dr. Danijela Brečko

Delo, zdravje in dobro počutje ter vloga menedžerjev in svetov delavcev

Upravljanje dobrega počutja in vloga svetov delavcev

Upravljanje dobrega počutja (Well-being management) je koncept, ki se osredotoča na spodbujanje in podporo splošnega dobrega počutja in zdravja zaposlenih v organizaciji. Poudarek je na dobrem počutju zaposlenih, ki ni le bistvenega pomena za njihovo osebno zadovoljstvo, temveč tudi ključnega pomena za njihovo produktivnost, angažiranost in organizacijski uspeh. Spodbujanje dobrega počutja je koristno tako za posameznika kot za organizacijo, saj lahko bistveno pripomore k zmanjševanju stresa in ustvarja pozitivno delovno okolje.

Naraščanje izgubljenih delovnih dni zaradi poklicnih bolezni, stresa, tesnobnosti in depresije, zlasti po pandemiji, silijo organizacije, da se v večji meri posvetijo upravljanju dobrega počutja pri delu. Največje tveganje za zdravje zaposlenih **ne predstavljajo več fizične poškodbe in nesreče pri delu, temveč psihološko zdravje**. Raziskava CIPD (2022) kaže, da je v času po pandemiji zelo naraslo število nezdravih praks dela kot je *prezentizem*, to je pojav, ko ljudje bolni ali slabega počutja prihajajo na delo in povečujejo tveganje, da zbolijo še sodelavci, hkrati pa so zaradi svojega stanja precej manj učinkoviti. V globalnem merilu se je izkazalo, da 81 % organizacij ta pojav zaznava med zaposlenimi, ki delajo na daljavo, ter 65 % organizacij pri zaposlenih na klasičnih delovnih mestih. 67 % organizacij pa poroča tudi o porastu tako imenovanega *dopustizma ("leaveism"),* ko bolni ljudje namesto bolniške vzamejo dopust oziroma se bolni odpravijo na dopust. Naj omenim še pojav tako imenovane *skrite odpovedi,* ko ljudje v delo vložijo minimalno napora, le toliko kolikor je potrebno, da še obdržijo službo. Vzrok za *skrito odpoved* pa je v večini primerov **neosmišljeno delo,** delo, ki ne prinaša notranje izpolnitve ter **nepravično nagrajevanje**. Več kot očitno je, da vse omenjene nezdrave prakse znižujejo zavzetost zaposlenih ter imajo negativne posledice na produktivnost. Vse več organizacij zato upravljanje dobrega počutja jemlje zelo resno, prav tako njegov pomen vse bolj razumejo tudi vodje ter sveti delavcev. Kljub temu pa veliko organizacij **(še) nima oblikovane strategije upravljanja dobrega počutja**, temveč se le priložnostno osredotoča na posamične akcije kot so, na primer, timbildingi in družabna srečanja zaposlenih.

V prispevku bom tako predstavila koncept upravljanja dobrega počutja in glavne koristi, ki jih prinaša. Osvetlila bomo tudi celosten pristop k upravljanju dobrega počutja oziroma ključne elemente za pripravo strategije upravljanja dobrega počutja ter predstavila še vloge glavnih deležnikov; vodij, predstavnikov svetov delavcev in zaposlenih pri upravljanju dobrega počutja.

"Well-being management" – kako ga razumeti?

Upravljanje dobrega počutja (angl. *well-being management*) so vse aktivnosti, ki prispevajo k celostnemu zdravju zaposlenih. "Well-being" že po svoji definiciji pomeni ne le odsotnost bolezni, temveč zagotavljanje tudi psihičnega in socialnega blagostanja. "Well-being" ali dobro počutje se tako nanaša zlasti na **štiri dimenzije človekovega zdravja (tudi stanja)**, to je:

- zdravje telesa,
- zdravje razuma,
- zdravje čustev ter
- psihično oziroma duševno zdravje.

To so tudi glavni viri človekove energije za delo in ustvarjanje. Oblikovanje okolja, kjer lahko ljudje dosegajo optimalna stanja pri vseh štirih dimenzijah, ima pozitivne učinke tako na organizacijo in zaposlene kot tudi na širšo skupnost.

Well-being management naj bi bil ključni element vsake HR strategije kot tudi organizacijskega delovanja ter družbene odgovornosti organizacije. Le-ta pa se ne bi smel osredotočati le na posamične iniciative, temveč mora temeljiti na dejanskih potrebah zaposlenih. Organizacije naj torej do upravljanja dobrega počutja pristopajo celostno ter tako zagotavljajo *dobro delo*. ***Dobro delo*** razumem kot delo, ki:

- je pravično nagrajeno in zaposlenim zagotavlja dostojno življenje;
- je osmišljeno (tj. ljudje v njem vidijo smisel ter svoj doprinos) ter
- ljudem nudi možnost razvoja, kar jim prinaša občutek osebne izpolnitve.

Celosten pristop k upravljanju dobrega počutja

Upravljanje dobrega počutja vključuje sistematično načrtovanje, izvajanje in vrednotenje strategij ter aktivnosti, namenjenih izboljšanju dobrega počutja zaposlenih. Zajema različne vidike, vključno s fizičnim, duševnim in čustvenim blagostanjem. Ključni strateški elementi upravljanja dobrega počutja tako vključujejo **7 ločenih, toda med seboj povezanih področij**, ki predstavljajo tudi gradbene elemente strategije well-being strategije.

1. Področje zdravja

- ***Skrb za fizično zdravje:*** Sem uvrščamo izvajanje programov, ki spodbujajo fizično zdravje, kot so aktivni odmori, dostop do zdrave prehrane. V področje zdravja uvrščamo tudi redne zdravstvene preglede, dobre rehabilitacijske prakse, dodatna zdravstvena in nezgodna zavarovanja in poklicno zdravstveno podporo.
- ***Skrb za fizično varnost:*** Zagotavljanje varnih delovnih praks, varna oprema, usposabljanje zaposlenih za varno in zdravo delo.
- ***Skrb za duševno zdravje:*** Upravljanje stresa, ocena tveganj za duševno zdravje, usposabljanje zaposlenih za ravnanje s konflikti, usposabljanje vodij za vodenje zahtevnejših pogovorov. Veliko organizacij v programe promocije zdravja vključuje skrb za duševno zdravje, kot so delavnice za obvladovanje stresa, svetovalne storitve, usposabljanje za čuječnost, SOS pogovori, različni asistenčni programi, pogovor s psihologom…

2. Področje dela – "dobro delo"

- ***Skrb za delovno okolje:*** ergonomsko oblikovani delovni prostori oziroma delovna mesta, spodbujanje odprte komunikacije in vključujoče kulture…
- ***Dober linijski menedžment:*** učinkovite politike ravnanja z ljudmi pri delu, usposabljanje linijskih vodij za vodenje dobrega počutja, upravljanje odsotnosti iz dela…
- ***Delovne zahteve:*** oblikovanje delovnih mest in delovnih vlog, upravljanje kakovosti dela, upravljanje delovnih ur in preobremenjenosti, upravljanje zadovoljstva pri delu, usklajevanje ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem…
- ***Avtonomnost pri delu:*** omogočanje samonadzora nad lastnim delom in rezultati, omogočanje kreativnosti in inoviranja.
- ***Upravljanje sprememb:*** učinkovita komunikacija med vodstvom in zaposlenimi, vključevanje zaposlenih v odločanje, spodbujanje transformacijskega voditeljstva.
- ***Nagrade in priznanja:*** pošteno in transparentno materialno nagrajevanje in prakticiranje nematerialnega nagrajevanja.

3. Področje organizacijskih vrednot in principov

- ***Voditeljstvo:*** Vodenje z vrednotami, jasna vizija in cilji, sprejetje strategije upravljanja dobrega počutja, korporacijsko upravljanje, grajenje zaupanja…
- ***Etični standardi:*** zagotavljanje dostojanstva pri delu, spodbujanje družbene odgovornosti, spodbujanje prostovoljstva in solidarnosti…
- ***Vključenost in upravljanje raznolikosti:*** razumevanje in spoštovanje raznolikosti, usposabljanje za upravljanje medgeneracijskih in medkulturnih razlik za zaposlene in vodje …

4. Področje odnosov

- ***Glas zaposlenih***: Skrb za nenehno in spoštljivo komunikacijo, vodenje dialogov med vodji in zaposlenimi, vključevanje zaposlenih v odločanje…
- ***Pozitivni medosebni odnosi:*** spodbujanje participativnega stila vodenja, spodbujanje timskega dela, skrb za konstruktivne odnose med zaposlenimi ter z vodstvom, skrb za dostojanstvo in spoštovanje raznolikosti…

5. Področje osebne rasti

- ***Razvoj kariere:*** mentorska podpora, coaching, upravljanje in razvoj delovne učinkovitosti, individualni razvojni načrti, karierni razvoj…
- ***Čustvena inteligentnost:*** usposabljanje za razvoj čustvenih kompetenc, spodbujanje empatije, agilnosti in vzdržljivosti…
- ***Vseživljenjsko učenje:*** spodbujanje in omogočanje usposabljanja za profesionalno in osebno rast, delo z dovolj učnimi izzivi…
- ***Kreativnost:*** odprta in inovacijam naklonjena kultura, usposabljanje iz kreativnosti, spodbujanje razvojnega načina razmišljanja…

6. Področje življenjskega stila

- ***Fizične aktivnosti:*** športne dejavnosti na izbiro kot so: fitnes, kolesarjenje, dvoranske športne aktivnosti, pohodništvo, plezanje, joga, organiziranje v športnih klubih…

- ***Zdrava prehrana:*** izbira zdravih menijev, več vrst sadja na delovnem mestu, voda, zakladnica zdravih receptov…

7. Področje financ

- ***Pošteno plačilo in politika bonitet:*** Večje plačilo, kot ga zagotavljajo nacionalni standardi oziroma plačilo nad zajamčeno minimalno plačo, fleksibilna bonitetna shema…
- ***Upokojitvena shema:*** dodatno pokojninsko zavarovanje, predupokojitveno usposabljanje…
- ***Finančna podpora zaposlenim:*** kreditiranje zaposlenih, asistenčni programi za upravljanje osebnih financ, finančno svetovanje, usposabljanje na področju finančne pismenosti…

Pri oblikovanju strategije upravljanja dobrega počutja je zlasti pomembno, da organizacija izhaja iz **potreb zaposlenih in značilnosti organizacije** in poseže po tistih elementih, ki bodo zadovoljili potrebe čim večjega števila zaposlenih. V tem primeru pozitivni učinki upravljanja dobrega počutja zagotovo ne bodo izostali. Le-ti pa se v največji meri izkazujejo v večji produktivnosti zaposlenih, večji zavzetosti ter v boljši organizacijski energiji, kar posledično vodi tudi k večji uspešnosti organizacije.

Linijski vodja – najpomembnejši člen pri upravljanju dobrega počutja

Linijski vodje, ki največ čas preživijo z ljudmi pri delu, so najpomembnejši člen pri upravljanju dobrega počutja. Vodje, ki se zavedajo koristi in pozitivnih vplivov dobrega počutja zaposlenih, običajno kažejo naslednje značilnosti:

- ***Zgled****:* Vodja daje pristni zgled dobrega počutja in prikazuje zdravo vedenje in prakse. Jasno pokaže zaposlenim, da mu je lastno dobro počutje pomembno in k temu spodbuja člane svojega tima.
- ***Empatija in podpora:*** Neguje podporno in sočutno delovno okolje, kjer se zaposleni dobro počutijo, ko razpravljajo o svojih izzivih in iščejo pomoč. Zna prisluhniti zaposlenim in jim zagotavlja potrebno podporo in vire za zadovoljevanje njihovih potreb po dobrem počutju.
- ***Komunikacija in sodelovanje:*** Komunicira odprto in transparentno ter zagotavlja, da se zaposleni zavedajo, da je organizaciji mar za njihovo počutje. Z zaposlenimi soustvarja pobude in aktivnosti za upravljanje dobrega počutja in jih vključuje v procese odločanja. Prav tako nenehno preverja, ali obstoječe aktivnosti še zadovoljujejo potrebe sodelavcev.
- ***Razvoj spretnosti:*** Vodja vlaga v razvoj spretnosti članov svojega tima ne le v smislu kompetenc, povezanih z delom, ampak tudi na področjih, kot so: obvladovanje stresa, odpornost in ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Vloga svetov delavcev pri upravljanju dobrega počutja

Predstavniki sveta delavcev že po zakonu o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) soupravljajo pogoje za zdravo in varno delo, njihovo poslanstvo ter vloga pa na področju upravljanja dobrega počutja zaposlenih sežeta tudi na raven posameznih strateških aktivnosti. V nadaljevanju tako navajam **osem strateških priporočil za soupravljanje dobrega počutja**.

1. Zagotovite, da se bo ***vrhnji menedžment zavedal pomena upravljanja dobrega počutja*** in da se bo dobro počutje zaposlenih jemalo resno na vseh ravneh organizacije.

2***. Sooblikujte in vplivajte na usposabljanje linijskih vodij*** v smeri participativnega vodenja ter dobrega ravnanja z ljudmi pri delu. Linijski vodje so ključ do dobrega počutja zaposlenih, ki lahko z boljšim upravljanjem ciljev ter časovnih rokov preprečijo delovne preobremenitve. Naloga linijskih vodij je komuniciranje jasnih ter realnih ciljev in zagotavljanje povratne informacije kot dveh najpomembnejših elementov gradnje zaupanja. Prav tako pa naj bi linijski vodje imeli tudi občutek za ljudi ter njihove težave pri delu oziroma z zdravjem ter jim po potrebi ponuditi pomoč.

3. Sooblikujte in ***zagotovite zaposlenim zgodnji dostop do zdravstvene podpore*** oziroma drugih specialističnih virov, kot je npr. pogovor s psihologom ali psihoterapevtom.

4. ***Sooblikujte vodenje evidence vzrokov odsotnosti ter spremljajte nezdrave prakse***, ki se lahko pojavijo v sleherni organizaciji, kot so: *prezentizem* (zaposleni bolni in/ali povsem izčrpani prihajajo na delo), *dopustizem* (zaposleni namesto bolniške vzamejo dopust) in *skrita odpoved* (delavci delajo z izjemno nizko stopnjo mentalne vpletenosti). Le-te je treba nemudoma nasloviti, sicer bodo še tako veliki strateški napori za izboljšanje dobrega počutja imeli zelo kratkotrajne učinke.

5. Sooblikujte politike in prakse pri zaznavanju organizacijskih potreb ter potreb zaposlenih.
Ne obstaja le en pristop k oblikovanju učinkovite strategije za upravljanje dobrega počutja. Strategija mora temeljiti na unikatnih potrebah ter značilnostih organizacije in kajpak na potrebah zaposlenih.

6. Vplivajte na ***oblikovanje sistemskega okvira za promocijo in spodbujanje dobrega počutja*** ter krepite kulturo, kjer ljudem ne bo nerodno govoriti o mentalnem zdravju ter duševnih stiskah in poiskati pomoč, kadar jo potrebujejo.

7. Vplivajte na to, da bo organizacija vsaj enkrat letno **raziskala *tveganja za pojav stresa, povezanega z delom, kot del preventivne strategije za odstranjevanje najpogostejših vzrokov zanj.*** Vsekakor ste vi prvi, ki se morate seznaniti s tem poročilom ter predlagati nadaljnje aktivnosti za upravljanje dobrega počutja.

8. ***Bdite tudi nad odgovornostmi zaposlenih pri upravljanju dobrega počutja*****,** le-te predstavljam v nadaljevanju.

Odgovornosti zaposlenih za upravljanje dobrega počutja

Vsakdo je odgovoren za upravljanje dobrega počutja, tudi zaposleni. Aktivnosti za upravljanje dobrega počutja so v prvi vrsti namenjeni njim. Nemalokrat pa se zgodi, da ima organizacija vrsto aktivnosti, ki pa so premalo obiskane, oziroma se jih **zaposleni ne udeležujejo**. Zatorej je potrebno,

da tudi zaposleni prevzamejo svoje odgovornosti. V prvi vrsti je njihova odgovornost, da skrbijo za svoje lastno zdravje in dobro počutje, ne le na delovnem mestu, temveč tudi zasebno oziroma ves čas. Prav tako je njihova odgovornost, da **podajo iniciative ter predlagajo (nove) aktivnosti** za upravljanje dobrega počutja in da se teh aktivnosti **tudi udeležujejo**. Od zaposlenih se tudi upravičeno pričakuje, da bodo podali oceno primernosti ukrepov ter predlagali izboljšave oziroma prilagoditve že obstoječih aktivnosti.

Zaključek

Učinkovito upravljanje dobrega počutja (well-being management) zahteva strateški pristop in sodelovanje vseh zaposlenih v organizaciji. Pri oblikovanju **strategije upravljanja dobrega počutja** ni enotnega recepta, le-ta mora v prvi vrsti zadovoljiti potrebe organizacije in zaposlenih. Most med potrebami organizacije in potrebami zaposlenih pa gradijo prav predstavniki sveta delavcev, katerih glavna naloga je spodbujati odgovornosti in vloge vseh akterjev upravljanja dobrega počutja.

V organizacijah, kjer je več predstavnikov sveta delavcev, bi tako bilo vsekakor dobrodošlo, da bi izmed sebe izvolili **posebnega predstavnika za upravljanje dobrega počutja** kot izjemno kompleksnega organizacijskega koncepta, ki pa se pospešeno uveljavlja.

Literatura

- Brečko, D. (2023). Stres in izgorevanje – podpora zaposlenim in vloga svetov delavcev. *Ekonomska demokracija : strokovno informativna revija za delavske predstavnike in menedžerje v sodobnem podjetju*. letn. 27, št. 1, str. 22–25.
- *Health and wellbeing at work : Report*. (2022). CIPD & Simpyhealth, London.