita (srednješolsko strokovno izobraževanje) ali potrdilo o vodstvenem izpitu (srednješolsko tehnično izobraževanje) (glej tabelo 7).

V kratkotrajno visokošolsko poklicno izobraževanje (raven 6 po SOK) spadajo dvoletni študijski programi, pri katerih se študijske obveznosti ocenjujejo s točkami ECTS. Vsako študijsko leto je ovrednoteno s 60 točkami ECTS, celotni študijski programi pa s 120 kreditnimi točkami.

Na ravni 6 po SOK se izvaja tudi študijski program za izpopolnjevanje na področju visokošolskega poklicnega izobraževanja. Programi so namenjeni diplomiranim študentom visokošolskega poklicnega izobraževanja (raven 6 po SOK), ki so zaposleni. Izvajajo se v šoli in v podjetjih kot usposabljanje na delovnem mestu. Namenjeni so predvsem pridobivanju dodatnega znanja za potrebe določenih delovnih mest. Programi se ocenjujejo z najmanj 10 in največ 35 ECTS. Težava je v tem, da je pogoj za vpis v te programe dosežena raven 6 po SOK, ne raven 5 po SOK, v katero je uvrščeno usposabljanje za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu.

To pomeni, da se lahko usposabljanje za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu izvaja na minimalni ravni 5 po EOK na način pridobljenega neformalnega znanja na podlagi kreditnih točk ECTS na študijskih programih kratkotrajnega visokošolskega poklicnega izobraževanja (raven 6 po SOK).

## Španija

Španski nacionalni okvir kvalifikacij MECU (Marco Español de Cualificaciones para el Aprendizaje Permanente – španski okvir kvalifikacij za vseživljenjsko učenje) je bil zasnovan tako, da zajema kvalifikacije vseh vrst izobraževanj v državi (vključno s poklicnim izobraževanjem). MECU je bil odobren leta 2011 na podlagi priporočila Evropskega parlamenta in Sveta z dne 23. aprila 2008, ki sta sprejela ta priporočila za oblikovanje EOK. Sestavljen je iz osmih ravni in deskriptorjev ravni, ki sledijo EOK, opredeljenemu z znanjem, spretnostmi in kompetencami. Poleg tega bo vsaka kvalifikacija (stopnja, spričevalo ali diploma) priznana na eni ravni MECU, kot sledi:

- kvalifikacije, pridobljene med pripravništvom zunaj izobraževalnega sistema,
- usposobljenost, pridobljena med pripravništvom v izobraževalnem sistemu.

EU je razvila različne sisteme kvalifikacij, kot sta ECTS in ECVET, kot način za lažje preverjanje znanja med državami članicami EU. V Španiji se trenutno uporabljata oba

sistema, v primeru poklicnega izobraževanja se uporablja ECVET. ECVET ne nadomešča španskih kvalifikacijskih sistemov, temveč jih dopolnjuje, da bi zagotovil priznanje španskih študijskih programov v drugih državah članicah EU.

Ogrodje kvalifikacij evropskega visokošolskega prostora (QF-EHEA) v Španiji – neuniverzitetno visokošolsko izobraževanje (Enseñanzas no Universitarias). Dostop do visokošolskega izobraževanja v Španiji je možen z 18 leti in po 12 letih študija. QF-EHEA v Španiji se imenuje MECES. MECES ima enake opredelitve in enake ravni kot v QF-EHEA.

Kratek cikel MECES 1 – raven 5 po EOK:

- Nivel MECES 1 – raven 5 po EOK, višji strokovni tehnik (120 ECTS) (Técnico Superior de Formación Profesional),
- višji tehnik za plastično umetnost in oblikovanje (Técnico Superior de Artes Plásticas y Diseño),
- višji tehnik športne vzgoje (Técnico Deportivo Superior).

V skladu s špansko zakonodajo kvalifikacije v Španiji glede izobraževanja na področju poklicnega izobraževanja in usposabljanja ureja nacionalni sistem kvalifikacij in izobraževanja na omenjenem področju (INCUAL). Ta sistem INCUAL upravlja Ministrstvo za šolstvo, ki je tudi odgovorno za pripravo in posodobitve nacionalnega kataloga poklicnih kvalifikacij. Ustanovljen je bil leta 2002 z zakonom št. 5/2002. Kljub temu španska vlada MECU še ni spremenila, saj je ta izboljšava trenutno projekt (osnutek kraljevega odloka), vendar INCUAL nenehno posodablja možnosti izobraževanja v okviru izobraževanja in kvalifikacij v PIU.

Glavni cilj sistema je povezati različne stopnje izobrazbe in način njihovega vrednotenja ter olajšati prehod z ene na drugo stopnjo. Zato je sistem ECVET v Španiji izrecno predstavljen kot način potrjevanja in evidentiranja rezultatov človekovega učenja v različnih okoliščinah, tako v tujini kot na formalen, informalen ali neformalen način.

Trenutno uveljavljeno poklicno usposabljanje v šolskem sistemu v Španiji študentom omogoča, da izberejo najprimernejše usposabljanje, pri čemer imajo možnosti za dostop do trenutnega trga dela ključno vlogo pri možnosti iskanja zaposlitve. Strokovno usposabljanje se nenehno posodablja, da se lahko prilagodi hitrim spremembam in zahtevam podjetij. Zato je poklicno usposabljanje najbližje zahtevam trga dela.

Poklicno usposabljanje ponuja več kot 150 ciklov usposabljanja v 26 sklopih poklicev s teoretično in praktično vsebino, ki ustreza različnim poklicnim področjem. Učenje poklicnega usposabljanja izobraževalnega sistema v Španiji je strukturirano, kot sledi:

- osnovno poklicno usposabljanje (Títulos de Formación Profesional Básica),

- srednješolsko izobraževanje in višja stopnja (Títulos de Grado Medio y Grado Superior),
- osnovni cikli, tako srednji kot višji PIU Degrees (Ciclos formativos de Grado Medio y Grado Superior),
- programi specializacije (Cursos de Especialización).

Za osnovno poklicno usposabljanje traja cikel usposabljanja 240 ur, trajanje poklicnega modula Usposabljanje na delovnem mestu pa bo na splošno zajemalo najmanj 12 % celotnega trajanja cikla usposabljanja.

Na vmesni in nadaljevalni stopnji, prilagojeni zakonu o izobraževanju, bo trajanje poklicnega modula usposabljanja v delovnih centrih vedno 400 ur.

**Usposabljanja za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu lahko uvrstimo med osnovno poklicno usposabljanje (traja 240 ur, od tega najmanj 12 % usposabljanja na delovnem mestu).**

## Sklep

Da bi lahko formalizirali in potrdili spretnosti, pridobljene z usposabljanjem za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu, moramo program izvajati na način, ki udeležencem omogoča, da je njihovo pridobljeno znanje, na podlagi sistema ECTS, uradno priznано v posameznih državah članicah EU.

Ob upoštevanju različnih nacionalnih sistemov v partnerskih državah je težko določiti enotno trajanje usposabljanja, ki bi ustrezalo vsem nacionalnim sistemskim zahtevam.

V tabeli 6 so povzeti standardi ravni 5 po EOK v vseh petih analiziranih državah.

**Tabela 6: Standardi ravni 5 po EOK v partnerskih državah v projektu WELLY**

DRŽAVA	TRAJANJE PROGRAMA	TEORIJA (št. učnih ur)	PRAKSA (pripravništvo)
GRČIJA	največ 250 ur	najmanj 150 ur (60 %)	največ 100 ur (40 %)
ITALIJA	300 ur	najmanj 180 ur (60 %)	največ 120 ur (40 %)
PORTUGALSKA	najmanj 93 ECTS 2604 ure	najmanj 63 ECTS 1764 ur (samo tehnična komponenta)	30 ECTS 840 ur
SLOVENIJA	120 ECTS 3000–3600 ur	88–93 ECTS 2200–2800 ur	32–27 ECTS 800 ur
ŠPANIJA	240 hours	največ 210 ur (88 %)	najmanj 30 ur (12 %)

V povprečju je ena kreditna točka ECTS enaka 25 do 30 delovnim uram.<sup>4</sup>

Na Portugalskem 1 ECTS ustreza 28 uram študija.

<sup>4</sup> Seznam kreditnih točk, danih v enem letu v evropskih državah, je na voljo na tej povezavi: [https://en.wikipedia.org/wiki/European\\_Credit\\_Transfer\\_and\\_Accumulation\\_System](https://en.wikipedia.org/wiki/European_Credit_Transfer_and_Accumulation_System).

V Sloveniji 1 ECTS ustreza 25–30 uram študija.

Ugotovili smo, da naj bi usposabljanja za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu, da bi lahko zagotovili popolno strokovno usposobljenost udeleženca, trajal skupno največ 300 ur, vključno s teoretičnim in praktičnim delom. Približno 20–40 % programa bi zajemala praksa, usposabljanje na delovnem mestu ali individualno terensko delo.

Primer Portugalske je izjema, saj raven 5 po EOK ustreza dvoletnemu programu. Program za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu, ki bo izveden v okviru projekta WELLY, bo pilotsko usposabljanje in bo omogočilo preizkus nekaterih ključnih vsebin potencialnega strokovnega visokošolskega programa, namenjenega strokovnjaku za dobro počutje na delovnem mestu. Udeleženci pilotnega usposabljanja bodo prejeli ECTS.

Tudi v primeru Slovenije v program ne bo zajet celoten obseg učnih ur, vendar bo pilotni program za menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu, ki bo trajal 180 ur, zagotovil kreditne točke ECTS za neformalno izobraževanje, ki bi jih lahko priznali tudi v kratkotrajnem visokoškolskem strokovnem izobraževanju (raven 6 po SOK).

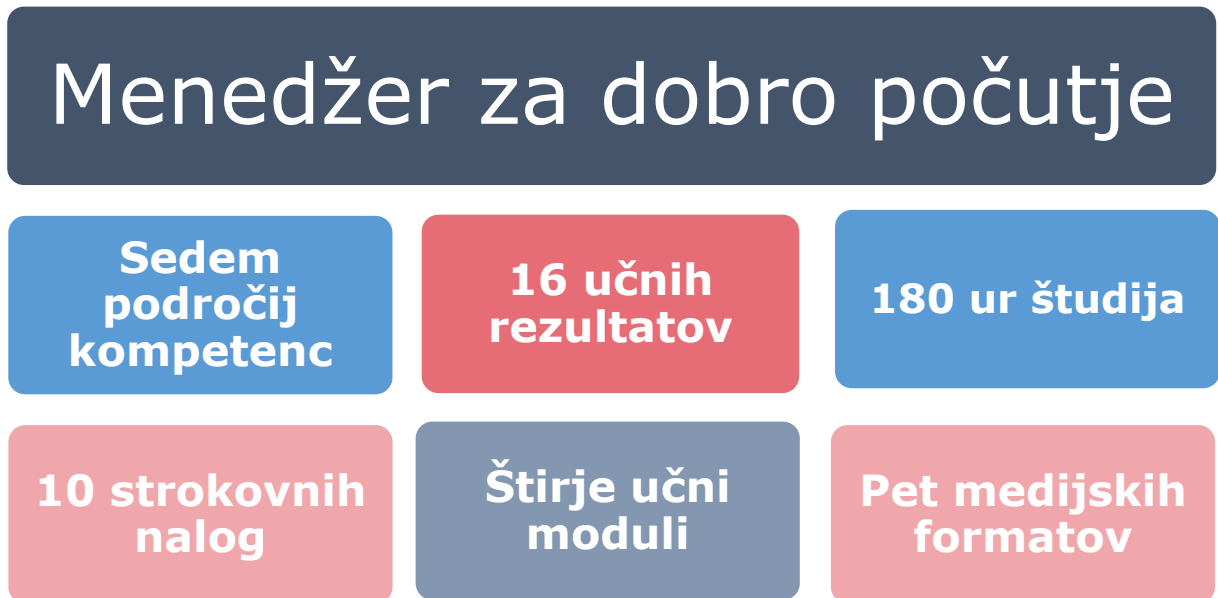
Partnerji so proučevali različne možnosti za izvedbo nalog v projektu WELLY in za učinkovito izvajanje pilotnega usposabljanja za poklicni profil menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu. Na koncu so se strinjali, da je najprimernejša možnost izvedba skupnega usposabljanja, ki ga vodijo vsi partnerji in v okviru katerega vsak izmed njih prispeva k izvedbi usposabljanja glede na svoje področje pristojnosti in strokovno znanje. Da bi to rešitev podprli, jo izvedli in zagotovili mednarodno vrednost izobraževalne ponudbe v okviru projekta WELLY, bodo v IO3 vsi partnerji sodelovali pri razvoju vsebin usposabljanja (skupaj 180 ur pouka, vključno z govorilnimi urami in urami za samostojno učenje), izvajanju učnih ur in interaktivnih dejavnosti, s katerimi bodo zagotovili, da bodo udeležence pri učenju spremljali inštruktorji individualni študij), izvajanje pouka in izvajanje interaktivnih dejavnosti, ki zagotavljajo, da bodo udeležence iz vsake od sodelujočih držav spremljali inštruktorji iz teh držav.

Glede postopka certificiranja bo EPRALIMA v okviru IO4 oblikovala model certificiranja za program in tudi postopke za priznavanje programa prek ECTS kreditnih točk na evropski ravni za ostale partnerske države.

Po končanem merilu usposobljenosti bodo vsi partnerji v projektu ustrezne državne organe zaprosili, naj dodajo menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu kot nov poklicni profil v nacionalni (ali regionalni v primeru Italije) katalog poklicnih kvalifikacij.

## IO2 na kratko

V povzetku predstavljamo strokovni profil menedžerja za dobro počutje in z njim povezan učni načrt v številkah.



Slika 4: WELLY v številkah



## REFERENCE

- Agugiaro, J. (2018). The Smart Working practice: the HRM strategy to improve business performance and job satisfaction, <http://dspace.unive.it/handle/10579/12436>.
- Ahmad, T. (2020). HR Managers & COVID-19. What lessons can companies and HR managers learn from the coronavirus pandemic? How can companies use this as a transition to more work-from-home and other flexible policies?, [https://www.researchgate.net/publication/341450983\\_HR\\_Managers\\_COVID-19\\_What\\_lessons\\_can\\_companies\\_and\\_HR\\_managers\\_learn\\_from\\_the\\_coronavirus\\_pandemic\\_How\\_can\\_companies\\_use\\_this\\_as\\_a\\_transition\\_to\\_more\\_work-from-home\\_and\\_other\\_flexible\\_policies](https://www.researchgate.net/publication/341450983_HR_Managers_COVID-19_What_lessons_can_companies_and_HR_managers_learn_from_the_coronavirus_pandemic_How_can_companies_use_this_as_a_transition_to_more_work-from-home_and_other_flexible_policies).
- Arkle, R. (2016). The rise of the Wellbeing Manager, <https://www.hrreview.co.uk/analysis/analysis-wellbeing/rise-wellbeing-manager/62262>.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., in Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, zvezek 51, št. 5, str. 697–713.
- Cancialosi, C. (2017). What is Organizational Culture?, <https://gothamculture.com/what-is-organizational-culture-definition/>.
- Doyle, A. (2019). Top Organizational Skills Employers Value with Examples, <https://www.thebalancecareers.com/organizational-skills-list-2063762>.
- Gosselin, D. (b. l.). Competencies and Learning Outcomes, [https://serc.carleton.edu/integrate/programs/workforceprep/competencies\\_and\\_LO.html](https://serc.carleton.edu/integrate/programs/workforceprep/competencies_and_LO.html).
- Hartel, R. W., in Foegeding, E. A. (2006). Learning: Objectives, Competencies, or Outcomes?, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1541-4329.2004.tb00047.x>.
- Human Resources Professionals Association. (2014). Human Resources Professional Competency Framework, <https://hrpa.s3.amazonaws.com/uploads/2020/10/Professional-Competency-Framework.pdf>.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C. W. L., Plans, D., in Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, zvezek 29, št. 1, februar 2018, str. 179–202.
- INNovaSouth. (2019). Increase your employees' productivity through flexible and smart working! Online Innovation Methodology, Manual, <https://www.innovasouthproject.eu/wp-content/uploads/2019/12/2-5.pdf>.
- Lewis, N. (2020). HR Managers Rethink Their Role During the Coronavirus Pandemic. 22. april 2020, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/hr-managers-rethink-their-work-coronavirus-pandemic.aspx>.
- Mayhew, R. (2018). The Core Responsibilities of Human Resources in a Company, <https://yourbusiness.azcentral.com/core-responsibilities-human-resources-company-8502.html>.

- Miller, K. (2020). How Do Coaching, Mentoring, and Counseling Differ, <https://positivepsychology.com/coaching-mentoring-counseling/>.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., in Hurrell, J. J. (1997). Preventive stress management in organizations. Washington: American Psychological Association.
- Schuy, M. (2018). 12 Coaching Skills That Make You A Good Coach, <https://clevermemo.com/blog/en/coaching-skills/>.
- Transport for London. (2017). Smarter Working Guide, [https://ec.europa.eu/energy/intelligent/projects/sites/iee-projects/files/projects/documents/astute\\_smarter\\_working\\_guide\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/energy/intelligent/projects/sites/iee-projects/files/projects/documents/astute_smarter_working_guide_en.pdf).
- Ward, S. (2020). What Is Leadership? Definition & Examples of Leadership, <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275>.
- Wegge, J., Shemla, M., in Haslam, S. A. (2014). Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key pathways.
- Wikipedija, Occupational health psychology (psihologija zdravja pri delu):
  - Schonfeld, I. S., in Chang, C.-H. (2017). Occupational health psychology: Work, stress, and health. New York, NY: Springer Publishing Company.
  - Houdmont, J., in Leka, S. (2010). An introduction to occupational health psychology. V S. Leka in J. Houdmont (ur.), Occupational health psychology (str. 1–30). Hoboken, NJ: John Wiley.
  - Centers for Disease Control and Prevention. Occupational Health Psychology, <https://www.cdc.gov/niosh/topics/ohp/>.
  - Tetrick, L. E., in Quick, J. C. (2011). Overview of occupational health psychology: Public health in occupational settings. V J. C. Quick in L. E. Tetrick (ur.), Handbook of occupational health psychology (2. izdaja, str. 3–20). Washington: American Psychological Association.
- Wood, J., in Nelson, B. (2017). The Manager's Role in Employee Well-Being, <https://www.gallup.com/workplace/236249/manager-role-employee.aspx>.