



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

IO5 – Razvoj priročnika za menedžerje za dobro počutje na delovnem mestu

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



Ta projekt je financirala Evropska komisija. Ta publikacija odraža le stališča avtorja, Komisija pa ni odgovorna za kakršno koli uporabo informacij, ki jih ta publikacija vsebuje.

Vrsta dokumenta:	Rezultat (intelektualni izid - IO)
Različica dokumenta:	1.0
Datum začetka priprave dokumenta:	2021-12-01
Končna različica dokumenta:	2022-08-31
Razvrstitev:	Javno
Datum začetka projekta:	2019-09-01
Datum konca projekta:	2022-08-31
Datum začetka dobave:	15. mesec od začetka projekta
Rok dobave:	24. mesec od začetka projekta

DNEVNIK REVIZIJE DOKUMENTOV

Različica	Datum	Opis	Avtor
01	2022-02	Osnutek za partnerje	Victoria Shapkarina (FyG)
02	2022-04	Upoštevanje prispevkov in komentarjev avtorjev	Vsi partnerji
03	05-2022	Pregled in povratne informacije	Vsi partnerji
04	06-2022	Končna različica	Vsi partnerji
05	07-2022	Jezikovne različice partnerjev	Vsi partnerji

Glavni avtor: Victoria Shapkarina (FYG);

SODELUJOČI AVTORJI: Patrícia Costa and Sílvia da Silva (ISCTE-UIIL); Annmarie Gorenc Zoran in Katja Kragelj Mikolič (FOS); Ester Snedec (DRPDNM); Daiana Colledani (PSYCHO); Julia Bahushi (IED), Célia Nunes (EPRALIMA); Vittoria Fontanesi (SINERGIE)

POVZETEK

Cilj petega intelektualnega izida (IO) projekta WELLY je razviti Priročnik za menedžerje dobrega počutja na delovnem mestu ter nabor orodij z različnimi praktičnimi orodji in vsebinami za dopolnitev informacij, ki so na voljo v Priročniku.

Te vsebine bodo namenjene dvema različnima skupinama:

1. Raziskovalcem in strokovnjakom za poklicno izobraževanje in usposabljanje, ki se ukvarjajo z vprašanji, povezanimi s pogoji na delovnem mestu in dobrim počutjem zaposlenih.
2. Strokovnjakom, ki delujejo na področju upravljanja človeških virov, delodajalcem in menedžerjem ter osebam, ki nameravajo postati menedžerji za dobro počutje na delovnem mestu..

Zato je ta dokument sestavljen iz dveh različnih in medsebojno povezanih delov:

- Priročnik za menedžerje za dobro počutje na delovnem mestu;
- kot priloga - Zbirka orodij za menedžerje za dobro počutje na delovnem mestu.

V prvem razdelku je v skladu s poklicnim profilom, certificiranim na evropski ravni, kot je bilo ugotovljeno v prejšnjem rezultatu (IO4) projekta WELLY, razvita vsebina, ki je potrebna za izvajanje vloge menedžerja dobrega počutja na delovnem mestu.

V skladu s tem bo priročnik razdeljen na naslednje enote:

- Uvod v Priročnik za menedžerje za dobro počutje na delovnem mestu za praktično izvajanje ukrepov za preprečevanje in odpravljanje z delom povezanega stresa v delovnem okolju.
- Enota 1: Spodbujanje celostnega, proaktivnega pristopa k obvladovanju vprašanj zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu
- Enota 2: Spodbujanje timskega dela strokovnjakov za varnost in zdravje pri delu, izboljšanje delovne uspešnosti zaposlenih ter zmanjšanje bolniškega staleža in odsotnosti z dela
- Enota 3. Strategije za obvladovanje vprašanj, povezanih z duševnim zdravjem na delovnem mestu
- Reference

V drugem delu je bila pozornost usmerjena na praktična orodja in dejavnosti, koristne za menedžerje za dobro počutje na delovnem mestu, da bi zagotovili pragmatičen in funkcionalen pristop k vlogi, ki jo je treba opravljati v podjetju z namenom preprečevanja in odpravljanja stresa, povezanega z delom. Zato bo v prilogi na voljo seznam uporabnega gradiva, povezanega z vsako od enot priročnika.

Vsebina

POVZETEK	4
Partnerji	6
UVOD V PRIROČNIK ZA MENEDŽERJE ZA DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU	7
ENOTA 1: SPODBUJANJE CELOSTNEGA, PROAKTIVNEGA PRISTOPA K OBVLADOVANJU VPRAŠANJ ZDRAVJA IN DOBREGA POČUTJA NA DELOVNEM MESTU	9
1.1. Pojmi industrijske psihologije in sociologije organizacij.....	9
1.2. Spodbujanje zdravja in dobrega počutja zaposlenih na delovnem mestu	12
1.3. Kako vključiti poklicno srečo v organizacijo.....	16
1.4. Najboljše prakse in študije primerov	18
ENOTA 2: SPODBUJANJE TIMSKEGA DELA STROKOVNJAKOV ZA VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU, IZBOLJŠANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH TER ZMANJŠANJE BOLNIŠKE ODSOTNOSTI IN ODSOTNOSTI Z DELA.....	21
2.1. Zakonodaja in pobude v zvezi s stresom, povezanim z delom	21
2.2. Diskriminacija pri zaposlovanju in enakost.....	23
2.3. Upravljanje raznolikosti.....	28
2.4. Najboljše prakse in študije primerov	32
ENOTA 3: STRATEGIJE ZA OBVLADOVANJE VPRAŠANJ, POVEZANIH Z DUŠEVNIM ZDRAVJEM.....	39
3.1 Vloga menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu	39
3.2 Praktična orodja	43
3.3. Posredovanje v zgodnji fazi	48
3.4. Koristne strategije.....	51
REFERENCE	54
PRILOGA I: ZBIRKA ORODIJ ZA MENEDŽERJA ZA DOBRO POČUTJE	56
PRILOGA II: ODGOVORI NA VPRAŠANJA IZ ZBIRKE ORODIJ	73

Partnerji



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

www.fos-unm.si



SINERGIE - Sinergie Società Consortile a Responsabilità Limitata (Italija)

www.sinergie-italia.com



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

www.nevladnik.info/si



PSYCHO - Psychometrics S.r.l. (Italija)

www.psychometrics.it



Instituto Universitario de Lisboa (Portugalska)

www.iscte.pt



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

www.epralima.com



IED - Institute of Entrepreneurship Development (Grčija)

www.ied.eu



FYG – Instalofi Levante S.L. (Španija)

www.fygconsultores.com

UVOD V PRIROČNIK ZA MENEDŽERJE ZA DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU

Dobrodošli v Priročniku za menedžerje za dobro počutje na delovnem mestu za praktično izvajanje ukrepov za preprečevanje in odpravljanje z delom povezanega stresa v delovnem okolju!

V tem priročniku projekta WELLY se boste naučili, kako **upravljati in spodbujati duševno dobro počutje zaposlenih** v organizaciji ter kako jim pomagati, če imajo težave z duševnim zdravjem na delovnem mestu.

Zato bo ta priročnik za menedžerje za dobro počutje na delovnem mestu zagotovil celosten in proaktiven pristop k **upravljanju vprašanj, povezanih z zdravjem in dobrim počutjem na delovnem mestu** ter **spodbudil strokovnjake za varnost** in zdravje pri delu k sodelovanju z drugimi, zlasti s strokovnjaki za zdravje pri delu in človeške vire, da bi **izboljšali delovno uspešnost zaposlenih in zmanjšali odsotnost z dela zaradi bolezni**.

Tako ta priročnik izpolnjuje naslednje učne izide (UI):

- Ugotavljanje in odpravljanje vzrokov za poškodbe in zdravstvene okvare na delovnem mestu, kot to zahteva zakonodaja o zdravju in varnosti;
-
- Obravnavanje vpliva zdravja na delovno zmožnost zaposlenih, npr. podpora invalidom in osebam z zdravstvenimi težavami ter rehabilitacija;
-
- Spodbujanje bolj zdravega načina življenja in s tem pozitiven vpliv na splošno zdravje zaposlenih.

Poleg tega se boste srečali z **različnimi strategijami za obvladovanje vprašanj, povezanih z duševnim zdravjem** na delovnem mestu, ki so vir praktične pomoči. V priročniku bo priznana tudi vloga menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu kot ključnega akterja pri obravnavi težav z duševnim zdravjem pri članih svojih ekip, ki se ukvarjajo s težavami z duševnim zdravjem na delovnem mestu, in poudarjen pomen zgodnjega posredovanja.

Da bi dosegli zgoraj navedeno, boste na naslednjih straneh našli učno gradivo v zvezi z naslednjimi izobraževalnimi enotami:

- Enota 1: spodbujanje celostnega, proaktivnega pristopa k obvladovanju vprašanj zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu

- Enota 2: spodbujanje timskega dela strokovnjakov za varnost in zdravje pri delu, izboljšanje delovne uspešnosti zaposlenih ter zmanjšanje bolniške odsotnosti in odsotnosti z dela
- Enota 3: strategije za obvladovanje vprašanj, povezanih z duševnim zdravjem

Preden pa se lotimo podrobnosti, je treba opredeliti **profil menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu** v skladu s tečajem usposabljanja za menedžerje za dobro počutje na delovnem mestu v okviru projekta WELLY.

Ta novi poklicni profil ima **medfunkcijsko vlogo**, ki izkorišča psihološke spretnosti, vključno z upravljanjem raznolikosti (npr. rasa, etnična pripadnost, spol, spolna usmerjenost, socialno-ekonomski status, starost, telesne sposobnosti, versko ozadje; prepričanja drugih ideologij in tako naprej), zlasti ko gre za invalide, saj ti pogosto potrebujejo posebne prilagoditve svojega delovnega okolja. Poleg tega menedžer za dobro počutje pri delu sodeluje z drugimi oddelki, da bi **analiziral vprašanja**, ki povzročajo ali bi lahko povzročila **stres, povezan z delom**, ter **zmanjšal psihosocialna tveganja** in **izboljšal predanost in zavzetost zaposlenih**.

Stres na delovnem mestu je eden glavnih izzivov, s katerimi se trenutno soočajo vodstveni delavci v evropskih organizacijah, kar negativno vpliva na zdravje in produktivnost zaposlenih.

Glede na te okoliščine je treba aktivno pristopiti k **zmanjševanju stresa in spodbujanju dobrega počutja zaposlenih, da bi ustvarili bolj zdrava delovna mesta**. Projekt WELLY uvaja menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu (WWM) kot organizacijske vloge, namenjene zagotavljanju zdravih delovnih pogojev in kakovosti življenja na delovnem mestu, zato je cilj projekta prispevati k izboljšanju zdravja na delovnem mestu, spodbujati proaktivni pristop, zagotavljati pravične in zdrave vsakodnevne delovne pogoje, zmanjšati psihosocialna tveganja ter izboljšati zavzetost, produktivnost, dobro počutje in sodelovanje zaposlenih.

ENOTA 1: SPODBUJANJE CELOSTNEGA, PROAKTIVNEGA PRISTOPA K OBVLADOVANJU VPRAŠANJ ZDRAVJA IN DOBREGA POČUTJA NA DELOVNEM MESTU

1.1. Pojmi industrijske psihologije in sociologije organizacij

"Delo je temelj človekovega stanja, ustvarjanja človekovega okolja in konteksta medčloveških odnosov."

(Applebaum, 1992)

V sedanjih razmerah organizacije na nacionalni in mednarodni ravni čutijo pritisk, da morajo postati konkurenčne in trajnostne. Pojavi, kot so globalizacija, nove tehnologije ter stalni pritiski na gospodarskem, političnem in družbenem področju, silijo k temeljitim spremembam tradicionalnih modelov upravljanja in vodenja.

Ob soočanju s to negotovostjo in nestanovitnostjo si organizacije nenehno prizadevajo, da bi se na te izzive odzvale na učinkovit in prelomni način. Nenehno ponovno izumljanje je zdaj na dnevnem redu organizacij v iskanju trajnostne konkurenčne prednosti, ki nagraduje organizacije, ki so inovativne, prožne, prilagodljive in učinkovite.

Vse te spremembe v zunanjem in notranjem okolju so povzročile tudi spremembe tradicionalnih delovnih in kariernih modelov. Način, kako ljudje delajo in gledajo na delo, se nenehno spreminja. Danes ima upravljanje ljudi v organizacijah jasen strateški položaj.

V tem smislu je ključnega pomena, da se približamo pojmu industrijske psihologije, da bi razumeli, kako vse te spremembe in spremembe vplivajo na osrednjo vlogo dela pri načinu dela in pogledu na delo.

"Organizacijska psihologija je veda o psihologiji, ki se uporablja pri delu in organizacijah."

(Kozlowski, 2012)

Kot smo že omenili, se koncept dela razvija in nenehno spreminja. V zadnjih letih je organizacijska psihologija usmerila svojo pozornost na tri glavne trende (Kozlowski, 2012):

(A) Vzpon teorije, raziskav in metod na več ravneh

Organizacijska psihologija se ne osredotoča več le na posameznika in njegove značilnosti, temveč razširja svoje področje zanimanja na posebnosti skupin in njihovo dinamiko v delovnem okolju, povezano s temami, kot so vodenje, vloga organizacijske kulture in kontekstualni dejavniki, kot so tehnologije in organizacijska struktura.

(B) Učinkovitost skupine

Vedno večji poudarek na skupinski dinamiki vodi tudi v uporabo konceptov organizacijske psihologije pri preučevanju učinkovitosti skupine. K temu so botrovale spremembe v strukturiranju dela s preusmerjanjem pozornosti s posameznikov na skupine v iskanju prilagajanja, inovacij in boljšega odločanja z uporabo raznolikosti.

(C) Zanimanje za razvojne procese in dinamiko vedenja

Ljudje so (ne)dvomno zapleteni, kar prinaša neverjetno zapletene izzive pri njihovem upravljanju glede na njihove sposobnosti, potrebe, motivacijo, sloge in drugo. Poleg tega je nujno povezati učinkovito upravljanje človeškega kapitala s potrebo po učinkovitem upravljanju delovnih sistemov, tehnologij, usklajevanja skupin in dejavnosti, struktur, uspešnosti in drugih.

Danes lahko rečemo, da menedžment ni osredotočen le na poslovno blaginjo, temveč tudi na maksimiranje organizacijskih, skupinskih in individualnih interesov.

V praksi se zgoraj navedeni trendi izražajo na različnih ravneh upravljanja z ljudmi v organizacijah, ne le v smislu upravljanja osebja z opredelitvijo organizacijske strukture ter ustreznih praks zaposlovanja in izbire, temveč tudi v smislu upravljanja uspešnosti z namenom usklajevanja in vključevanja zaposlenih v skladu s strategijo organizacije. Pri slednjem je med drugim poudarek na politikah usposabljanja in osebnega razvoja, sistemih nagrajevanja in kariere ter praksah dobrega počutja (Kozlowski, 2012).

V literaturi se vse več pozornosti namenja tudi dobremu počutju kot pomembni temi za organizacijsko psihologijo. Pogosto se ta tema dobrega počutja pojavlja kot nasprotni pol/napetost z organizacijsko učinkovitostjo. To pomeni, da krepi primarno idejo, da morajo menedžerji zaradi omejenih virov sprejemati nezdržljive odločitve. Nasprotno pa so raziskave pokazale, da zdrave organizacije, ki spodbujajo dobro počutje v vseh njegovih oblikah, dosegajo večji gospodarski in družbeni uspeh (Guest, 2017).

Koristi strategije dobrega počutja so vidne v ravni produktivnosti, spodbujanju dobrih kazalnikov zdravja in varnosti pri delu ter visoki ravni splošnega dobrega počutja zaposlenih.

Kot je poudarjeno v uvodni izjavi tega poglavja, se je treba zavedati, da danes meje dela presegajo fizične meje delovnega mesta in prevladujejo na vseh področjih našega življenja. Poleg klasičnih materialnih koristi delo prevzema tudi obliko identitete in dobrega počutja, ki si zasluži, da se ga v življenjskem ciklu zaposlenega umesti v okvir in da se mu da prednost.

1.2. Spodbujanje zdravja in dobrega počutja zaposlenih na delovnem mestu

"Delodajalci morajo vzpostaviti kulturo, ki bo jasno pokazala, da sta zdravje in dobro počutje na delovnem mestu med najpomembnejšimi prednostnimi nalogami organizacije."

(Arena in drugi, 2013)

Razvoj in izvajanje načinov za spodbujanje zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu nista le naložba za zaposlene, temveč tudi za delodajalce. Izvajanje programa dobrega počutja v delovnem okolju lahko spodbuja produktivnost in ohranjanje delovnih mest. To je mogoče v veliki meri doseči z izboljšanjem delovnih pogojev, zmanjšanjem števila nezgod pri delu in poklicnih boleznih ter gojenjem in spodbujanjem kulture preprečevanja poklicnih tveganj (Arena in drugi, 2013).

Doseganje varnega in zdravega delovnega okolja je ključna značilnost socialno-ekonomske blaginje in napredka v sodobni in uspešni družbi, hkrati pa z zagotavljanjem kakovosti in produktivnosti dela odločilno prispeva k spodbujanju gospodarske rasti in zaposlovanja.

Delovno življenje lahko na različne načine negativno vpliva na duševno zdravje. Odnosi s sodelavci, nadrejenimi in delodajalci ter izzivi poklicnih obveznosti in izzivi na vseh ravneh ne pustijo ravnodušnega duševnega stanja zaposlenih ter medosebnih in družinskih odnosov (Rajgopal, 2010).

Ne smemo pozabiti, da duševne obremenitve in stres vplivajo na telesno zdravje. Ko stres in druga negativna čustvena stanja (jeza, tesnoba, depresija, strah, negotovost) postanejo kronični, so posledice resnejše.

Preprečevanje in zdravljenje težav, ki vplivajo na produktivnost vodilnih delavcev ter ogrožajo varnost in zdravje pri delu, velja za nujno, pri čemer so optimalna rešitev programi podpore zaposlenim in oblikovanje ustrezne kulture (Sheppard, 2016).

"Spremembe so stalen in neskončen proces organizacijskega življenja."

(Sheppard, 2016)

Delovno mesto je lahko duševno zdravo okolje s podpornimi strukturami za vse zaposlene. S številnimi posegi lahko spodbujamo duševno zdravje in preprečujemo stres, hkrati pa prispevamo k večji prilagodljivosti/prilagodljivosti delovnega mesta.

Resnične dolgoročne rezultate je mogoče doseči le z integriranimi strategijami za spodbujanje zdravja in preprečevanje, ki jih je treba razviti in izvajati v okviru usklajenih prizadevanj odgovornih na vseh ravneh. Kombinacija in usklajevanje različnih ukrepov na ravni posameznika in organizacije sta bistvenega pomena za ohranjanje duševnega zdravja zaposlenih. Kateri od naslednjih elementov se lahko uporabi ali kombinira, je odvisno od danih zahtev posameznega podjetja:

(A) Reorganizacija neučinkovitih delovnih postopkov

Zaradi vse večje intenzivnosti, krajših rokov in dodatnih delovnih obremenitev nobeno podjetje ne more pričakovati, da bodo zaposleni povečali svojo učinkovitost. Dejansko se tveganje za nastanek psiholoških težav povečuje, kar ima negativne posledice za duševno zdravje zaposlenih. V nasprotju s splošnim mnenjem so študije potrdile, da krajši delovni čas in odprava nadur ne vodita samodejno do manjše produktivnosti (Arena et al., 2013). Optimizacija delovnih procesov (npr. z razširitvijo nalog, rednim menjavanjem delovnih mest, prožnim delovnim časom) in prestrukturiranje nalog za razbremenitev (npr. ustanovitev tajniških delovnih mest za razbremenitev usposobljenega osebja administrativnih nalog) sta lahko dolgoročno motivacijski dejavnik za zaposlene (Hiba, 1998). Hkrati ti ukrepi spodbujajo duševno počutje zaposlenih.

(B) Zaposleni bi morali imeti večjo stopnjo nadzora pri opravljanju svojih nalog

Zaposleni bi morali imeti določeno stopnjo avtonomije pri organizaciji svojega dela. Strokovnjaki so se že pred časom strinjali, da je svoboda, ki jo ima vsak delavec pri organizaciji svojega delovnega dne ter izvajanju lastnih nalog in pobud, pomemben dejavnik zdravja (Hiba, 1998). Praktični ukrep za uvedbo tega procesa je, da se za

vsakega zaposlenega določijo konkretni cilji in ne podrobni predlogi postopka, ki ga je treba upoštevati.

(C) Vključevanje zaposlenih v procese odločanja in reševanja problemov

Zaposlene je treba vključiti v postopke odločanja, zlasti pri odločitvah, ki jih zadevajo, bodisi z ocenami, statističnimi podatki, poročili, anketami bodisi na sestankih in delavnicah. Ta točka je osrednji pogoj za ohranjanje duševnega zdravja zaposlenih.

(D) Uravnoteženje napora in nagrade

Obstaja tudi močna povezava med neravnovesjem med naporom in nagrado ter negativnim vplivom na duševno zdravje. Delodajalci lahko v razumnih mejah sprejmejo ukrepe za zmanjšanje neravnovesja, npr. tako, da najslabše plačanim zaposlenim izplačajo dostojno plačo.

(E) Razjasnite vloge in pričakovanja

Pomembno je, da zaposleni jasno vedo, kaj lahko pričakujejo od organizacije ter kakšne so njihove dolžnosti in odgovornosti. Če zaposleni menijo, da jim delodajalec ni zagotovil obljubljenega, se lahko odzovejo z zmanjšano motivacijo, lojalnostjo in uspešnostjo.

(F) Spodbujanje in krepitev socialne podpore

Seveda socialne podpore ni mogoče urediti na tak način. Lahko pa oblikujemo organizacijske pogoje, ki bodo spodbujali in krepili podporno kulturo v podjetju: izvajamo pregledno politiko odločanja in obveščanja, ki temelji na odprtem in preglednem pristopu, odprtem dialogu in zaupanja vrednem sodelovanju. Zagotavljanje, na primer, priložnosti za dejavnosti po delu ali z zagotavljanjem časa za pomoč sodelavcem spodbuja zaposlene k medsebojni podpori.

(G) Nadaljnje izobraževanje in usposabljanje

Vseživljenjsko učenje in nadaljnje izobraževanje sta del vsake dobre strategije razvoja osebj. Zagotavlja priložnosti za osebni razvoj, lahko pa tudi spodbuja zdravje in osebnostni razvoj zaposlenih.

V zadnjih desetletjih so vse bolj globalna narava različnih gospodarstev in razvoj tehnologije dela povzročili hitre spremembe v naravi dela, ki vplivajo na njegovo vsebino, organizacijo in intenzivnost. Delo zdaj zahteva vse več spretnosti in inovacij ter komunikacijske in socialne inteligence. Te hitre spremembe so potencialno koristne za zaposlene, vendar lahko vplivajo na njihove kognitivne, socialne in psihološke sposobnosti. Duševno zdravje je ključnega pomena tako za razvoj teh spretnosti kot za njihovo učinkovito uporabo na delovnem mestu.

1.3. Kako vključiti poklicno srečo v organizacijo

"Vsak posameznik si prizadeva za srečo, čeprav se njen pomen razlikuje glede na posameznika. Zato se med delavci razlikuje, kaj pričakujejo in želijo imeti pri svojem delu in čemu so najbolj prilagojeni."

(Silva, 2020)

Delovno življenje doživlja številne spremembe, zlasti v bogatejših državah, zato lahko razumevanje delovne, organizacijske in kadrovske psihologije (WOPP) prispeva k razvoju organizacij in ljudi, v katerih je usmerjenost k sreči bistvena ne le za splošno dobro počutje posameznikov, temveč tudi za uspešnost posameznika in organizacije.

Po mnenju Ane Sofie Silve, *Orientation to Happiness and Decent Work: A Study of Profiles in Portuguese Workers*, 2020, ob zavedanju, da so lahko posamezniki kljub obstoječim vrzelim srečnejši in produktivnejši, je za zaposlitev teh vrzeli potrebno razumevanje celotnega koncepta sreče in njene vloge pri našem uspehu kot ljudi in delavcev.

Sreča ima veliko opredelitev, od filozofov in verskih mislecev do psihologov, vendar sta v skladu s Silvo (2020) prav Aristotel in Aristippus v svojem poskusu opredelitve pojma sreče izoblikovala dva različna pogleda na srečo:

- Hedonizem - zamisel o maksimiranju dobrih izkušenj, užitkov in občutkov;
- Eudaimonia - subjektivna doživetja, usmerjenost k samouresničevanju (povezana s smislom).

Ameriški psiholog Seligman je leta 2001 tem dvema potema dodal še tretjo: prizadevanje za zavzetost, na katero je vplivalo Csiksentmihalyijevo (1990) delo o pretoku, ki pomeni psihološko stanje popolne absorpcije in popolnega obvladovanja visoko zahtevnih in visoko usposobljenih dejavnosti (Person, Park in Seligman, 2005 v Silva, 2020).

V Seligmanovi teoriji sreče

se pretok zgodi, ko je oseba zelo zavzeta v neko dejavnost... tako osredotočena... na dejavnost, da se ji zdi, da čas hitro mineva, in izgubi občutek zase, da je naloga edina pomembna stvar.

(Silva, 2020)

Po mnenju Silve (2020) so Peterson, Park in Seligman razvili lestvico za merjenje usmerjenosti k sreči z upoštevanjem teh treh poti in načina, kako posamezniki pristopajo k življenju, z drugimi besedami, trije načini pristopa k življenju pomenijo tri razsežnosti

usmerjenosti k sreči. Kljub dejstvu, da so te tri razsežnosti enako pomembne v vlogi, ki jo imajo, so združljive in so omogočile opredelitev različnih proučevanih profilov (profil polnega življenja in profil praznega življenja), ki so usklajeni z dojemanjem sreče udeležencev in ki oblikujejo njihove usmeritve pri iskanju sreče in blaginje (Peterson et al., 2005 v Silva, 2020).

Leta 2017 so Siurana, Pais, dos Santos in Mónico potrdili usmerjenost k sreči za portugalsko populacijo. Po mnenju Silve (2020) koncept ocenjuje posameznikovo srečo glede na njegove preference v zvezi s tridimenzionalnim medosebnim konceptom:

- **Užitek** – povezana s hedonistično tradicijo, ki pomeni nenehno iskanje največjega užitka za najnižjo ceno;
- **Smisel** – povezan s tradicijo eudemonia, ki se zavzema za izvajanje smiselnih dejavnosti, ki omogočajo samorazvoj;
- **Zavzetost** – povezana s psihološkim stanjem, ki sledi opravljanju zelo zahtevnih nalog, lahko je povezana s pretokom.

Da bi razumeli pomen usmerjenosti k sreči, moramo najprej razumeti pomen koncepta sreče in njegovo ključno vlogo pri uspehu in delu v življenju ljudi..

"Poiščite delo, ki vas veseli, in nikoli več vam ne bo treba delati."

Konfucij

Vsi ljudje iščejo srečo, a zaznavanje sreče se od človeka do človeka razlikuje, saj vsakdo dojema, kaj ga osrečuje. Zato je pomembno razumeti posameznikovo dožemanje sreče in kako to vpliva na razumevanje, ki ga ima posameznik o svojem delovnem okolju, zlasti glede: produktivnega dela, ustreznega dohodka, socialne zaščite itd. Po mnenju Mednarodne organizacije dela (2008) to zagotavlja sredstva, ki jih ljudje potrebujejo za blaginjo ter dostojno in izpolnjujoče življenje (Silva, 2020).

In končno, organizacijska sreča je kompleksen koncept, ki ga je treba obravnavati kot strateško sredstvo pri upravljanju organizacije. Srečni ljudje delajo učinkoviteje, so bolj zavzeti in motivirani; običajno imajo timski duh in si običajno bolj pomagajo, kar prispeva k mirnemu delovnemu okolju in v skladu s tem k večji produktivnosti.

"...potrditev, da je opravljeno delo smiselno, ter povezava med delom, osebnim in poklicnim razvojem bo močnejša pri tistih, ki imajo polno življenje, v primerjavi s tistimi, ki imajo prazno življenje glede na orientacijo k sreči."

(Rodrigues, 2018 in Silva, 2020)

1.4. Najboljše prakse in študije primerov

Študija primera: Intera

Velikost: 25 zaposlenih (5Ž, 20M)

Sektor dejavnosti: Informacijska in komunikacijska tehnologija (IKT)

Glavne dejavnosti: Razvoj in uvedba aplikacije Intrix (aplikacija za upravljanje poslovanja)



Več informacij:

www.intrix.si

<https://sl-si.facebook.com/intera.si>

Študija primera: Baxter

Velikost: 51 zaposlenih

Sektor dejavnosti: Zdravje/Prodaja in distribucija

Glavne dejavnosti: Dobava medicinskega blaga, ponujanje rešitev celotni skupnosti



Več informacij:

<https://www.baxter.com/>

Študija primera: YKK Portugal

Velikost: med 50 in 99 zaposlenimi

Sektor dejavnosti: Tekstilna industrija/Proizvodnja

Glavne dejavnosti: proizvodnja in trženje zadrž, prilagojenih najrazličnejši uporabi



Več informacij:

<https://ykk.pt/>

ENOTA 2: SPODBUJANJE TIMSKEGA DELA STROKOVNJAKOV ZA VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU, IZBOLJŠANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH TER ZMANJŠANJE BOLNIŠKE ODSOTNOSTI IN ODSOTNOSTI Z DELA

Delo menedžerja za dobro počutje poteka v skladu z **evropskimi in nacionalnimi direktivami** in predpisi. Poznavanje vsebine zakonodaje strokovnjakom omogoča, da ustrezno usmerjajo svoje delo, in zagotavlja smernice za spodbujanje in upravljanje dobrega počutja na delovnem mestu.

Še več, pri obravnavi **raznolikosti na delovnem mestu** so koristni pravni okviri, ki vplivajo na bolj objektivne razsežnosti dela (kot so pogodbeni vprašanja), pa tudi na bolj subjektivne, kot sta vključevanje ali vljudnost. Ta enota vsebuje kratek pregled ustrezne zakonodaje v evropskih državah in poudarja njena ključna sporočila.

2.1. Zakonodaja in pobude v zvezi s stresom, povezanim z delom

Mednarodni standardi dela

Mednarodni standardi dela spadajo na področje delovanja **MOD in so lahko sestavljeni iz:**

| **Konvencij** – pravno zavezujočih mednarodnih pogodb, ki jih lahko ratificirajo države članice.

| **Priporočil** – neobvezujočih smernic.

Opomnik

- ILO je kratica za Mednarodno organizacijo dela.
- ILO je pomembna mednarodna institucija.

Direktiva 89/391

Leta **1989** so bili uvedeni ukrepi za spodbujanje izboljšanja varnosti in zdravja delavcev pri delu.

Inovacije, vključno z naslednjimi:

- prispevek pri uvajanju kulture preprečevanja
- racionalizacija in poenostavitev nacionalnih zakonodajnih sistemov
- prizadevanje za vzpostavljanje enake ravni varnosti in zdravja v korist vseh delavcev
- zaveza delodajalcev, da sprejmejo ustrezne preventivne ukrepe za varnejše in bolj zdravo delo
- uvajanje načela ocene tveganja in opredelitev njenih glavnih elementov (npr. ugotavljanje nevarnosti, sodelovanje delavcev itd.) kot ključnih elementov.

EU-OSHA ponuja **povzetek vsebine okvirne direktive:**

Cilj te direktive je uvesti ukrepe za spodbujanje izboljšanja varnosti in zdravja delavcev pri delu. Uporablja se za vse sektorje dejavnosti, tako javne kot zasebne, razen za posebne dejavnosti javnih služb, kot so oborožene sile, policija ali nekatere službe civilne zaščite. Delodajalec je dolžan zagotoviti varnost in zdravje delavcev v vseh vidikih, povezanih z delom, in za doseg tega cilja delavcem ne sme nalagati finančnih stroškov. Če delodajalec uporabi pristojne zunanje službe ali osebe, se s tem ne razbremeni odgovornosti na tem področju.

Splošna načela preprečevanja, navedena v direktivi, so naslednja:

- izogibanje tveganjem
- ocenjevanje tveganj
- boj proti tveganjem pri izviro.
- prilagajanje dela posamezniku
- prilagajanje tehničnemu napredku
- nadomeščanje nevarnega z manj nevarnim ali manj nevarnim
- razvoj skladne splošne preventivne politike
- dajanje prednosti kolektivnim zaščitnim ukrepom (pred individualnimi zaščitnimi ukrepi)
- dajanje ustreznih navodil delavcem

(Iz: [EU-OSHA](#))

2.2. Diskriminacija pri zaposlovanju in enakost

Diskriminacija na delovnem mestu je ena od najbolj obravnavanih tem na dnevnem redu upravljanja z ljudmi. Spodbujanje vključujočega in reprezentativnega okolja je ključnega pomena za uspeh organizacije in blaginjo družbe.

Diskriminacija

Definicija:

"vsako razlikovanje, izključevanje ali dajanje prednosti na podlagi rase, barve kože, spola, vere, političnega prepričanja, narodne pripadnosti ali socialnega porekla, ki ima za posledico izničevanje ali zmanjševanje enakih možnosti ali enakega obravnavanja pri zaposlovanju ali poklicnem delu" (Konvencija MOD št. 111, člen 1).

EEO - enake možnosti zaposlovanja

Definicija:

"pomeni, da imajo vsi delavci pravico razvijati svoje sposobnosti in izkoristiti priložnosti pod enakimi pogoji, ne da bi jih pri tem omejevali stereotipi ali predsodki" (Konvencija MOD št. 111, člen 1).

Raziščite več!

SLOVENIJA

Diskriminacija je v Sloveniji najpogostejša pri zaposlovanju in dostopu do dobrin, je razvidno iz poročila Varuha enakosti za leto 2020.

- Ustava Republike Slovenije
- Zakon o delovnih razmerjih
- Zakon o varstvu pred diskriminacijo
- Zakon o enakih možnostih žensk in moških
- Uredba o ukrepih za lažje uresničevanje pravic delavcev Evropske unije in njihovih družinskih članov
- Namen Zakona o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov
- Zakon o izenačevanju možnosti invalidov
- Zakon o uporabi slovenskega znakovnega jezika
- Zakon o romski skupnosti v Republiki Sloveniji

PORTUGALSKA

Zakon št. 29/2012: tuji delavci

Pravni režim vstopa, stalnega bivanja, izstopa in odstranitve tujcev z nacionalnega ozemlja.

Povezava: <https://dre.pt/application/conteudo/175291>

Zakon št°7/2009

Delovni zakonik, ki se nanaša na člene: 23° do 32°, Enakost in nediskriminacija; člani 66° do 83°, Delo otrok; člani 33° do 56°, Pomoč materinstvu in očetovstvu; člani 85° do 88°, Delavec invalid.

Povezava: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/602073/details/maximized>

CITE, Diskriminatorna delovna praksa

Pravice in dolžnosti delavcev na področju enakosti in nediskriminacije.

Povezava: <http://cite.gov.pt/pt/acite/dirdevtrab002.html>

ŠPANIJA

Načelo enakosti in pravica do nediskriminacije sta zapisana v 14. členu španske ustave in razširjena na področje zaposlovanja v členih 4.2(e) in 17 delavskega statuta.

Vsako ravnanje ali predpis, ki povzroča primere **neposredne ali posredne diskriminacije** na podlagi starosti, invalidnosti, spola, izvora, zakonskega stanu, socialnega položaja, vere ali prepričanja, političnih idej, spolne usmerjenosti ali stanja, članstva v sindikatih, sorodstva z osebami, ki pripadajo podjetju ali so z njim povezane, in jezika, **je neveljavno**. Status zaposlenih določa, da bi bile zakonske določbe, klavzule kolektivnih pogodb, individualni sporazumi nični; in enostranske odločitve podjetnika, čeprav ne gre za seznam *numeros clausus*.

Španska nacionalna zakonodaja, ki je v skladu s tem načelom, se lahko ponazori z naslednjimi primeri:

- Zakon 3/1989 z dne 3. marca 1989 o podaljšanju porodniškega dopusta na 16 tednov in uvedbi ukrepov za spodbujanje enakega obravnavanja žensk pri delu
- Zakon 11/1990 z dne 15. oktobra 1990 o spremembi civilnega zakonika v skladu z načelom nediskriminacije na podlagi spola.

- Kraljevi odlok 1686/2000 z dne 6. oktobra 2000 o ustanovitvi Observatorija za enake možnosti žensk in moških
- Zakon 3/2012 z dne 6. julija 2012 o nujnih ukrepih za reformo trga dela
- Konvencija MOD št. 111 o diskriminaciji pri zaposlovanju in delu
- Kraljevi dekret @-@ Zakon 6/2019 z dne 1. marca 2019 o nujnih ukrepih za zagotovitev enakega obravnavanja in enakih možnosti žensk in moških pri zaposlovanju in opravljanju poklica
- Kraljevi dekret 902/2020 z dne 13. oktobra 2020 o enakem plačilu za ženske in moške.

Poleg tega ima pomembno težo sodna praksa španskega vrhovnega in ustavnega sodišča **o diskriminaciji in enakosti na delovnem mestu**, ki izpostavlja sodbe, kot sta SSTC 7/1990 z dne 18. januarja in 177/1993 z dne 31. maja 1993 o ugodnejših pogodbenih pogojih; STC, plenum, S 29/2012, 1. marec 2012 (Rec. 2651/2005) o enakem dostopu do policijskih mest; O STC 325/1994 z dne 12. decembra 1994 zaradi diskriminacije zaradi bolezni.

ITALIJA

Načelo enake obravnave določa, da delodajalci ne smejo diskriminirati zaposlenih na podlagi: spola, zakonskega stanu, rase, invalidnosti, spolne usmerjenosti, vere, osebnih in/ali prepričanj ali prepričanj ter starosti.

Med zaposlitvijo morajo delodajalci spoštovati splošno načelo **enakega obravnavanja** vseh zaposlenih glede njihove zaposlitve in delovnih pogojev. Delodajalec ne sme diskriminirati v vseh fazah delovnega razmerja, tj. pri zaposlovanju, napredovanju, plačilu in prenehanju delovnega razmerja ali glede sprejema v program usposabljanja ali vajeništva.

Pravilo o nediskriminaciji *med drugim* zajema naslednja področja:

- **Vključenost v sindikalno organizacijo ali sodelovanje v stavki** (italijanski zakon št. 300/1970).
- **rasno in etnično poreklo** (italijanski zakonski odlok št. 215/2003 o izvajanju Direktive Sveta 2000/43/ES z dne 29. junija 2000)
- **vera, prepričanje, invalidnost, starost in spolna usmerjenost** (italijanski zakonski odlok št. 216/2003, ki izvaja "Direktivo Sveta 2000/78/ES z dne 27. novembra 2000")
- **spol, nosečnost in zakonski stan** (italijanski zakonski odlok št. 198/2006, kakor je bil spremenjen z italijanskim zakonskim odlokom št. 5/2010 o izvajanju Direktive 2006/54/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 5. julija 2006).

Zakon o preprečevanju diskriminacije prepoveduje tako neposredno kot posredno diskriminacijo. **Neposredna diskriminacija** se zgodi, kadar je oseba obravnavana manj ugodno kot druga oseba posebej zaradi diskriminacijskega razloga. **Posredna diskriminacija je**, kadar bi navidezno nevtralna določba, merilo ali praksa postavila osebo v neugoden položaj v primerjavi z drugimi osebami.

Kar zadeva **spolno nadlegovanje** na delovnem mestu, je v skladu s čl. 2087 italijanskega civilnega zakonika določa obveznost delodajalca, da stori vse potrebno za zaščito telesne in duševne integritete delavca.

Člen 3 italijanske ustave določa enakost vseh državljanov pred zakonom brez razlike v spolu, rasi, jeziku, veri, političnem prepričanju, osebnem in družbenem položaju.

Delavski statut (zakon št. 300 z dne 20. maja 1970) razveljavlja vse dogovore ali ukrepe delodajalca, ki pomenijo diskriminacijo zaradi spola, jezika, vere, političnega prepričanja (oddelek 15).

Zakon 903 z dne 9. decembra 1977 določa enakost moških in žensk pri delu.

Zakon št. 108 z dne 11. maja 1990 razveljavlja odpoved pogodbe o zaposlitvi iz diskriminatornih razlogov, kot so rasa, spol, jezik, politično in sindikalno prepričanje, vera.

Druge nezakonite vrste diskriminacije so: diskriminacija zaradi aidsa (zakon 135 z dne 5. junija 1990), diskriminacija zaradi starosti (člen 37 ustave) in diskriminacija zaradi invalidnosti (zakon 104 z dne 5. februarja 1992).

Odstavek: "Zakon o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin", čl. 48 Pogodbe EGS odpravlja vsakršno diskriminacijo pri delu, plačah in drugih delovnih pogojih za vse državljane držav Evropske unije. Zakon 40 z dne 6. marca 1998 potrjuje enakost med drugimi tujimi delavci, ki zakonito prebivajo v Italiji, in italijanskimi delavci.

GRČIJA

Enako obravnavanje se nanaša na priznavanje, razumevanje, sprejemanje in vrednotenje razlik med ljudmi, pri čemer se ohranja spoštovanje starosti, spola, družbenega razreda, etnične pripadnosti, telesnih in duševnih sposobnosti, rase, spolnih preferenc in verskih prepričanj.

Načelo enakosti in njegova področja uporabe so vključena v številne predpise tako v zakonih kot v posameznih ministrskih odločitvah. Glavni zakoni so naslednji:

- Zakon 4097/2012 določa pravni okvir za izvajanje in spodbujanje uporabe načela enake obravnave moških in žensk pri opravljanju samozaposlitve.

- Prenos direktiv 2000/43 in 2000/78 je bil izveden z zakonom št. 3304/2005, ki je bil omejen na ponovitev razlogov za diskriminacijo iz teh direktiv. Natančneje: na podlagi rasnega ali etničnega porekla, verskega ali drugega prepričanja, invalidnosti, starosti ali spolne usmerjenosti na področju zaposlovanja in dela, da bi se zagotovila uporaba načela enakega obravnavanja. Veljavni zakon št. 4443/2016 sprejema prepoved posebne diskriminacije, vendar dodaja nove - povezane z (a) barvo kože, (b) nacionalnim poreklom, (c) genealoškim poreklom, (d) kronično boleznijo, (e) zakonskim stanom, (f) spolno identiteto, (g) spolnimi značilnostmi. Prav tako nadomešča izraz "spolna usmerjenost" (kot anahronističen) z izrazom "spolna usmerjenost".
- Zakon št. 3896/2010 določa pravni okvir za izvajanje in spodbujanje uresničevanja načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja moških in žensk na področju zaposlovanja in dela.

Zadnji zakon je zelo pomemben, saj je razširil pristojnosti varuha človekovih pravic na področju strokovnih vprašanj enakosti spolov. Zakon 3896/2010 o "izvajanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja moških in žensk na področju dela in zaposlovanja" sistematično odraža nov, celovitejši regulativni okvir za učinkovitejše izvajanje načela enakega obravnavanja obeh spolov na področju dela s sistemom razširjenega pravnega varstva in inovativnih pravnih instrumentov. Ta zakon v grško zakonodajo vključuje Direktivo 2006/54/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 5. julija 2006.

Navedeni zakon velja (1. člen) za vse, ki so **zaposleni, kandidate za zaposlitev** ali **poklicno usposabljanje** v katerem koli delovnem razmerju ali obliki zaposlitve, tako v javnem kot zasebnem sektorju in v svobodnih poklicih. Zakon velja tudi za tiste, ki se udeležujejo poklicnega usposabljanja katere koli vrste in v kateri koli obliki, in zajema enak dostop do poklicnih sistemov **socialne varnosti**. Hkrati je preoblikovan izraz **spolno nadlegovanje**. (2. člen), neposredna in posredna **diskriminacija** ter **nadlegovanje**

2.3. Upravljanje raznolikosti

Raznolikost in heterogenost ljudi je lahko velika prednost organizacije. Ljudje iz različnih okolij prinašajo inovacije in rušijo status quo.

Pojem raznolikosti se nanaša na raznolikost ljudi, ki sestavljajo podjetje. Vsak posameznik je edinstven, vendar ima tudi nekaj skupnega z drugimi posamezniki. Pojem raznolikosti se nanaša na strpnost, spoštovanje in upoštevanje, ki jih podjetje izkazuje do vsakega posameznika.

Upravljanje raznolikosti je aktiven in zavesten razvoj v prihodnost usmerjenih strateških, komunikacijskih in upravljaljskih procesov za sprejemanje in uporabo razlik in podobnosti kot potencialov za ustvarjanje dodane vrednosti. Je način upravljanja organizacij. Temelji na spoznanju, da raznolikost odpira alternativne načine razumevanja in delovanja, ki pomagajo izboljšati vzdušje in odnose v delovnem okolju, zdravje in varnost delavcev, boljšo poslovno uspešnost in ugled organizacij. Spodbuja okolje, v katerem se vsi počutijo koristne in sprejete. (Keil et al, 2007)

Raznolikost delovne sile je posledica spremenjene narave zaposlovanja, širitve Evropske unije in globalizacije, odraža pa se v staranju delovne sile, migracijah in povečani mobilnosti, postali pa smo tudi bolj občutljivi za težave, s katerimi se soočajo manjšine (ženske, invalidi...).

Cilji politike raznolikosti so vlaganje v zaposlene in enake možnosti, preprečevanje diskriminacije, prilagajanje demografskim spremembam, preprečevanje pomanjkanja znanj in spretnosti, čim večje izkoriščanje potenciala ter spodbujanje raznolikosti kot prednosti, ki prispeva k uspehu posameznika in organizacije. (Greif, 2009)

Cilj politik in programov pozitivnega ukrepanja je spodbujati zaposlovanje skupin ljudi, ki so zaradi svojih osebnih okoliščin v manjšini na trgu dela in jim grozi diskriminacija. Pozitivno ukrepanje je mogoče oblikovati tako na nacionalni ravni kot na ravni organizacije/podjetja.

Primeri politik pozitivnega ukrepanja:

- Norveška: minimalni delež žensk (40 %) v upravnih odborih javnih delniških družb.
- Slovenija: delež invalidov, zaposlenih v velikih podjetjih, po panogah.
- ZDA: zvezna vlada bo sklenila določene posle samo s podjetji, ki imajo načrt za spodbujanje zaposlovanja manjšinskih skupin.

Upravljanje raznolikosti vsaj delno poteka na vseh treh ravneh, tj. makro (nacionalna ali mednarodna raven), mezo (regionalna raven in raven različnih združenj) in mikro (raven posameznega podjetja). Upravljanje raznolikosti kot ena od kadrovske strategije poteka na ravni podjetja. Ustrezen pravni okvir in programi pozitivnega ukrepanja so namreč pogosto predpogoj ali predhodna faza za upravljanje raznolikosti v podjetjih.

Koristi raznolikosti so (v skladu s študijo Evropske komisije "Stroški in koristi raznolikosti"):

- krepitev kulturnih vrednot v organizaciji
- izboljšanje podobe organizacije.
- pomoč pri privabljanju in ohranjanju visokokvalificiranega osebja
- boljša motivacija in uspešnost zaposlenih
- izboljšanje motivacije in odnosov med zaposlenimi

Zakaj raznolikost?

- ker je diskriminacija zakonsko prepovedana.
- ker krepi gospodarsko uspešnost organizacije; politika raznolikosti optimizira upravljanje človeških virov, širi nabor zaposlenih ter tako privablja in ohranja najbolj nadarjene. Zaposleni prinašajo individualne talente in ideje ter povečujejo učinkovitost in prilagodljivost trgu. Raznoliki zaposleni omogočajo boljšo komunikacijo z raznoliko mrežo strank, kar posledično omogoča odpiranje novih trgov. Politika raznolikosti tudi povečuje ugled organizacije.
- ker izboljšuje organizacijsko kulturo podjetja; politika raznolikosti spodbuja pozitivne vrednote (vključenost, odprtost, spoštovanje raznolikosti), kar spodbuja boljše počutje zaposlenih, to pa je močan vir motivacije in predanosti zaposlenih. Bolniški dopust je manj verjeten, prav tako odhod iz podjetja.

- ker omogoča pogled v prihodnost ter predvideva demografske in organizacijske spremembe.

Druge prednosti raznolikosti:

Udobno delovno okolje, v katerem se zaposleni dobro počutijo in lahko usklajujejo domače življenje z delovnimi obveznostmi, prispeva k večji produktivnosti in ustvarjalnosti. Zaposleni so motivirani za razvoj sebe in organizacije. S takšnim ugledom organizacije lažje privabijo in zadržijo najboljše talente. Posledica tega so tudi nižji stroški dela, saj je fluktuacija manjša. V organizaciji, v kateri je raznolikost dobro upravljana, raznolikost delovne sile vodi tudi k večjemu in boljšemu razumevanju želja in potreb strank. Temu sledi tudi razvoj novih izdelkov in storitev.

Vendar pa raznolikost zaposlenih prinaša tudi **tveganja**. Povečevanje raznolikosti delovne sile brez ustreznih pristopov in strategij lahko poslabša poslovanje ali uspešnost podjetja. Slabo upravljanje raznolikosti povzroča nezadovoljstvo med posamezniki ter napetosti in konflikte v podjetju. To lahko privede do manjše produktivnosti in ustvarjalnosti zaposlenih, slabše podobe podjetja v očeh potencialnih strank in navsezadnje do slabših gospodarskih rezultatov podjetja.

Kako upravljati raznolikost? Predpogoj za uspešno, v raznolikost usmerjeno podjetje je kultura podjetja, ki zavestno ceni in spodbuja raznolikost.

- Za dobro upravljanje raznolikosti potrebuje organizacija zelo pregleden sistem ocenjevanja uspešnosti.
- Ocenjevanje uspešnosti mora biti neodvisno od rase, narodnosti ali barve kože, spola, vere itd.
- Dobro si oglejte raznolikost posameznikov v oddelkih, skupinah in projektih ter razmislite o spretnostih, talentih, izkušnjah, osebnih značilnostih in poklicih.
- Kadar opazite diskriminacijo ali prikrajšanost zaradi osebnih okoliščin, se takoj soočite s težavo in ukrepajte.
- Razvijte inovativen sistem zaposlovanja in izbire. Katere profile in veščine potrebujete?
- Razvijte svoje vodje v prave vzornike, ki resnično verjamejo, da raznolikost ustreza potrebam podjetja in je ključni del njegove identitete. (Keil in drugi, 2007)

Dobre prakse

Ena od dobrih praks je **zagotavljanje prožnega delovnega časa**, ki omogoča lažje usklajevanje družinskega življenja in delovnih obveznosti.

- delo s krajšim delovnim časom
- fleksibilnost glede časa prihoda in odhoda.
- deljene izmene
- delo od doma.
- prosti dnevi iz posebnih razlogov (do 7 dni plačanega dopusta).
- možnost 12-mesečnega (neplačanega) dopusta iz kateregakoli razloga

Druga dobra praksa je program mentorstva. Recimo, da zaposleni izbere mentorja v organizaciji, ki je običajno bolj izkušen ter ima znanja in izkušnje, ki jih želi zaposleni pridobiti. Mentorstvo omogoča hitrejši strokovni razvoj, uvajanje v določeno področje ali okolje, pripravo na odhod v drugo državo itd.

Drug dober ukrep je oblikovanje skupin za posebne ciljne skupine, na primer za starše, za ženske, za medgeneracijsko druženje. Te omogočajo povezovanje med kolegi s podobnimi interesi, pridobivanje novih znanj na področjih, ki jih zanimajo, itd.

Najpogostejše pomanjkljivosti pri upravljanju raznolikosti

- odsotnost jasnih ciljev za upravljanje raznolikosti v podjetju.
- obveščanje zaposlenih o ciljih in strategijah upravljanja raznolikosti
- odsotnost merjenja rezultatov ter odgovornosti in nagrajevanja dejavnosti na tem področju
- izvajanje dejavnosti, za katere ni jasno, k kakšnim ciljem prispevajo ali kakšen je njihov vpliv na splošne poslovne cilje.

2.4. Najboljše prakse in študije primerov

SLOVENIJA

Slovenska sodna praksa - povezana s stresom na delovnem mestu

Sodba Vrhovnega sodišča 479/2012 z dne 30.11.2011: določa, da osebna struktura tožnika ni takšna, da bi toženca razbremenila odgovornosti, čeprav je zaradi osebnostnih lastnosti toženca (občutljivost na stres) škoda lahko hujša kot sicer.

Sodba VDSS Pdp 672/2017 z dne 14. 12. 2017: Sodišče prve stopnje je pravilno ugotovilo, da je bilo navidezno nevtrarno merilo ocene delovne uspešnosti v primeru tožeče stranke diskriminatorno. Tožeča stranka zaradi okvare sluha ni mogla enako učinkovito komunicirati z nadrejenimi, ki so ji dodelili delo (težave pri verbalni komunikaciji), in razumeti delovnih navodil, ki so ji bila dana (nezmožnost (hitrega) razumevanja zlasti daljših pisnih navodil), kar se je v prvih 14 dneh na novem delovnem mestu odrazilo v manjšem obsegu dela in posledično v nižji oceni delovne uspešnosti. Obseg dela, ki ga je tožnica opravila na svojem standardnem delovnem mestu, ni odražal njene uspešnosti ali (ne)produktivnosti, temveč njeno omejeno zmožnost komuniciranja na delovnem mestu, ki je bila posledica njene bolezni ali invalidnosti.

Sodba VDSS Pdp 668/2018 z dne 24. 1. 2019: Sodišče prve stopnje je na podlagi ugotovljenega dejanskega stanja (da so dogodki v zvezi s premestitvijo tožeče stranke za nedoločen čas v upoštevem času glede na okoliščine službe pomenili kršitev delovnih obveznosti do tožeče stranke; da premestitev tožeče stranke in odreditev druge zaposlitve nista bili izvedeni v interesu učinkovitosti podjetja, temveč v interesu degradiranja tožeče stranke ...), je Sodišče prve stopnje pravilno presodilo, da sta opisano ravnanje in vedenje v zvezi s temi zgodovinskimi dogodki pomenila slabo ravnanje s tožečo stranko v smislu opredelitve iz člena 6a(4) in (7) Kadrovske predpisev oziroma člena 15a zakonika o delovnih razmerjih, saj je vse opisano ravnanje pomenilo sistematično, zavržno, očitno negativno in žaljivo vedenje do tožeče stranke, ki je imela podrejeni položaj, in je tožeča stranka zaradi tega utrpela nematerialno škodo.

Primeri politik pozitivnega ukrepanja:

- Norveška: minimalni delež žensk (40 %) v upravnih odborih javnih delniških družb.
- Slovenija: delež invalidov, zaposlenih v velikih podjetjih, po panogah.
- ZDA: zvezna vlada bo sklenila določene posle samo s podjetji, ki imajo načrt za spodbujanje zaposlovanja manjšinskih skupin..

Kako spodbudno okolje je Slovenija?

Priznanje "**Invalidom prijazno podjetje**" je posebna oblika družbenega priznanja delodajalcem za dobro prakso na področju zaposlovanja invalidov v Republiki Sloveniji. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Republike Slovenije od leta 2017 objavlja letni javni natečaj za podelitev letnih priznanj delodajalcem za dobro prakso na področju zaposlovanja invalidov. Prejemnik letne nagrade prejme listino, ki mu daje pravico do uporabe promocijskega znaka "INVALIDOM PRIJAZNO PODJETJE." (Med prejemniki so Pekarna Pečjak, Steklarna Hrastnik, Pošta Slovenije, Krka, Gorenje).

Slovenska listina o raznolikosti. Listine raznolikosti so ena od sedanjih prostovoljnih evropskih pobud za raznolikost, katerih cilj je spodbuditi organizacije (zasebne, javne) k izvajanju in razvoju politik raznolikosti v svojih organizacijah. Listina raznolikosti je kratek dokument, sestavljen iz načel, ki jih organizacija upošteva pri svojih dejavnostih za spodbujanje raznolikosti, nediskriminacije in enakih možnosti na delovnem mestu. Podpis listine je prostovoljen in omogoča dostop do orodij (vodniki, usposabljanje itd.), ki so na voljo v podjetju za razvoj dosledne in učinkovite politike raznolikosti.

PORTUGALSKA

1. Identifikacija primera:

Podjetje: YKK Portugal

Velikost: od 50 do 99 zaposlenih

Sektor dejavnosti: Tekstilna industrija/Proizvodnja zadrug, gumbov in podobnega

2. Podjetje (kratek opis/Kdo):

Podjetje YKK Portugalska proizvaja in trži zadrge, prilagojene za najrazličnejše načine uporabe. Podjetje YKK je postalo referenca v modni industriji, saj je prepoznano kot sinonim kakovosti, strogosti in inovativnosti. Njene zadrge je mogoče najti na oblačilih, obutvi in modnih dodatkih najprestižnejših nacionalnih in mednarodnih blagovnih znamk.

3. Vprašanje in cilj (zakaj):

YKK Portugalska si prizadeva za zdravje (psihično in fizično), dobro počutje in varnost svojih zaposlenih. V ta namen si prizadeva odpraviti vzroke nevarnosti in poškodb na vseh delovnih mestih, da bi odpravila nezgode pri delu (doseči ničelno število nezgod). Poleg tega si to podjetje prizadeva spodbujati močno ozaveščenost zaposlenih o teh vidikih.

4. Sprejeti ukrepi (kaj in kako):

Da bi dosegla svoje cilje, si YKK Portugalska prizadeva vključiti zaposlene v odločanje in jih spodbujati k sodelovanju. Tako na primer potekajo sestanki, na katerih člani kadrovskega oddelka razkrivajo ukrepe in prosijo zaposlene za povratne informacije. Poleg tega si to podjetje prizadeva redno izvajati ankete o sreči in druge ankete, da bi pridobilo povratne informacije od zaposlenih.

Omeniti je treba, da ima podjetje YKK na Portugalskem projekt sreče in projekt srečnih ljudi. Prvi je namenjen povečanju dobrega počutja zaposlenih. Drugi vključuje vaje za krepitev ekipe v podjetju in zunaj njega, stroške pa krije podjetje. Drugi projekt, ki ga ima to podjetje, je projekt Skrb, ki vključuje na primer brezplačne masaže fizioterapevtov, vaje za krepitev ekipe, ki jih izvajajo specializirani trenerji, telovadbo, pogodbe s kmeti za dobavo svežega sezonskega sadja, finančno pomoč družinam zaposlenih (na primer plačilo gradiva, potrebnega za izobraževanje).

Podjetje YKK Portugal ima tudi pobudo "Dan varnostne patrolje", v okviru katere predsedniki podjetij, direktorji tovarn in najvišje vodstvo izvajajo varnostne patrolje na delovnem mestu z namenom spodbujanja motivacije za upoštevanje zdravstvenih in varnostnih ukrepov, kar omogoča tudi večjo ozaveščenost zaposlenih glede tega vprašanja. Poleg tega ima to podjetje program "Proces določanja posebnih navodil za upravljanje varnosti", ki na celovit način opredeljuje potencialno nevarne pogoje in ukrepe na delovnem mestu.

5. Doseženi rezultati (učinek):

To podjetje je prejelo nagrado "Corporate Wellness Award 2016", ki je nagrada, katere namen je prepoznati prakse podjetij, ki presegajo zakonsko določene okvire na področju zdravja in varnosti zaposlenih, organizacijskih praks dobrega počutja in zdravja pri delu. Podjetje YKK Portugal je prejelo prvo nagrado v kategoriji "Upravljanje življenjskega sloga" (politike in ukrepi, katerih cilj je spodbujati kakovost življenjskega sloga zaposlenih, kot so med drugim podpora staršem in družini, ozaveščanje o vplivu življenjskega sloga na zdravje, finančna podpora). To podjetje je bilo prepoznano tudi kot eno od najsrečnejših podjetij za delo na Portugalskem, zato je na primer leta 2020 prejelo nagrado Happiness Works.

6. Dodatne informacije:

Te informacije se lahko nanašajo na posege, ki jih je mogoče zlahka uporabiti v drugih podjetjih in drugih sektorjih.

7. Več informacij:

<https://ykk.pt/>

ŠPANIJA

Španska sodna praksa - v zvezi z boleznijo

STC 325/1994, od 12. decembra: V tej sodbi je navedeno, da čeprav "nobena bolezen sama po sebi ni nečastna", sodišče nadaljuje: "Nobenega dvoma ni, da je bil v tem primeru prizadet ugled oseb (člen 7(3) organskega zakona 1/1982), in v ta namen zadostuje, da se sklicujemo na zasluge sodišč, ki so razsodila in zelo razumno ugotovila, da je novinarska opredelitev, posredna, vendar nedvoumna, določene osebe kot obolele za sindromom pridobljene imunske pomanjkljivosti (AIDS), ob upoštevanju družbenih stališč, ki so notorična dejstva, pomenila moralno (in tudi gospodarsko) škodo, kot se je izkazalo pozneje) škodo tistim, ki so bili na ta način prepoznani kot prizadeti zaradi bolezni, katere vzroki in poti širjenja so povzročili in povzročajo družbeni alarm, ki ga pogosto spremljajo tako zavržni kot žal resnični odzivi marginalizacije številnih njenih žrtev", diskriminacijo, ki, kot poudarja Ustavno sodišče, čeprav je še posebej očitna, ni nič manj resnična, in zato je v primerih, kot je obravnavani, zasebnost delavcev tesno povezana z načelom enakosti, predvsem pa s pravico do prepovedi diskriminacije.

Španska sodna praksa - na podlagi spola

STS z dne 28. aprila 2017: v tem primeru se šteje za nično in neveljavno odpuščitev delavke, za katero je podjetje vedelo, da je bila na zdravljenju oploditve in vitro, čeprav v času odpuščitve oplojena jajčeca še niso bila vseljena v njeno maternico, torej še ni bila noseča. STS pojasnjuje, da v tem primeru ne namerava enačiti položaja ženske, ki je bila podvržena oploditvi in vitro, ki ji jajčeca še niso bila vsajena, s položajem ženske, ki je noseča, temveč je sporno, ali je odpoved zakonita ali ne, če obstajajo znaki, da je odpoved posledica dejstva, da je delavec podvržen posebnemu zdravljenju z umetno oploditvijo, tako da je morda prišlo do diskriminacije.

Španska sodna praksa v zvezi s prejemki

SSTC 145/1991, od 1. julija, 58/1994, od 28. februarja, in 147/1995, od 16. oktobra: v zvezi s plačilom, da bi se izognili posredni diskriminaciji, ni predvidena pravica do enakega plačila za opravljanje enakih ali enakih nalog, tj. za enako delo, ampak pravica do enakega plačila za delo enake vrednosti, upoštevajoč vse prejete prejemke.

ITALIJA

Italijanski parlament je 26. oktobra 2021 potrdil predlog **zakona o enakosti**, katerega cilj je uresničiti enake možnosti in enako obravnavo zaposlenih moških in žensk na delovnem mestu ter preprečiti diskriminacijo. Uvedel je ustrezne spremembe zakonodajnega odloka št. 198/2006 (znanega tudi kot "zakonik o enakih možnostih").

Predlog zakona o enakosti je razširil pojem neposrednega in posrednega diskriminatornega ravnanja, tako da je vključil vsako ravnanje ali spremembo v organizaciji in delovnem času, ki delavca postavlja v neugoden položaj ali omejuje njegove možnosti za sodelovanje v življenju podjetja ali napredovanje v karieri zaradi njegovega spola, starosti, potreb po osebni ali družinski oskrbi ter nosečnosti/materinstva/očetovstva.

Zakon o enakosti je na podjetja z več kot 50 zaposlenimi (prejšnji prag je bil 100 zaposlenih) razširil obveznost priprave dvoletnega poročila o razlikah v plačah med spoloma ter zaposlitvenem položaju zaposlenih moških in žensk. Dvoletno poročilo vsebuje informacije o razlikah v plačilu med spoloma ter položaju zaposlenih moških in žensk na področju zaposlovanja, na primer ob upoštevanju novih zaposlitev, odpuščanj, usposabljanj in napredovanj.

Od leta 2022 lahko podjetja, ki pripravijo dvoletno poročilo, zaprosijo za "**certifikat o enakosti spolov**", če so dosegla določene cilje za zagotavljanje enakosti med zaposlenimi moškimi in ženskami glede plač, zaposlitvenih možnosti, upravljanja razlik med spoloma in zaščite materinstva.

Nazadnje je zakon o enakosti razširil obveznost, da je vsaj 2/5 članov upravnega odbora javnih družb, ki ne kotirajo na borzi, sestavljenih iz manj zastopanega spola. Ta obveznost je že veljala samo za družbe, ki kotirajo na borzi.

GRČIJA

Kar zadeva Grčijo, kljub težavam pri izvajanju načela enakosti spolov na delovnem mestu obstajajo pomembne prednostne naloge za krepitev politik enakosti v celotnem spektru nacionalnih ukrepov. V okviru **nacionalnega programa za vsebinsko enakost spolov** se izvajajo projekti za obravnavanje neenakosti med spoloma na posebnih tematskih področjih javne politike ter za vzpostavitev ali krepitev institucij, struktur in organov za oblikovanje politik. Te projekte oblikujejo in nadzirajo neplačani znanstveni odbori, v katerih sodelujejo akademiki, strokovnjaki in predstavniki ustreznih zainteresiranih strani, financirajo pa se iz NSRO (OP "Upravna reforma", OP "Razvoj človeških virov", OP "Digitalna konvergenca").

Generalni sekretariat za enakost spolov izvaja programe za **usposabljanje** in **ozaveščanje** javnih uslužbencev o vprašanih enakosti spolov, za izboljšanje poklicnega statusa zaposlenih žensk (**mentorstvo**), **zmanjšanje** poklicne segregacije na podlagi spola, **spodbujanje** sodelovanja žensk v centrih odločanja, **podporo** ženskim organizacijam in nevladnim organizacijam ter vključevanje načela enakosti spolov v javne politike. Poleg tega je grška država z uskladitvijo svojih politik s smernicami EU vključila **podjetništvo** žensk kot enega od temeljnih stebrov EU svoje razvojne politike. Zlasti na področju podjetništva in zaposlovanja žensk je oblikovala posebne ukrepe za enakost med ženskami in moškimi.

Poleg tega je bila z zakonom o varstvu pri delu ratificirana Konvencija 190 Mednarodne organizacije dela o odpravi nasilja in nadlegovanja pri delu. Ta ratifikacija je šla še korak dlje, saj je za vsako podjetje z več kot 20 zaposlenimi določila obvezno pripravo **notranjih pravilnikov o nasilju in nadlegovanju**. Poleg tega so bili za podporo ženskam, ki so žrtve nasilja, ustrezno prilagojeni programi zaposlovanja in podjetništva OAED.

V istem zakonu so bile sprejete določbe za "uskladitev" poklicnega in zasebnega življenja delavcev. Uveden je bil **14-dnevni očetovski dopust** z zaščito pred odpovedjo za očeta 6 mesecev po rojstvu vsakega otroka. Poleg tega OAED subvencionira 2 od 4 mesecev starševskega dopusta za oba starša. To odpravlja obstoječe odvrtilne dejavnike, ki so lahko dodatno obremenjevali ženske in jim posredno preprečevali zaposlovanje ali napredovanje.

Delo na oznaki "Share", ki **nagrajuje** podjetja, ki izvajajo politike **enakega obravnavanja** in enakih možnosti za vse svoje zaposlene, se nadaljuje. V okviru politike izvajanja projekta je **znak za eno leto že prejelo 18 podjetij**. Pobuda se bo nadaljevala in še okrepila.

Nazadnje je bil slovesno odprt "**inovacijski center za ženske**", katerega cilj je okrepiti žensko podjetništvo na področju raziskav in inovacij ter novih tehnologij.

ENOTA 3: STRATEGIJE ZA OBVLADOVANJE VPRAŠANJ, POVEZANIH Z DUŠEVNIM ZDRAVJEM

Ta enota ponuja vpogled v to, kako ustvariti kulturo podjetja, ki spodbuja **dobro počutje zaposlenih** in zagotavlja upoštevanje duševnega zdravja na delovnem mestu. To bo podjetjem omogočilo, da izboljšajo zavzetost svojih zaposlenih, usposobijo vodje za te teme in postanejo zgled v smislu posredovanih vrednot. Enota se bo osredotočila tudi na **orodja in strategije** za preprečevanje in zmanjševanje stresa na delovnem mestu ter poudarila pomen zdravega delovnega okolja za splošno kakovost življenja zaposlenih. Najprej bo predstavljen vodja dobrega počutja na delovnem mestu in razložena njegova vloga glede na obstoječe delovne pogoje; nato bodo podrobno opisani programi dobrega počutja ter praktična orodja in storitve za doseganje teh ciljev

3.1 Vloga menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu

Menedžer za dobro počutje na delovnem mestu in vodenje

Dandanes morajo organizacije opredeliti svoj uspeh, ključni element pa je zagotovo odličnost vodenja, ki vodi do zadovoljnih zaposlenih, več inovacij in boljših gospodarskih rezultatov. Zato so odlični vodje temeljnega pomena za zagotavljanje uspeha podjetja. Toda **kdo je vodja? In kako opredeliti to vlogo v primerjavi z vlogo menedžerja?** Menedžer se ne more izogniti temu, da bi bil tudi vodja in tako prispeval k odličnosti vedenja in upravljanja podjetja.

Če organizacija potrebuje tako vodenje kot upravljanje, lahko sklepamo, da je vodja bolj ustvarjalen, ker postavlja vizijo, zagotavlja, da vsi zaposleni verjamejo vanjo in ji sledijo, navdihuje ljudi in spodbuja spremembe, odlikujeta ga občutek zaupanja in proaktivnost. Po drugi strani pa je vodja bolj usmerjen k rezultatom, saj zagotavlja sistematično usmerjanje in doslednost celotne delovne dejavnosti, je sposoben nadzorovati in aktivno upravljati - včasih s pravili, politikami in postopki -, da bi zagotovil stabilnost organizacije. (Hočevar in drugi, 2003)

Vloga vodje dobrega počutja pri delu je skladna z vlogo vodje, saj ustvarja k rezultatom usmerjeno kulturo dobrega počutja, ki organizacijam omogoča izboljšati zavzetost zaposlenih, izobražuje vodje o teh temah in tako pridobiva trajnostno podporo ter poudarja pomen poslovne kulture, ki jo vodi zgled.

Vloga menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu pri upravljanju človeških virov

Zaposleni so temeljni vir za zagotavljanje dolgoročnega uspeha podjetja, saj izvajajo poslovno strategijo in predstavljajo konkurenčno prednost, zlasti če so visoko usposobljeni, zato si mora vodstvo prizadevati, da **zaposlene zadrži** za daljše časovno obdobje. Zato mora biti za podjetja značilno uspešno **upravljanje človeških virov** (HRM), da bi pritegnila najboljše zaposlene.

Med dobrim počutjem zaposlenih na delovnem mestu in trajnostnim usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja na eni strani ter pozitivnim delovnim razmerjem na drugi strani obstaja vzajemnost. Vsi ti elementi vplivajo na uspešnost, odnos, motivacijo, vedenje in delovno zavzetost ljudi.

Zaradi omenjene povezave mora vodja za dobro počutje na delovnem mestu zagotoviti, da se v kadrovski službi učinkovito skrbi za naslednje prakse:

- Vlaganje v zaposlene z izboljšanjem njihovega znanja in spretnosti z usposabljanjem in zagotavljanjem kariernega napredka, kar bo pripomoglo k njihovi večji motivaciji.
- Zagotavljanje privlačnosti dela v smislu uporabe spretnosti, raznolikosti in avtonomije.
- Ustvarjanje pozitivnega socialnega in fizičnega okolja s prednostnim obravnavanjem zdravja in varnosti zaposlenih, spodbujanjem enakih možnosti, zagotavljanjem socialnih interakcij ter enakega in pravičnega plačila.
- Spodbujanje celovite in dvosmerne komunikacije.
- Omogočanje sodelovanja zaposlenih v delovnem procesu z zagotavljanjem organizacijske podpore in prožnosti pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.

Pomen motivacije in zmanjševanja stresa na delovnem mestu

Vodje in menedžerji za dobro počutje na delovnem mestu imajo ključno vlogo pri motiviranju zaposlenih in ustvarjanju delovnega okolja, v katerem lahko uspevajo, na primer z zagotavljanjem možnosti usposabljanja za osebni in poklicni razvoj. Posledično bodo zaposleni občutili uspeh in učinkovitost ter bolje usklajevali poklicno in zasebno življenje. Da pa bi se to zgodilo, morajo biti zaposleni motivirani, saj je **motivacija** kot

gorivo, zaradi katerega opravljajo kakovostne naloge in delajo v pogojih dobrih odnosov, za katere je značilna kultura povratnih informacij.

Motivacija je eden ključnih dejavnikov, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, hkrati pa pomembno vpliva tudi na uspešnost organizacije. Največji motivator je torej naloga, ki jo z veseljem opravljamo. Kadar je zaposleni zadovoljen na osebni ravni, to pozitivno vpliva tudi na njegovo počutje in zdravje na splošno.

Zadovoljni zaposleni so namreč bolj produktivni, pripravljeni pomagati drugim in opravljati naloge, ki se od njih uradno ne pričakujejo. Pomembno vlogo igrajo tudi ekipa in sodelavci, pa tudi plača. Vendar je pri tem ključna **notranja motivacija** v povezavi s stanjem telesnega zdravja in splošnim življenjskim zadovoljstvom, kar mora menedžer za dobro počutje na delovnem mestu poudarjati in spodbujati.

V zadnjem času, zlasti zaradi pandemije Covid-19, se je upravljanje človeških virov začelo bolj osredotočati na dobro počutje posameznikov v organizacijah in podjetjih ter na zmanjševanje **dejavnikov stresa**, ki lahko izvirajo iz več virov. Dolgotrajna izpostavljenost stresu povzroča kronične negativne učinke na telesno in duševno zdravje.

Simptome stresa lahko razdelimo v štiri glavne skupine:

- **Čustveni:** obup, zaskrbljenost, nemoč, zadržanost, živčnost, nezadovoljstvo, pomanjkanje energije, občutek krivde in neustreznosti, pomanjkanje samospoštovanja, občutek manjvrednosti, brezup glede prihodnosti.
- **Intelektualni:** občutek nesposobnosti, neizpolnjevanje nalog, težave s koncentracijo in odločanjem, pozabljivost, neracionalnost, odlašanje, pretirana kritičnost.
- **Vedenjski:** nepotrpežljivost, vznemirljivost, agresivnost, pretirano kritiziranje drugih, naglica, reševanje preveč stvari naenkrat, neučinkovitost, neuspeh, izogibanje družbi, motnje spanja.
- **Fizični in fiziološki:** razbijanje srca, težko dihanje, suha usta, prebavne motnje, mišična napetost, sključena ramena, nemir, hiperaktivnost, grizenje nohtov, stiskanje pesti, tresenje ali potenje rok, glavobol, slabost in omotica, hladne dlani in stopala.

Zaključimo lahko, da upravljanje dobrega počutja na delovnem mestu temelji na procesu, ki vključuje različne dejavnosti:

- **Načrtovanje:** opredelitev ciljev in odločitev, kako jih doseči.
- **Organiziranje:** priprava virov za doseganje zastavljenih ciljev.
- **Upravljanje človeških virov**

- **Uporaba vodenja:** vplivanje na zaposlene, da bodo opravljali delo za doseganje zastavljenih ciljev.
- **Nadzorovanje:** usmerjanje dejavnosti, da rezultati dosegajo pričakovane standarde in cilje.

Upravljanje dobrega počutja v organizaciji je torej mogoče izboljšati s posebnimi dejavnostmi, kot je opisano v naslednjem odstavku.

3.2 Praktična orodja

V prejšnjem poglavju smo motivacijo opredelili kot ključno silo, ki spodbuja energijo in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Toda kako deluje motivacija? In kateri so dejavniki, ki najpogosteje spodbujajo ljudi v njihovem poklicnem življenju? Na splošno tudi za motivacijo velja **pravilo Goldilocks**, kar pomeni, da naloge pod ravno sposobnosti veljajo za dolgočasne, naloge nad ravno sposobnosti nas oropajo volje, naloge tik ob robu trenutnih sposobnosti (tj. ne pretežke in ne prelahke) pa so za človeške možgane odlična motivacija.

Glede na raziskave (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin in Michaels, 2000) zaposlene najbolj motivirajo vrednote in kultura podjetja, organiziranost v podjetju, možnost samostojnega dela in iskanje zanimivih izzivov. Kot naslovni primer lahko zaposlene motiviramo z dajanjem namena njihovem delu, s spodbujanjem njihove samostojnosti in s postavljanjem **ciljev SMART** - tj. ciljev, za katere je verjetno, da bodo doseženi, in s katerimi uspemo izboljšati njihovo učinkovitost ter povečati njihove možnosti za uspeh.

V naslednjih odstavkih bo navedenih nekaj praktičnih orodij in strategij, namenjenih povečanju dobrega počutja zaposlenih na delovnem mestu.

Delo na daljavo

Delo na daljavo je način dela, pri katerem oseba opravlja celotno delo ali del dela na lokaciji zunaj organizacije z uporabo sodobnih komunikacijskih tehnologij. Pri tem veljajo vsi zakoni za urejeno delovno mesto, kot veljajo v organizaciji. S krizo Covid-19 in potrebo po delu od doma so zaposleni začeli delati na daljavo zelo pogosto in s precej hitrim postopkom uvajanja. Vendar pa ima delo od doma tako pozitivne kot negativne plati.

Tako je mogoče opredeliti nekatere glavne **izzive**, tako za delavce kot za podjetja:

- tehnološke težave, tj. pomanjkanje ustrezne infrastrukture.
- občutek stalne povezanosti z delom.
- osamljenost.
- ponovni razmislek o ravnovesju med delom in zasebnim življenjem; nekateri menijo, da delo na daljavo to ravnovesje izboljšuje, drugim je preklapljanje med njima izziv;

- nepričakovani uspeh: številni zaposleni so priznali, da se počutijo bolj motivirane in delajo bolj učinkovito, ko so doma. To je privedlo do potrebe po ponovnem razmisleku organizacij o tradicionalnem načinu ocenjevanja uspešnosti, ki temelji na času, preživetem v pisarni.

Na **družbenem in osebnem področju** delo na daljavo omogoča večjo povezanost v družini, manjšo potrebo po varstvu otrok, večjo motivacijo in prilagodljiv delovni čas. Po drugi strani pa povečuje konflikte z drugimi družinskimi člani in nevarnost, da ne bomo več razlikovali med službenim in zasebnim časom. Za rešitev te težave lahko sprejmemo nekatere strategije, na primer: načrtovanje in določanje seznamov opravil, oblikovanje urnika in upoštevanje le-tega, uvajanje vadbe in zdravega načina življenja, delegiranje nalog in odmori.

Na **ekonomski ravni** je učinek viden v zmanjšanju stroškov prevoza, delo na daljavo pa je imelo tudi **ekološki učinek** z manjšim onesnaževanjem okolja zaradi manjšega števila prevozov in potovanj na delo in z dela.

Glede na vpliv dela na daljavo med pandemijo Covid-19 morajo organizacije zdaj, ko je faza izrednih razmer končana, ponovno razmisliti o delovnem urniku, ki ga ponujajo. Po drugi strani pa zaposleni pri izbiri nove zaposlitve vse bolj upoštevajo delo na daljavo kot *conditio sine qua non*.

Skupinska dinamika

Ko zaposleni delajo v skupini, si vsi prizadevajo za doseg skupnega cilja, namena ali vizije, ki opredeljuje skupino. Jasna opredelitev poslanstva je torej ključnega pomena za uspešno delovanje skupine, prav tako pa tudi jasno razumevanje skupinske dinamike s strani vodje za dobro počutje pri delu.

Skupinsko dinamiko je mogoče izboljšati na ravni podjetja z oblikovanjem norm in politik, ki poudarjajo pomen spoštovanja in poslušanja vseh članov skupine ter priložnosti, ki izhajajo iz plodne skupinske razprave. To je mogoče storiti na primer s spodbujanjem komunikacije med določenimi osebami, z ločevanjem članov iste podskupine, z dajanjem nalog, ki zahtevajo sodelovanje članov iz različnih podskupin.

Zaposlovanje, usposabljanje in uvajanje v organizacijo

Menedžer za dobro počutje na delovnem mestu ima ključno vlogo tudi pri zagotavljanju, da se postopek zaposlovanja izvaja na pregleden in jasen način, ter pri nadzoru, da se novim zaposlenim zagotovi program uvajanja in razvoja, ki jim omogoča, da se v novem delovnem okolju počutijo dobrodošle.

Postopek zaposlovanja se začne z načrtovanjem kadrovskih zmogljivosti. Nato kadrovska služba določi, kakšne ljudi in koliko jih potrebuje. Po analizi delovnih mest in oglaševanju je naslednja faza povabilo kandidatom, da se prijavijo, in sicer po različnih postopkih prijave. Povabilu sledi faza izbire, v kateri organizacije med vsemi kandidati izberejo tiste, ki so v enem ali dveh krogih izbire izpolnili zahteve organizacije. Ko organizacija izbere zaposlene, sledi postopek uvajanja (Novak, 2008).

Namen uvajanja ali usposabljanja je, da se novi zaposleni dobro počutijo v podjetju, in vključuje določeno obliko poklicne orientacije, ko kadrovska služba zaposlenim predstavi osnovne informacije o organizaciji, njenih dejavnostih, glavnih izdelkih in storitvah, organizacijsko strukturo, njihove pravice in odgovornosti ter pogodbo o zaposlitvi. Nato sledi uvodni sestanek, na katerem se zagotovi podrobnejši vpogled v delovanje in strukturo organizacije. Na koncu je faza mentorstva pomembna za določitev časovnega okvira in postopka, da lahko zaposlena postane samostojna, nato pa se ji predstavi delovno mesto tudi z vidika dolžnosti, pravic in nalog.

Vsaka organizacija mora imeti jasno **vizijo**, da zaposleni poznajo cilj svojega dela in prizadevanj, se počutijo del organizacije in se navsezadnje poistovetijo s poslanstvom podjetja.

Spori in pogajanja

Konflikti so neizogibni zaradi raznolikosti človeških zaznav, prepričanj, vrednot in ciljev. Konflikt nastane, kadar imata dve strani različne cilje, spoznanja in čustva ter vztrajata pri svojih stališčih. Čeprav bodo konflikti vedno obstajali, lahko ljudje vplivajo na to, kako se konflikt kaže: način, kako se oseba odzove nanj, pravzaprav kaže njeno raven čustvene inteligence.

V skladu z Ecksteinom (1998) in instrumentom Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument obstaja vsaj pet različnih pristopov k **reševanju konfliktov**:

- Izogibanje: ignoriranje konflikta z željo, da bi ostali nevtralni.

- Pospeševanje: ko želi ena stran z vsemi sredstvi uveljaviti svojo rešitev kot edino možno.
- Glajenje: ko je ljudem bolj pomembna harmonija kot njihov položaj, kar spodbuja sodelovanje in udobje, vendar ne rešuje problema.
- Kompromis: ko oba posameznika žrtvujeta nekatere svoje interese, da bi dosegla dogovor.
- Reševanje problemov: tj. doseganje največ za sebe in stranko, ki je vpletena v konflikt, ne le z zmago, temveč tudi z iskanjem rešitve problema.

Konflikt lahko najprej rešimo tako, da vse strani povabimo, da se soočijo s problemom in izrazijo svojo pripravljenost, da ga rešijo. Naslednji korak bo razumevanje stališča druge strani ter opredelitev nastalih težav, stališč in ciljev. Nato bodo stranke na nepristranski način pregledale možne rešitve problema. Na koncu je treba doseči sporazum z odločitvijo o najboljši rešitvi in doseči rešitev spora.

Jasen **postopek pogajanj** v podjetju je ključnega pomena za zagotavljanje prijetnega okolja, v katerem se zaposleni počutijo slišane, sproščene in svobodno izražajo svoja mnenja, kar so elementi, ki prispevajo k boljšemu počutju zaposlenih..

Coaching

Coaching je metoda, ki se osredotoča na prihodnost, da bi dosegli vrhunske rezultate in cilje, in ne na reševanje težav iz preteklosti. Pomeni, da posamezniku pomagamo razviti vse njegove potenciale z uporabo vseh njegovih notranjih virov. Učenje coachinga združuje individualne vire posameznika, njegove spretnosti in prednosti, da bi premagal omejitve in dosegel svoje cilje. Mednarodna zveza za coaching (International Coaching Federation) ta proces opredeljuje kot partnerstvo s strankami v premišljenem in ustvarjalnem procesu, pri čemer jih tudi navdihuje, da maksimalno izkoristijo svoje potenciale tako z osebnega kot poklicnega vidika.

Coaching je lahko povezan z **osebnim ali poslovnim svetovanjem**. Največja razlika je v tem, da osebni coaching obravnava le posameznike kot osebe, medtem ko poslovni coaching obravnava posameznike kot del organizacije, v kateri delajo, tako da jih in njihov odnos s podjetjem popelje od trenutnega stanja do stanja, v katerem želijo biti. Poslovni coach se osredotoča na prepoznavanje prednosti in pomanjkljivosti v osebi, skupini, ki ji pripada, in organizaciji, v kateri dela, da bi se lahko soočili z izzivi in izkoristili nove priložnosti. Razvijanje miselnosti za učenje, delo na odpornosti in sprejemanje prilagodljivosti so na primer ključni dejavniki za spodbujanje rasti, inovativnosti in

uspeha. Temu procesu sledi izboljšanje trenutnega stanja organizacije in njenih zaposlenih ter povečanje vodstvenega potenciala in uspešnosti organizacije.

Nekatere dobre veščine coachinga, ki jih lahko kot najboljšo prakso reproduciramo tudi med zaposlenimi, vključujejo:

- Dober stik: občutek ugodja in enakopravnosti z drugimi osebami, pozornost do neverbalne komunikacije, medsebojno razumevanje in zaupanje, spoštovanje, opazovanje in usklajevanje s sogovornikom.
- Poslušanje, ki vključuje zavestno osredotočenost in koncentracijo na posameznika, sposobnost izogibanja sodbam in domnevam.
- Spraševanje, tj. izbiranje pravih besed ob pravem času, da bi odklenili ad izziv, pa tudi postavljanje odprtih vprašanj z jasnim namenom in ciljem.
- Zagotavljanje konstruktivnih povratnih informacij s sporočanjem svojih opažanj, ohranjanje pozitivne naravnosti v načinu govora in sporočilu, ki ga posredujemo.

Coaching je dobra praksa, ki je v podjetjih in organizacijah vse pogostejša za spodbujanje osebnega razvoja zaposlenih.

3.3. Posredovanje v zgodnji fazi

Izvajanje podpornih programov, namenjenih spodbujanju dobrega počutja zaposlenih, je ključna dejavnost podjetij. Ti programi omogočajo izboljšanje uspešnosti organizacije in povečanje ravni dobrega počutja posameznikov. Iz literature je zlasti razvidno, da lahko programi dobrega počutja v organizaciji s spodbujanjem psihofizičnega zdravja posameznikov zmanjšajo stopnjo fluktuacije in absentizma zaposlenih ter povečajo uspešnost organizacije.

Da bi bili intervencijski programi učinkoviti, jih je treba takoj sprejeti, da bi se izognili temu, da bi neugodne razmere delavcev v prihodnosti postale resne težave za organizacijo in njih same. Z drugimi besedami, intervencijske programe je treba izvajati kot preventivne ukrepe, namenjene zmanjševanju psihosocialnih tveganj, ki bi lahko negativno vplivala na blaginjo posameznikov in organizacije. Ker so človeški viri hrbtenica vsake organizacije, so zgodnje intervencije za psihofizično dobro počutje na delovnem mestu ključne dejavnosti za uspešna podjetja.

Čeprav so programi za dobro počutje v organizaciji na splošno dobro sprejeti med zaposlenimi in imajo osrednjo vlogo pri upravljanju organizacije, njihov uspeh ni samoumeven. Da bi povečali njihovo učinkovitost, raziskave predlagajo, da se pozornost nameni nekaterim pomembnim vidikom že v zgodnjih fazah njihovega razvoja (Nielsen in Noblet, 2018). Zlasti je pomembno, da se oblikujejo programi, ki so prilagojeni specifičnemu organizacijskemu kontekstu, strukturi in zaposlenim. Poleg tega je nujno pridobiti usklajevanje in podporo tako vodstva kot delavcev.

Za oblikovanje in izvajanje pravočasnih in uspešnih programov za spodbujanje dobrega počutja bi bilo koristno slediti modelu, ki upošteva različne faze: pripravo posega, opredelitev osrednjih področij, načrtovanje ukrepov, izvajanje ukrepov in končno vrednotenje.

1. **Pri pripravi posega** je treba skrbno preučiti vidike, ki se nanašajo na ustanovitev usmerjevalne skupine, razvoj komunikacijske strategije in pripravljenost članov organizacije na spremembe. Podporna usmerjevalna skupina je ključnega pomena za uspeh posega. Usmerjevalna skupina mora vključevati kadrovske strokovnjake, višje vodje in neposredne vodje. Potrebujemo veščine projektnega vodenja in znanje o zdravju pri delu. Drugi ključni vidik je komunikacija. V skladu z literaturo je za uspešne programe zdravja in dobrega počutja potrebna jasna komunikacija o nalogah in vlogah vključenih oseb. Kadar je komunikacija neuspešna in zaposleni

ne prejmejo dovolj informacij o projektu, se ne zavedajo, kaj se od njih pričakuje, kar lahko resno poslabša rezultate posega. Nazadnje je pomembno, da zaposlene pripravimo na spremembe. V ta namen nedavne študije kažejo na učinkovitost uporabe participativnih metod. Vključeni zaposleni, ki predvidevajo ustrezen vpliv posega, so tudi tisti, ki običajno poročajo o najboljših rezultatih posega.

2. Osrednji del razvoja učinkovitega programa za dobro počutje na delovnem mestu je **opredelitev vidikov**, na katere se mora intervencija osredotočiti. V ta namen je zelo priporočljiva uporaba standardiziranih vprašalnikov (tj. znanstveno dobro potrjenih vprašalnikov, ki omogočajo ugotavljanje širokega razpona psihosocialnih tveganj). Na raziskovalnih področjih je bila pozornost namenjena tudi uporabi orodij, ki so posebej prilagojena lokalnim razmeram. Te instrumente bi bilo koristno uporabiti, kadar zaposleni menijo, da standardizirana orodja ne morejo zajeti njihovih dejanskih delovnih razmer ali da so zanje le malo pomembna. Po zbranih in analiziranih podatkih je treba zaposlenim zagotoviti povratne informacije o rezultatih. Povratne informacije iz anket in osebni nasveti spodbujajo razprave in lahko spodbudijo uspeh programa.
3. Po opredelitvi področij, na katera je treba osredotočiti ukrepanje, je treba pripraviti **akcijski načrt**. V tej fazi je treba osebam, vključenim v program, predstaviti priložnosti za izboljšave in rešitve, opredeljene na podlagi vhodnih podatkov vrednotenja. V tej fazi so lahko delavnice in fokusne skupine koristne za spodbujanje vključevanja zaposlenih in lahko olajšajo razvoj prilagojenih akcijskih načrtov. Skrbna opredelitev namenov in ciljev programa ter oris načrta vrednotenja rezultatov, ki bodo doseženi, sta ključnega pomena.
4. **Izvajati** je treba izdelane akcijske načrte. V tej fazi je treba ključno vlogo pripisati sposobnosti vodstva pri vodenju procesa izvajanja načrtov. Mellor in drugi (2011) so pri procesnem vrednotenju standardov vodenja ugotovili, da so bili višji vodje ključni pri doseganju izvajanja akcijskih načrtov. Mellor in drugi (2013) so poročali, da je bila ena najpomembnejših ovir za uspešno izvajanje akcijskih načrtov standardov vodenja pomanjkanje razpoložljivosti vodij. Pomanjkanje podpore vodstva običajno povzroči umik iz intervencijskih dejavnosti, ker ni sredstev ali pa je časovna stiska. Ustvarjanje podpornega okolja in spodbujanje zaposlenih k sodelovanju s tem, da vsak od njih razume dejavnosti in cilje, sta ključna vidika.
5. Na koncu je treba **oceniti** rezultate programa. Na tej stopnji je treba preveriti, ali so bili načrtovani cilji in naloge doseženi. Pomemben cilj je tudi opredelitev morebitnih nadaljnjih področij za izboljšave. V tej fazi je pomembno izmeriti vpliv

programa in njegovo učinkovitost tako za zaposlene kot za organizacijo. Nekatera ključna vprašanja, na katera je treba odgovoriti, so lahko naslednja: Kdo je bil vključen v program in zakaj? Kakšni akcijski načrti so bili pripravljene in v kolikšni meri so bili izvedeni? Ali je mogoče opredeliti oviralne in/ali olajševalne dejavnike? Kaj so udeleženci menili o intervenciji? Kako so se med procesom intervencije spremenili njihovi miselni modeli?

Glede na literaturo naj bi upoštevanje omenjenih vidikov omogočilo razvoj učinkovitih intervencijskih programov. V naslednjem poglavju tega priročnika bodo predstavljene nekatere koristne strategije za izvajanje takšnih intervencij.

3.4. Koristne strategije

Za izvajanje uspešnih intervencijskih programov za dobro počutje v organizaciji je morda koristno razmisliti o posebnih strategijah. Na naslednjih straneh bo predstavljenih nekaj nasvetov in strategij, katerih cilj je olajšati uspešno oblikovanje in izvajanje različnih faz razvoja programa intervencij za dobro počutje v organizaciji.

1. Kot je bilo že omenjeno, je pridobivanje podpore vodij ključnega pomena. Za uspešno strategijo, s katero je mogoče doseči ta cilj, je treba biti pozoren na nekaj ključnih vidikov. Najprej je pomembno jasno komunicirati z vodji in jim razložiti prednosti izvajanja programa dobrega počutja. Komunikacija mora biti jasna in izčrpna, lahko pa se osredotoča na predstavitev uspešnih izkušenj drugih organizacij. Pogosto se prepričljiv argument nanaša na dejstvo, da so zadovoljni in zdravi zaposleni bolj učinkoviti in produktivni ter cenejši z vidika zdravstvenega varstva. Če je sodelovanje vodij ključnega pomena, pa tudi sodelovanje zaposlenih ne zaostaja veliko. Učinkovita strategija mora vključevati nekaj ključnih točk. Prvič, jasno je treba povedati, da je sodelovanje delavcev zelo cenjeno. Raziskati in upoštevati je treba zaznave, potrebe in pričakovanja delavcev, da bi natančno vedeli, kako ravnati, da bi spodbudili njihovo sodelovanje. Poleg tega je pogosto koristno ustanoviti "skupine za dobro počutje", ki jih sestavljajo izbrani zaposleni, ki naj bi delovali kot referenca za vključevanje preostalega osebja. Ključnega pomena je tudi opredelitev učinkovitih komunikacijskih načrtov. Pri tem se je treba osredotočiti na oblikovanje prepričljivih sporočil, ki imajo vrednost za občinstvo. Komunikacijski načrt mora ustvariti poziv k ukrepanju, zato bi bilo koristno uporabiti glagole, ki se nanašajo na delovanje in gibanje. Za učinkovito komuniciranje je treba razmisliti tudi o tem, kateri kanali so primernejši za doseganje cilja. Poleg tega je treba za spodbujanje sprememb prikazati dobre razloge, ki naj bi vodili k delu v tej smeri. S tega vidika je koristno posameznike obveščati o pozitivnih vidikih spremembe in usmeriti pozornost na vire, ki so na voljo in lahko spodbudijo proces. Na tej stopnji je bolje poudariti bolj dobre razloge, ki silijo k spremembi, kot tiste, ki spodbujajo, da se ne spremenimo. Osrednjega pomena so tudi strategije, ki ustvarjajo okolje, ki spodbuja vrednost spremembe ter spodbuja samoučinkovitost in socialno podporo.
2. Po pridobitvi zaveze akterjev, vključenih v program, je treba natančno opredeliti prednostne vidike intervencije. Kot je bilo že omenjeno, je v tej fazi koristno

skrbno opredeliti najprimernejše metodologije in postopke za zbiranje podatkov (vprašalniki, prilagojeni posebnim okoliščinam, ali standardizirani).

3. Tretji korak je načrtovanje ukrepov, ki jih je treba izvesti. Pri tem so koristni ukrepi **SMART**. Kratica SMART opredeljuje ukrepe, ki so: specifične, merljive, dosegljive, relevantne in časovno opredeljene.
 - a) **Specifičen**: Predlagane ukrepe je treba jasno opredeliti glede na pričakovane rezultate. Opisi morajo biti jasni, vendar jedrnat. Priporočljivo je natančno opredeliti, katere ukrepe je treba izvesti, zakaj so potrebni, kdo je oseba, ki jih mora izvesti, kdaj jih je treba izvesti, in kakšne posledice se pričakujejo.
 - b) **Merljiv**: Ukrepi morajo biti usklajeni s kvantitativnimi in kvalitativnimi kazalniki za oceno doseganja ciljev.
 - c) **Dosegljiv**: Ukrepi morajo biti zahtevni, vendar dosegljivi. Vedno je treba upoštevati spretnosti, znanje in vire, potrebne za izvedbo ukrepov.
 - d) **Relevanten**: Ukrepi morajo ustrezati ciljem ter biti skupni in dogovorjeni z vodstvenimi delavci in drugimi akterji, vključenimi v proces.
 - e) **Časovno opredeljen**: Ukrepi morajo imeti določen rok. Če je časovni okvir dolg, bi bilo koristno določiti vmesne roke.
4. Spremljanje razvoja programa je še en ključni vidik. V tej fazi je učinkovita strategija sestavljena iz delitve pomembnih točk programa (stroški, pričakovani-uresničeni učinek, dodana vrednost, ki jo ponuja program na ravni posameznika in organizacije) z vsemi vključenimi osebami. To namreč spodbuja zavezanost udeležencev in omogoča preusmerjanje ukrepov, da postanejo bolj odločni.
5. Zadnji korak je vrednotenje programa in obveščanje o doseženih rezultatih. V tej fazi je treba objektivno preveriti napredek pri doseganju načrtovanih ciljev. V proces morajo biti vključeni udeleženci na različnih ravneh, temeljiti pa mora na predhodno razdelanih kvalitativnih in kvantitativnih kazalnikih. O doseženih rezultatih je treba na koncu obvestiti vse osebe, vključene v program. V zvezi s tem je pomembno, da ponudite pojasnila v zvezi z vsemi sprejetimi odločitvami. Koristna strategija je predstavitev rezultatov s pomočjo preglednic in slik, ki so enostavne za branje in razlago. Koristno je tudi poudariti prednosti programa in možna področja za prihodnje izboljšave. Zaželena so sporočila, ki so lahko razumljiva in nepristranska.

Uspešna strategija pri upravljanju organizacijskih programov za spodbujanje dobrega počutja je izvajanje tako imenovanih "krogov zdravja". To so strukturirane razpravne skupine, v katerih zaposleni opredelijo glavne težave, povezane z zdravjem pri delu, ter razvijajo in izvajajo strategije za reševanje vprašanj v zvezi z življenjskim slogom posameznikov in organizacijskimi spremembami. Krogi zdravja so zelo dragocena strategija, saj predstavljajo prožen pristop, ki ga je mogoče zlahka prilagoditi različnim podjetjem in razmeram (Brandenburg in Slesina, 1994). Na splošno se krogi zdravja izvajajo pod vodstvom moderatorja, ki je moderator srečanja. Krogi običajno zahtevajo od 6 do 10 srečanj in se razvijajo v več fazah:

- a) Prvi cilj, ki ga zasledujejo krogi zdravja, je vzpostavitev zavezanosti vseh strani glede vseh ciljev projekta.
- b) Ocenijo se potrebe in tveganja (fizična in psihosocialna).
- c) Udeleženci razpravljajo o rezultatih ocene. Običajno se srečanja osredotočajo na posebne potrebe in pogoje, ugotovljene v prejšnjih fazah. Udeleženci predlagajo tudi nekatere možne rešitve.
- d) Na tej točki se predlogi, oblikovani v okviru krožka zdravja, sporočijo vodstvu, da se odloči o ukrepih, ki jih je treba izvesti, in v kakšnem vrstnem redu.
- e) Predlagane rešitve se nato začnejo izvajati. Ti ukrepi so podlaga za izboljšanje telesnega in duševnega zdravja zaposlenih.
- f) Zadnji sestanek je namenjen predstavitvi in oceni doseženih rezultatov.

Običajno je metoda zdravstvenega kroga zelo ugodna. Izkazalo se je, da je učinkovita strategija za izboljšanje psihosocialnega delovnega okolja in zmanjšanje bolniškega dopusta. Poleg tega na splošno vsi udeleženci poročajo o visoki stopnji zadovoljstva.

REFERENCE

Applebaum, H. (1992). *The Concept of Work: Ancient, medieval and modern*. Albany: State University of New York Press.

Arena, R., Guazzi, M., Briggs, P., Cahalin, L., Myers, J., & Kaminsky, L. et al. (2013). Promoting Health and Wellness in the Workplace: A Unique Opportunity to Establish Primary and Extended Secondary Cardiovascular Risk Reduction Programs. *Mayo Clinic Proceedings*, 88(6), 605-617. doi: 10.1016/j.mayocp.2013.03.002

Brandenburg, U., & Slesina, W. (1994). Health promotion circles: A new approach to health promotion at worksite. *Homeostasis in Health and Disease*.

Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels (2000). *The war for talent*. McKinsey Quarterly, 3(3), pp. 44-57

Eckstein, D. (1998). Styles of Conflict Management. *The Family Journal*, 6(3), 240-243. doi:10.1177/1066480798063015

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27: 22-38.

Hiba, J. (1998). *Improving working conditions and productivity in the garment industry*. Geneva: International Labour Office.

Hočevar et al. (2003). *Creating a successful company*. Ljubljana: GV Založba and Leadership vs Management

Keil, M., Amershi, B., Holmes, N., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A. in von Unruh, K. (2007). *Training Manual for Diversity Management*. International Society for Diversity Management. <http://idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-en.pdf>

Kosi, T., Nastav, B. in Dolenc, P. (2012) *Upravljanje raznolikosti v slovenskih in tujih podjetjih*. Založba univerze na primorskem. *Upravljanje raznolikosti v slovenskih in tujih podjetjih* (hippocampus.si)

Kozlowski, S. W. J. (2012). The Nature of Organizational Psychology. In The Oxford Handbook of Organizational Psychology (Vol. 1, Issue March 2021). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0001>.

Mellor, N., Mackay, C., Packham, C., Jones, R., Palferman, D., Webster, S., & Kelly, P. (2011). 'Management standards' and work-related stress in Great Britain: progress on their implementation. *Safety Science*, 49(7), 1040-1046.

Mellor, N., Smith, P., Mackay, C., & Palferman, D. (2013). The "Management Standards" for stress in large organizations. *International Journal of Workplace Health Management*.

Nielsen, K., & Noblet, A. (2018). *Organizational interventions for health and well-being*. New York: Routledge.

Ponikvar, J & Zupančič, B (2019). A survey of good practices in diversity management and promoting equality in small and medium-sized enterprises in Slovenia. <http://www.zagovornik.si/wp-content/uploads/2019/12/Dobre-prakse-raznolikost-in-enakost-v-MSP-2019.pdf>

Rajgopal, T. (2010). Mental well-being at the workplace. *Indian Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 14(3), 63. doi: 10.4103/0019-5278.75691

Sheppard, G. (2016). *Work-Life Balance Programs to Improve Employee Performance*. Walden University.

Thomas, K. & R. Kilmann (2022). An Overview of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), Kilmann Diagnostics. Retrieved from www.kilmandiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki

PRILOGA I: ZBIRKA ORODIJ ZA MENEDŽERJA ZA DOBRO POČUTJE

Na tej točki je čas, da dopolnimo predhodno pridobljeno znanje in informacije ter preidemo na praktične vire in vsebine kompleta orodij za **menedžerje za dobro počutje na delovnem mestu!**

V tem drugem razdelku boste našli več dejavnosti in orodij, ki bodo vlogi vodje za dobro počutje pri delu pomagali zagotoviti pragmatičen in funkcionalen pristop k preprečevanju in odpravljanju stresa, povezanega z delom.

Ta orodja in viri vključujejo:

- Videoposnetke
- Zgodbe o uspehu/neuspehu
- Kviz z več možnostmi izbire odgovorov
- Zunanje vire.

Poleg tega bodo ti viri razdeljeni po enotah, tako da jih boste lahko povezali z vsebinami, ki ste se jih naučili v vsaki enoti priročnika!

V tem kompletu orodij boste našli X orodij, ki so razporejena na naslednji način:

	ZGODBE O USPEHU	KVIZ Z VEČ MOŽNOSTMI IZBIRE	ZUNANJI VIRI	ANKETA	VIDEOPOSNETKI
ENOTA 1	1	1	3	1	1
ENOTA 2	-	2	-	2	-
ENOTA 3	-	-	4	-	3

ENOTA 1. SPODBUJANJE CELOSTNEGA, PROAKTIVNEGA PRISTOPA K OBVLADOVANJU VPRAŠANJ ZDRAVJA IN DOBREGA POČUTJA NA DELOVNEM MESTU

KVIZ Z VEČ MOŽNOSTMI IZBIRE

Vprašanje: I-O Psihologija

Dobro počutje na delovnem mestu je pomembna tema I-O psihologije, ki vključuje:

1. Organizacijski vpliv dobrega počutja zaposlenih.
2. Stres in obremenitve v zvezi z življenjem na splošno.
3. Fizične in psihološke posledice nezdravega delovnega mesta.
4. Kako učinkovito spodbujati dobro počutje na delovnem mestu.

Možnost 1.

Možnosti 1 in 2

Možnost 2.

Možnosti 2 in 3

Možnost 3.

Možnosti 2 in 4

Možnost 4.

Vse naštetе možnosti

Želite izvedeti odgovor?

Preverite ga v Prilogi II!

ZUNANJI VIRI

Vrsta vira in prednosti

Vir: Employee Wellness Report (2021): Dobro počutje in sreča zaposlenih na delovnem mestu sta pomembni zadevi, ki ju je treba spremljati in ocenjevati. Dobro počutje lahko pozitivno

	vpliva na organizacijo, kar povezuje področje I/O psihologije z naslednjo enoto (spodbujanje dobrega počutja). V poročilih je predstavljenih več uporabnih ukrepov za analitiko človeških virov, ki jih je mogoče uporabiti v organizacijah.
Zunanja povezava	https://www.wellablelabs.com/research/employee-wellness-industry-trends-reports/2021

ZGODBE O USPEHU

Načrt ugodnosti za zaposlene v šolah v Alberti

Več kot samo ugodnosti

Podjetje ASEBP, ki je leta 2012 prejelo nagrado Premier Award for Healthy Workplaces, je uvedlo pobudo za zdravo delovno mesto, da bi nadgradilo prednosti, zaradi katerih se je izkazalo kot delodajalec po izbiri, hkrati pa odpravilo zdravstvene ovire tako za posameznike kot za delovno mesto.



ASEBP Workplace Health Model

V okviru pobude so bila opredeljena tri glavna področja za izboljšave: ponovna oživitev najboljših praks organizacije, ustanovitev odbora za telesno pripravljenost in prehod od odbora za družbene dejavnosti k bolj uravnoteženemu pristopu odbora za duh (razširitev na obravnavo vključevanja skupnosti in vzdušja na delovnem mestu). Ta področja so bila obravnavana v preteklih letih, odkar se je pobuda za zdravo delovno okolje začela izvajati.

Družba ASEBP je razvila tudi lasten model zdravja na delovnem mestu, potem ko je med dvodnevним dogodkom, znanim kot "Dnevi učenja", prejela prispevke zaposlenih. Zaposlene so vprašali, kaj se jim zdi

pomembno z vidika zdravja, nato pa so bili predlogi razvrščeni v kategorije za oblikovanje modela zdravja.

Danes ASEBP še naprej zagotavlja pobude za zdravje in dobro počutje, ki obravnavajo vse vidike zdravja - čustvene, fizične in prehranske. Zaposleni aktivno sodelujejo pri načrtovanju družabnih dogodkov, kot sta jesenski turnir v golfu in letni družinski žar, ter vsako leto glasujejo o dobrodelnih organizacijah, ki bodo podprte v okviru programa Casual for a Cause.

Prostovoljni zaposleni po potrebi organizirajo celo posebna prizadevanja za pomoč, na primer prodajo peciva in tihe dražbe. Vsako četrletje je med praznovanji ob življenjskem jubileju namenjen čas za priznanje pomembnih mejnikov v osebni in poklicni življenju zaposlenih, kot so poroke, napredovanja in izobraževalni dosežki. Organizacija ASEBP je tudi zgodnja pobudnica standardov duševnega zdravja za kanadska delovna mesta.

Kadrovski oddelek ASEBP zagotavlja, da so vsakemu zaposlenemu na voljo ergonomske ocene za optimalno zdravje delovnega mesta. Odbor za fitnes za zdravje si prizadeva zagotoviti različne fitnes programe, ki podpirajo vse ravni telesne pripravljenosti in delovne urnike, njihova uveljavitev pa priča o njihovem uspehu - samo lani poleti je programe izkoristila približno četrtnina zaposlenih. Novi odbor za kuharske knjige pa je spodbudil zaposlene, da so predložili svoje najljubše recepte za tiskano delo, ki bo to zimo v središču posebne razstave kuharskih knjig.

Vir: <https://www.workplacewellnessonline.ca/success-stories.php>

ZUNANJI VIRI

Vrsta vira in prednosti	Vir: Wellbeing at work (2022): Ta informativni list se osredotoča na dobro počutje na delovnem mestu in pojasnjuje, zakaj je pomembno. Opisuje področja modela dobrega počutja CIPD in obravnava vlogo različnih zainteresiranih strani pri spodbujanju zdravega delovnega mesta.
Zunanja povezava	https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet#gref

 ANKETA

Vprašalnik - Usmerjenost k sreči

Prosimo, označite, v kolikšni meri vsaka od naslednjih trditev ustreza vašim osebnim izkušnjam. Z (X) označite možnost, ki ustreza odgovoru, ki ga nameravate podati.

Uporabite naslednjo lestvico odgovorov:

- 1 = sploh ne ustreza moji izkušnji
- 2 = malo ustreza mojim izkušnjam
- 3 = ustreza moji izkušnji
- 4 = zelo ustreza mojim izkušnjam
- 5 = popolnoma ustreza mojim izkušnjam

	1	2	3	4	5
1. Moje življenje ima višji namen.					
2. Življenje je prekratko, da bi odlagali užitke, ki nam jih lahko nudi.					
3. Ne glede na to, kaj počnem, čas zelo hitro mineva.					
4. Ko se odločam, kaj bom počel, vedno pomislim, ali bo to koristilo drugim ljudem.					
5. Izstopim iz svoje rutine, da se počutim spodbudno.					
6. Iščem situacije, ki so izziv za moje spretnosti in sposobnosti.					
7. Odgovoren sem za to, da naredim svet boljši.					
8. Ko se odločam, kaj bom počel, vedno razmislim, ali mi bo to v veselje.					
9. Tako pri delu kot pri zabavi sem ponavadi popolnoma zatopljen in pozabim nase.					
10. Moje življenje ima trajen smisel.					
11. Strinjam se z naslednjo trditvijo: "Življenje je kratko - najprej pojej sladico".					
12. Vedno me prevzame to, kar počnem.					
13. To, kar počnem, je pomembno za družbo.					
14. Rad počnem stvari, ki spodbujajo moja čutila.					
15. Ko izbiram, kaj počnem, vedno razmislim, ali me lahko popolnoma prevzame.					
16. Veliko časa posvetim razmišljanju o smislu življenja in o tem, kako se umeščam v celoto.					
17. Zame je dobro življenje prijetno življenje.					
18. Le redko me moti, kaj se dogaja okoli mene.					

Vir: https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/94536/1/Ana%20Silva_Tese2020.pdf

ZUNANJI VIR

Vrsta vira in prednosti	Vir: Orientation to Happiness and Decent Work: Študija profilov portugalskih delavcev (2020). Diplomski naloga se osredotoča na usmerjenost k sreči in dostojnemu delu pri portugalskih delavcih, njen namen pa je na podlagi tega odnosa opredeliti različne profile delavcev.
Zunanja povezava	https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/94536/1/Ana%20Silva_Tese2020.pdf

ENOTA 2. SPODBUJANJE TIMSKEGA DELA STROKOVNJAKOV ZA VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU, IZBOLJŠANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH TER ZMANJŠANJE BOLNIŠKEGA STALEŽA IN ODSOTNOSTI Z DELA

ANKETA

1. Na vsako vprašanje odgovorite tako, da označite polje, ki se nanaša na vas, DA ali NE. Odgovorite DA, tudi če za vas velja le del izjave.

		DA	NE
1	Delo pogosto prinesem domov.		
2	Pogosto razmišljam o delu od doma.		
3	Mislím, da lahko samo jaz opravim delo tako, da bo dobro opravljeno.		
4	Pogosto podcenjujem, koliko časa bom potreboval za dokončanje naloge.		
5	Mislím, da imam pri delu preveč rokov, ki jih je težko izpolniti.		

6	Pogosto se počutim krivega, če se želim sprostiti in ne počnem ničesar.		
7	Pogosto razmišljam o težavah v službi, tudi ko bi se moral sprostiti.		
8	Vse počnem hitro - jem, govorim, hodim, vozim.		
9	Nestrpen sem, kadar drugi govorijo/vozijo počasi.		
10	Moj apetit se je spremenil; postajam večji ali manjši ali pa izpuščam obroke.		
11	Imam nihanja razpoloženja.		
12	Stiskam zobe.		
13	Imam bolečine v mišicah, zlasti v ramenih, vratu, glavi in spodnjem delu hrbta.		
14	Nalog ne morem opravljati tako dobro kot prej.		
15	Pogosto posežem po alkoholu, kofeinu, nikotinu ali drogah.		
16	Nimam časa za hobije.		
17	Sem izredno tekmovalen, tudi pri športu in igrah.		
18	Težko pohvalim druge, tudi če si to zaslužijo. Kritike mi lažje uidejo z jezika.		
19	Moj spolni nagon je manjši, menstrualni cikel je spremenjen.		
20	Težave zanikam ali se jim izogibam in upam, da bodo izginile.		

4 točke ali manj: manjša je verjetnost, da boste zboleli za boleznijo, povezano s stresom.

5-11 točk: obstaja večja verjetnost, da boste zboleli za duševno ali telesno boleznijo, povezano s stresom. Svetovanje/konzultacija o obvladovanju stresa bi vam koristila.

12 točk ali več: večja verjetnost, da boste zboleli za boleznimi, povezanimi s stresom, kot so sladkorna bolezen, razdražljivo črevesje, migrene, bolečine v hrbtu in vratu, visok krvni tlak, srčne bolezni, kap, depresija, tesnoba.

Nasveti za izboljšanje ocene

Preverite odgovore, pri katerih ste označili DA:

- preverite, ali lahko to lastnost zmanjšate, spremenite ali prilagodite.
- začnite s tistimi, ki so lažje in pri katerih je večja verjetnost uspeha
- začnite z majhnimi spremembami, saj je potrebno vsakodnevno izvajanje, da se sprememba obdrži
- podpora družine, prijateljev in sodelavcev bo olajšala proces
- strokovna pomoč je vedno na voljo

ANKETA

2. V nadaljevanju so naštet dejavniki, ki so lahko vir stresa pri delu v določenem času ali obdobju. Vsako trditev ocenite po opisani lestvici glede na to, kako močan vir stresa pri delu je za vas.

1 - zelo majhen vir stresa

5 - zelo močan vir stresa

		1	2	3	4	5
1	Imam preveč dela.					
2	Manjka mi moči in vpliva.					
3	Opravljam delo, ki presega moje sposobnosti.					
4	Opravljam delo, ki je pod mojimi zmožnostmi.					
5	Imam premalo dela.					
6	Vodim in/ali nadzorujem delo drugih ljudi.					

7	Ne strinjam se s politiko organizacije ali institucije, v kateri delam.					
8	Svoje delo nosim domov.					
9	Višina plačila.					
10	Moja osebna prepričanja niso skladna z organizacijskimi.					
11	Neustrezno vodenje in podpora s strani nadrejenih.					
12	Pomanjkanje posvetovanja in komunikacije.					
13	Sledenje tehnološkemu napredku.					
14	Nejasna poklicna vloga.					
15	Neustrezno usposabljanje za delo in načrtovanje poklicnega razvoja.					
16	Pomanjkanje socialne podpore s strani sodelavcev.					
17	Odnos zakonca/partnerja do mojega dela in kariere.					
18	Delo traja zelo dolgo.					
19	Imam dolgočasne administrativne naloge.					
20	Pomanjkanje spodbude s strani nadrejenih.					
21	Vpliv dela na odnos do zakonca/partnerja/ otrok					
22	Biti podcenjen.					
23	Zahteve za sprejemanje tveganih odločitev.					
24	Delo z osebami nasprotnega spola.					
25	Pomanjkanje čustvene podpore ljudi zunaj delovnega mesta.					
26	Vpliv dela na moje zasebno/družabno življenje.					

27	Dejavniki, na katere nimam neposrednega vpliva.					
28	Življenje s partnerjem, ki veliko vlaga v svojo kariero.					
29	Sprejemanje pomembnih odločitev.					
30	Osebni konflikti z drugimi.					
31	Kariera na račun zasebnega življenja.					

Kako zmanjšati stopnjo stresa:

- preverite, ali lahko zmanjšate, spremenite ali prilagodite situacijo, ki vam povzroča največji stres (3-5).
- začnite z majhnimi spremembami, saj je potrebno vsakodnevno izvajanje, da se sprememba obdrži
- podpora družine, prijateljev in sodelavcev bo olajšala proces
- strokovna pomoč je vedno na voljo

KVIZ Z VEČ MOŽNOSTMI IZBIRE

<p>Vprašanje: V zvezi z zakonodajo o stresu, povezanem z delom, morajo organizacije upoštevati... (izberite najboljšo možnost):</p>	
<p>Možnost 1.</p> <p>Mednarodne konvencije, ker določajo glavne smernice, ki jih je treba upoštevati, ne pa tudi priporočil, saj niso obvezne.</p>	<p>Možnost 2.</p> <p>Vsi ustrezni nacionalni zakoni ter mednarodne konvencije in priporočila, saj si morajo organizacije prizadevati za čim večjo skladnost, čeprav vsi ti dokumenti niso obvezni.</p>
<p>Možnost 3.</p> <p>Nacionalna zakonodaja, saj so nacionalni zakonodajni dokumenti edini, ki veljajo v</p>	<p>Možnost 4.</p> <p>Ustrezni pravni dokumenti, hkrati pa razvoj ustreznih notranjih politik in procesov, ki lahko presegajo pravne</p>

določeni državi in določajo, kaj morajo organizacije storiti v zvezi s to zadevo.	zahteve, če je to potrebno in prispeva k bolj zdravemu delovnemu okolju.
<p>Želite izvedeti odgovor?</p> <p>Preverite ga v Prilogi II!</p>	

KVIZ Z VEČ MOŽNOSTMI IZBIRE

<p>Vprašanje: V zvezi z zakonodajo o stresu, povezanem z delom, morajo organizacije upoštevati... (izberite najboljšo možnost):</p>	
<p>Možnost 1.</p> <p>Različne kulturne perspektive lahko spodbudijo ustvarjalnost in spodbujajo inovacije.</p>	<p>Možnost 2.</p> <p>Vključevanje v večkulturne ekipe je lahko težavno zaradi predsodkov ali negativnih kulturnih stereotipov.</p>
<p>Možnost 3.</p> <p>Različne ekipe so bolj produktivne in dosegajo boljše rezultate.</p>	<p>Možnost 4.</p> <p>Vse od naštetega.</p>
<p>Želite izvedeti odgovor?</p> <p>Preverite ga v Prilogi II!</p>	

ENOTA 3. STRATEGIJE ZA OBVLADOVANJE VPRAŠANJ, POVEZANIH Z DUŠEVNIM ZDRAVJEM NA DELOVNEM MESTU

VIDEO

Upravljanje napram vodenju

Povezava: <https://www.youtube.com/watch?v=Tddlkly1cC0>



Obravnavana enota in tema kompetenc	Videoposnetek pokriva enoto 3.1 in obravnava temo razlik med menedžerji in vodji.
Splošni učni rezultati	<ul style="list-style-type: none"> Ni trdne ločnice med vodji in vodstvenimi delavci in oseba ne more biti 100-odstotni vodja in 100-odstotni vodja. Med menedžerji in vodji obstajajo tako razlike kot podobnosti
Trajanje	5:33
Refleksija	Ali menite, da obstajajo posebne osebnostne lastnosti, ki so značilne za vodje in vodje? Ali lahko oseba zraste v vodjo in kako?

ZUNANJI VIR

Vrsta vira in prednosti	Članek Susan M. Heathfield "Kako odlični vodje motivirajo svoje zaposlene" je bil objavljen na portalu The Balance Careers marca 2021. V njem je naštetih 10 načinov, kako lahko vodje usmerjajo motivacijo zaposlenih k delovnim ciljem.
Zunanja povezava	https://www.thebalancecareers.com/how-great-managers-motivate-their-employees-1918772

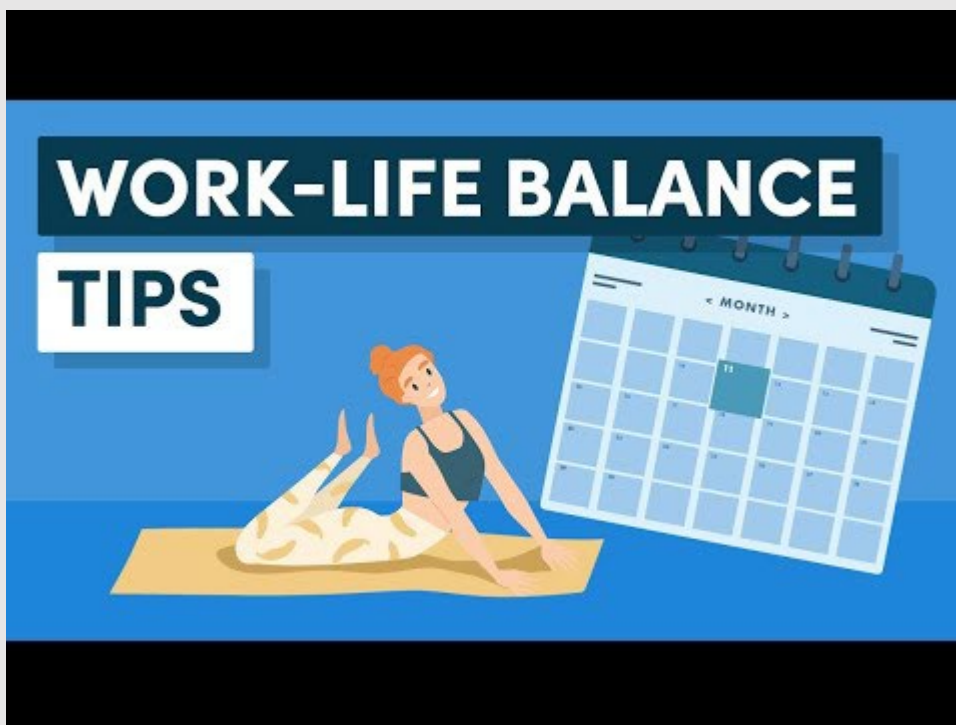
ZUNANJI VIR

Vrsta vira in prednosti	Prispevek "Job satisfaction and motivation: what are the differences among ju two", ki ga je napisal Shen Kian Tan (maj 2014), je na voljo na portalu Research Gate. Članek raziskuje razlike med dvema dejavnikoma, ki veljata za glavna dejavnika uspešnosti in učinkovitosti poslovne kulture podjetja.
Zunanja povezava	https://www.researchgate.net/publication/262731796_Job_Satisfaction_and_Motivation_What_are_the_Differences_among_these_Two

 VIDEO

10 navad za boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja

Povezava: <https://www.youtube.com/watch?v=teE-xVO-ljw>



<p>Obravnavana enota in tema kompetenc</p>	<p>Videoposnetek zajema enoto 3.2 in obravnava temo, kako najbolje izkoristiti delo na daljavo z nekaj nasveti za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.</p>
<p>Splošni učni rezultati</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vse pogosteje prestopamo meje med poklicnim in zasebnim življenjem. • Če ne postavimo jasnih meja, to negativno vpliva na naše zdravje. • Nekaj strategij za obvladovanje tega problema.
<p>Trajanje</p>	<p>4:43</p>
<p>Refleksija</p>	<p>Katere od naštetih strategij so za vas najlažje uporabne? Ali želite na seznam dodati še kakšne druge nasvete?</p>

 ZUNANJI VIR

Vrsta vira in prednosti	<p>*Osrednji del razvoja učinkovitega programa za dobro počutje pri delu je opredelitev vidikov, ki jih je treba izboljšati in popraviti. V ta namen je zelo priporočljivo uporabljati dobro potrjene vprašalnike, ki omogočajo ugotavljanje širokega razpona psihosocialnih tveganj.</p> <p>Spodnja povezava opozarja na dobro znan in zelo uporaben instrument, ki lahko kadrovikom pomaga pri ugotavljanju delovnih pogojev zaposlenih, spremljanju prihodnjih izboljšav in primerjanju trenutnega stanja s preteklimi ali prihodnjimi razmerami.</p>
Zunanja povezava	<p>* https://www.hse.gov.uk/stress/assets/docs/indicatortool.pdf</p>

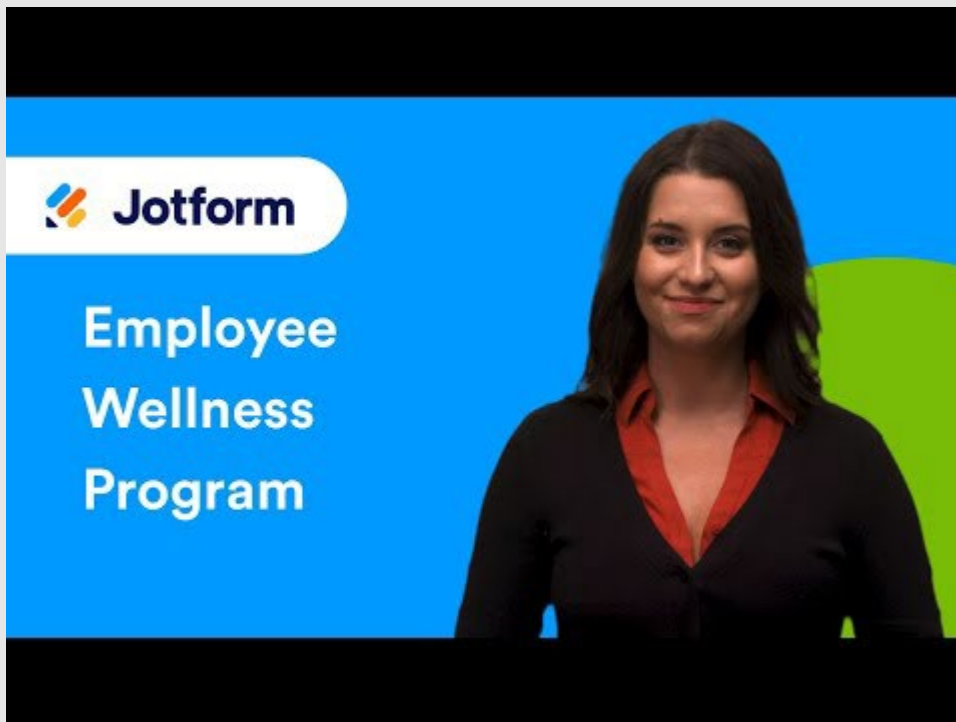
 ZUNANJI VIR

Vrsta vira in prednosti	<p>* Spodnja povezava vodi do znanega in zelo uporabnega instrumenta. Namenjen je ocenjevanju, v kolikšni meri organizacije učinkovito izvajajo celostne pristope k varnosti, zdravju in dobremu počutju delavcev. Ta anketa je namenjena predstavnikom za varnost in zdravje pri delu, bodisi na kadrovskem bodisi na varnostnem področju, na srednji vodstveni ravni.</p>
Zunanja povezava	<p>*https://centerforworkhealth.sph.harvard.edu/sites/default/files/WISH%20Tool%20for%20Website%205.16.18.pdf</p>

 VIDEO

Kako ustvariti program dobrega počutja za zaposlene

Povezava: <https://www.youtube.com/watch?v=Zwj4JpHILXE>



Obravnavana enota in tema kompetenc	Videoposnetek zajema enoto 3.3 in vsebuje nasvete o tem, kako oblikovati učinkovite programe dobrega počutja zaposlenih.
Splošni učni rezultati	<ul style="list-style-type: none"> • Kako opredeliti cilje. • Kako načrtovati ukrepe. • Kako promovirati program.
Trajanje	6:11
Refleksija	Katere od naštetih strategij so za vas najlažje uporabne? Ali želite na seznam dodati še kakšne nasvete?

 ZUNANJI VIR

Vrsta vira in prednosti	Vir "Zdravi delavci, uspešna podjetja: A practical guide to wellbeing at work: tackling psychosocial risks and musculoskeletal disorders in small businesses" je priročnik, ki naj bi mikro in malim podjetjem pomagal ustvariti delovno okolje, v katerem bodo zaposleni ostali zdravi in produktivni, podjetje pa bo uspešnejše.
Zunanja povezava	https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a20aa7de-1878-11e9-8d04-01aa75ed71a1/language-en

PRILOGA II: ODGOVORI NA VPRAŠANJA IZ ZBIRKE ORODIJ

V spodnji razpredelnici poiščite odgovore na kviz z več možnimi odgovori za vse enote!

ŠTEVILKA ENOTE	VPRAŠANJE	ODGOVOR
ENOTA 1	<p>Dobro počutje na delovnem mestu je pomembna tema I-O psihologije, ki vključuje:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacijski vpliv dobrega počutja zaposlenih. 2. Stres in obremenitve v zvezi z življenjem na splošno. 3. Fizične in psihološke posledice nezdravega delovnega mesta. 4. Kako učinkovito spodbujati dobro počutje na delovnem mestu. 	<p>Možnost 4: Vse možnosti.</p> <p>Utemeljitev: Vse možnosti se proučujejo v okviru I-O psihologije in lahko prispevajo k sedanjemu znanju o z delom povezanem blagostanju. Nekateri raziskovalci s področja psihologije I-O zanima raziskovanje, kako lahko dobro počutje ali slabo zdravje zaposlenih vpliva na organizacije kot celoto, pri čemer preučujejo organizacijsko uspešnost, fluktuacijo ali celo finančne rezultate, nekateri raziskovalci pa se osredotočajo na posledice nezdravih delovnih mest na posameznika ter njegovo življenje in delo. Poleg tega je zelo pomembno razumeti in preučiti, kako spodbujati dobro počutje v smislu praks, virov ali pogojev.</p>
ENOTA 2	<p>V zvezi z zakonodajo o stresu, povezanem z delom, morajo organizacije upoštevati... (izberite najboljšo možnost):</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Mednarodne konvencije, ker določajo glavne smernice, ki jih je 	<p>Možnost 4.</p> <p>Kljub zakonodaji/priporočilom zunanjih subjektov morajo imeti organizacije notranja pravila in predpise o ravnanju, da zagotovijo spodbujanje zdravega delovnega okolja. Organizacije si morajo bolj kot za</p>

	<p>treba upoštevati, ne pa tudi priporočil, ker niso obvezna</p> <p>b. Vsi ustrezni nacionalni zakoni ter mednarodnimi konvencijami in priporočili, saj si morajo organizacije prizadevati za čim večjo skladnost, čeprav vsi ti dokumenti niso obvezni.</p> <p>c. Nacionalni zakoni, ker so nacionalni zakonodajni dokumenti edini, ki veljajo v določeni državi in določajo, kaj morajo organizacije storiti v zvezi s to zadevo.</p> <p>d. Ustrezni pravni dokumenti, hkrati pa naj razvijejo ustrezne notranje politike in procese, ki lahko presegajo zakonske zahteve, če je to potrebno in prispeva k bolj zdravemu delovnemu okolju.</p>	<p>skladnost s predpisi prizadevati za proaktivno držo s svojimi notranjimi predpisi.</p>
<p>ENOTA 3</p>	<p>Raznolikost prinaša prednosti in izzive, kot so:</p> <p>a. Različne kulturne perspektive lahko spodbudijo ustvarjalnost in spodbujajo inovacije;</p> <p>b. Vključevanje v večkulturne skupine je lahko težavno zaradi predsodkov ali negativnih kulturnih stereotipov;</p> <p>c. Raznolike ekipe so bolj produktivne in dosegajo boljše rezultate;</p> <p>d. Vse zgoraj navedeno.</p>	<p>Možnost 4.</p> <p>Raznolikost je trend na dnevnem redu organizacij zaradi očitnih prednosti, ki jih prinaša pri rezultatih organizacije in izkušnjah zaposlenih.</p>



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