



# ***S SKRBJO ZA SODELAVCE DO BOLJŠIH REZULTATOV PODJETJA***



*Andrej Raspor in Metka Nežič (ur.)*



# **S SKRBJO ZA SODELAVCE DO BOLJŠIH REZULTATOV PODJETJA**

Andrej Raspor in Metka Nežič (ur.)



S SKRBJO ZA SODELAVCE DO BOLJŠIH REZULTATOV PODJETJA (With care for employees to better company results)

Urednika: *Andrej Raspor in Metka Nežič*

Avtorji: *Andrej Raspor, Metka Nežič, Nevenka Podgornik, Jana Krivec, Primož Rakovec, Bojan Macuh, Mihael Černetič, Kaja Kos, Vanja Tajnšek, Marija Turnšek Mikačič, Irena Kopitar, Maja Ptičar, Miloš Požar*

Recenzenta: Milena Kerndl in Andrej Kovačič

Spremna beseda: Mirjana Ivanuša-Bezjak

Oblikovanje: *Andrej Raspor*

Jezikovni pregled: *Ana Kodelja*

Prelom: *Andrej Raspor*

Zbirka: *Znanstvene monografije*

Podzbirka: *Organizacija in kadri*

Fotografija na naslovnici: <https://www.freepik.com/>

Tisk: *e-izdaja*

Dostopno na: [http://www.andrejraspor.com/perfectus\\_zalozba](http://www.andrejraspor.com/perfectus_zalozba)

Izdaja: *1. izdaja*

Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2020*

Založba: *Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.*

Cena: *0,00 EUR*

Knjigo je bila sofinancirana s strani Javne agencije za raziskovalno dejavnost RS.

Vse pravice pridržane avtorjem. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršni koli obliki, vključujoč (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

[COBISS.SI-ID=17559299](#)

ISBN 978-961-94894-6-8 (pdf)



## ZAHVALA

Iskrena hvala vsem avtorjem, recenzentoma in vsem sodelavcem, ki so prispevali k izidu te knjige. Zahvala gre tudi Javni agenciji za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije, ki je v okviru Javnega razpisa za sofinanciranje izdajanja znanstvenih monografij v letu 2020, izdajo knjige finančno podprla.

Urednika





## PREGOVOR

Knjiga z naslovom *S skrbjo za sodelavce do boljših rezultatov podjetja* je izrazito interdisciplinaren prikaz dveh zelo aktualnih tematik – skrbi za sodelavce ter posledično doseganja kar najboljših (poslovnih) rezultatov. Pred delodajalci je velik izziv – skrb za svoje sodelavce v zelo zahtevnih gospodarsko-poslovnih domačih in mednarodnih okoljih.

Različni avtorji, ki so strokovnjaki na svojih področjih nam vsak iz svojega (strokovnega) zornega kota razlagajo posamezne tematike ter nam svetujejo rešitve v luči skrbi za sodelavce (tudi skozi raziskave in njihovo analizo). Raziskave, ki so predstavljene v obliki zaključenih prispevkov – strokovnih člankov nas popeljejo na različna področja skrbi za sodelavce: prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu, depresija in njen vpliv na delovno učinkovitost, soočanje s stresom na delovnem mestu, čuječnost na delovnem mestu, mobing med mamiciami predšolskih otrok, ukrepi za zmanjševanje zdravstvenega absentizma, čustvena inteligenca in njen vpliv na izboljšanje delovne uspešnosti zaposlenih, osebni karierni načrt, družbena odgovornost do zaposlenih ter (še vedno aktualna) promocija zdravja na delovnem mestu.

Knjiga oziroma zbornik strokovnih člankov je namenjena tako strokovni kot laični javnosti. Vsekakor predstavlja zanimivo branje tako delodajalcem kot tudi zaposlenim. Naj bralci knjige dobijo vpogled v aktualno tematiko ter o njej razmislijo ter naredijo tudi konkretne aktivnosti, ki bodo izboljšale skrb za sodelavce.

Knjigi na pot podajam dve misli znanih poslovnežev. Znani britanski poslovnež Richard Branson (Virgin Group) je dejal: »Če je oseba, ki dela v vašem podjetju, 100-odstotno ponosna na blagovno znamko, svoje delo ter če ji daste na voljo sredstva in orodja, da dobro opravi svoje delo in jo dobro obravnavate, potem bo zadovoljna. Formula je zelo preprosta: srečni zaposleni je enako srečne stranke.« Branson priporoča naslednji vrstni red: najprej zaposleni, nato stranke in na tretjem mestu lastniki. Njegovo misel utemeljuje Nayar: »S tem ko postavite zaposlene na prvo mesto, boste lahko držali obljubo, da so stranke najpomembnejše.«

mag. Mirjana Ivanuša-Bezjak  
višja predavateljica in avtorica knjig s področja človeških virov ter sodna izvedenka za podjetništvo ter kadrovske funkcije



## UVOD H KNJIGI S SKRBJO ZA SODELAVCE DO BOLJŠIH REZULTATOV PODJETJA

Knjiga z naslovom *S skrbjo za sodelavce do boljših rezultatov podjetja* je oblikovana tako, da bralcu z izbranimi temami pomaga prepoznati, preprečevati in reševati izzive, s katerimi se v skrbi za svoje sodelavce danes srečujejo delodajalci. Prav tako pa koristne informacije in uporabne nasvete za reševanje svojih težav v njej dobijo tudi zaposleni. Podrobno obravnavamo izgorelost, depresijo, stres, mobing in zdravstveni absentizem. Prikazani so tudi nekateri pristopi, ki pripomorejo k boljšemu telesnemu počutju, čustveni stabilnosti, večji delovni uspešnosti, boljšim medsebojnim odnosom, veselju do dela, samozaupanju, lažjemu usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, večji pripadnosti podjetju idr. To so čuječnost, čustvena inteligenca, osebni karierni načrt in družbena odgovornost do zaposlenih. Podajamo povzetke poglavij, kot si sledijo v knjigi.

Tema prvega poglavja je prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu. Avtorica je izgorelost postavila v kontekst duševnega zdravja in jo obravnavala z vidika ranljivosti posameznika zlasti glede psihosocialnih tveganj. Izpostavljene so osebne značilnosti posameznika in drugi dejavniki, ki prispevajo k pojavu izgorelosti, obenem pa so predstavljeni tudi simptomi, ključni signali, ki pomagajo posamezniku k reflektiranju in vpogledu v situacijo, kar odpira možnosti za samopomoč oziroma zgodnjo ustrezno obravnavo. Poleg informacij glede preventive, predvsem na ravni posameznika, članek vključuje tudi krajšo osvetlitev psihoterapevtske obravnave v primeru izgorelosti.

Težave v duševnem zdravju postajajo sestavni del sodobnega življenja, vodilna med njimi je depresija. Delovno okolje velikokrat ključno prispeva k razvoju depresivnih težav. V drugem poglavju je predstavljena raziskava o pojavnosti depresivnih težav, simptomatiki, vzrokih, posledicah, soočanju ljudi in delodajalcev s to problematiko ter stigmatizacijo problematike ter iskanja pomoči. V raziskavi so zajeti rezultati ankete pri splošni javnosti, ljudeh z izkušnjo depresije. Pokazalo se je, da ljudje zaradi depresivnih težav izgubijo v povprečju 10 ur produktivnega dela na teden, ob razvoju resnejše motnje pa prihaja do večmesečnih bolniških odsotnosti. Odnos in obravnava delodajalcev ostajata na nizki ravni, še vedno ostaja stigma do iskanja strokovne pomoči. Ugotovitve so dopolnjene z mnenji splošne zdravnice in psihiatrov. Na osnovi rezultatov in mnenj strokovnjakov so predstavljene smernice za prihodnje ukrepe v smeri humanizacije delovnih mest, razumevanja in nadzоровanja vloge psihiatrije, psihoterapije in psihosocialnega svetovanja, pomen celostne diagnostike in deinstitutionalne obravnave depresivnih težav, spoštovanja osnovnih človekovih pravic in smernic na tem področju, ozaveščanja splošne javnosti ter destigmatizacije težav v duševnem zdravju in iskanja strokovne pomoči.

Tretje poglavje govori o soočanju s stresom na delovnem mestu. V sodobni globalni družbi, polni vsakodnevnih sprememb na različnih področjih, se človek doma, v družbi in seveda na delovnem mestu (pogosto tudi zaradi partnerskih in medosebnih odnosov) srečuje s stresom, ki vodi do psihičnih težav, te pa najpogosteje vodijo v slabšo kakovost dela, lahko tudi v izgubo lastnikov in s tem seveda prinaša neprijetnosti za sodelavce. V tem poglavju smo obravnavali pomen tega družbenega in socialnega problema, ki se vedno bolj zajeda v vse pore človekovega življenja.

Čuječnost (nepresojajoče, sprejemajoče zavedanje doživljanja v sedanjem trenutku), ki jo obravnavamo v četrtem poglavju, je tudi v poslovnem in delovnem okolju čedalje bolj uveljavljen psihološki pristop, ki ga uporablja vse več organizacij tako v tujini kot pri nas. Na

ravni posameznika, organizacije kakor tudi širše družbe lahko prinese čuječnost številne pozitivne učinke, denimo zmanjšanje stresa zaposlenih; njihovo okrepljeno duševno in telesno blagostanje; povečanje produktivnosti, kreativnosti in kakovosti dela; boljše odnose v kolektivu, v delovnih timih in s strankami; zmanjšanje absentizma in fluktuacije; večjo varnost pri delu. Pričujoče poglavje predstavi, kaj čuječnost je in kako deluje v kontekstu dela in organizacije. Podrobneje opisuje zlasti vpliv čuječnosti na zmanjšanje stresa in povečanje psihičnega blagostanja zaposlenih, pomen psihološke prisotnosti v tukaj-in-zdaj ter vlogo čuječnosti pri delovni kreativnosti, komunikaciji in medosebnih odnosih. Posebni podpoglavji sta posvečeni dvema ključnima čuječnostnima strategijama, tako imenovanemu nepristranskemu opazovalcu ter sprejemanju doživljanja. Vključuje tudi razmišljanje o možnih stranpoteh korporativne čuječnosti v smislu njene napačne uporabe. Poglavje je praktično naravnano. Prinaša tudi navodila za izvedbo nekaterih priročnih čuječnostnih tehnik, napotke za neformalno prakso čuječnosti med delovnim dnem, primere konkretnih pozitivnih učinkov čuječnosti pri slovenskih posameznikih ter predstavitev dveh specializiranih čuječnostnih programov za podjetja in organizacije, ki sta bila razvita v Sloveniji kot plod domačega znanja.

V petem poglavju avtorica predstavlja raziskavo o proučevanju problematike mobinga med mamici predšolskih otrok (ali mobing med mamici obstaja, katere oblike mobinga se najpogosteje pojavljajo ter kakšne so posledice za mamice). Prikazano je tudi, kako je urejena zakonodaja v Sloveniji in Evropski uniji. Anketo je v celoti izpolnilo 556 mamic predšolskih otrok. Metodološki pristop je temeljil na uporabi kvantitativnega raziskovanja. Podatki so bili pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika, objavljenega na socialnem omrežju Facebook, pri tem je bilo vključeno tudi vzorčenje po principu snežne kepe. Rezultati so pokazali, da anketiranke doživljajo različne oblike mobinga. Izvajalci mobinga so v večji meri nadrejeni, pri čemer pa je bilo ugotovljeno, da se trpinčenje in nadlegovanje z njihove strani še poveča, ko se mamica vrne s porodniškega dopusta. Po mnenju anketirank so najpogostejši vzroki za nastanek mobinga slabo vodstvo, negativen odnos sodelavcev in neurejena organizacija. Najpogostejši obliki mobinga sta dodeljevanje prekomernega dela in obremenitev ter zlonamerne govornice in ogovarjanje za hrbtom. Dva odstotka anketirank je bilo deležnih tudi groženj s fizičnim nasiljem. Na podlagi rezultatov raziskave so bili podani predlogi za delodajalce in mamice ter za ozaveščanje širše družbe prek omrežja Facebook.

Sledi poglavje o izzivih zdravstvenega absentizma, ki je kompleksen pojav in pereč problem, katerega reševanje zahteva sistematičen pristop, premišljene in usmerjene ukrepe ter redno spremljanje pojava, saj lahko le na ta način dobimo povratne informacije, na njihovi osnovi pa nato ugotovljamo uspešnost in učinkovitost ukrepov. V prispevku poleg teoretičnega pogleda na obravnavano problematiko podajamo širok nabor predlogov, s katerimi lahko prispevamo k boljšemu zdravju sodelavcev, in so primerni za uporabo v različnih organizacijskih okoljih. Predstavljen je tudi povsem praktičen primer pristopa k reševanju problema zdravstvenega absentizma v enem sektorju državne uprave, ki šteje skoraj 3.700 sodelavcev. Izvedeni sta bili dve raziskavi (kvalitativna in kvantitativna), ki sta pokazali, kje so glavni razlogi za odsotnost sodelavcev. Ugotovljeno je bilo, da sodelavci zelo slabo poznajo zakonsko urejenost področja varnosti in zdravja pri delu, vendar pa so sami pripravljeni sodelovati v aktivnostih za izboljšanje stanja. Predstavljene so tudi rešitve, ki so sledile že takoj po rezultatih prve, kvalitativne raziskave, in so upoštevale tako teoretične podlage kot specifične delovnih mest. Predstavljamo tudi rezultate druge, obširnejše kvantitativne raziskave in podatke o poteku vzporednih aktivnosti v okviru projekta promocije zdravja ter predlaganih in tudi že uspešno realiziranih ukrepov, ki so, kljub specifikam, primerni za uporabo v podobnih organizacijskih okoljih.

Šesto poglavje obravnava čustveno inteligenco. Dejstva, ko o delu ali službi govorimo le o fizičnih in miselnih opravilih, so preteklost. Vedno bolj pomembna so nova merila in pravila o

izbiri pravih ljudi na prava delovna mesta. Pri tem ima vedno pogosteje pomembno mesto čustvena inteligenca. Pogojno nima veliko skupnega z znanjem, ki ga posedujemo, tukaj mislimo predvsem na tisto, ki smo ga usvojili v času pridobivanja šolske izobrazbe. Pri vsakodnevem delu je seveda pomembno tudi strokovno znanje in inteligentna sposobnost. Na delovnem mestu določajo našo tržno vrednost osebne kakovosti. Te največkrat najdemo v okviru čustvene inteligence, ki zajema empatijo, prilagodljivost, prepričljivost in še marsikaj. Avtor predstavi pojem inteligenca, čustvena inteligenca, dejavnike čustvene inteligence, simpatijo in empatijo, predvsem pa se osredotoči na vpliv čustvene inteligence na izboljšanje delovne uspešnosti. Teoretične ugotovitve podkrepi s praktičnimi primeri (testi) in rezultati letih.

Sedmo poglavje daje celovit vpogled v izdelavo osebnega kariernega načrta. Osebni karierni načrt pomaga posameznikom pri načrtovanju kariere in poklicne poti ter pri oblikovanju prihodnosti in zaposlovanju (rednem in priložnostnem). Potrebujemo ga vsi, ne glede na starost in vrsto dela. Zasnovan je na osebnih lastnostih, izkušnjah, opravih, znanjih, treningih, veščinah, ciljih in filozofiji vsakega posameznika. Ta zbirka nastaja in se izpopolnjuje vse življenje in posameznikom pomaga, da načrtujejo in sledijo svoji karierni poti. To je »karierna zakladnica«, iz katere vsak jemlje svoje zaklade, si oblikuje svoj karierni portfelj kot temelj načrtovanja prihodnje kariere. Karierni načrt pomaga prepoznati lastne vzorce vedenja, gradi samozaupanje, daje večjo možnost doseganja življenjskih ciljev in pomaga spremeniti življenje na bolje. Posameznika usmerja k osebni odličnosti. Avtorica opredeli kariero, obravnava različne teorije o karieri ter poglobljeno prikaže potek in uporabo posameznih orodij za izdelavo osebnega kariernega načrta.

V drugem delu knjige so prikazani primeri iz prakse. Najprej je predstavljena študija primera, v kateri avtorica obravnava koncept družbene odgovornosti, ki podjetjem poleg njihove osnovne naloge, ustvarjati dobiček, narekuje tudi skrb za vse deležnike, s katerimi se zaradi svojega delovanja srečuje. V ospredju je notranja dimenzija družbene odgovornosti, ki primarno vključuje zaposlene, povezuje se s področji investiranja v človeški kapital, zdravja in varnosti sodelavcev ter upravljanja s spremembami. V študiji primera so bili evalvirani ukrepi v podjetju po šestih letih od prejema certifikata Družini prijazno podjetje. Avtorica je ugotavljala, kako je uvedba ukrepov družini prijaznega podjetja prispevala k ozaveščanju sodelavcev glede certifikata Družini prijazno podjetje. V raziskavi je bil uporabljen anketni vprašalnik, izvedenih je bilo tudi pet delno strukturiranih intervjujev. Ciljna skupina so bili vsi zaposleni za nedoločen čas v obravnavanem podjetju. Izvedena je bila tudi primerjava z rezultati predhodne raziskave v podjetju in z raziskavo inštituta Ekvilib. Ugotovljeno je bilo, da so sodelujoči seznanjeni s certifikatom Družini prijazno podjetje, poznajo ukrepe, jih koristijo in pri tem običajno nimajo težav. Z izborom ukrepov so v veliki večini zadovoljni, vsi sodelujoči pa so se odločili za vsaj en ukrep. Zaradi uvedenih ukrepov se je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja izboljšalo. Ugotovljeno je bilo tudi, da se obremenjenost sodelujočih na delovnem mestu povečuje, kajti vedno več časa porabijo za delo, zaradi česar jim primanjkuje časa za družino in druge dejavnosti. Predstavljeni so tudi predlogi in priporočila, ki so bili na podlagi rezultatov raziskave podani vodstvu, uporabni pa so tudi za vsa podjetja, ki so imetniki certifikata Družini prijazno podjetje.

V naslednjem poglavju se avtorica sprašuje, kaj sploh pomeni promocija zdravja na delovnem mestu, ki jo danes zasledimo na vsakem koraku. Nekateri menijo, da je promocija zdravja že skica na oglasni deski, ki delavca uči, kako telovaditi. Ali so s tem res pripomogli k boljšemu zdravju delavca? Ugotavlja, da gre pri promociji zdravja za kompleksen proces, ki omogoča zaposlenim oziroma okolju povečevati nadzor nad dejavniki, ki bi lahko na kakršen koli način vplivali na njihovo zdravje. Namen promocije zdravja je sprememba življenjskega sloga posameznika in hkrati spoznanje, da je nezdrav način življenja lahko povezan z različnimi

obolenji, ki lahko privedejo do kroničnih bolezni. Opozarja tudi na veliko število izgubljenih delovnih dni zaradi bolniškega staleža.

Knjigo zaključuje intervju z mag. Milošem Požarjem, ki po dveh desetletjih vodenja informatike in številnih projektov ter večletnega ukvarjanja s kadri ugotavlja, da je umetnost vodenja podjetja v uravnoveženju systemskega, urejenega principa in svobode ter kreativnosti. Meni tudi, da preveč nepotrebnih pravil ubija ustvarjalnost, premalo pa vodi v nepreglednost, stihijo in kaos.

Knjiga je vsebinsko zaključena celota, vendar se lahko bralec podrobneje posveča le posameznim poglavjem ali pa delo bere kot celoto. Namenjena je tako laični kot tudi strokovni javnosti.

Avtorja sva se tega projekta lotila s ciljem, da bodo bralci v knjigi našli čim več koristnih informacij, ki jih bodo lahko uporabili v svoji poslovni praksi ali kot izhodišče za nadaljnje raziskave na obravnavanih področjih.

Andrej Raspor in Metka Nežič

## PREDSTAVITEV AVTORJEV



izr. prof. dr. **ANDREJ RASPOR**

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Slovenija  
Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija  
Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici,  
Gregorčičeva ulica 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija

E-mail: [andrej.raspor@ceatm.org](mailto:andrej.raspor@ceatm.org)

Po osnovni izobrazbi je strojni tehnik. Po univerzitetnem študiju organizacije dela na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju v okviru Univerze v Mariboru je nadaljeval podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in doktoriral leta 2010 z doktorsko disertacijo *Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom*. Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo. Predava in svetuje na področju obvladovanja časa in stroškov, kakovosti storitev ter razvoja kadrov. Ima več kot petintrideset let delovnih izkušenj, od tega več kot sedemnajst let na različnih vodilnih mestih, in sicer kot vodja splošnih poslov, direktor razvoja kadrov, direktor za strateške projekte in vodja komisije za nadzor stroškov. V okviru podjetja Hit, d. d., je vodil Sektor za razvoj kadrov. Bil je direktor strateških projektov, kjer je vodil prenavo poslovnih procesov razvoja kadrov in trženja ter organiziral poslovanje za kitajske goste z območja Italije. Je podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec, saj je mnenja, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Ključna področja njegovega raziskovanja so delovna razmerja in procesi v storitveni dejavnosti s poudarkom na optimizaciji delovnih procesov z vidika stroškov in tudi organizacije delovnega časa.

Kot sekretar Sindikata igralniških delavcev Slovenije, član Društva za vrednotenje dela, Združenja nadzornikov Slovenije, Komisije za delovno in socialno pravo in sodnik porotnik na delovnem sodišču si je nabiral izkušnje v vseh segmentih delovnega prava. Vse te vidike poskuša zajeti v svojih predavanjih, pri mentoriranju ter svetovalnem delu.

Sodeloval je na številnih mednarodnih konferencah, objavil izsledke raziskav v znanstvenih revijah z recenzentskim postopkom. Je avtor več znanstvenih in strokovnih monografij ter uporabnih priročnikov.



**mag. METKA NEŽIČ**

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Slovenija  
Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija

E-mail: [metka.nezic@gmail.com](mailto:metka.nezic@gmail.com)

Mag. Metka Nežič je predavateljica, svetovalka in raziskovalka na področju razvoja zaposlenih, menedžmenta znanja, timskega dela in družbene odgovornosti. Študirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je zaključila univerzitetni študij, specializacijo in znanstveni magistririj, vse s področja menedžmenta. Ima dvajset let delovnih izkušenj v gospodarstvu, od tega deset let na različnih vodstvenih mestih. Več let je bila direktorica projektov na Inštitutu za razvoj učečega se podjetja. Vodila je tudi organizacijo mednarodne konference grozdov, nacionalne konference tehnoloških mrež in mednarodni simpozij učečih se organizacij. Zdaj kot podjetnica povezuje akademsko znanje in prakso. Svetuje podjetjem, že vrsto let pa sodeluje tudi z Doba Fakulteto kot predavateljica in online mentorica na magistrskem študiju. Je članica strokovnega sveta Life Learning Akademije in članica IRDO – Inštituta za razvoj družbene odgovornosti. Je presojevalka certifikata učečega se podjetja, ECQA certificirana menedžerka za družbeno odgovornost, certificirana trenerka za DISK model in licencirana svetovalka po metodi Profiles International. Več let že sodeluje kot somentorica pri magistrskih nalogah in je avtorica več člankov s področja menedžmenta znanja in razvoja zaposlenih.





**izr. prof. dr. NEVENKA PODGORNIK**

Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici,  
Gregorčičeva ulica 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija

E-mail: [nevenka.podgornik@fuds.si](mailto:nevenka.podgornik@fuds.si)

Izr. prof. dr. Nevenka Podgornik je po strokovnoizobrazbenem profilu psihoterapevtka, imetnica evropske diplome iz psihoterapije, sociologinja in antropologinja. Pedagoško in raziskovalno delo opravlja na Fakulteti za uporabne družbene študije, študijski program Psihosocialno svetovanje, kot zunanja sodelavka sodeluje z institucijami s področja izobraževanja in psihosocialnega svetovanja. Raziskovalno se ukvarja s proučevanjem področja svetovalno-terapevtskega dela, psihoterapije in njenih antropoloških temeljev, z vprašanji odnosov, težav v duševnem zdravju ter z vzgojno-izobraževalnimi pristopi. Psihoterapevtsko prakso izvaja v okviru zasebne ordinacije in Nacionalnega inštituta za psihoterapijo, za organizacije s področja socialnega varstva izvaja supervizijo.

Je članica strokovnega sveta družbeno odgovorne kampanje Ne-odvisen.si, sodelavka Vivine zdravniške linije ter avtorica in soavtorica več strokovnih in znanstvenih člankov ter monografij s področja sociologije, antropologije in psihoterapije (*Mental Health in Modern Society*, *Psihične krize sodobnega človeka: Sociološko-antropološka perspektiva in vpogled v psihoterapevtsko prakso*, *Kriva je Eva: Androcentrična konstrukcija stvarnosti in manifestacije psihičnih kriz žensk*) ter vzgojno-izobraževalnih pristopov (*Izzivi sodobne vzgoje*, *Izbrana pot k otrokom: Pomen izbire ravnanj pri ustvarjanju odnosov in vzgoji otrok*).

Je avtorica in soavtorica številnih strokovnih člankov, več izvirnih znanstvenih člankov in znanstvenih monografij.



**doc. dr. JANA KRIVEC**

Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici,  
Gregorčičeva ulica 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija

E-mail: [jana.krivec@fuds.si](mailto:jana.krivec@fuds.si)

Doc. dr. Jana Krivec je diplomirala na oddelku za psihologijo Filozofske fakultete v Ljubljani, kjer je leta 2013 tudi doktorirala z doktorsko disertacijo *Kognitivno procesiranje informacij: primer igranja šaha*. Je vodja oddelka za psihoterapijo in docentka psihologije na Fakulteti za uporabne družbene študije v Novi Gorici, kjer predava in mentorira študente na področju psihosocialne pomoči.

Kot gostujoča predavateljica se je izobraževala v tujini – na American University of Beirut v Libanonu ter Moscow State University v Rusiji. Vodi Nacionalni inštitut za psihoterapijo. Sodeluje tudi z Oddelkom za inteligentne sisteme na Institutu Jožef Stefan kot raziskovalka na področju umetne inteligence in s Fakulteto za management, študijski program Management v športu Univerze v Mariboru. Njen glavni raziskovalni interes je raziskovanje področja kognitivne psihologije. Objavila je več strokovnih in znanstvenih prispevkov. Kot vodja ali raziskovalka je sodelovala pri več slovenskih in tujih raziskovalnih projektih.

Aktivno se udeležuje strokovnih in znanstvenih konferenc s področja psihologije in umetne inteligence. Je tudi šahovska velemejstrica, sedemkratna državna ženska članska prvakinja in dolgoletna članica slovenske ženske šahovske reprezentance.



**doc. dr. PRIMOŽ RAKOVEC**

Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici,  
Gregorčičeva ulica 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija

E-mail: [primoz.rakovec@fuds.si](mailto:primoz.rakovec@fuds.si)

Po zaključeni gimnaziji je nadaljeval izobraževanje na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. 2015 je na Fakulteti za uporabne družbene študije v Novi Gorici zaključil magistrski študij Psihosocialne pomoči, kjer je 2018 tudi doktoriral.

Leta 1997 se je zaposlil v gospodarskem sektorju, na področju posredovanja delovne sile, izobraževanja in svetovanja. Sodeloval je z Mladinskim informativnim svetovalnim središčem Slovenije in se usposobil za delo in vodenje informativnega svetovalnega centra za mlade ter skupaj z zavodom MISS razvijal izobraževalni model za informatorje svetovalce. S sodelavci je izdelal in vodil eno prvih spletnih svetovalnic za mlade v Sloveniji, v kateri so brezplačno svetovali strokovnjaki različnih področij. Pet let je bil vodja Mladinskega informativnega svetovalnega središča v Kranju. Na Centru RS za poklicno izobraževanje se je usposobil za svetovalca v postopkih pridobivanja Nacionalnih poklicnih kvalifikacij. V okviru pedagoško-andragoškega usposabljanja Ekonomsko-storitveno izobraževalnega centra Kranj je pridobil naziv mentorja praktičnega izobraževanja. Zaključil je izobraževanje iz nevrolingvističnega programiranja in pridobil naziv NLP Master Coach. Je certificirani hipnoterapevt izven klinične prakse. V letu 2016 je pridobil certifikat iz kognitivno-vedenjske terapije na Academy of C.B.T., Dusseldorf, Germany. V okviru Društva psihologov Slovenije se je udeležil usposabljanja za nudenje psihosocialne pomoči beguncem. Na področju izobraževanja in izvajanja delavnic je sodeloval z Zavodom RS za zaposlovanje. Izvajal je delavnice Priprava na samozaposlitev in svetovalne intervjuje za presojo kandidatove poslovne identitete. V okviru programov Usposabljanja in izobraževanja zaposlenih in Vseživljenjske karijerne orientacije je vodil delavnice in treninge celostne komunikacije in reševanja problemov. Prostovoljno je sodeloval z različnimi organizacijami na področju socialnega varstva (Center za socialno delo Radovljica, PUM – projektno učenje mladih, Krizni center za mlade Kresnička ...), kjer je izvajal delavnice in predaval iz različnih tematik psihosocialne pomoči. V okviru lastne prakse izvaja coaching in psihosocialno svetovanje po kognitivno-vedenjski modaliteti. Na Rdečem križu Slovenije, OE Kranj vodi usposabljanja za nudenje psihosocialne pomoči v kriznih situacijah. Je ustanovni član Slovenskega združenja za psihoterapijo in svetovanje. Dr. Primož Rakovec je predavatelj in asistent za predmetno področje psihosocialnega svetovanja na Fakulteti za uporabne družbene študije v Novi Gorici.



**doc. dr. BOJAN MACUH**

Višja šola za kozmetiko in velnes  
Poljanska cesta 95, 1000 Ljubljana, Slovenija

E-mail: bmacuh@gmail.com

Bojan Macuh je zaključil doktorski študij na Pedagoški fakulteti Univerze na Primorskem, pred tem pa magistrski študij sociologije na Filozofski fakulteti Univerze v Mariboru. Po osnovni izobrazbi je profesor sociologije in slovenščine. Je docent s področja sociologije.

Od leta 2009 je predavatelj na Fakulteti za poslovne in komercialne vede v Celju, kjer predava sociologijo. Na Gea College v Ljubljani predava od leta 2013, in sicer poslovno etiko in organizacijsko kulturo, medtem ko na Višji šoli za kozmetiko in velnes predava predmet čustvena inteligenca in osebni razvoj.

V več kot 30 letih pedagoškega dela je avtor znanstvenih monografij, avtor in soavtor strokovnih monografij ter avtor več znanstvenih, strokovnih in poljudnih člankov. S prispevki je sodeloval na več mednarodnih znanstvenih konferencah. Hkrati je avtor tudi več leposlovnih del za odrasle, mladino in otroke.



**doc. dr. MIHAEL ČERNETIČ**

Fakulteta za psihoterapevtsko znanost Univerze Sigmunda  
Freuda v Ljubljani, Slovenija  
DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije  
Maribor, Slovenija  
Pot naprej – psihoterapija, psihološko svetovanje in  
izobraževanje, Slovenija

E-mail: [miha.cernetic@sfu-ljubljana.s](mailto:miha.cernetic@sfu-ljubljana.s)

Doc. dr. Mihael Černetič je univerzitetni diplomirani psiholog, doktor psiholoških znanosti, integrativni psihoterapevt (certificiran pri Mednarodni zvezi za integrativno psihoterapijo – IIPA) in docent za področje psihoterapevtske znanosti. Ima evropsko diplomu iz psihologije (EuroPsy certifikat). Sodeluje s Fakulteto za psihoterapevtsko znanost kot predavatelj in raziskovalec ter z DOBA Fakulteto za uporabne poslovne in družbene študije, kjer je nosilec predmeta Pozitivna psihologija za sodobno poslovanje. V zasebni praksi opravlja psihoterapevtsko in svetovalno delo.

Na področju čuječnosti velja za enega vodilnih strokovnjakov v Sloveniji, uveljavljen pa je tudi v tujini. Iz pristopov pomoči, ki temeljijo na čuječnosti, se je med drugim izobraževal v okviru Bangor University (Velika Britanija). Na temo čuječnosti je tudi doktoriral. Že več kot desetletje razvija in izvaja različne čuječnostne programe. Delavnic, predavanj in seminarjev s področja čuječnosti, ki jih je izvedel, se je doslej udeležilo že več tisoč ljudi. Čuječnost predstavlja tudi glavno področje njegovega raziskovalnega dela.



**KAJA KOS, mag. posl. ved.**

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije,  
Slovenija  
Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija

E-mail:

Kaja Kos, rojena 1986 v Celju, je leta 2010 diplomirala na Ekonomsko-poslovni fakulteti Maribor, smer management. Po zaključku študija se je zaposlila v komerciali, kjer je delala kot komercialistka v pisarni in na terenu. V želji po dodatnem izobraževanju se je vpisala na podiplomski študij na Fakulteti Doba, smer Mednarodno poslovanje in ga leta 2015 tudi uspešno zaključila. V času zaključevanja študija je prvič postala mamica in ob povratku iz porodniške izgubila službo, zato je želela v svoji magistrski nalogi raziskati kakšen je prehod mamic iz porodniške nazaj na delo ali se ob vrnitvi soočajo s kakšnimi težavami, hkrati pa jo je vedno zanimal mobing. To dvoje je združila in napisala nalogo z naslovom Mobing med mamicami predšolskih otrok. Danes je ponosna mamica dveh punčk starih 5 in 3 leta ter je od leta 2018 zaposlena na Zavarovalnici Sava d.d.



**VANJA TAJNŠEK, mag. posl. ved, MBA**

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije,  
Slovenija  
Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija

E-mail: vanja.tajnsek(@)yahoo.com

Vanja Tajnšek, magistrica vseživljenjskega izobraževanja, je že od leta 1989 zaposlena v državni upravi, kjer je zaradi svoje sicer tehnične izobrazbe večino časa delala v operativi. Po zaključku magistrskega študija v letu 2015 je terensko delo zamenjala s pretežno administrativnim in tako dobila vpogled tudi v to sfero delovanja državne uprave. Dolgoletni stik z ljudmi različnih narodnosti, socialnega in kulturološkega ozadja je pripomogel k širokemu pogledu in razvoju idej s področja človeških virov, kar jo čedalje bolj zanima. Združitev praktičnih izkušenj s strokovnim znanjem pa lajša iskanje rešitev in izboljšav v upravi, kjer je zaposlena, in širše. Zagovarja permanentno izobraževanje in pomembnost mehkih znanj, kompetenc in timski pristop dela. V prostem času se ukvarja s poezijo in fotografijo.



**doc. dr. MARIJA TURNŠEK MIKAČIČ**

VSŠKV in Glotta Nova  
Ulica Carla Benza 1, 1000 Ljubljana SI-Slovenija

E-mail: mikacic2007@gmail.com

Doc. dr. Marija Turnšek Mikačič je doktorica znanosti in docentka menedžmenta kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije FOŠ Novo mesto, univerzitetno diplomirana ekonomistka in magistra znanosti s področja poslovne politike in organizacije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, vodja službe za tržne raziskave in razvoj kozmetike v tovarni Lek, direktorica sektorja za plan in analize pri podjetju ČGP Delo, sekretarka zbora združenega dela Skupščine Republike Slovenije, sekretarka Državnega sveta Republike Slovenije. Predava na Fakulteti za organizacijske študije FOŠ Novo mesto, in sicer predmeta Podjetništvo in Karierno načrtovanje, na Višji šoli za upravljanje podeželja Grm Novo mesto predmet Ekonomika in management podjetij, na Visoki šoli za upravljanje podeželja Grm Novo mesto pa predmete: Dopolnilne dejavnosti na podeželju, Upravljanje prostora in Ekonomika. Je NLP praktik™, NLP mojster praktik™, NLP trener INLPTA™, NLP coach™, vodi certificirano šolo kariernega coachinga. Je avtorica knjige *Karierno načrtovanje: kako najdeš v sebi skriti zaklad*, vrste strokovnih člankov in publikacij, mentorica študijskih krožkov.





**IRENA KOPITAR, mag. posl. ved**

Ljubljanske mlekarne, d. o. o., Tolstojeva 63, 1000 Ljubljana

E-mail: irenakopitar@gmail.com

Irena Kopitar je magistra poslovnih ved. Ima 34 let delovnih izkušenj v živilski industriji, kjer je na različnih delovnih mestih zaposlena že od končane srednje šole. Leta 2005 je diplomirala na Živilski šoli Maribor, Višja strokovna šola, smer živilstvo. Po uspešno končanem dodiplomskem študiju na DOBA Fakulteti za uporabne poslovne in družbene študije Maribor, smer poslovanje, je leta 2016 magistrirala na podiplomskem študijskem programu Mednarodno poslovanje na isti fakulteti. V magistrskem delu je raziskovala družbeno odgovornost do zaposlenih v podjetju.



**MAJA PTIČAR, mag. posl. ved, MBA**

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije,  
Slovenija

Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija

E-mail: [pticar.maja@gmail.com](mailto:pticar.maja@gmail.com)

Maja Ptičar je magistra poslovnih ved, ki že več kot 13 let dela kot strokovni sodelavec na področju varnosti in zdravja pri delu (ALARM, d. o. o.). Njeno delo obsega usposabljanje iz področja varstva pri delu in požarne varnosti, izdelavo strokovnih podlag izjav o varnosti z oceno tveganja, sodelovanje pri implementaciji novih zakonskih zahtev v obstoječi poslovni sistem podjetja ter iskanje rešitev glede izboljšanje obstoječega stanja varstva pri delu.



**mag. MILOŠ POŽAR**

BIA Separations, d. o. o., Mirce 21, 5270 Ajdovščina

E-mail: milos.pozar@gmail.com

Po diplomi na Fakulteti za strojništvo leta 1985 se je zaposlil na Fakulteti za strojništvo, na Katedri za proizvodno strojništvo. Opravljal je delo asistenta za področje tehnične kibernetike in krmilne tehnike ter ob tem zaključil magistrski študij s področja robotike.

Na novem delovnem mestu v Iskri (vodja oddelka razvoja sistemov za krmiljenje proizvodnje) je spoznal nestrojniške vidike upravljanja procesov (psihološke in sociološke plati vodenja, računovodsko-finančne kazalce ...). Takrat se je začel ukvarjati tudi z organizacijo in vodenjem izobraževanj na področju vodenja proizvodnje, logistike in moderne organizacije proizvodnje. Pri tem je začel uporabljati metode vitke proizvodnje in procesnega pristopa k upravljanju podjetja.

Potreba po avtomatizaciji proizvodnje ga je pripeljala v informacijske vode. Tako je bil 20 let direktor informatike v podjetju Iskra Avtoelektrika. Poleg vodenja informatike v skupini je operativno vodil ključne projekte prenove informacijske podpore. Največji od teh je bila uspešna uvedba informacijskega sistema SAP v skupino Iskra Avtoelektrika.

Poleg rednega dela je petnajst let vodil postopke ocenjevanja po modelu EFQM za nagrado poslovne odličnosti PRSPO na področju gospodarstva, zdravstva in javne uprave. Tako je vsako leto tudi sebe kalibriral glede na uspešna podjetja in poizkušal prenesti v svoje delo čim več tako spoznanih dobrih praks. Model PRSPO uporablja tudi kot osnovno vodilo pri upravljanju procesov in informatike v skupini Iskra Avtoelektrika.

Leta 2010 je poleg vodenja IT in organizacije v podjetju prevzel tudi kadrovsko funkcijo, ki jo je opravljal deset let. To so bila leta intenzivne rasti in zaposlovanja inženirskega kadra, kjer so se izkazala dolgoročna vlaganja v sodelovanje s potencialnimi sodelavci že v času študija. Intenzivno sodelovanje s šolami, posebno tehničnimi fakultetami, in štipendiranje sta zagotovila za razvoj podjetja potrebne sodelavce.

Pripravil je več učnih gradiv s področja proizvodnega menedžmenta in logistike, praktičnih vaj in simulacij različnih organizacijskih problemov vodenja ter sodeloval pri pripravi gradiva za predmet Avtomatizacija energetskih sistemov na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani. Leta 2007 je prejel priznanje CIO za najboljšega vodjo – direktorja IT v Sloveniji.



## KAZALA

KAZALO VSEBINE	STRAN
ZAHVALA	V
PREDGOVOR	VII
UVOD H KNJIGI S SKRBJO ZA SODELAVCE DO BOLJŠIH REZULTATOV PODJETJA	IX
PREDSTAVITEV AVTORJEV	XIII
KAZALA	XXVII
<b>PREPOZNAVANJE IN PREPREČEVANJE IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU</b>	<b>1</b>
1 UVOD V PREPOZNAVANJE IN PREPREČEVANJE IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU	3
2 PSIHOSOCIALNA TVEGANJA IN RANLJIVOST ZA STRES	4
3 IZGORELOST	5
3.1 Znaki in simptomi izgorelosti	6
3.2 Dejavniki izgorelosti	6
3.3 Lastnosti k izgorelosti nagnjenega posameznika	7
3.4 Klinična slika	8
3.5 Diagnostika	8
4 IZHODIŠČA ZA OBVLADOVANJE STRESA IN PREPREČEVANJE IZGORELOSTI	9
<b>DEPRESIJA IN NJEN VPLIV NA DELOVNO UČINKOVITOST</b>	<b>13</b>
1 UVOD V DEPRESIJO IN NJEN VPLIV NA DELOVNO UČINKOVITOST	15
1.1 Vpliv depresije na delovno učinkovitost	16
1.2 Znaki depresije na delovnem mestu	16
1.3 Obravnava težav z depresijo v delovnem okolju	17
1.4 Stigmatiziranje depresije in iskanja strokovne pomoči	18
2 NAMEN RAZISKAVE	19
3 METODOLOGIJA	20
3.1 Merski instrument	20
3.2 Vzorec	21
4 REZULTATI	21
4.1 Pojavnost depresije in simptomatika	22
4.2 Poznavanje vzrokov depresivnih težav	24
4.3 Vpliv depresije na delovno učinkovitost	25
4.4 Odnos delodajalcev do depresije in njena obravnava v okviru delovnega okolja	29
4.5 Stigma depresivnih težav in iskanja psihosocialne pomoči	32
5 SMERNICE ZA PRIHODNOST	38
6 ZAKLJUČEK K DEPRESIJI IN NJENEMU VPLIVU NA DELOVNO UČINKOVITOST	40
<b>SOOČANJE S STRESOM NA DELOVNEM MESTU</b>	<b>45</b>
1 UVOD K SOOČANJU S STRESOM NA DELOVNEM MESTU	47
2 OPREDELITEV POJMA IN ZGODOVINSKI PREGLED	48
3 STRESORJI ALI VZROKI ZA NASTANEK STRESA	49
4 DEJAVNIKI STRESA	51
5 STRES NA DELOVNEM MESTU	52
6 ZMANJŠANJE UČINKOVITOSTI DELA ZARADI STRESA	55
7 STRES IN ZDRAVJE	56

7.1	<i>Simptomi stresa</i>	57
7.2	<i>Strategije spoprijemanja s stresom</i>	59
8	ZAKLJUČEK K SOOČANJU S STRESOM NA DELOVNEM MESTU	60
<b>ČUJEČNO OPRAVLJAJ SVOJE DELO, PA BO DOBER TEK IMELO: ČUJEČNOST NA DELOVNEM MESTU</b>		<b>63</b>
1	KAJ JE ČUJEČNOST?	65
2	KORISTI UPORABE ČUJEČNOSTI V KONTEKSTU DELA	66
3	UNIVERZALNA KRATKA ČUJEČNOSTNA TEHNIKA: TRIMINUTNI PREDAH	68
4	PRISOTNOST IN STIK S SEDANJOSTJO	69
5	ZAČETNIŠKI UM, KREATIVNOST IN AVTOMATSKI PILOT	72
6	ČUJEČNA KOMUNIKACIJA, ASERTIVNOST IN MEDOSEBNI ODNOSI	73
7	NEPRISTRANSKI OPAZOVALEC	75
8	SPREJEMANJE SVOJEGA DOŽIVLJANJA	77
9	DVA PRIMERA STROKOVNIH PROGRAMOV ZA RAZVIJANJE ČUJEČNOSTI NA DELOVNEM MESTU	78
9.1	<i>Krajši program »Čuječnost za spoprijemanje s stresom na delovnem mestu«</i>	79
9.2	<i>Daljši program »Čuječnost na delovnem mestu – izkustvena delavnica«</i>	79
10	STRANPOTI ČUJEČNOSTI V ORGANIZACIJI IN »MCČUJEČNOST«	80
11	NAMESTO ZAKLJUČKA: ČUJEČNO ČEZ DELOVNI DAN	81
<b>MOBING MED MAMICAMI PREDŠOLSKIH OTROK</b>		<b>87</b>
1	UVOD V MOBING MED MAMICAMI PREDŠOLSKIH OTROK	89
2	MOBING	90
2.1	<i>Izvor mobinga</i>	90
2.2	<i>Razvojne stopnje mobinga</i>	91
2.3	<i>Vrste mobinga</i>	92
2.3.1	<i>Profil storilca</i>	93
2.3.2	<i>Profil žrtve</i>	94
2.4	<i>Objektivni in subjektivni vzroki za nastanek mobinga</i>	95
2.5	<i>Pojavne oblike mobinga</i>	95
2.6	<i>Posledice mobinga</i>	96
2.6.1	<i>Posledice mobinga za žrtev</i>	97
2.6.2	<i>Posledice mobinga za organizacijo</i>	98
2.6.3	<i>Posledice mobinga za sodelavce</i>	98
2.6.4	<i>Posledice mobinga za družbo</i>	99
2.7	<i>Psihosocialni vidik mobinga</i>	99
2.8	<i>Pravna ureditev mobinga</i>	100
2.8.1	<i>Pravna ureditev mobinga v Sloveniji</i>	100
2.8.2	<i>Pravna ureditev mobinga v EU</i>	101
2.9	<i>Starševske pravice na delovnem mestu</i>	103
2.10	<i>Zakonske podlage zaposlovanja žensk</i>	104
2.10.1	<i>Zakon o delovnih razmerjih</i>	104
2.10.2	<i>Zakon o enakih možnostih žensk in moških</i>	105
2.10.3	<i>Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih</i>	106
2.11	<i>Kariera in materinstvo</i>	107
2.11.1	<i>Napredovanje</i>	107
2.11.2	<i>Ovire pri napredovanju</i>	108
2.11.3	<i>Vrnitev matere na delovno mesto</i>	109
2.11.4	<i>Ženske na vodilnih delovnih mestih</i>	109
2.11.5	<i>Varstvo otrok</i>	110
3	RAZISKAVA MED MAMICAMI PREDŠOLSKIH OTROK	111

3.1	Metoda	111
3.2	Rezultati raziskave	112
3.2.1	Sociodemografski podatki anketirank	112
3.2.2	Poznavanje mobinga in odnosi na delovnem mestu	113
3.2.3	Materinstvo in služba	116
3.2.4	Uporaba socialnega omrežja Facebook v povezavi z mobingom	118
3.2.5	Primerjava z rezultati raziskave o razširjenosti trpinčenja na delovnem mestu	119
4	PRIPOROČILA IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE STANJA	120
4.1	Preventivni ukrepi	120
4.1.1	Pozno ukrepanje	121
4.2	Priporočila za delodajalce	121
4.3	Priporočila za mamice	123
4.4	Nasveti mamicam, kako sporočiti nadrejenemu veselo novico	124
4.5	Izvedba promocije na Facebooku	125
5	ZAKLJUČEK V MOBING MED MAMICAMI PREDŠOLSКИH OTROK	126
<b>UKREPI ZA ZMANJŠEVANJE ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA</b>		<b>131</b>
1	UVOD K UKREPOM ZA ZMANJŠEVANJE ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA	133
2	KAJ O ABSENTIZMU PRAVI TEORIJA	133
2.1	Spremljanje zdravstvenega absentizma – kazalniki	134
2.2	Akterji in dejavniki, ki vplivajo na pojav zdravstvenega absentizma	135
2.2.1	Delodajalec	135
2.2.2	Posameznik	138
2.2.3	Država in družba	139
2.2.4	Dejavniki okolja	140
2.3	Zakonske podlage	140
2.4	Posledice zdravstvenega absentizma	141
3	UKREPI ZA ZMANJŠANJE ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA	141
3.1	Ukrepi na nivoju delovne organizacije	143
3.1.1	Ustanovitev delovne skupine za zdravje	143
3.1.2	Ustvarjanje okolja, ki podpira zdrav življenjski slog	144
3.1.3	Zagotavljanje skupnih družabnih prostorov	145
3.1.4	Upravljanje, ki temelji na sodelovanju sodelavcev	145
3.2	Ukrepi za izboljšanje organizacije dela	147
3.2.1	Omogočanje prožnega delovnega časa in prožnih delovnih mest	147
3.2.2	Zagotavljanje priložnosti za vseživljenjsko učenje delavcev	149
3.2.3	Ukrepi za izboljšanje delovnega okolja	150
3.2.4	Spodbujanje podpore med sodelavci in boljšega psihosocialnega delovnega okolja	151
3.3	Individualni ukrepi	152
3.3.1	Izboljšanje in ohranjanje duševnega zdravja	152
3.3.2	Spodbujanje zdravega življenjskega sloga	153
3.4	Ali je nabor ukrepov sploh kdaj izčrpan?	155
4	SMO TOREJ OBVLADALI ZDRAVSTVENI ABSENTIZEM?	156
5	PRIKAZ PROJEKTA PROMOCIJE ZDRAVJA V PRAKSI	157
6	ZAKLJUČEK K UKREPOM ZA ZMANJŠEVANJE ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA	161
<b>ČUSTVENA INTELIGENCA IN NJEN VPLIV NA IZBOLJŠANJE DELOVNE USPEŠNOSTI</b>		<b>165</b>
1	UVOD K ČUSTVENI INTELIGENCI IN NJENEMU VPLIVU NA IZBOLJŠANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	167

2	KAJ SPLOH JE ČUSTVENA INTELIGENCA? _____	167
2.1	<i>O inteligentnosti</i> _____	167
2.1.1	<i>Vrste inteligence</i> _____	169
2.2	<i>O čustveni inteligenci</i> _____	170
2.3	<i>Dejavniki čustvene inteligentnosti</i> _____	172
2.4	<i>Simpatija in empatija</i> _____	173
2.5	<i>Štirinajst znakov čustvene inteligence</i> _____	174
2.6	<i>Ste nadpovprečno čustveno inteligentni?</i> _____	176
3	ČUSTVENA INTELIGENCA NA DELOVNEM MESTU _____	177
3.1	<i>Zgradba čustvenih spretnosti</i> _____	178
3.2	<i>Zavedanje in upravljanje čustev v skupini</i> _____	179
3.3	<i>Čustvena inteligenca podjetij ali čustveno inteligentna organizacija</i> _____	180
3.4	<i>Vključevanje čustev na delovno mesto</i> _____	180
4	ZAKLJUČEK K ČUSTVENI INTELIGENCI IN NJENEMU VPLIVU NA IZBOLJŠANJE DELOVNE USPEŠNOSTI _____	182
<b>OSEBNI KARIERNI NAČRT _____</b>		<b>185</b>
1	UVOD V OSEBNI KARIERNI NAČRT _____	187
2	KAJ JE OSEBNI KARIERNI NAČRT _____	188
2.1	<i>Opredeleite kariere</i> _____	188
2.2	<i>Opredeleite osebne kariernega načrta</i> _____	194
2.3	<i>Teoretična izhodišča osebne kariernega načrta</i> _____	196
3	ORODJA ZA IZDELAVO OSEBNEGA KARIERNEGA NAČRTA _____	198
3.1	<i>Potek izdelave osebne kariernega načrta</i> _____	198
3.2	<i>Model izdelave osebne kariernega načrta</i> _____	199
3.3	<i>Evropski življenjepis</i> _____	200
3.4	<i>Kolo osebne ravnovesja</i> _____	201
3.5	<i>Tipološki indikator osebnosti MBTI</i> _____	202
3.6	<i>Osebnostni profil – življenjska črta</i> _____	209
3.7	<i>Karierna sidra</i> _____	212
3.8	<i>Karierni cilji</i> _____	215
3.9	<i>Katere so moje kompetence?</i> _____	216
3.10	<i>Oblikovanje cilja po modelu SMART</i> _____	218
3.11	<i>SWOT-analiza</i> _____	220
3.12	<i>Trženje sebe – samopromocija</i> _____	221
3.13	<i>Karierni portfelj – karierna zakladnica</i> _____	224
4	ZAKLJUČEK K OSEBNEMU KARIERNEMU NAČRTU _____	227
<b>IZZIVI IZ PRAKSE _____</b>		<b>233</b>
<b>DRUŽBENA ODGOVORNOST DO SODELAVCEV – ŠTUDIJA PRIMERA DRUŽINI PRIJAZNEGA PODJETJA _____</b>		<b>235</b>
1	UVOD V DRUŽBENO ODGOVORNOST DO SODELAVCEV _____	237
2	DRUŽBENA ODGOVORNOST _____	238
2.1	<i>Družbena odgovornost podjetja</i> _____	238
2.2	<i>Definicija družbene odgovornosti</i> _____	239
2.3	<i>Dimenzije družbene odgovornosti podjetij</i> _____	242
2.3.1	<i>Notranja dimenzija</i> _____	242
2.3.2	<i>Zunanja dimenzija</i> _____	243
2.4	<i>Orodja družbene odgovornosti</i> _____	243
2.4.1	<i>Standardi upravljanja</i> _____	244
2.4.2	<i>Certifikati</i> _____	244



2.4.3	<i>Kodeksi in smernice</i>	245
2.5	<i>Družbeno odgovorno ravnanje s sodelavci</i>	245
2.5.1	<i>Pomen družbeno odgovornega ravnanja za podjetje</i>	245
2.5.2	<i>Smernice za družbeno odgovorno ravnanje z ljudmi</i>	246
2.5.3	<i>Pomen družbene odgovornosti za podjetje z vidika sodelavcev</i>	247
2.6	<i>Družini prijazna politika v podjetjih</i>	248
2.6.1	<i>Predstavitev certifikata Družini prijazno podjetje</i>	249
2.6.2	<i>Postopek pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje</i>	250
2.6.3	<i>Katalog ukrepov</i>	251
3	<b>RAZISKAVA V OBRAVNAVANEM PODJETJU</b>	252
3.1	<i>Metoda</i>	253
3.2	<i>Glavni rezultati in ugotovitve</i>	254
4	<b>PRIPOROČILA IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE</b>	259
4.1.1	<i>Ponovna izdaja prenovljene publikacije za predstavitev certifikata</i>	259
4.1.2	<i>Prenova nabora ukrepov</i>	259
4.1.3	<i>Vloga vodstvenih delavcev in sodelavcev pri izvedbi ukrepov</i>	262
4.1.4	<i>Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja</i>	262
5	<b>ZAKLJUČEK K DRUŽBENI ODGOVORNOSTI DO SODELAVCEV</b>	264
	<b>PROMOCIJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU</b>	<b>267</b>
1	<b>UVOD V PROMOCIJO ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU</b>	269
2	<b>TEORETIČNA UTEMELJITEV OBRAVNAVANE TEMATIKE</b>	269
2.1	<i>Promocija zdravja</i>	270
3	<b>METODOLOŠKI OKVIR</b>	272
3.1	<i>Analiza podatkov</i>	272
4	<b>RAZPRAVA</b>	275
5	<b>ZAKLJUČEK V PROMOCIJO ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU</b>	276
	<b>EPILOG ALI DAN PO TEM, KO SE JE POJAVIL KORONAVIRUS</b>	<b>279</b>
1	<b>UVOD</b>	281
2	<b>OD ORGANIZACIJE DO KOMPETENC</b>	282
3	<b>UPRAVLJANJE ORGANIZACIJE IN VODENJE SODELAVCEV</b>	289
4	<b>DOLGOROČNI RAZVOJ SODELAVCEV IN PODJETJA</b>	293
5	<b>OD NAGRAJEVANJA ZA PLAČO DO NAGRAJEVANJA S PLAČO</b>	296
6	<b>S SKRBJO ZA SODELAVCE DO BOLJŠIH REZULTATOV PODJETJA</b>	298
	<b>INTERVJU Z MILOŠEM POŽARJEM</b>	<b>307</b>
	<b>KLJUČNI POJMI</b>	<b>311</b>

**KAZALO SLIK**

**STRAN**

Slika 1: Vodilni vzroki začasne odsotnosti z dela, odstotek koledarskih dni nezmožnosti za delo na zaposlenega (% BS); Primerjava med leti 2014–2017.	15
Slika 2: Prikaz ocen anketirancev splošne javnosti o pojavnosti vedenj v vsakdanu, ki kažejo na različna duševna stanja.	23
Slika 3: Prikaz ocen ljudi z izkušnjo depresije o pojavnosti vedenj v vsakdanu, ki kažejo na različna duševna stanja.	23
Slika 4: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Kateri so po vašem mnenju dejavniki, ki vplivajo na pojav depresije pri zaposlenih?«	24
Slika 5: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Kako počutje oziroma duševno zdravje zaposlenih vpliva na organizacijo, v kateri delate?«	26
Slika 6: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Ali se vam trenutno (v zadnjem tednu) ali so se vam v preteklosti na delovnem mestu pojavljali kateri izmed naslednjih simptomov?«	26
Slika 7: Prikaz deleža izbire odgovorov ljudi z izkušnjo depresije na vprašanje: »Ali ste zaradi težav z depresijo v zadnjih sedmih dneh izgubili določeno število ur produktivnega dela? (upoštevajte ure, ki ste jih izgubili, ker ste bili na bolniški, ker ste prišli na delo kasneje, ker ste odšli z dela predčasno ipd., zaradi vaših težav)«	27
Slika 8: Prikaz deleža izbire odgovorov ljudi z izkušnjo depresije na vprašanje: »Ali ste že kdaj imeli bolniški stalež zaradi depresije ali kakšnih drugih duševnih težav?«	28
Slika 9: Prikaz deleža izbire odgovorov ljudi z izkušnjo depresije na vprašanje: »Ste zaradi depresivnih težav že poiskali novo zaposlitev ali razmišljate, da bi to storili?«	28
Slika 10: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Bi svojemu delodajalcu povedali, da trpite zaradi težav z depresijo?«	29
Slika 11: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Zakaj ne bi svojemu delodajalcu povedali, da trpite zaradi težav z depresijo?«	29
Slika 12: Prikaz deleža izbire odgovorov ljudi z izkušnjo depresije na vprašanje: »Zakaj ne bi svojemu delodajalcu povedali, da trpite zaradi težav z depresijo?«	30
Slika 13: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Bi svojim sodelavcem povedali, da trpite zaradi depresije?«	31
Slika 14: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Kako je (bilo) na vašem delovnem mestu poskrbljeno za soočanje s težavami v duševnem zdravju?«	31
Slika 15: Prikaz deleža izbire odgovorov ljudi z izkušnjo depresije na vprašanje: »Kako je (bilo) na vašem delovnem mestu poskrbljeno za soočanje s težavami v duševnem zdravju?«	32
Slika 16: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Ste kdaj zaradi svojega počutja že razmišljali, da bi se obrnili po strokovno pomoč?«	33
Slika 17: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Ste se zaradi svojega počutja že obrnili po strokovno pomoč?«	33
Slika 18: Prikaz deleža izbire odgovorov ljudi z izkušnjo depresije na vprašanje: »Na koga ste se zaradi svojega počutja že obrnili po strokovno pomoč?«	34
Slika 19: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Na koga ste se zaradi svojega počutja že obrnili po strokovno pomoč?«	35
Slika 20: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Se vam zdi, da vam je pomoč koristila?«	35
Slika 21: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Na katero področje po vašem mnenju spada psihosocialna pomoč oziroma obravnava težav z depresijo?«	36
Slika 22: Krivulja učinkovitega človekovega delovanja po Petru Nixonu	55
Slika 23: Simptomi stresa in njihovo prepletanje	58

Slika 24: Model čuječnost in delovni stres	67
Slika 25: Razvojne stopnje mobinga	91
Slika 26: Primer mobing dnevnika	124
Slika 27: Primer preprostega nabiralnika idej	146
Slika 28: Moje mikro delovno okolje	151
Slika 29: Razgibavanje na delovnem mestu	154
Slika 30: Stopnje poteka obvladovanja zdravstvenega absentizma v podjetju	156
Slika 31: Dvodimenzionalna slika možganske aktivnosti	171
Slika 32: Hollandova vizualna podoba teorije tipov osebnosti	191
Slika 33: Načrt teoretskega dela	196
Slika 34: Potek izdelave kariernega načrta	198
Slika 35: Model izdelave kariernega načrta	199
Slika 36: Europass življenjepis	201
Slika 37: Kolo osebnega ravnotežja – zadovoljstvo s trenutnim stanjem	202
Slika 38: Razlage indikatorjev osebnosti	208
Slika 39: Primer časovne črte	209
Slika 40: Karierna sidra	213
Slika 41: Kompetenčno kolo	217
Slika 42: Upravljanje blagovne znamke	222
Slika 43: Časovna dinamika širjenja blagovne znamke	223
Slika 44: Razvoj potencialnega tržišča	224
Slika 45: Piramida korporativne družbene odgovornosti	240
Slika 46: Logotip 1. Svetovne konference o promociji zdravja v Ottawa leta 1986	271
Slika 47: Faze industrijske revolucije	282
Slika 48: Dolgo valovni cikli inovativnosti	284
Slika 49: Primeri borznih zlomov	285
Slika 50: Virtualna organizacija	286
Slika 51: Greinerjev model rasti	287
Slika 52: Globalne epidemije skozi čas	300

**KAZALO TABEL**

**STRAN**

Tabela 1: Stresnost različnih življenjskih dogodkov	51
Tabela 2: Simptomi stresa	57
Tabela 3: Stresorji in strategije za zmanjševanje stresa pri zaposlenih	59
Tabela 4: Vrste mobinga	92
Tabela 5: Sociodemografski podatki anketirank	112
Tabela 6: Odnosi na delovnem mestu z nadrejenim	113
Tabela 7: Kako pogosto se anketirankam osebno v njenem delovnem okolju dogajajo navedeni dogodki (oblike mobinga)	115
Tabela 8: Na koga bi se obrnile v primeru mobinga	116
Tabela 9: Najpogostejši vzroki za nastanek mobinga	116
Tabela 10: Sprememba odnosa nadrejenih, odkar so prišle s porodniškega dopusta	116
Tabela 11: Ali ste bili tarča nadlegovanja, ustrahovanja, trpinčenja ali druge oblike nasilja na delovnem mestu?	117
Tabela 12: Odsotnost zaradi nege otroka v primeru bolezni	118
Tabela 13: Primerjava rezultatov z rezultati raziskave o razširjenosti trpinčenja na delovnem mestu	119
Tabela 14: Verjetnost spontanega splava pri vitalnih, zdravih ženskah	125

Tabela 15: Odgovori na vprašanje »Ali ste imeli v zadnjih 12 mesecih katero od spodaj naštetih težav?«	159
Tabela 16: Odgovori na vprašanje »Če se na delovnem mestu počutite napeti, pod stresom ali velikim pritiskom, kaj menite, da je vzrok temu?«	159
Tabela 17: Umestitev inteligentnosti (na podlagi opredelitev 24 uglednih psihologov)	168
Tabela 18: Test čustvene inteligence	172
Tabela 19: Zgradba čustvenih spretnosti	178
Tabela 20: Prejemanje energije	204
Tabela 21: Zaznavanje sveta – sprejemanje informacij	205
Tabela 22: Sprejemanje odločitev	206
Tabela 23: Odnos do življenja – življenjski slog	207
Tabela 24: Tipi osebnosti	207
Tabela 25: Opis kompetenc	217
Tabela 26: Obrazec za SWOT-analizo	220
Tabela 27: Vzroki za neodločanje za ukrepe	255
Tabela 28: Obremenitve na delovnem mestu – primerjava rezultatov trditev z letom 2012	260
Tabela 29: Obremenitve na delovnem mestu glede na spol in področje dela	260
Tabela 30: Vloga sodelavcev pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja	262
Tabela 31: Rezultati raziskav o vlaganju v promocije zdravja na delovnem mestu	272
Tabela 32: Kazalniki bolniškega staleža	274

**KAZALO PRILOG**

**STRAN**

Priloga 1 : Recenzija doc. dr. Milena Kerndl	313
Priloga 2: Recenzija izr. prof. dr. Andrej Kovačič	315

# PREPOZNAVANJE IN PREPREČEVANJE IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU

Avtorica: Nevenka Podgornik





## 1 UVOD V PREPOZNAVANJE IN PREPREČEVANJE IZGORELOSTI NA DELOVNEM MESTU

Spremenjeni način sodobnega življenja, visoka pričakovanja, naraščajoče zahteve in številni drugi stresorji na delovnem mestu, negotovost, manjša varnost zaposlitve, globalna kriza, različne obveznosti, pritiski in zahteve po dosežkih so za sodobnega človeka lahko zelo obremenjujoči. Za številne različne stresne situacije, značilne za sodoben način življenja, je imanentno, da trajajo dlje, se ponavljajo, so zelo močne, zgoščene, včasih skoraj neprekinjene oziroma jih posameznik tako doživlja. Veliko ljudi živi v stalnem stresu, v stalni stresni reakciji, kar pomeni, da gre za pogost oziroma stalen občutek ogroženosti, ki zmanjšuje učinkovitost in je pomemben dejavnik za nastanek najrazličnejših težav, ki se manifestirajo tudi oziroma zlasti na področju duševnega zdravja.

Duševno zdravje na delovnem mestu je tako pridobilo poseben pomen, saj zdravje ne pomeni zgolj odsotnosti bolezni, zato strokovnjaki upravičeno trdijo, da ni zdravja brez duševnega zdravja.

Za posledicami psihosocialnih obremenitev na delovnem mestu trpi več kot četrtnina zaposlenih v Evropski uniji. V številnih državah članicah Evropske unije se povečuje izostajanje z dela zaradi težav z duševnim zdravjem. Poleg izostajanja z dela so posledice duševnih motenj tudi manjša delovna storilnost, manjša motivacija in večja fluktuacija (Bajt, Maja, Jeriček Klanšček, Helena, Britovšek, 2015)

Sindrom izgorelosti se pojavlja v številnih delovnih panogah, še posebej pogosto pa pri zaposlenih na področju izobraževanja, preganjanja kriminala, računalništva, pri menedžerjih, zdravstvenih delavcih in pri zaposlenih v javni upravi, torej v poklicih pomoči. V študiji, izvedeni med nemško populacijo, je znašala celotna prevalenca diagnoze izgorelosti 4,2 % (5,2 % pri ženskah in 3,3 % pri moških), 12-mesečna prevalenca pa 1,5 % (1,9 % pri ženskah in 1,1 % pri moških). Najvišja prevalenca je bila v starostni skupini 40–59 let in v srednjem ter višjem ekonomskem razredu (Vogeltnik in Bilban, 2018).

V raziskavi, ki so jo izvedli med slovensko populacijo in v kateri so zajeli 1480 testirancev, je kar 58 % anketiranih oseb kazalo znake izgorelosti, od tega je bilo 8 % oseb resno izgorelih. Med spoloma, po starosti in stopnji izobrazbe v tej raziskavi niso odkrili statistično pomembnih razlik (Pšeničny in drugi, 2012).

Izgorelost predstavlja resen problem na področju duševnega zdravja posameznika s širšimi razsežnostmi tako za skupnost, organizacijo in celotno družbo. Izvedenih je bilo dovolj raziskav, ki so dokazale, da je problem izgorelosti mogoče z različnimi intervencijami zadovoljivo obvladovati in s tem izboljšati kakovost dela zaposlenih in nivo njihovega zdravja ter zmanjšati ekonomske in socialne izgube, ki nastajajo zaradi obolelosti zaposlenih. Kljub temu se sindromu izgorelosti na sistemski ravni še vedno posveča premalo pozornosti, zlasti na področju poklicev pomoči, kjer so zaposleni še posebej ranljivi, na splošno pa bi lahko z ustrežno strategijo in razvijanjem preventive, ne le zmanjšali s stresom povezano obolevnost delavcev, temveč bi se pomembno povečala tudi kakovost njihovega dela.

## 2 PSIHOSOCIALNA TVEGANJA IN RANLJIVOST ZA STRES

Stres na delovnem mestu je eden najpomembnejših povzročiteljev izgorelosti, je ključni povod za sprožitev procesa izgorevanja, vendar ni razlog, je zgolj grožnja, ki predstavlja nevarnost (Pines in Keinan, 2005, str. 626). Njegovo dejansko uresničenje, kako destruktivno neka situacija deluje na posameznika, je odvisno od posameznikove osebnosti, njegovih zaznav, prepričanj, ravnanj, njegovih izkušenj in dobrih, zadovoljujočih medosebnih odnosov.

Izgorelost je lahko sicer posledica prekomernega stresa, navaja Pšeničny (2008), vendar ni isto kot prevelik stres. Avtorica ugotavlja, da imajo ljudje pod še tako velikim stresom sicer občutek, da se utapljajo v odgovornostih, ampak vedo, da se bodo počutili bolje, ko jim bo uspelo vzpostaviti nadzor nad okoliščinami. Izgorel človek tega ne čuti več, ni več motiviran, da bi se boril. Tudi pozitivne spremembe v okoliščinah mu ne prinesejo občutka olajšanja, saj je izgubil perspektivo in upanje (prav tam).

Zgodnje neugodne izkušnje omejujejo ali onemogočajo izgradnjo povezav med nižjimi in višjimi možganskimi centri, kar ima za posledico povišano občutljivost na učinke stresa in te osebe so bolj ranljive za kasnejši razvoj s stresom povezanih duševnih težav (prav tam). Prepričanja se izoblikujejo na podlagi sporočil, ki jih posameznik prejme od t. i. pomembnih drugih v svojem življenju in od preteklih izkušenj. Prevelika pričakovanja staršev, čustveno zavračanje, pogojevanje, izsiljevanje, kritiziranje in druga razdiralna vedenja prispevajo k večji ranljivosti posameznika in posledično intenzivnejši čustveni odzivnosti.

Človek ima sposobnost in lastnost omejevanja in preoblikovanja dražljajev, ki jih zazna, zmožen (se) je »reinterpretirati«, »rekonstruirati«, »reprogramirati«, meni Ornstein (1973 v Podgornik, 2014, str. 47). Človek (znova) interpretira, (re)konstruira – naravnava, uglašuje svojo zaznavo na podlagi preteklih izkušenj, pričakovanj in potreb, teženj ter namer. To sposobnost uporablja tudi za izključevanje stalnic iz polja svoje zavesti. Pojav je znan kot »habituacija« oziroma »avtomatizacija«, omogoča pa ga značilnost človekovih čutil in osrednjega živčnega sistema, da še nadalje selekcionirajo in gradijo dražljajski input tako, da se odzivajo predvsem na njegovih mislih in občutih skozi lastno osebno izkušnjo. Človekovo zaznavanje je zato vzajemen interaktiven proces med okoljem (dražljajsko stvarnostjo, selekcionirano najprej z biološko strukturo, potem pa še z nadaljnjimi mehanizmi interpretiranja) in posameznikovimi stalno korigiranimi interpretacijami, konstrukcijami, opisi, modeli sveta. Človek torej selekcionira (čutni) input, se naravnava na ustrezen (možganski) output, kategorizira in gradi svojo zaznavo na podlagi svojih interpretacij – svojih sedanjih in preteklih izkušenj, svojih misli in čustvenih stanj, svojih teženj, potreb in pričakovanj, svojega jezika, osebne zgodovine socialnih interakcij ter družbenih in kulturnih interpretacij, določil (Podgornik, 2014, str. 48).

Reakcijo organizma na stresor imenujemo stresni ali prilagoditveni sindrom in poteka v treh fazah. Prva faza je obdobje alarma, vzburljenja, ko prevladuje nenadni hormonski odziv oziroma izločanje stresnih hormonov adrenalina in noradrenalina, ki telo pripravita na boj ali beg (dihanje postane globlje, pospešeno, srčni utrip se poviša, poveča se dovod kisika v mišice itd.). Zgodijo se telesne spremembe z dejanskimi telesnimi posledicami. Nato sledi faza odpora organizma proti stresorju (obdobje rezistence), tretja faza je obdobje izčrpanosti telesa v boju s stresorjem. Stres se nanaša na odziv, ki ga možgani sprožijo, ko situacija, ki smo ji priča, od nas zahteva posebno ukrepanje ali pripravljenost na določeno reakcijo (Bajt, Jeriček Klanšček, Britovšek, 2015, str. 17).



Duševno zdravje posameznika je namreč neposredno povezano z njegovim osebnim, individualnim svetom. Dobro počutje dosega, če se izbira v resničnem svetu približa sliki iz sveta kakovosti, in večje, kot je odstopanje zelene slike od dejanske, večja je posameznikova frustracija. Frustriranost poskuša zmanjšati z izbiro vedenj, ki je po Glasserju, ne glede na njihovo smotrnost ali destruktivnost, vedno celostna in namenska (Glasser, 1998, str. 55).

### 3 IZGORELOST

Koncept izgorelosti je bil prvič opisan v 70. letih prejšnjega stoletja v povezavi s poklici s področja zdravstva in socialnega varstva, in z drugimi t. i. pomagajočimi poklici. Izgorelost je bila v tem zgodnjem obdobju opredeljena kot sindrom izčrpanosti, zmanjšane osebne učinkovitosti in depersonalizacije do dela in oseb in je bila povezana izključno s področjem dela. Izgorelost naj bi bila torej posledica kroničnega stresa na delovnem mestu, s katerim se zaposleni ne zmore ustrezno soočiti (Maslach, Jackson in Leiter, 1996, v Bajt, Jeriček Klanšček, Britovšek, 2015, str. 17).

Kasnejše raziskave so pokazale, da se izgorelost lahko pojavi tudi pri posameznikih, ki opravljajo dela, ki niso vezana na delo z ljudmi. Številni avtorji s področja izgorelosti prav tako navajajo, da sindrom izgorelosti ni vezan le na delovno oziroma službeno področje, temveč gre za širši koncept. Po njihovem mnenju se lahko izgorelost pojavi kot posledica kroničnih težav in stresa na katerem koli področju človekovega življenja (Bianchi in drugi, 2014, v Bajt, Jeriček Klanšček, Britovšek, 2015, str. 17).

Najbolj uveljavljeno definicijo sindroma izgorelosti je oblikoval Maslach in kolegi (1996), ki so izgorelost definirali kot emocionalno izčrpanost (občutek izpraznjenosti, preobremenjenosti in utrujenosti), depresionalizacijo oziroma cinizem (negativni odnos do dela) in lasten občutek zmanjšane storilnosti (negativna ocena lastnega dela in učinkovitosti). Poleg negativnega vpliva na kakovost življenja izgorelost negativno vpliva tudi na duševno in telesno zdravje.

Znanstveniki opisujejo tri različne pojavne oblike sindroma izgorelosti, ki so odvisne od angažiranosti zaposlenih za delo. Zaposlene razdelijo v tri skupine: na tiste z veliko predanostjo delu, tiste s srednjo in tiste z nizko predanostjo delu. Posamezniki v prvi skupini so izgoreli zaradi preobremenjenosti, zaradi prevelike angažiranosti in prevelike zgaranosti, posamezniki v drugi skupini razvijejo obliko sindroma izgorelosti, ki je posledica monotonosti in nestimulativnih razmer, v katerih delajo – stres je pri tej skupini posledica dolgočasnosti in odsotnosti osebnostnega razvoja, v zadnji skupini pa so zaposleni pod vplivom kroničnega stresa zaradi pomanjkanja vpliva in kontrole nad delom, ki ga opravljajo, ter pomanjkanja priznanja pomembnosti svojega dela (Montero-Marín in drugi, 2012, v Vogelnik in Bilban, 2018).

Poznamo tri empirično dokazane stopnje izgorevanja. Prva stopnja izgorevanja je izčrpanost, ki iz prvotne utrujenosti čez čas preraste v občutek kronične utrujenosti. Posameznik sicer še vedno zanika slabo počutje in ignorira bolezenske znake ter jih presega z aktiviranjem novih osebnostnih resursov. Za to obdobje je značilna izrazita storilnostna usmerjenost, občutek odgovornosti, potreba po potrjevanju, kar pripelje do utrujenosti in upada delovne učinkovitosti. Prva stopnja izgorevanja lahko traja tudi do dvajset let (Pšeničny, 2006, str. 21).

Druga stopnja izgorevanja je preizčrpanost in jo delimo na izčrpanost in izčrpavanje rezervnih moči (Šubič, 2006). Pojavijo se močni telesni in kognitivni simptomi preizčrpanosti, občutek ujetosti v način življenja, dela in odnose, občutek krivde in upadanje samopodobe. Posameznik reagira aktivno, z menjavo delovnega ali osebnega okolja (Malačič, 2008), pri čemer prenese iste vzorce obnašanja v drugo okolje. Druga stopnja izgorevanja traja leto ali dve (Podnar, 2006). Iz usodne spirale posameznik sam ne zmore in potrebuje strokovno pomoč.

Tretja stopnja je adrenalna izgorelost, ki se kaže kot popolna izguba energije, oseba izgubi stik z notranjim svetom, pogloblja se občutek notranje praznine (Bilban in Deželak, 2007, str. 22–30), kar pogosto poskuša ponesrečeno in destruktivno nadomestiti z uživanjem substance, zlasti alkohola, pride tudi do izgube pomembnih odnosov oziroma do odsotnosti odnosov. V to stopnjo štejemo tudi stanje pred adrenalnim zlomom, ki traja nekaj mesecev, in stanje po adrenalnem zlomu (Pšeničny, 2006, str. 22).

### 3.1 Znaki in simptomi izgorelosti

Simptomi sindroma izgorelosti so številčni, kompleksni in se odražajo na vseh komponentah našega celostnega vedenja: na čustveni, telesni, vedenjski in mišljenjski.

Čustveni znaki: depresivno razpoloženje, jokavost, čustvena izčrpanost, povečana napetost, razdražljivost, občutki tesnobe, izguba smisla za humor (Maslach in Pšeničny, 2008). Prisotna so intenzivna negativna čustva, kot so žalost, strah, sram, obup, občutje nemoči.

Znaki na področju mišljenja: brezup, izguba upanja, občutki nemoči in krivde, nizko samospoštovanje, nezmožnost koncentracije, pozabljivost (prav tam). Prisotna so prepričanja, da niso dovolj dobri, sposobni, ustrezni, bojijo se, da ne bodo dosegali zahtev in da bodo drugi boljši, učinkovitejši. Prisoten je močan občutek odgovornosti, lahko tudi krivde.

Telesni znaki: glavobol, slabost, omotičnost, bolečine v mišicah, motnje spanja, kronična utrujenost (prav tam). Klienti, ki pridejo po pomoč, pogosto tožijo za nespečnostjo, želodčnimi in prebavnimi težavami, povišanim krvnim tlakom, pospešenim utripom, težavami z dihanjem, bolečinami, glavobolom, spremembo v telesni teži, zmanjšano odpornostjo ipd.

Vedenjski znaki: hiperaktivnost, impulzivnost, povečano uživanje kofeina, tobaka, alkohola in prepovedanih substanc, opustitev športnih aktivnosti, kompulzivno pritoževanje, površnost pri delu, pogosti prepiri s sodelavci (prav tam), socialna osamitev, manjša delovna storilnost, zmanjšana motivacija.

### 3.2 Dejavniki izgorelosti

Dejavniki tveganja za sindrom izgorelosti se delijo na dejavnike posameznika (intrapersonalne) in dejavnike delovnega okolja (interpersonalne). Dejavniki posameznika vključujejo visoke (idealistične) zahteve do samega sebe, veliko ambicioznost, perfekcionizem, močno potrebo po priznanju, močno željo po ugajanju drugim, nepripravljenost predati delo drugim, občutek nenadomestljivosti, veliko delavnost, dojemanje dela kot edine pomembne aktivnosti v življenju. Dejavniki delovnega okolja (interpersonalni dejavniki) predstavljajo stres na delovnem mestu. Sem sodijo prevelika količina dela, konflikt vlog, pritisk, pomanjkanje časa, omejeno sodelovanje pri sprejemanju odločitev, ki zadevajo zaposlene, neprejemanje odziva za opravljeno delo, nizka stopnja avtonomije, nepravičnost na delovnem mestu, pomanjkanje

priznanja za delo, ki ga posameznik opravlja (Pšeničny, 2006). Odnosi, delovna klima, značilnosti delovnega mesta, delo samo po sebi, zadovoljstvo, kompetentnost, zaupanje vase in v svoje sposobnosti, možnost aktualizacije idr. lahko delujejo kot dejavniki tveganja ali varovalni dejavniki za nastanek in razvoj duševnih težav.

Recipročni model izgorelosti povezuje inter- in intrapersonalne dejavnike ter pojasnjuje, zakaj v enako obremenjenih okoliščinah izgorijo le nekateri. Model pravi, da sta vzroka za izgorelost neravnotežje (nerecipročnost) med vlaganjem (črpanjem) energije (telesne, čustvene, kognitivne) in zadovoljevanjem potreb (obnavljanjem energije) ter način odzivanja oseb na nerecipročne situacije (osebnostne lastnosti) v življenjskih in delovnih okoliščinah (Vogelnik in Bilban, 2018, str. 44).

Na osnovi več mednarodnih raziskav in raziskave o povezanosti med (ne)zadovoljenostjo temeljnih potreb in sindromom adrenalne izgorelosti, ki so jo izvedli na Inštitutu za razvoj človeških virov v Ljubljani in v katero so vključili 147 izgorelih oseb, 59 »zavzetih oseb« in 615 zdravih kontrol, se je prišlo do temeljnih zaključkov. Raziskava je med drugim pokazala, da bolj izgorevajo tisti ljudje, pri katerih je storilnostno pogojena samopodoba (samopodoba odvisna od dosežkov) močnejše prisotna, tisti, ki imajo slabše zadovoljene temeljne potrebe, bolj odlagajo zadovoljevanje svojih potreb ter jim je pomembnejši status kot izpolnjevanje samega sebe. Izgorele osebe so poročale o objektivnih odnosih, v katerih je prevladovala pogojna ljubezen in ki niso podpirali procesa separacije in individualizacije. Nadalje je raziskava pokazala, da izgorevanje lahko sprožijo dolgotrajne psihološke okoliščine dela ali življenja (sprožilne situacije), ki so za posameznika objektivno ali subjektivno podobne čustvenim okoliščinam iz otroštva, ko so se (neuspešno) trudili bodisi pridobiti brezpogojno ljubezen staršev bodisi so se (neuspešno) trudili zaščititi pred njihovimi pretiranimi in vdirajočimi zahtevami (prav tam).

### 3.3 Lastnosti k izgorelosti nagnjenega posameznika

Med vzroki za izgorelost izpostavljamo zlasti psihosocialno ozadje posameznika, t. i. storilnostno pogojeno samopodobo, ki je odraz vzgoje s pogojevanjem, ko je otrok deležen ljubezni in sprejetosti takrat, ko dosega oziroma ustreza pričakovanjem staršev, in nasprotno, ko je deležen razdiralnih vedenj, zlasti kritiziranja, zavračanja in razvrednotenja, ko njegova ravnanja odstopajo od potreb staršev.

Kar zadeva t. i. razdiralna vedenja (Glasser), se starši po vzvodih psihologije zunanjega nadzora dražljaj – reakcija, poslužujejo tudi t. i. čustvenega izsiljevanja, ki je zlasti škodljivo za posameznikovo samopodobo. Na ta način začne posameznik graditi lastno vrednost, samospoštovanje in tešiti psihične potrebe na podlagi zunanjih motivov (pohvala, nagrada, odobravanje, potrditev ipd.), kar predstavlja veliko tveganje za njegovo dobro počutje, saj lahko doseže zadovoljstvo le, če dobi iz okolja pozitivne odzive. Ker v osnovi vedno stremimo k dobremu počutju, si zato neutrudno prizadeva, da bi prišel do teh odzivov in do dobrega počutja. Pri tem obstaja tudi nevarnost, da bo v načinu tešenja psihičnih potreb svoje potrebe podrejal potrebam drugega, da bo tako lahko dosegel sprejetost, pripadnost, kar vodi v nezadovoljstvo in frustracijo. Poskus aktualizacije in prizadevanja po dobrem počutju prek »zunanjega dejavnika« posameznika lahko vodi v izgorelost, kajti človek, katerega samopodoba je odvisna od storilnostnega samovrednotenja, se čuti vrednega toliko, kolikor dobi zunanjih potrditev za svoje delo, za kar se nenehno trudi, vse do izgorelosti, ki je končna posledica tega procesa.

Izkušnje iz psihoterapevtske prakse izkazujejo sliko osebe, bolj dovzetne za poklicno izgorelost, ki v življenju stremi k perfekcionizmu, k doseganju absolutnega, ki se odmakne vsakič, ko že misli, da ga je dosegel in tako nikoli zares ne more doseči zadovoljstva, kar vodi v frustracijo. To so pogosto zelo odgovorni, vestni, prizadevni posamezniki, produktivni, ustvarjalni in uspešni, ki v storilnostni naravnosti spregledajo lastne potrebe, se s težavo postavijo zase. To bi bilo namreč v nasprotju z njihovim ponotranjenim prepričanjem, da so dobri, ljubljani, sprejeti ipd. I.e., če so vedno vsem na razpolago oziroma si prizadevajo za učinkovito tešenje potreb drugih.

### 3.4 Klinična slika

Sindrom izgorelosti prizadene posameznikovo psihično in fizično zdravje ter poveča tveganje za nastanek kardiorespiratornih težav, glavobola, gastritisa, peptičnega ulkusa, nespečnosti, vrtoglavice, anksioznosti, obsesivno-kompulzivne motnje, depresije, paranoidne motnje, alkoholizma in sindroma zasvojenosti (Vogelnic in Bilban, 2018, str. 45). Simptomi sindroma izgorelosti so številčni in zelo kompleksni. Najprej se v začetni fazi pojavijo opozorilni simptomi, kot so prevelika predanost delu in doseganju ciljev ter velika utrujenost. Kasneje se pojavi zmanjšana predanost delu, zmanjšano zavzemanje za stranke/uporabnike, negativen čustveni odziv (obtoževanje, agresija, nizka razpoloženska lega), zmanjšane kognitivne sposobnosti in motiviranost, zmanjšana kreativnost ter sposobnost odločanja, splitveno čustvovanje, slabo socialno življenje, psihosomatske reakcije, obupnost (Kaschka in drugi, 2011, v Vogelnic in Bilban, 2018, str. 45).

Sindrom izgorelosti se razvije prek dvanajstih stopenj: (1) prevelika ambicioznost, kompulzivna želja dokazati se, (2) trše delo – posameznik z namenom uresničitve svoje ambicije več dela, (3) zanemarjanje lastnih potreb, (4) prenos konfliktov, (5) ni več časa za z delom nepovezane potrebe, (6) narašča zanikanje problema, (7) osamitev, ciničnost, (8) očitna sprememba vedenja, (9) depersonalizacija, (10) notranja izpraznjenost, anksioznost, odvisniško vedenje, (11) naraščajoč občutek nepomembnosti in pomanjkanje interesa, (12) fizična izčrpanost, ki lahko ogrozi življenje (Vogelnic in Bilban, 2018, str. 46).

### 3.5 Diagnostika

Standard ocenjevanja izgorelosti je Maslach Burnout Inventory (MBI) vprašalnik, ki meri izgorelost na delovnem mestu na treh dimenzijah: emocionalna izčrpanost, depersonalizacija in lasten občutek storilnosti (zaznavanja osebnih dosežkov) (Pšeničny, 2006).

V uporabi so tudi številni drugi vprašalniki, izmed katerih je treba izpostaviti BCSQ (Burnout Clinica Subtype Questionnaire) vprašalnik, vprašalnik Shirom Melamed Burnout Measure (SMBM) in vprašalnik sindroma adrenalne izgorelosti. BCSQ je za razliko od MBI uporaben v klinične namene in ne le za zaposlene posameznike ter se v nasprotju z MBI lahko uporablja kot pripomoček za preprečevanje in zdravljenje izgorelosti. Vprašalnik upošteva klinična opažanja, da se pri ljudeh z različno predanostjo svojemu delu (velika/srednja/nizka stopnja predanosti) razvijejo različne oblike sindroma izgorelosti. Vprašalnik SMBM je, tako kot BCSQ, uporaben za merjenje izgorelosti v kliničnem okolju, kjer se uporablja za razločevanje med depresijo in izgorelostjo. Vprašalnik meri čustveno, kognitivno in fizično izčrpanost (Drnovšek in drugi, n.d., str. 21).

Vprašalnik adrenalne izgorelosti (SAI) se uporablja za ugotavljanje adrenalne izgorelosti in ugotavljanje, kako močno je proces izgorevanja napredoval na telesnem, čustvenem, vedenjskem in kognitivnem področju. Razvili so ga na Inštitutu za razvoj človeških virov v Ljubljani na osnovi recipročnega modela izgorelosti. Prednost tega vprašalnika pred ostalimi je, da upošteva intrapersonalne dejavnike, da razlikuje med izgorevanjem in adrenalno izgorelostjo ter da upošteva spoznanja o vlogi kortizola pri tej motnji (Bilban in Deželak, 2007, str. 56).

Izgorelost se meri tudi z vprašalnikom Shirom Melamed Burnout Measure (SMBM), ki meri posameznikovo čustveno, kognitivno in fizično izčrpanost. V raziskavi Lundgren-Nilsson in drugi (2012 v Drnovšek in drugi, n.d., str. 21) ugotavljajo, da je prednost vprašalnika SMBM pred MBI ta, da merjenje izgorelosti ni omejeno le na zaposlene posameznike, ampak tudi za merjenje izgorelosti v kliničnem okolju, kjer se uporablja za razločevanje med depresijo in izgorelostjo. V tem primeru se SMBM zdi bolj primeren in uporaben. SMBM je primerljiv tudi z vprašalnikom SAI, ker imata podobne lestvice, to so telesna, čustvena in kognitivna, vendar ima SAI dodano še lestvico vedenjska (prav tam).

Teoretično blizu sta si tudi vprašalnika MBI in Oldenburg Burnout Inventory (OLBI). Slednji je bil narejen kot odgovor na kritike MBI. Izboljšali so dimenzijo izčrpanosti, tako da OLBI poleg fizičnega (kot je predpostavljena v MBI) meri tudi kognitivni in psihični vidik izčrpanosti. Prav tako so bili prenekateri mnenja, da je dimenzija osebna izpolnitev odraz osebnostnih lastnosti in je zato naj ne bi vključevali kot podlestvico za merjenje izgorelosti. Posledica tega je, da MBI predpostavlja trifaktorsko, OLBI pa dvofaktorsko strukturo (Halbesleben in Demerouti, 2005).

## 4 IZHODIŠČA ZA OBVLADOVANJE STRESA IN PREPREČEVANJE IZGORELOSTI

Zmanjševanje psihosocialnih dejavnikov tveganja se odvija na treh ravneh. Primarna raven preventive poteka na področju uvajanja organizacijskih sprememb in sprememb na področju delovanja vodstva. Na sekundarni ravni preventive so zaposleni deležni usposabljanja in izobraževanja, na kateri pridobijo znanje in spretnosti za soočanje s psihosocialnimi dejavniki tveganja. Terciarna raven preventive pa vključuje skupne napore delodajalca in zaposlenega pri odpravljanju obstoječih telesnih in duševnih posledic delovanja psihosocialnih dejavnikov tveganja. Na ta način delodajalci omogočajo postopno vrnitev zaposlenega z bolniškega dopusta, prilagajanje delovnega mesta ipd. (Eurofound and EU-OSHA, 2014; Šprah in Dolenc, 2014).

Čeprav se v mednarodnem prostoru že pojavljajo številna orodja na področju presoje psihosocialnih tveganj na delovnem mestu, pa je bilo v Sloveniji še do nedavnega na voljo le omejeno število tovrstnih orodij, še posebej takšnih, s pomočjo katerih bi delovne organizacije lahko izdelale poglobljeno oceno psihosocialnih tveganj. Od leta 2012 je v Sloveniji prosto dostopen Instrument IDTS (orodje za prepoznavanje obremenitev na delovnem mestu in oceno poklicnega stresa ter njegovih škodljivih posledic). Instrument IDTS je prilagojen posebnostim slovenskega družbeno-gospodarskega prostora, obenem pa vključuje tudi najnovejša spoznanja o novonastajajočih psihosocialnih in drugih tveganjih v delovnih okoljih, ki so jih prepoznale domače in mednarodne raziskave na področju proučevanja delovnih razmer. Njegovo nadgradnjo predstavlja orodje za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma (OPSA), ki poleg presoje izvorov psihosocialnih obremenitev omogoča tudi oblikovanje selektivnih ukrepov za obvladovanje stresa (Šprah in Dolenc, 2014, str. 36).

Določene vzroke za stres, psihosocialne dejavnike tveganja na delovnem mestu lahko torej zaposleni ozavestijo sami z vprašanji za samopresojanje, denimo za fizično okolje (prevelik hrup, slaba kakovost zraka, nizka/visoka temperatura, prah), zaznavanje in doživljanje dela samega po sebi (zadovoljstvo, težavnost, izzivi, prezasičenost z delovnimi nalogami, konfliktnost vlog, moteči dejavniki, ponavljajoča se opravila, monotono delo, časovni pritisk, normativ ipd.), delovne odnose (slabi medosebni odnosi, pomanjkljiva komunikacija, mobing ravnanja, bullying, druga vedenja nadzora in prisile).

Prav tako lahko opravijo zaposleni samoizpraševanje glede tega, kako čustveno obremenujoče je zanje delo, ki ga opravljajo. Na podlagi uvida v situacijo lahko nato delajo v smeri rešitve, v kontekstu same situacije, dela in organizacije, do koder sega njihova moč vpliva oziroma možnost bolj zadovoljujoče izbire ravnanja. Poskušajo torej s pozicije proaktivne drže, z učinkovitejšimi izbirami spremeniti, kar je zanje nezadovoljujoče oziroma celo frustrirajoče. Obenem pa delajo na sprejemanju tistih vidikov, ki jih ne morejo spremeniti oziroma na katere nimajo vpliva, in tako poskušajo zmanjšati frustracijo in obenem doseči boljše počutje.

Pogosto se sicer izkaže, da posameznik, ki je telesno in mentalno izčrpan, sam ne zmore najti izhoda iz nastale situacije in se odloči za psihoterapevtsko pomoč. V procesu obravnave se opolnomoči, ozavesti zaznave in ravnanja in dela na spreminjanju z namenom ponovnega prevzemanja nadzora nad svojim življenjem. Poleg tega pa usvoji tudi različne tehnike, orodja (avtogeni trening, progresivna mišična relaksacija, metode energijske psihologije, usvajanje socialnih veščin, asertivnega vedenja), ki so mu v pomoč pri začetnem obvladovanju simptomatike, saj je ta navadno zelo intenzivna (nespečnost, pospešeno bitje srca, tiščanje v prsih, težave z dihanje, želodčne težave idr.), kasneje pa se na podlagi urejanja mišljenjske in aktivnostne komponente tudi počutje izboljša in se negativna čustva ter telesna simptomatika umirijo oziroma izzvenijo. V kontekstu prevzemanja nadzora psihoterapevtski proces vključuje tudi delo posameznika na vzpostavljanju oziroma ohranjanju zadovoljujočih odnosov in učinkovitih načinov tešenja psihičnih potreb.

Navadno se posamezniki, ki se soočajo z izgorelostjo, usmerijo zgolj na razreševanje simptomatike, kar sicer pomaga, da se z umiritvijo intenzivne simptomatike umiri stiska, vendar pa se zelo kmalu takšno gašenje požara izkaže za pomanjkljivo oziroma ne dovoljšnje in ponovno izbruhne oziroma se ponavlja v ciklih. Da bi učinkoviteje razrešili težavo, je treba spremeniti kognitivno vedenjski način delovanja v vsakdanjih in delovnih situacijah, v odnosu do sebe in drugih. Sprememba je odraz sistematičnega in kontinuiranega psihoterapevtskega dela, v katerem je posameznik aktivno v vlogi subjekta, in vključuje opolnomočenje, opremljanje s strategijami za ravnanje in spreminjanje obstoječih škodljivih zaznav in ravnanj.

Eksistencialno orientirana psihoterapija vključuje humanistično paradigmo individualnosti – kompleksnost duševnosti, holistični – celostni pristop, svobodno voljo in odgovornost, fenomenološki pristop, subjektivnost poleg objektivnosti, osebnostno rast, samoaktualizacijo, samotranscendenco. Za humanistično usmerjene terapije je značilno, da poudarjajo vzpodbujanje človekovih sposobnosti za doživljanje občutkov ter razmišljanje in delovanje v skladu z možnostmi vsakega posameznika, da se samouresniči kot tak. Eksistencialni pristopi k psihoterapiji poudarjajo možnosti posameznika, da izbirajo lastne življenjske situacije (Podgornik, 2014, str. 51–52).

## Literatura in viri

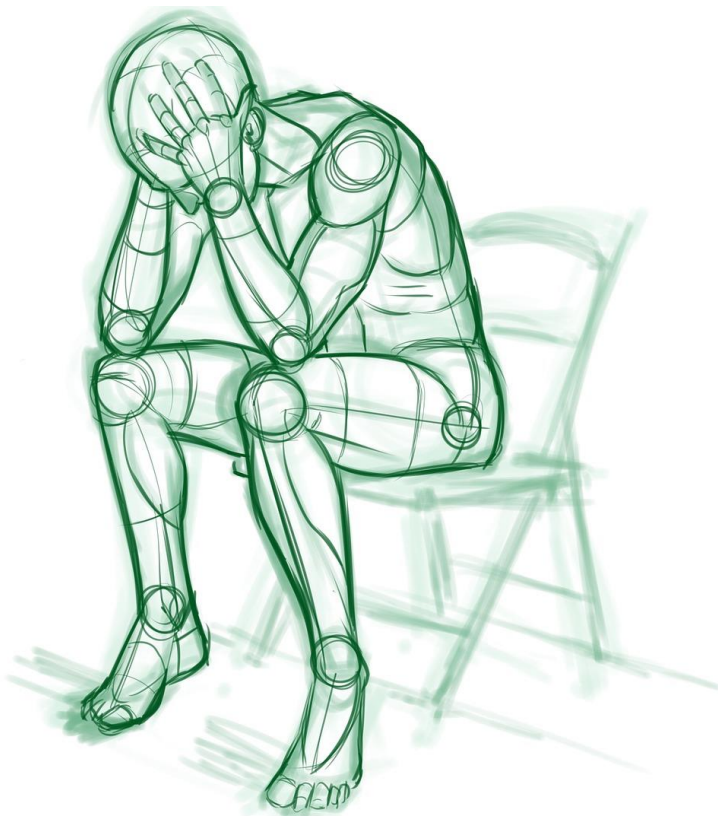
- Bajt, M., Jeriček Klanšček, H., Britovšek, K. (2015). Duševno zdravje na delovnem mestu. Pridobljeno s <http://www.nijz.si/>
- Bilban, M. in Pšeničny, A. (2007). Izgorelost. Znanstvena priloga: Razvoj in znanost. *Delo in varnost*, 52/1, 22–29. Pridobljeno s [https://www.burnout.si/uploads/clanki/IzgorelostStrokovni/07\\_01DeloInVarnostIzgorelost.pdf](https://www.burnout.si/uploads/clanki/IzgorelostStrokovni/07_01DeloInVarnostIzgorelost.pdf)
- Drnovšek, P., Korasa, J. in Krčar, J. (2013). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije*. Univerza v Ljubljani: Filozofska fakulteta: Katedra za psihologijo dela in organizacije. Pridobljeno s <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2013/10/izgorelost.pdf>
- Malachič, E. (2008). Dopust. *Moje zdravje*. Pridobljeno s [http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu\\_ID=8&SubMenu\\_ID=21&id\\_NZ=137](http://www.burnout.si/index.php?n=SubMenu&Menu_ID=8&SubMenu_ID=21&id_NZ=137)
- Eurofound and EU-OSHA. (2014). *Psychosocial Risks in Europe: Prevalence and Strategies for Prevention*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/70971>
- Glasser, W. (1998). *Teorija izbire: nova psihologija osebne svobode*. Radovljica: TOP regionalni izobraževalni center.
- Halbesleben, J. R. B. in Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work and Stress*, 19(3). <https://doi.org/10.1080/02678370500340728>
- Maslach, C. in Pšeničny, A. (2008). Prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti. *Didakta*, november 2008, 1–9.
- Šubič, P. (2006). Diagnoza: poklicna izgorelost. Pridobljeno 23. 2. 2020 s <https://manager.finance.si/141441/Diagnoza-poklicna-izgorelost>
- Pines, A. M. in Keinan, G. (2005). Stress and burnout: The significant difference. *Personality and Individual Differences*, 39(3), 625–635.
- Podgornik, N. (2010). Možne paralele med supervizijskim in terapevtskim procesom. *Socialni izziv*, 16, 30–32.
- Podgornik, N. (2014). *Psihične krize sodobnega človeka : sociološko-antropološka perspektiva in vpogled v psihoterapevtsko prakso*. Trnava: Fakulteta sociálnych vied, Univerzita Sv. Cyrila a Metoda.
- Podnar, K. (2006). Izguba nadzora nad življenjem. *Moje Zdravje*, 21(5), 1–5.
- Pšeničny, A. (2006). Recipročni model izgorelosti (RMI): prikaz povezave med interpersonalnimi in intrapersonalnimi dejavniki. *Psihološka obzorja*, 15(3), 19–36.
- Pšeničny, V., Maček, A., Vidovič, D. in Novak, R. (2012). *Rezultati raziskave o podjetjih z visokim potencialom rasti 2012. Poročilo o 1. in 2. fazi raziskave*. Maribor: DOBA Fakulteta. Pridobljeno s [http://www.doba.si/ftp/dokumenti/fakulteta/raziskava/Porocilo\\_1del\\_Porocilo\\_o\\_1in2\\_fazi\\_raziskave.pdf](http://www.doba.si/ftp/dokumenti/fakulteta/raziskava/Porocilo_1del_Porocilo_o_1in2_fazi_raziskave.pdf)
- Šprah, L. in Dolenc, B. (2014). *Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja OPISA*. Ljubljana: Založba ZRC.
- Vogelnik, K. in Bilban, M. (2018). Sindrom izgorelosti. *Delo in varnost*, 42–51. [http://www.zvd.si/media/medialibrary/2017/08/Zavod\\_za\\_varstvo\\_pri\\_delu\\_RDV\\_4\\_2016\\_Sindrom\\_izgorelosti.pdf](http://www.zvd.si/media/medialibrary/2017/08/Zavod_za_varstvo_pri_delu_RDV_4_2016_Sindrom_izgorelosti.pdf)





# DEPRESIJA IN NJEN VPLIV NA DELOVNO UČINKOVITOST

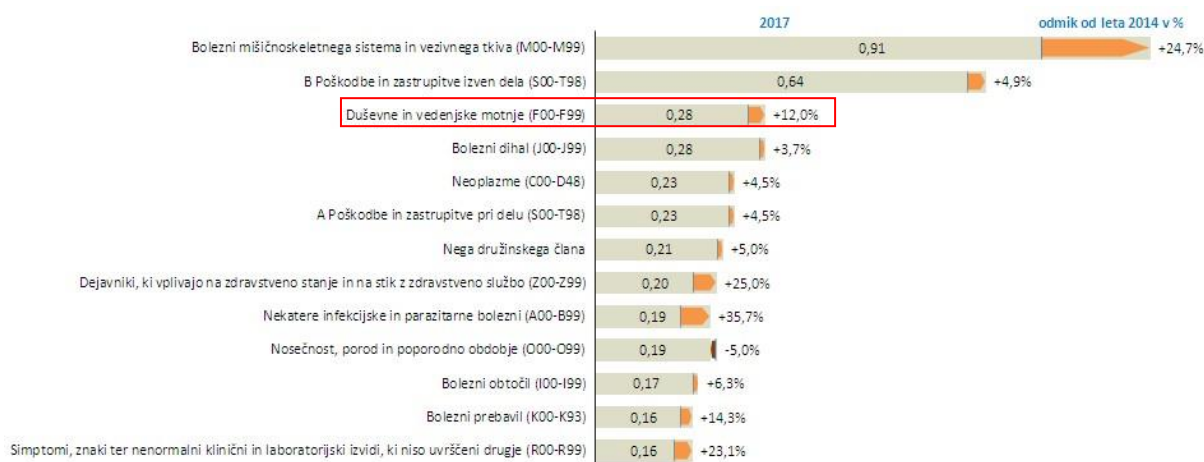
Avtorja: Jana Krivec in Primož Rakovec





## 1 UVOD V DEPRESIJO IN NJEN VPLIV NA DELOVNO UČINKOVITOST

Znanstvene ugotovitve so pokazale, da so težave z duševnim zdravjem velik dejavnik tveganja za nižjo produktivnost, odsotnost z dela, invalidsko pokojnino, brezposelnost in predčasno upokojevanje (negativen odnos do dela do 65. leta starosti) (de Wind, Geuskens, Ybema, Bongers in van der Beek, 2015, str. 24–35; van Rijn, Robroek, Brouwer, in Burdorf, 2014, str. 295–301). Zaradi slabega duševnega zdravja se v povprečju izgubi najmanj 3 do 4 % bruto domačega proizvoda, v glavnem zaradi izgubljene produktivnosti (kar 65 % stroškov, povezanih z duševnimi motnjami, je zunaj zdravstva): odsotnosti z dela, nezmožnosti za delo in zgodnjega upokojevanja (Evropski pakt za duševno zdravje in dobro počutje, 2008). Nacionalni inštitut za Javno zdravje (NIJZ) poroča (Skrb za dobro duševno zdravje na delovnem mestu je odgovornost vseh, 2017), da je v obdobju od 2008 do 2015 število zdravniških obiskov zaradi duševnih in vedenjskih motenj izrazito naraslo, na primarni ravni za 26 odstotkov, na sekundarni za 70 odstotkov. Po podatkih NIJZ so duševne in vedenjske motnje tretji najpogostejši razlog začasne odsotnosti z dela (Slika 1).



**Slika 1: Vodilni vzroki začasne odsotnosti z dela, odstotek koledarskih dni nezmožnosti za delo na zaposlenega (% BS); Primerjava med leti 2014–2017.**

(Evidenca začasne odsotnosti z dela zaradi bolezni, poškodb in drugih vzrokov (NIJZ))

Med najpogosteje obravnavanimi motnjami so tudi depresivne epizode. Depresija se razlikuje od običajnega nihanja razpoloženja in kratkotrajnih čustvenih reakcij na izzive v vsakdanjem življenju. Gre za daljše obdobje in dolgotrajna depresija se lahko prelevi v hud zdravstveni problem. Depresija povzroča duševno trpljenje in lahko poseže v posameznikovo zmožnost opravljanja celo najpreprostejših vsakodnevnih opravil. Včasih uničujoče deluje na odnose z družinskimi člani in prijatelji, obenem pa lahko posamezniku onemogoči udejstvovanje na področju dela, znotraj družine in skupnosti.

Po podatkih Svetovne zdravstvene organizacije (SZO) (Depression, 2018), se je globalno število ljudi, ki trpijo zaradi depresije, v zadnjih desetih letih povečalo za 18 %. To v številkah pomeni, da za depresijo trpi 350 milijonov ljudi različnih starosti. V Evropi živi 40 milijonov oseb z depresivnimi motnjami, stopnja obolevnosti v posameznih državah pa znaša med 3,8 in 6,3 odstotka prebivalstva. Po predvidevanjih SZO bo depresija v letu 2020 na prvem mestu po pojavnosti bolezni. Med leti 2008 in 2015 je naraslo število izdanih receptov za antidepresive,

povečala se je stopnja hospitalizacij zaradi ponavljajoče se depresivne motnje. Depresija je bolezen, ki predstavlja razsežen problem.

## 1.1 Vpliv depresije na delovno učinkovitost

Duševne motnje predstavljajo veliko družbeno in finančno breme. Po nekaterih ocenah posameznik z duševno motnjo za družbo predstavlja 10-krat večje finančno breme kot sicer (Scott, Knapp, Henderson in Maughan, 2001, str. 191). Težave z depresijo vplivajo na produktivnost na delovnem mestu. Različne evropske raziskave kažejo, da ima to motnjo med 20 do 25 % zaposlenih prebivalcev. Depresija je še posebej zastopana pri starejših zaposlenih, saj se med 45. in 64. letom poveča za 4,6 %. V 3-mesečnem obdobju bolniki z depresijo izgubijo povprečno 4,8 delovnih dni in imajo 11,5 dni zmanjšane produktivnosti, kar za delodajalce na letni ravni v povprečju skupno zneso 200 milijonov izgubljenih delovnih dni (Stewart, Ricci, Chee, Hahn, in Morganstein, 2003, str. 31–35; Valenstein, Vijan, Zeber, Boehm in Buttar, 2001, str. 345–360). Zaradi nezadostnega preprečevanja, nizke stopnje prepoznavanja depresije ter poznega začetka zdravljenja depresije in tesnobe znaša letna gospodarska izguba na svetovni ravni več kot bilijon ameriških dolarjev. Zaradi depresije imamo v Evropski uniji vsako leto skoraj sto milijard evrov stroškov (Nolimal, 2018, str. 1–10).

K pojavnosti in izrazitosti depresivnih težav veliko prispevajo tudi novodobni načini dela (fleksibilnost, prestrukturiranje, prekarnost) in sodobna delovna mesta. Slabšanje ekonomskih razmer in negotovost zaposlitve lahko vpliva tudi na delovne spore, tveganja spornega kadrovanja, korupcijo, zmanjševanje pravic zaposlenih, kar se vse lahko odrazi na slabšanju duševnega zdravja delovno aktivnega prebivalstva. V času, ko delovna mesta niso več zagotovljena in delo mnogim ne zagotavlja več sredstev za dostojno življenje, se lahko zniža tudi občutljivost za depresijo in druge psihosocialne stiske posameznikov. Raziskave kažejo, da slovenski delavci čutijo večjo obremenitev na delovnem mestu kot delavci drugod po Evropi. Velik delež jih meni, da delo negativno vpliva na njihovo zdravje in da ga ne bodo mogli opravljati po 60. letu starosti. Podatki obdobjnih raziskav CINDI (Annual Meeting of CINDI Programme Directors in World Health Organization, 2007) o vedenjskem slogu odraslih prebivalcev kažejo na porast deleža odraslih, ki poročajo, da doživljajo vsakodnevni stres/napetost zaradi obremenitev na delovnem mestu (delež teh oseb je v letu 2012 znašal 48 %, v letu 2016 pa 55 %) in slabih odnosov na delovnem mestu (delež teh oseb je v letu 2012 znašal 10 odstotkov, v letu 2016 pa 19 %). Delež oseb, ki stres in napetosti s težavo obvladujejo, je v letu 2012 znašal 26 odstotkov, v letu 2016 pa 22 odstotkov.

Slovenska zakonodaja sicer določa pravice in dolžnosti delodajalcev in zaposlenih glede varnosti in zdravja pri delu ter promocije zdravja na delovnem mestu. A razkorak med zakonodajo in njeno izvedbo je pogosto velik prav na področju upravljanja s psihosocialnimi tveganji (Nolimal, 2018, str. 1–10).

## 1.2 Znaki depresije na delovnem mestu

Pomembno je, da prizadeta oseba in njeni nadrejeni ter sodelavci v delovnem okolju pravočasno opazijo in razpoznajo simptome depresije in ustrezno ukrepajo. Začetne simptome je na delovnem mestu težko prepoznati, kasneje pa se simptomi poglabijo in z njimi povezane težave se večajo, tako da jih lahko prepoznajo tudi sodelavci. Najbolj izraziti simptomi depresije so poslabšanje razpoloženja, negativno (pesimistično) razmišljanje in zmanjšanje kognitivnih sposobnosti, izguba energije in nezmožnost občutenja veselja. Žalost kot posledica depresije

je neizbežna in bolj boleča kot običajna žalost. Na delovnem mestu je zlasti pomembno razlikovati običajno žalost od depresije.

Za postavitev diagnoze je glede na klasifikacijo DSM IV potrebno, da se pojavlja najmanj pet od naslednjih simptomov, ki morajo trajati vsaj štirinajst dni in pomenijo pomembno spremembo predbolezenskega funkcioniranja, med temi simptomi mora biti vsaj eden od prvih dveh naštetih (Žvan 1999, 219):

- depresivno razpoloženje (depresivnost);
- zmanjšanje zanimanja in/ali veselja do dela oziroma življenja nasploh;
- spremembe v apetitu – zmanjšanje telesne teže (5 odstotkov) ali povečanje telesne teže;
- nespečnost ali prekomerna zaspanost;
- spremembe večine aktivnosti (psihomotorična upočasnitev ali nemir);
- utrudljivost ali oslabitev življenjske energije;
- občutki ničvrednosti, nesposobnosti, krivde;
- zmanjšane sposobnosti mišljenja in/ali koncentracije in/ali odločanja;
- ponavljajoče se misli o smrti, samomorilne misli ali načrtovanje in poskusi samomora.

Prizadeti lahko ne prepozna vseh simptomov, pogosto pa se dogaja tudi, da simptome skriva, ker ga je sram in morda še upa, da se bo stanje popravilo samo od sebe. Glede na raziskave bi le ena tretjina zaposlenih svojemu delodajalcu oziroma nadrejenemu sporočila, da trpi za depresijo; večina tega zagotovo ne bi izdala. Torej gre za motnjo in bolezen, ki se na delovnem mestu skriva. Tudi zato je mnogo simptomov depresije prepoznanih šele, ko oseba začne z zdravljenjem (Nolimal, 2018, str. 1–10).

Na depresijo nismo vsi enako občutljivi in se tudi na stres na delovnem mestu ne odzivamo enako. V nekem delovnem okolju so lahko vsi zaposleni izpostavljeni hudim časovnim pritiskom oziroma so preobremenjeni z delom, izpostavljeni ustrahovanju, toksičnemu vodenju in/ali slabim medsebojnim odnosom. Depresija pa se pojavi samo pri nekaterih posameznikih, ki so nagnjeni k razvoju te bolezni. Za depresijo so bolj dovzetni ljudje, ki so dedno nagnjeni k depresiji, imajo negativne izkušnje v zgodnjem otroštvu ali imajo druge kronične telesne ali duševne bolezni. Tudi pripadniki nekaterih ranljivih skupin (na primer starejši, nižje izobraženi, revnejši) so bolj dovzetni za depresijo, prav tako pretirano sočutne, pa tudi nesamozavestne osebe oziroma osebe s slabo samopodobo. Na pojavnost depresije pa v veliki meri vpliva tudi način procesiranja informacij. Procesiranje informacij pogosto poteka nezavedno preko t. i. avtomatskih misli. Težava avtomatskih misli je v tem, da so pogosto disfunkcionalne ali distorzijske (Krivec in Rakovec, 2018, str. 72). Procesiranje, temelječe na kognitivnih distorzijah oziroma miselnih napakah, vpliva na sposobnost za shajanje s stresnimi situacijami in lahko vodi tudi v čustvene motnje, med katere spada tudi depresija (Kendall, 1992, str. 1–11), za katero so najbolj prepoznavne miselne napake: vse ali nič mišljenje, katastrofiziranje, diskvalifikacija, emocionalno presojanje, etiketiranje, povečevanje/minimaliziranje, mentalni filter, branje misli, posploševanje, personalizacija, formuliranje stavkov z »moral bi« in enostransko gledanje (Beck, 2011, str. 179–183).

### 1.3 Obravnava težav z depresijo v delovnem okolju

Pomembna skrb tako delodajalcev kot tudi državnih odločevalcev bi morala biti spremljanje sprememb duševnih potreb zaposlenih, ki se starajo, in razumevanje, kako se te potrebe povezujejo s produktivnostjo in angažiranjem na delovnem mestu. Raziskave pa kažejo, da se niti delodajalci niti pristojni državni organi s težavami v duševnem zdravju ne ukvarjajo dovolj

oziroma na način, kot bi se morali. Če organizacijam zmanjkuje denarja celo za zagotavljanje osnovne varnosti na delovnem mestu, je upravičeno sklepati, da opuščajo prav skrb za duševno zdravje zaposlenih (Nolimal, 2018, str. 1–10). Zdravstveni proračuni v povprečju namenjajo 3 % za področje duševnega zdravja, in sicer manj kot en odstotek v državah z nizkimi prihodki ter vse do 5 % v državah z visokimi prihodki (Svetovni dan zdravja 2017: Depresija lahko prizadene vsakega izmed nas, 2017). Razpoložljivi podatki razkrivajo, da celo v državah z visokimi prihodki skorajda 50 % ljudi z depresijo ne prejme ustreznega zdravljenja.

Tudi delavci zaradi stigme in strahu pred nezaželenimi posledicami pogosto ne razkrijejo težav ne delodajalcu ne sodelavcem. Zato ostanejo težave pogosto nerazrešene oziroma se samo še poglobljajo in vsaj polovica vseh depresivnih epizod ostane nezdravljenih (Nolimal, 2018, str. 1–10; Toth in Dewa, 2014, str. 732–746).

SZO poroča o vrzeli med potrebami in oskrbo. Izpostavljena je slaba dostopnost do služb za duševno zdravje na vseh ravneh in potreba po dostopnejših multidisciplinarnih obravnava. Resolucija o nacionalnem programu duševnega zdravja 2018–28 si kot cilj postavlja »ustvarjanje duševnemu zdravju podpornih okolij in vpeljevanje programov promocije duševnega zdravja in preventive duševnih motenj, kontinuirano izvajanje na dokazih temelječih destigmatizacijskih kampanj; dvig pismenosti na področju duševnega zdravja pri različnih deležnikih skupnosti, izobraževanja strokovne javnosti in destigmatizacijo« (Resolucija o nacionalnem programu duševnega zdravja 2018–2028, 2018). Pravočasna prepoznavna in obravnava depresivnih motenj lahko po omenjeni strategiji prepreči ali obvlada duševne težave ter prepreči negativne vplive na posameznika in širšo okolico. Resolucija pojasnjuje upravičenost vlaganja na področju zgodnje prepoznavne ter obravnave depresije pri aktivni populaciji (Scott, Knapp, Henderson, in Maughan, 2001, str. 191). Po ugotovitvah strokovnjakov SZO lahko depresijo preprečujemo in zdravimo ob relativno nizkih stroških: npr. vključevanje psihoterapije v postopek zdravljenja, metode za samopomoč, učenje učinkovitih strategij pri spoprijemanju z depresijo, ozaveščanje ljudi o preventivnih dejavnostih in razpoznavanju zgodnjih simptomov depresije (Depression, 2018).

## 1.4 Stigmatiziranje depresije in iskanja strokovne pomoči

Problem pri nujenju pravočasne obravnave je tudi ta, da mnogokrat ljudje ne spregovorijo o svojih stiskah in ne poiščejo strokovne pomoči. Razkorak med potrebami po strokovni pomoči ob soočanju z duševnimi težavami in dejanskem obisku strokovnjaka je velik. Razlog za to je velikokrat stigmatizacija duševnih bolezni in strokovne pomoči na tem področju. Stigma izvira iz predsodkov, stereotipov in diskriminacije javnosti, ki prek ponotranjenja vpliva na posameznikov odnos in pripravljenost na iskanje psihološke pomoči za uspeh terapije in mnoga druga življenjska področja. Stigma se velikokrat začne že v družini. Moses (2010, 985–993) je ugotovil, da 46 % adolescentov s težavami v duševnem zdravju doživlja stigmatizacijo s strani družinskih članov v obliki neupravičenih predpostavk (npr. da je oseba manipulativna), nezaupanja, izogibanja, pomilovanja in obrekovanja; 62 % jih je občutilo stigmatiziranje s strani sovrstnikov, kar velikokrat privede do izgube prijateljev in socialne izolacije; 35 % jih je poročalo o stigmati s strani učiteljev in šolskih delavcev, ki so izražali strah, izogibanje, podcenjevanje in nevšečnost.

Ljudje, ki poiščejo psihološko pomoč, so s strani družbe pogosto stigmatizirani, nezaželeni in označeni kot socialno nesprijemljivi ter osebno šibki (Vogel, Wade in Hackler, 2007, str. 40–50). V letu 2014 so v raziskavi Slovenski utrip, ki je zajemala reprezentativen vzorec 913 anketiranih polnoletnih Slovencev, preverjali, kakšna je potreba in odnos do psihoterapije v Sloveniji, v kolikšni meri in zakaj se pojavlja stigma ter katere so tiste skupine, ki so

stigmatizaciji najbolj podvržene (Krivec in Suklan, 2015, str. 4–62). Ugotovili so, da je večina (94,8 %) prebivalcev že (enkrat) razmišljala o tem, da bi koristili psihoterapevtsko pomoč. Moški (96,3 %) so v večji meri enkrat pomislili o koriščenju psihoterapevtske pomoči kot ženske (92,9 %). Glede na izobrazbo so o psihoterapevtski pomoči v največji meri razmišljali najbolj izobraženi (97,8 %), v najmanjši meri pa najmanj izobraženi (90,1 %). Stigma velikokrat privede do socialne izolacije, nizke socialne podpore ter slabše subjektivne kakovosti življenja in psihološkega funkcioniranja (nizka samopodoba, samospoštovanje in samoučinkovitost, stres). Zlasti osebna stigma je povezana s slabšimi poklicnimi izidi (uspeh zaposlovanja) in povečano brezposelnostjo.

Svetovna zdravstvena organizacija tudi s projektom »Spregovorimo« (World Health Day 2017. Campaign essentials, 2017) poziva k boljšemu obveščanju splošne javnosti o depresiji, njenih vzrokih in možnih posledicah, vključno s samomorom, ter o razpoložljivih preventivnih ukrepih in zdravljenju. Učinkovitejše preprečevanje in zdravljenje depresije ob sočasnem doseganju večje ozaveščenosti o tej bolezni predstavlja bistven del prizadevanj držav za vzpostavitev splošnega zdravstvenega zavarovanja in socialne vključenosti. S takšnimi prizadevanji bodo države lahko dosegle cilj 3.4 v okviru ciljev trajnostnega razvoja, v skladu s katerim naj bi do leta 2030 s preventivnimi ukrepi in z zdravljenjem za tretjino zmanjšali število primerov prezgodnje smrti zaradi nenalezljivih bolezni ter promovirali duševno zdravje in dobro počutje (Svetovni dan zdravja 2017: Depresija lahko prizadene vsakega izmed nas, 2017).

## 2 NAMEN RAZISKAVE

V nadaljevanju je predstavljena raziskava o pojavnosti depresije pri slovenski populaciji. Preverjali smo, kakšna je pojavnost depresije med Slovenci, kako težave z depresijo vplivajo na učinkovitost udeležencev pri delu, koliko ljudje poznajo depresivne težave, kako se z njimi soočajo in koliko je to področje stigmatizirano.

V ta namen smo izvedli:

- anketo med splošno javnostjo in ljudmi, ki so že imeli izkušnjo depresije, s katero smo na konkretnih podatkih ocenili pojavnost depresije in poznavanje njenih simptomov, posledice le-te na učinkovitost pri delu ter soočanje ljudi s tovrstnimi težavami;
- intervju z zdravnico ene izmed ambulant splošne medicine, s katerim smo pridobili podatke o pojavnosti depresije, posledicah na delovno učinkovitost in načinu obravnave težav z depresijo na primarni ravni;
- intervju z dvema psihiatroma ene izmed psihiatričnih bolnišnic, s čimer smo pridobili podatke o pojavnosti, posledicah na delovno učinkovitost in načinu obravnave težav z depresijo na sekundarni ravni.

Ugotovitve raziskav in intervjujev smo vključili v pripravo vsebine vsebinsko različnih brošur v spletni in v tiskani obliki. Na osnovi v raziskavi pridobljenih podatkov in znanj smo izdelali video, ki bo predstavil problematiko depresije, širše družbene posledice te motnje ter načine spoprijemanja z njo.

Na ta način želimo prispevati k destigmatizaciji depresije, ozaveščanju ljudi o posledicah, prepoznavanju simptomov depresije in soočanju s tovrstnimi težavami in posledično slediti ciljem Resolucije o nacionalnem programu duševnega zdravja 2018–2028. Tovrstno delovanje podpira več dokumentov politik, ki se nanašajo na duševno zdravje. Kanadski dokument o

donosnosti naložbe v duševno zdravje prebivalstva (Canadian Institute for Health Information, 2011), dokument SZO o vlaganju v duševno zdravje (Investing in Mental Health: Evidence For Action, 2013) in sporočilo za medije, ki sta ga objavila skupaj Svetovna banka in SZO, ugotavljajo, da delovanje na področju duševnega zdravja ni potrebno le zaradi preprečevanja trpljenja posameznikov, temveč tudi zaradi dobrobiti družbe in socialnega blagostanja. Povezava med ekonomsko produktivnostjo in duševnim zdravjem je trdno dokazana. Na primer vlaganje v programe preventive in promocije duševnega zdravja samo na področju depresije in anksioznosti prinaša državam štirikratni prihranek (Investing in treatment for depression and anxiety leads to fourfold return, 2016). Predsednik Svetovne banke prepoznava, da duševno zdravje ni le stvar javnega zdravja, temveč razvojno vprašanje. Izguba produktivnosti zaradi duševnih motenj je nekaj, česar si globalna ekonomija ne more privoščiti. Izvedena raziskava in njena praktična uporaba prispeva k nacionalni strategiji zmanjšanja stroškov za bolniška nadomestila za osebe s težavami v duševnem zdravju in njihove svojce, zmanjšanja stroškov za psihotropna zdravila, zmanjšanja stroškov zaradi bolnišničnega psihiatričnega zdravljenja, znižanja stroškov pravosodja, zmanjšanja stroškov zaradi socialnih transferjev ter prihrankov lokalne skupnosti.

### 3 METODOLOGIJA

V raziskavi smo uporabili kvantitativno in kvalitativno metodologijo.

#### 3.1 Merski instrument

Kvantitativno metodologijo smo uporabili pri izvedbi in analizi anketnega vprašalnika, ki smo ga sestavili za namen raziskave. Dodatno smo z vprašalnikom preverjali prisotnost znakov depresije in učinkov le-te na delovno produktivnost med udeleženci.

Vprašalnik je sestavljen iz devetnajstih vprašanj zaprtega in odprtega tipa. Nekoliko je prilagojen za vzorec ljudi, ki so že imeli izkušnjo z depresijo. Zbiranje podatkov je potekalo od 12. 6. 2018 do 3. 8. 2018.

Kvalitativni del raziskave zajema intervjuje z dvema psihiatroma ene izmed slovenskih psihiatričnih bolnišnic ter intervju s splošno zdravnico enega izmed splošnih zdravstvenih domov. Intervjuje smo ustrezno kodirali in interpretirali z ustreznim ekspertnim znanjem. Polstrukturirani intervju s psihiatri v psihiatrični bolnišnici je vseboval 6 vprašanj o simptomih ter obravnavi depresivnih težav, 8 vprašanj o tem, kako depresija vpliva na delovno učinkovitost, ter 7 vprašanj o usmeritvi v prihodnosti.

Intervju s splošno zdravnico je zajemal vprašanja o naslednjih področjih: pogostost obravnave oseb s simptomi depresije (tudi glede na spol in starost), zaznavanje psiholoških in somatomorfnihih simptomov, pojav samomorilnosti (glede na spol), način ubeseditve težav, čas od začetka pojavljanja simptomov do odločitve za iskanje pomoči, vzroki za nastanek depresije, potek in način obravnave pacienta s sumom na depresijo, vpliv depresije na učinkovitost pri delu (bolniški stalež), odnos do ozaveščanja javnosti o depresivnih motnjah.



### 3.2 Vzorec

Vzorec v raziskavi je bil priložnostni, zajeti so bili ljudje, ki so ob izvajanju raziskave izkazali soglasje za sodelovanje v njej (v nadaljevanju: udeleženci).

Anketni vprašalnik je izpolnilo 325 ljudi iz populacije slovenske splošne javnosti, od tega 76 % žensk in 24 % moških. Uporabljal se je način rekrutiranja prek družbenih omrežij. Največ udeležencev je bilo starih od 21 do 40 let (65 %), sledi kategorija od 41 do 60 let (28 %). Prevladujoče izobrazbe so bile štiriletna ali petletna srednja šola oziroma gimnazija (30 %), višješolska ali visokošolska diploma ali prva bolonjska stopnja (26 %) ter univerzitetna diploma ali druga bolonjska stopnja (30 %). Večina (79 %) udeležencev je bilo zaposlenih ali opravljalo začasne oblike dela.

Anketni vprašalnik je izpolnilo tudi 195 ljudi, ki je že imelo izkušnjo depresije, od tega 75 % žensk in 25 % moških. Uporabljal se je način rekrutiranja prek družbenih omrežij in skupin za samopomoč. Največ udeležencev je bilo starih od 21 do 40 let (67 %), sledi kategorija do 20 let (19 %) ter od 41 do 60 let (13 %). Prevladujoča izobrazba v tem vzorcu je bila štiriletna ali petletna srednja šola oziroma gimnazija (55 %). Zaposlenih ali z začasnimi oblikami dela je bilo le 41 % udeležencev. V rezultatih so prikazani tudi podatki te skupine le takrat, ko se pomembno razlikujejo od podatkov, pridobljenih na vzorcu splošne populacije.

Opisana vzorca spadata med neslučajne oziroma neverjetnostne vzorce, zaradi česar je vzorec lahko pristranski in je posploševanje na celotno populacijo na osnovi izbranega vzorca problematično. Vzorec je nereprezentativen glede na spol, zato je treba biti tudi s tega vidika previden pri posploševanju rezultatov na celotno populacijo.

Intervjuji so bili narejeni z zdravnico splošne medicine v eni izmed splošnih zdravstvenih ambulant (primarna raven obravnave) ter z dvema psihiatroma, ki sta zaposlena v psihiatrični bolnišnici (sekundarna raven obravnave).

Vsi statistični izračuni se zaradi pristranskosti in nereprezentativnosti vzorca nanašajo zgolj na lastnost ljudi, ki so v raziskavi sodelovali.

## 4 REZULTATI

Rezultate bomo predstavili po poglavjih glede na zastavljena raziskovalna vprašanja:

- kakšna je pojavnost depresije med Slovenci,
- v kolikšni meri ljudje poznajo vzroke depresivnih težav,
- kako težave z depresijo vplivajo na učinkovitost udeležencev pri delu,
- kako so depresivne težave obravnavane v delovnem okolju,
- kako se z njimi soočajo uporabniki sami in
- koliko je stigmatizirano področje depresije in iskanja psihosocialne pomoči.

V okviru posameznih poglavij so predstavljeni rezultati raziskave na splošni populaciji pri osebah z izkušnjo depresije. Dodani so relevantni podatki, ki smo jih pridobili z intervjuji splošne zdravnice ter dveh psihiatrov.

## 4.1 Pojavnost depresije in simptomatika

Najprej nas je zanimalo, kako je s pojavnostjo depresije pri Slovencih, kdo so rizične skupine ljudi in kakšna je simptomatika, ki se kaže ob pojavu depresije.

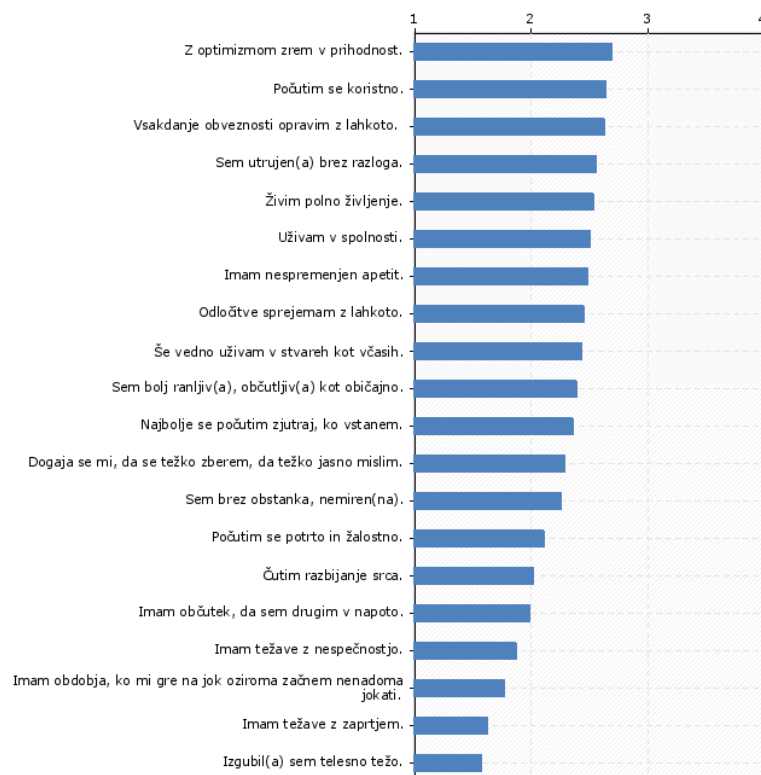
Psihiatra sta v intervjuju povedala, da so *»poglavitni del pacientov ženske, stare od 45 do 55 let, v tem obdobju premenopavze. In večinoma so vodilni simptomi občutki tesnobe in potem s tem združena nespečnost, negotovost, izguba perspektive, torej gre za ta sklop anksiozno depresivnih motenj pri ženskah.« /.../ »Moški so druga zgodba, pridejo zelo pozno, če sploh pridejo. Veliko več vedenjskih simptomov je, od agresivnosti, razdražljivosti, odklonilnosti in sami sebe zelo redko prepoznajo kot depresivne. Običajno pridejo v nekih nesrečnih okoliščinah ali pa če njihove partnerke prepoznajo, da bi to lahko bila depresija, pa da bi bilo treba s tem nekaj narediti. Potem druga populacija, to pa so starejši bolniki, pri katerih so potem ti neugodni življenjski dogodki – bolezen, bolezen partnerja, smrt partnerja, konflikti v družini itn., in potem zaradi tega prihajajo velikokrat tudi znaki velike depresije, torej hujšanje, brezvoljnost, inapetitnost, nespečnost itn.«*

Ankete so pokazale, da pri ljudeh z izkušnjo depresije v vsakodnevnem življenju prevladuje negativna depresivna simptomatika: utrujenost brez razloga, razdražljivost in občutljivost, težave s koncentracijo in z jasnostjo misli, potrto in žalost, razbijanje srca, nespečnost, nemirnost, čustveni izbruhi (jok), občutek nekoristnosti (Slika 2).

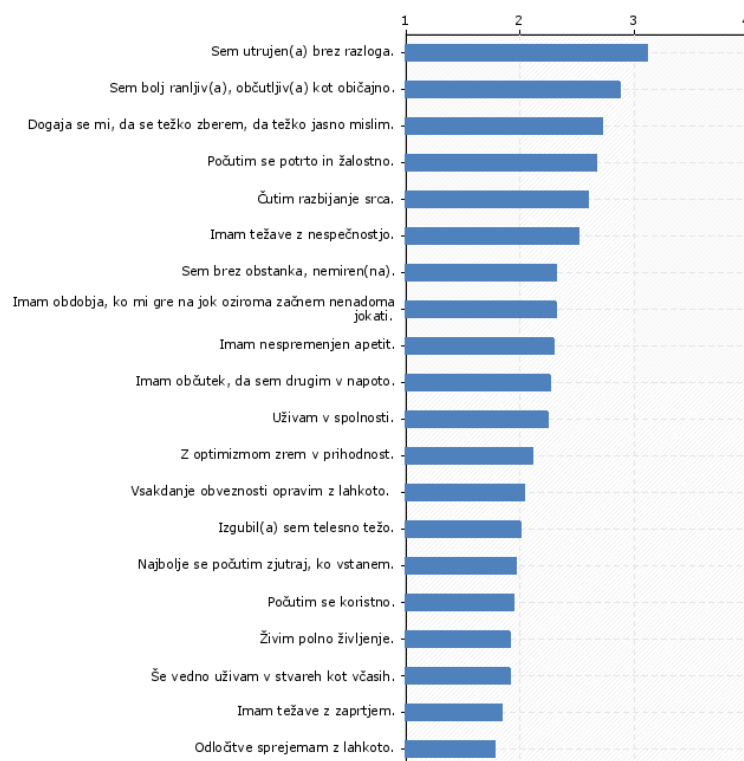
Pri splošni javnosti v večini prevladuje pozitivno počutje. Izmed negativnih simptomov se najpogosteje pojavlja utrujenost brez razloga (Slika 3).

Psihiatra sta kot splošne dominantne klinične znake depresije opredelila: nespečnost, motnje volje, anhedonije, izgubo želje po ugodju, aktivnosti, telesne somatske motnje, spremembe telesne teže, nemoč, občutke žalosti, brezizhodnosti, samomorilne misli, motnje v funkcionalnem stanju, nefunkcionalnost v delovnem okolju.

Zdravnica podobno izpostavi, da se pri depresivnih pacientih pojavlja *»nespečnost, ne spijo in ne jejo, težave v službi, se ne razumejo, partnerski odnosi, ni spolnih odnosov, suicidalnost. Somatizacije – bolečine v križu, migrene, glavoboli, neješčnost, brez apetita.«*



**Slika 2: Prikaz ocen anketirancev splošne javnosti o pojavnosti vedenj v vsakdanu, ki kažejo na različna duševna stanja.**



**Slika 3: Prikaz ocen ljudi z izkušnjo depresije o pojavnosti vedenj v vsakdanu, ki kažejo na različna duševna stanja.**

## 4.2 Poznavanje vzrokov depresivnih težav

Nadalje nas je zanimalo, v kolikšni meri ljudje razpoznavajo vzroke depresivnih težav. Na Slika 4 so prikazani odgovori udeležencev, ki kažejo na to, kje vidijo vzroke za pojav depresivnih težav.



**Slika 4: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Kateri so po vašem mnenju dejavniki, ki vplivajo na pojav depresije pri zaposlenih?«**

Rezultati kažejo, da se ljudje v večini pri iskanju vzrokov za depresivne težave ne ozrejo nase in na svoje vzorce delovanja, ampak vzroke večinoma iščejo v zunanjem okolju (stres, prenaporno delo, komunikacija, pritiski, vodenje, odnosi med zaposlenimi, obremenjenost, previsoke zahteve ...) Zanimivo, da so na zadnjem mestu »previsoke samozahteve posameznika«, kar je dejansko dejavnik, ki najbolj vpliva na depresijo zaposlenih. Psihiater pri tem izpostavi predvsem moške. Pravi, da je pri »moških problem, ker moški ne jočejo, ne hodijo k psihiatru, 'ti hodi, jaz ne rabim tega'. In zaradi tega je tudi več problemov. Pri moških je tudi pomembna ta gostilniška subkultura, ki je absolutno usmerjena proti vsem progresivnim rešitvam problemov, in zelo se trudi, da bi vso odgovornost preložil na nekoga drugega, samo ne na tistega, ki je tam.«

O vzrokih depresije psihiatra pravita, da so vedno kompleksni, »vedno gre za sodelovanje bioloških, dednih, socialnih, psiholoških pa tudi nekaterih drugih dejavnikov, ki vplivajo na nastanek in razvoj motnje«. Povezani so tudi z aktualno in pogosto ter dolgotrajno izpostavljenostjo življenjskim stiskam. Zdravljenje bi moralo zato pokrivati ves ta spekter. Vzroki lahko sežejo tudi v čas nosečnosti ali prve 2–3 leta življenja. Preobčutljive, slabo prilagodljive osebe imajo pogosto slabe izkušnje v otroštvu (alkoholizirani starši, nasilje v družini, odsotnost staršev, menjavanje partnerja, spolna zloraba ...). Pomembno je, da človek živi svoje življenje, pristno in iskreno do sebe ter da izpolnjuje nek smisel. Predvsem mediji človeka usmerjajo v življenje, ki zadovoljuje ustaljene sociokulturne norme in zahteve.

V povezavi z delovnim mestom navajata naslednje dejavnike, ki lahko prispevajo k razvoju depresivnih težav:

- medosebni odnosi,
- vse oblike nasilja, šikaniranja, mobinga, (verbalno nasilje, nenehno klicanje odgovornosti, nenehno ocenjevanje produktivnosti, sankcioniranje bolniškega staleža),
- prestrukturiranje delovnega okolja in krizne situacije v delovnem okolju,

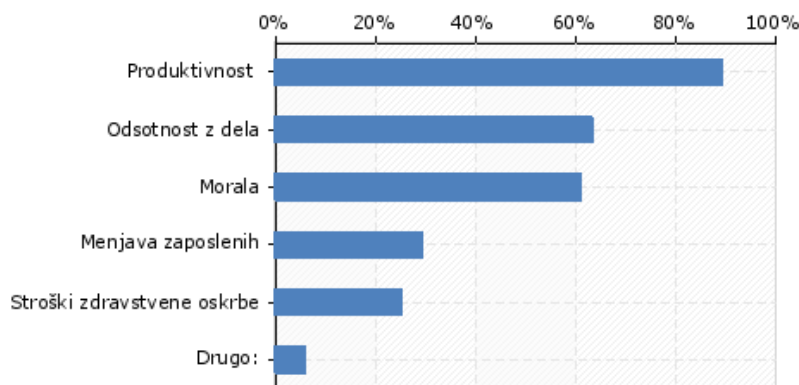
- problematika starejših delavcev (zelo malo podjetij ima program za prestrukturiranje starejših delavcev),
- nizka stopnja prilagodljivosti podjetja,
- predvidena odpuščanja,
- izmensko delo (menjavanje ritma budnosti in spanja zelo neugodno vpliva na počutje, nočno delo vpliva manj kot izmensko),
- telesne težave, bolezni, ko ljudje delajo z izredno hudimi mišičnimi in sklepnimi bolečinami.

Vse to povzroča stres in negotovost na delovnem mestu. To so take delovne razmere, ki povzročijo, da človek v delu ne vidi več vira ugodja in postane anhedoničen. »Vsakovrstne stresne okoliščine na delovnem mestu lahko v kombinaciji z drugimi dejavniki pripomorejo k nastanku depresije. Tisto, kar se izkaže, da so najpomembnejši dejavniki tveganja, je nesigurnost na delovnem mestu. To, da ljudje ne vedo, kaj jih čaka v službi, ne vedo, ali bodo imeli službo ali ne, niso sigurni ne glede zaposlitve ne glede socialnega okolja, v katerem živijo, ne glede narave niti vsebine svojega dela. To nedvomno pripomore k nastanku depresivnih motenj. Potem pa gotovo vse oblike nasilja, šikaniranja, mobinga.« Dodajata, da je »zelo težko obdobje, ko v podjetju prihaja do krize. Ko se napovedujejo odpuščanja, ko se govori o stečaju.« Takrat je verjetnost depresivnih težav veliko večja. Tudi sicer sta mnenja, da »večina ljudi živi tako življenje, da je samo za silo v nekem ravnovesju, torej, da je veliko dela, veliko stresa, veliko negotovosti, dolžniške krize, vsega vruga. Po drugi strani pa je zelo malo občutkov ugodja, zadovoljstva, sprejetosti, in če se zgodi nekaj minimalnega, recimo, da tašča zboli ali pa da otrok ni uspešen v šoli ali kar koli, potem se ta zgodba popolnoma iztiri.«

Slabo razpoznavanje simptomov depresije v povezavi s stigmo do iskanja psihološke pomoči pa zelo podaljša čas do časa odločitve za pomoč. Psihiatra poročata, da je hitrost iskanja pomoči ob simptomih depresije zelo različna. »Od enega tedna do 10 let.« »Potem ko že enkrat imajo izkušnjo z nami, potem veliko lažje prepoznajo to spremembo razpoloženja na slabše in tudi veliko prej znajo priti.« /.../ »Običajno pridejo zaradi trpljenja, 'mesec dni ne spim, shujšala sem 10 kg, zadiram se nad otroci'.«

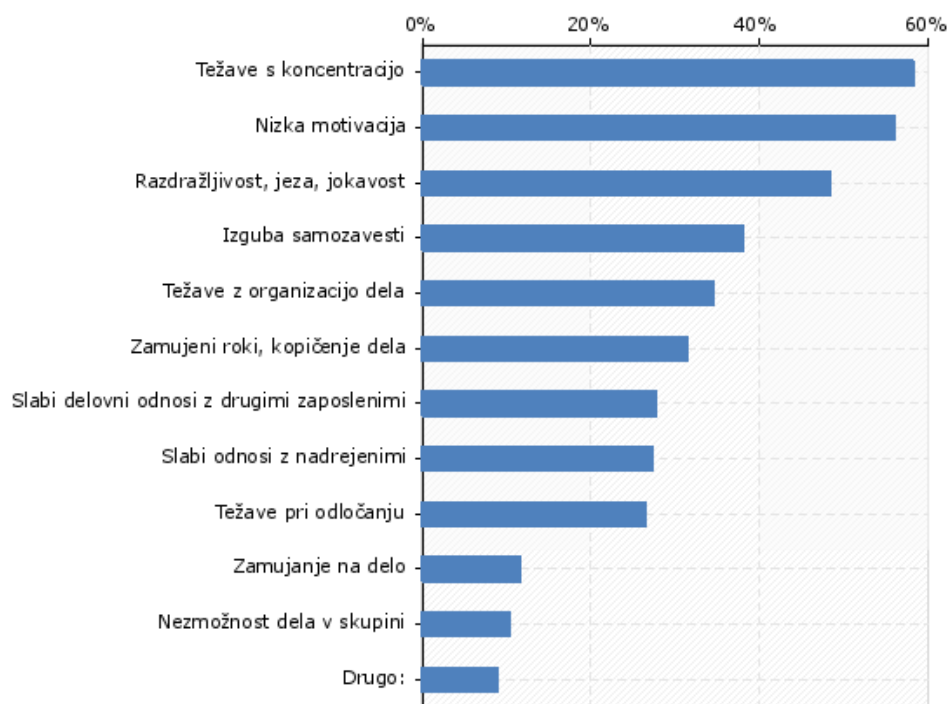
### 4.3 Vpliv depresije na delovno učinkovitost

Z raziskavo smo ugotavljali tudi, kako ljudje občutijo oziroma dojemajo vpliv depresivnih težav na učinkovitost pri delu. Večina vprašanih (88 % splošne javnosti ter 90 % ljudi z izkušnjo depresije) se zaveda, da počutje oziroma duševno zdravje vpliva na delovno učinkovitost. Udeleženci menijo, da počutje najbolj vpliva na produktivnost ljudi, sledi odsotnost z dela in splošna morala zaposlenih (Slika 5).



**Slika 5: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Kako počutje oziroma duševno zdravje zaposlenih vpliva na organizacijo, v kateri delate?«**

Kakšne težave se v povezavi z depresivnostjo pojavljajo pri delu, je prikazano na Slika 6.



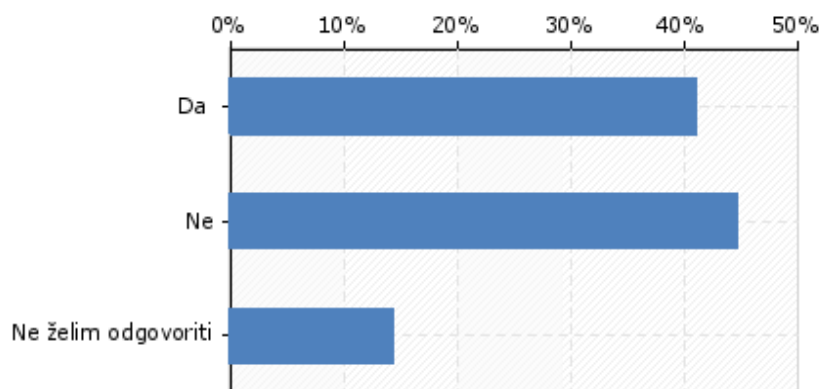
**Slika 6: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Ali se vam trenutno (v zadnjem tednu) ali so se vam v preteklosti na delovnem mestu pojavljali kateri izmed naslednjih simptomov?«**

Najpogostejša težava, ki se pojavlja na delovnem mestu, je težava s koncentracijo (pri 58 % ljudi). Pogosti sta tudi razdražljivost, jeza in jokavost ter nizka motivacija. Le redko se simptomi kažejo kot nezmožnost dela v skupini ali zamujanje na delo. To pomeni, da ljudje pridejo na delo, sodelujejo v skupini, vendar niso motivirani, so čustveno nestabilni in se ne zmorejo skoncentrirati na delo. Gre torej za prezentizem in zanemarjanje znakov, ki kažejo na težave, ki bi lahko izhajale iz depresije.

Psihiatra iz svojih izkušenj izpostavljata naslednje težave na delovnem mestu, ki jih pacienti poročajo kot posledice depresije:

- absentizem: minimalno 2 meseca trajajo bolniški staleži po eni depresivni dekompenzaciji,
- zaostritev delovnih razmer (slabi odnosi),
- znižana produktivnost,
- izguba samospoštovanja,
- izolacija,
- neprilagodljivost,
- enormne izgube ur produktivnega dela in finančne posledice.

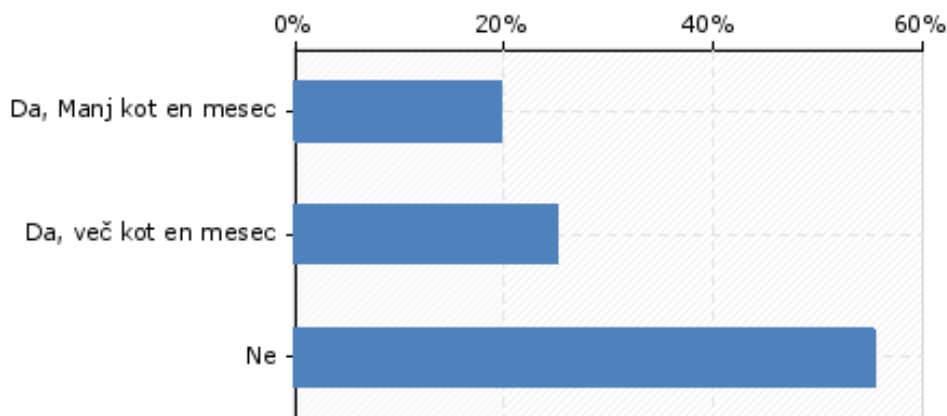
Tudi podatki naše raziskave so to potrdili. Zaradi težav z depresijo ljudje izgubljajo dragocene produktivne ure dela (Slika 7).



**Slika 7: Prikaz deleža izbire odgovorov ljudi z izkušnjo depresije na vprašanje: »Ali ste zaradi težav z depresijo v zadnjih sedmih dneh izgubili določeno število ur produktivnega dela? (upoštevajte ure, ki ste jih izgubili, ker ste bili na bolniški, ker ste prišli na delo kasneje, ker ste odšli z dela predčasno ipd., zaradi vaših težav)«**

Iz Slika 7 lahko razberemo, da je 41 % ljudi z izkušnjo depresije v zadnjem tednu v povprečju izgubilo določeno število ur produktivnega dela. Ko smo jih povprašali po oceni konkretne številke, je večina anketiranih odgovorila, da je v zadnjem tednu izgubila 11 ur produktivnega dela. 22 % splošne javnosti pa je ocenilo, da je zaradi težav z depresijo v zadnjem tednu izgubilo v povprečju 9 produktivnih ur dela.

Ljudje, ki so imeli izkušnjo depresije, so pogosto tudi na bolniškem staležu (Slika 8).

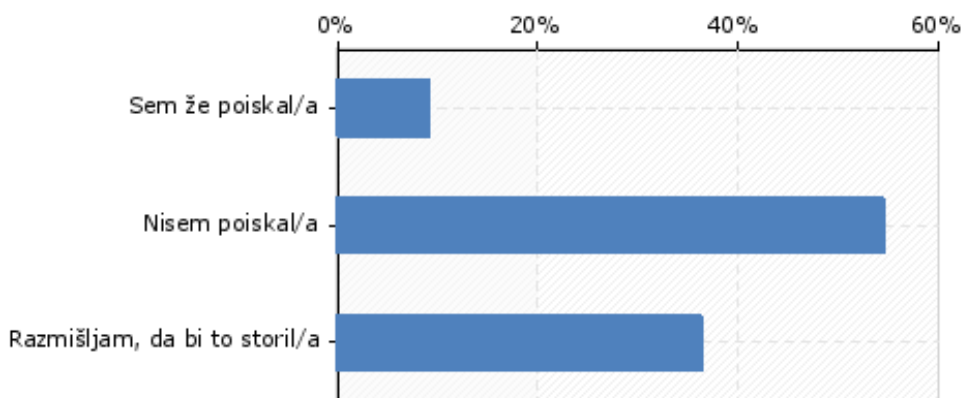


**Slika 8: Prikaz deleža izbire odgovorov ljudi z izkušnjo depresije na vprašanje: »Ali ste že kdaj imeli bolniški stalež zaradi depresije ali kakšnih drugih duševnih težav?«**

Iz Slika 8 lahko razberemo, da je 45 % ljudi z izkušnjo depresije zaradi teh težav že imelo bolniški stalež – 20 % manj kot 1 mesec, 25 % pa več kot 1 mesec. To je lahko tudi za delodajalce velik strošek, ki vpliva na uspešnost celotne organizacije. V splošni javnosti je ta delež 36 % (26 % manj kot 1 mesec, 11 % več kot 1 mesec).

Družinska zdravnica je dolge bolniške staleže potrdila. »Govorimo o mesecih. Odvisno od tega, kako zahtevno delo ima. Vsaj tri mesece bolniškega staleža. Prvi efekt antidepresiva je po treh tednih. Če mu ne odgovarjajo iz te skupine, se predpiše druga zdravila in čakaš do enega meseca, da vidiš, kakšen je odgovor. Pri mešanih anksioznih, depresivnih in drugih diagnozah govorimo o mesecih, enem letu. Dolge bolniške.«

Nekateri izmed ljudi z depresijo razmišljajo celo, da bi poiskali novo službo oziroma so to že storili (Slika 9).



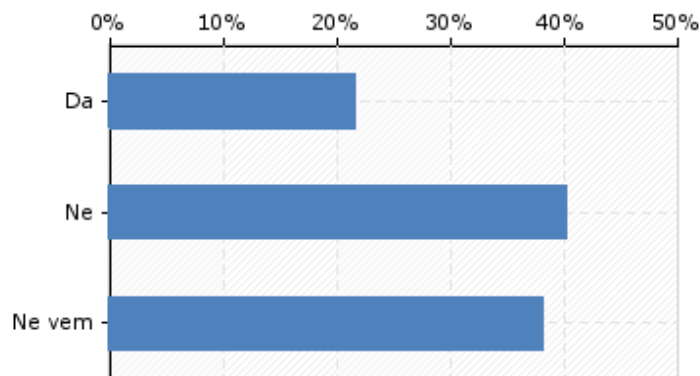
**Slika 9: Prikaz deleža izbire odgovorov ljudi z izkušnjo depresije na vprašanje: »Ste zaradi depresivnih težav že poiskali novo zaposlitev ali razmišljate, da bi to storili?«**

Iz Slika 9 vidimo, da je 45 % ljudi zaradi težav z depresijo že razmišljalo (36 %) ali že poiskalo novo zaposlitev (9 %). Velikokrat pa po psihiatričnem mnenju zaradi anticipatorne, pričakovane stigmatizacije, sploh ob predhodni hospitalizaciji, ne zaprosijo za nova delovna mesta, ker mislijo, da bodo odklonjeni.



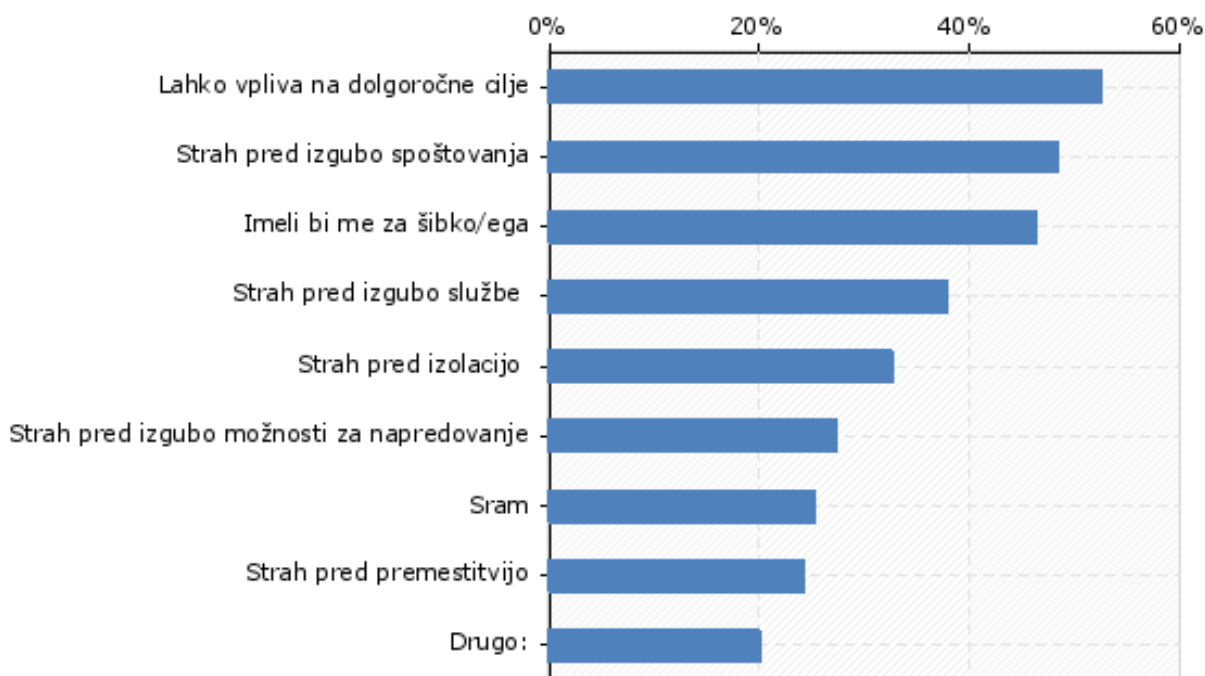
#### 4.4 Odnos delodajalcev do depresije in njena obravnava v okviru delovnega okolja

Zanimalo nas je tudi, kako se ljudje odzovejo, če ugotovijo, da se soočajo z depresivnostjo (Slika 10).

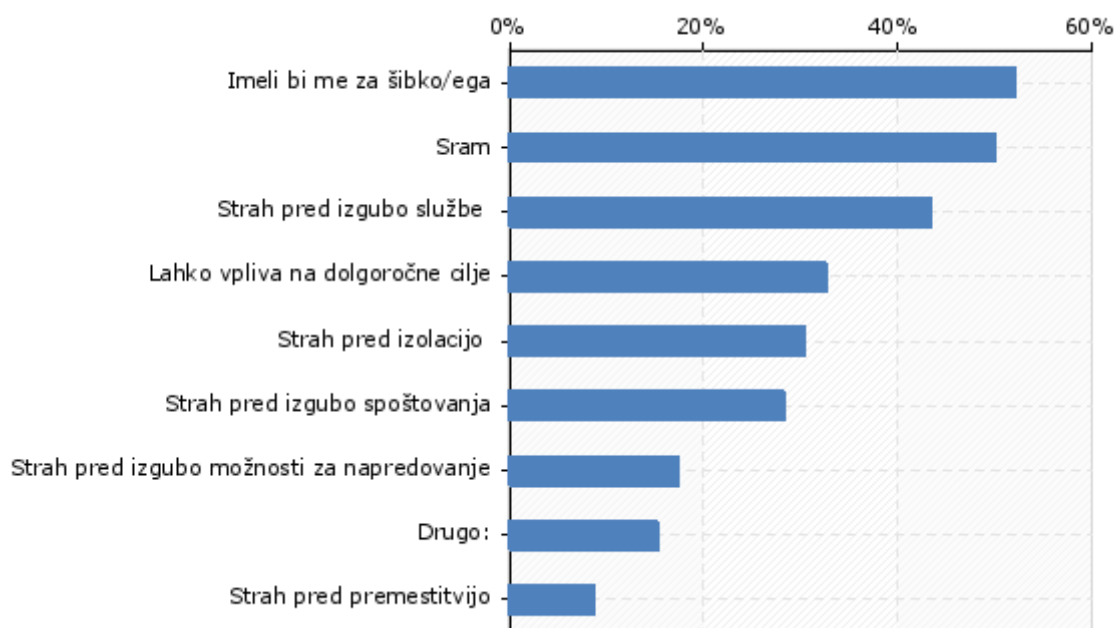


**Slika 10: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Bi svojemu delodajalcu povedali, da trpite zaradi težav z depresijo?«**

Iz Slika 10 vidimo, da bi le 22 % ljudi povedalo svojemu delodajalcu, da se sooča z depresijo. Kot razlog za skrivanje težav z depresijo ljudje navajajo tako realne posledice (vpliv na dolgoročne cilje, strah pred izgubo službe), psihološke posledice (izguba samospoštovanja, etiketa šibkosti) kot tudi socialne posledice (izolacija) (Slika 11 in Slika 12).



**Slika 11: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Zakaj ne bi svojemu delodajalcu povedali, da trpite zaradi težav z depresijo?«**



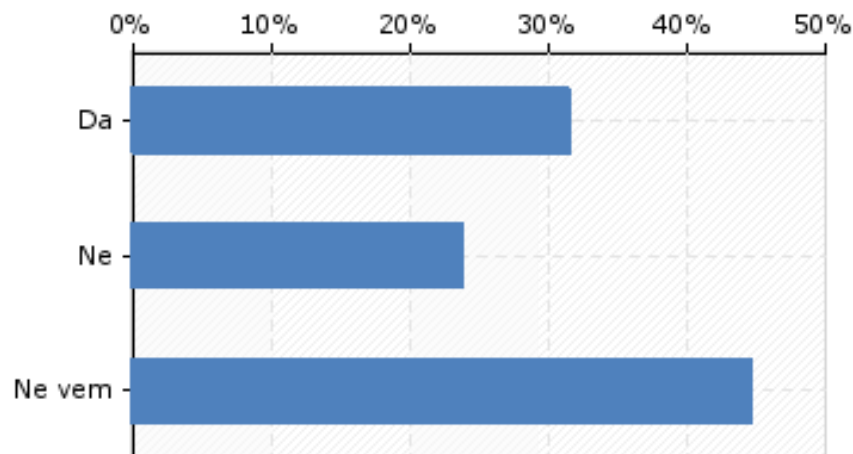
**Slika 12: Prikaz deleža izbire odgovorov ljudi z izkušnjo depresije na vprašanje: »Zakaj ne bi svojemu delodajalcu povedali, da trpite zaradi težav z depresijo?«.**

Strah zaposlenih, da bi izgubili zaposlitev, v svoji raziskavi omenja tudi Dušan Nolimal (2018, str. 1–10). Pravi, da to lahko pomeni tudi, da veliko prizadetih ni poiskalo pomoči zaradi depresije, čeprav so jo potrebovali. Raziskava je pokazala, da so k zdravniku nekateri verjetno prišli prepozno, na bolniški pa so ostajali zato dlje, tudi po dva meseca ali več, ker je lahko prišlo do poslabšanja bolezni, ki se ni pravočasno zdravila. To je delno razvidno iz občasnega porasta deleža ponavljajoče se depresivne motnje.

Stigmo in strah pred izgubo zaposlitve avtor označi tudi kot enega izmed pomembnih dejavnikov, ki vzdržujejo depresijo. Avtor predvideva, da zaradi stigme in posledične socialne izključenosti, povezane z depresijo na delovnem mestu, le manjši del zaposlenih pove delodajalcu, da ima depresijo, kar so potrdili tudi rezultati naše raziskave. Velik del zaposlenih svojo bolezen skriva in hodi v službo kljub bolezni. Zaradi tega obstaja velika nevarnost zapoznelega prepoznavanja bolezenskih stanj in nevarnost prikrivanja le-teh. Obenem obstaja nevarnost naraščanja bolezni odvisnosti, povezanih z neodkritimi depresijami.

Psihiater na drugi strani pravi, da bi lahko celo rekli, da je kdaj obisk psihiatra in bolniški stalež z vidika pacientov »neko nakazano maščevanje do delodajalca, da 'ti tako, pa grem jaz na bolniško, v bolnišnico in pol leta me ne bo ...'«

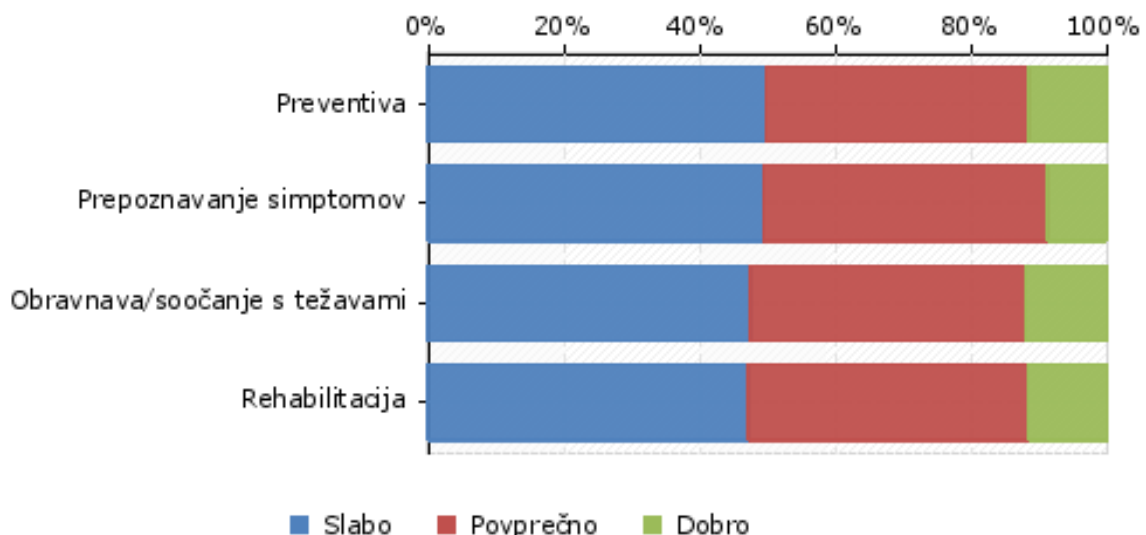
V primeru soočanja z depresijo bi se ljudje prej zaupali sodelavcem (31 %) kot delodajalcem, vendar še vedno veliko ljudi tega ne bi razkrilo niti sodelavcem (Slika 13).



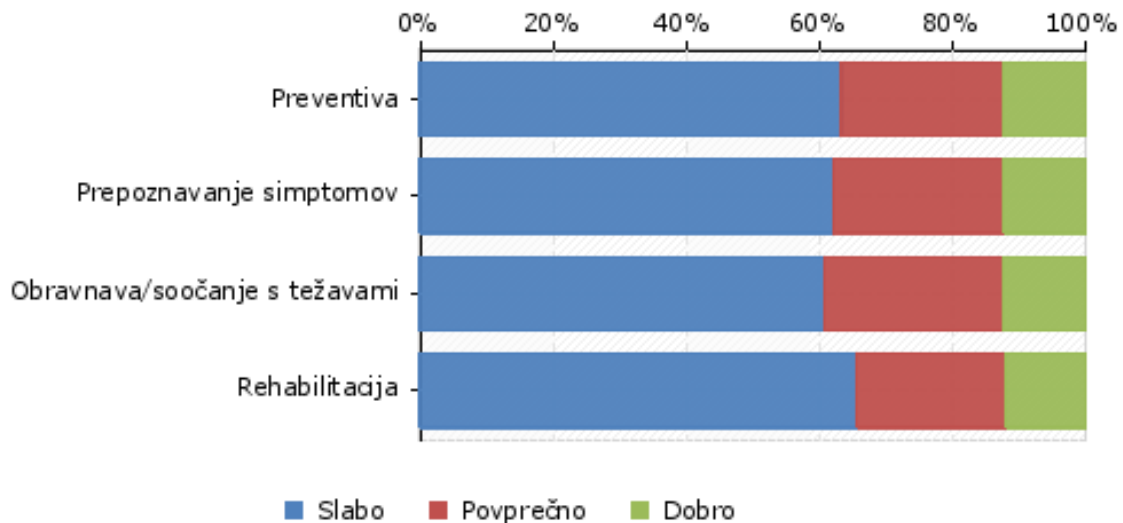
**Slika 13: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Bi svojim sodelavcem povedali, da trpite zaradi depresije?«**

Kot razloge, zakaj ne bi povedali, navajajo podobno kot za delodajalce: sram, poslabšanje odnosov, nerazumevanje, ker to ni njihova stvar ...

Večina ljudi meni, da na delovnem mestu ni dobro poskrbljeno za težave z depresijo, tako na področju depresije, prepoznavanja simptomov, obravnave in rehabilitacije. Ljudje, ki so že imeli izkušnjo z depresijo, imajo še bolj negativen odnos kot splošna populacija (Slika 14 in Slika 15).



**Slika 14: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Kako je (bilo) na vašem delovnem mestu poskrbljeno za soočanje s težavami v duševnem zdravju?«**



**Slika 15: Prikaz deleža izbire odgovorov ljudi z izkušnjo depresije na vprašanje: »Kako je (bilo) na vašem delovnem mestu poskrbljeno za soočanje s težavami v duševnem zdravju?«**

Iz Slika 14 in Slika 15 vidimo, da so ljudje z obravnavo težav z depresivnostjo s strani delodajalca nezadovoljni tako v primeru preventive, slabega prepoznavanja simptomatike, same obravnave in tudi rehabilitacije.

Kot glavne razloge, zakaj menijo, da je na delovnem mestu slabo poskrbljeno za soočanje z depresijo, sodelujoči vidijo v tem, ker:

- se o tem ne govori,
- ni ozaveščenosti,
- ni razumevanja,
- se ne zdi pomembna stvar.

Kljub temu da je razmerje podobno, ljudje z izkušnjo depresije še slabše dojemajo obravnavo oziroma skrb delodajalca za to. Najbolj je izražen problem, da se o tem ne govori.

Tako anketirani s strani splošne javnosti kot s strani ljudi, ki so že imeli izkušnjo z depresijo, kot največji problem slabe obravnave poudarjajo slabo zavedanje in prepoznavanje simptomov depresije (72 % z izkušnjo, 82 % brez izkušnje) ter stigmatizacijo.

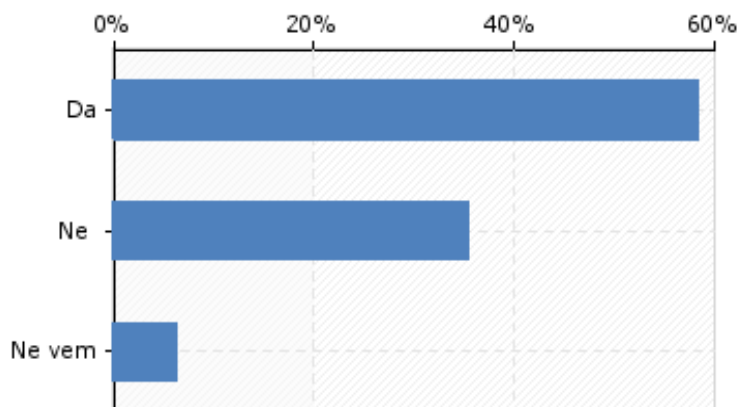
Psihiater dodaja, da se sistemska teorija v Sloveniji ni zasidrala. »Da bi neki delodajalec razumel, kako neka delavka, ki je ravno v nekem procesu ločevanja, neugodno deluje na ostale delavce. In da bi se mogoče dalo nekje narediti. Da reče, 'glej, da pojdi malo na bolniško, ali pa ti damo neko drugo delo'. Ampak običajno se delodajalci ne odzivajo na psihopatologijo delavcev.«

#### 4.5 Stigma depresivnih težav in iskanja psihosocialne pomoči

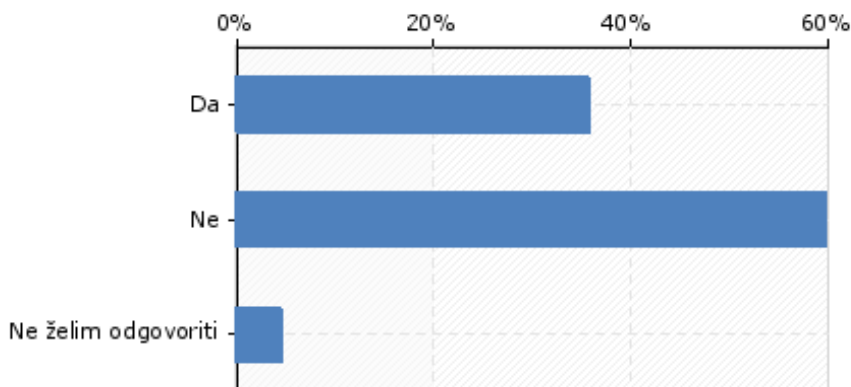
Stigma je eden izmed glavnih razlogov za veliko razhajanje med željo po strokovni pomoči ter dejansko uporabo le-te (Slika 16 in Slika 17). Psihiatrično mnenje je, da depresija ni več stigmatizirana, temveč da je stigmatizirana nefunkcionalnost in pogosto psihiatrično zdravljenje. Psihiatra v intervjuju poudarjata predvsem težavo z osebno, anticipatorno stigmatizacijo, zaradi katere ljudje niti ne zaprosijo za delovna mesta, ker mislijo, da bodo odklonjeni.

»Običajno pacienti forsirajo svojo telesno simptomatiko zato, ker je o tem lažje govoriti. Tudi z večjim veseljem izpostavljajo napetosti v delovnem okolju kot pa kakšno nasilje na domu, nezadovoljstvo ali pa kar koli. Nikoli ne slišimo celotne zgodbe.«

Psihiatra menita, da je 80 % ljudi z duševnimi motnjami nezaposlenih, čeprav bi lahko delali. Preživetje celih ekonomij je odvisno od tega, ali bomo znali ljudi s težavami vključiti v delovne procese. Treba bo narediti več na preventivi, promociji, zdravljenju in rehabilitaciji.



Slika 16: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Ste kdaj zaradi svojega počutja že razmišljali, da bi se obrnili po strokovno pomoč?«



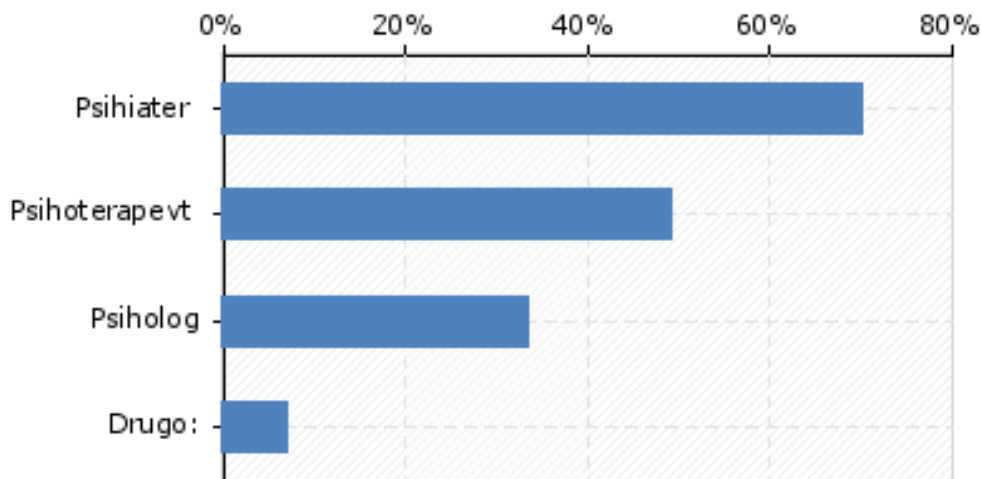
Slika 17: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Ste se zaradi svojega počutja že obrnili po strokovno pomoč?«

73 % ljudi, ki je imelo izkušnjo depresije, in 58 % splošne javnosti je že pomislilo, da bi zaradi težav s svojim počutjem poiskalo strokovno pomoč. Zaradi težav s svojim počutjem pa se je po strokovno pomoč že obrnilo le 59 % anketiranih z izkušnjo depresije ter 36 % splošne javnosti. Vidimo, da obstaja razhajanje med tem, da si ljudje želijo pomoč, in tem, da jo dejansko poiščejo (z izkušnjo: 73 % želi, 59 % poišče, splošna javnost: 58 % želi, 36 % dejansko poišče). Družinska zdravnica potrdi, da tudi ljudje, ki se odločijo za pomoč, le-to poiščejo precej pozno. »Govorimo o mesecih, s somatomornimi motnjami pridejo prej, drugače dva do šest mesecev«. Poudari, da »predolgo ne poiščejo pomoči, zaradi neprepoznavanja in stigme.« S tega vidika je še posebej problematična moška populacija, ki »ne govori o tem, na spletnih portalih o tem področju je navadno le četrtnina moških, ki večkrat odpovejo terapijo, težje se odprejo.« Psihiatra potrdira, da so »zamiki navadno nekajmesečni, če ne tudi daljši kot eno leto, lahko pa se zgodi tudi, da pridejo po 10 letih.« Razloge vidita predvsem v tem, »ker ljudje ne prepoznajo simptomov depresije kot takih, ampak jih razlagajo

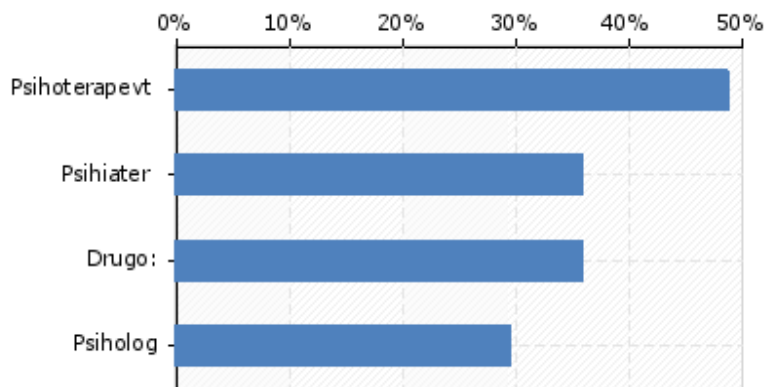
na vse mogoče načine. Torej največji problem zdravljenja ali pa v obravnavi je to, da si ljudje poskušajo ves čas in na vsak način in pa s pomočjo medijev in raznih svetovalcev razložiti simptome z dinamskimi razlogi. Torej z nekimi vzroki v njihovi okolici ali v njihovem življenju, kar pa navadno ni zadostno, da bi lahko z reševanjem teh razlogov razrešili depresivno motnjo.« Psihiater dodaja, da »posledično pogosto pride do kronificiranja bolezenskih motenj in potem pride v težjo obliko depresije. Težave se poglabijo z vidika upada voljnih hotenj, velikokrat posledično upade kognitivna funkcionalnost, zmanjša se tudi dela zmožnosti.« Pacienti navadno tudi ne pridejo do psihiatra z depresivno težavo, ampak »običajno pridejo zaradi trpljenja, 'mesec dni ne spim, shujšala sem 10 kg, zadiram se nad otroci.'«

Ko imajo pacienti enkrat izkušnjo z obiskom psihiatra, »potem veliko lažje prepoznavajo to spremembo razpoloženja na slabše in tudi veliko prej znajo priti.« Seveda je v veliki meri odvisno tudi od dostopnosti in pristopa posameznega psihiatra. Psihiater pove, da konstantno spremlja paciente in jim omogoči, da sporočijo kakršne koli spremembe na slabše.

Na Slika 18 in Slika 19 so predstavljene oblike pomoči, kamor bi se udeleženci obrnili po pomoč.



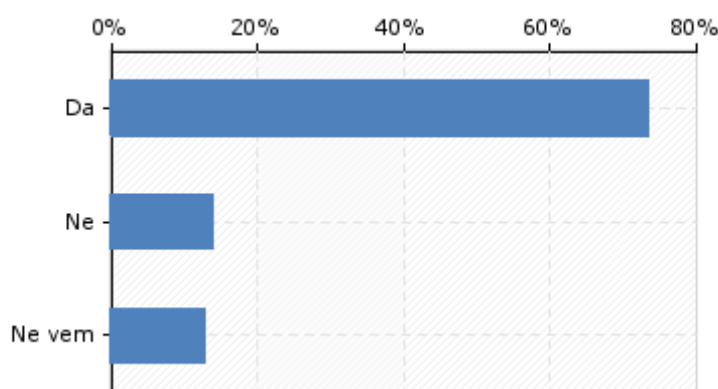
Slika 18: Prikaz deleža izbire odgovorov ljudi z izkušnjo depresije na vprašanje: »Na koga ste se zaradi svojega počutja že obrnili po strokovno pomoč?«



**Slika 19: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Na koga ste se zaradi svojega počutja že obrnili po strokovno pomoč?«**

Pri vrsti pomoči prihaja do razlik med skupino ljudi, ki so že imeli izkušnjo depresije, in splošno javnostjo. Splošna javnost se pri iskanju pomoči večinoma obrne na psihoterapevta, sledi psihiater. Pri ljudeh z izkušnjo depresije pa je prva oblika pomoči psihiater, sledi psihoterapevt. Izkušnja ljudi v primeru diagnosticirane motnje izhaja iz systemske zdravstvene obravnave, medtem ko ljudje, ki imajo težave, a so brez uradne diagnoze, raje in pogosteje poiščejo pomoč izven zdravstvenega sistema, pri psihoterapevtih. Ponovno se kaže prisotnost stigme pri obravnavi duševnih motenj v okviru zdravstvenega sistema.

Vsekakor pa je bila pomoč koristna. Kot lahko vidimo na Slika 20, je strokovna pomoč večini uporabnikov koristila.



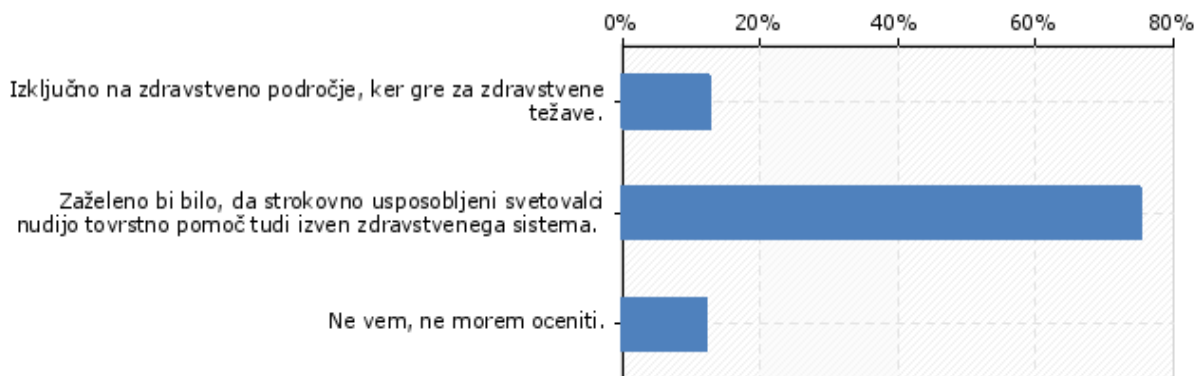
**Slika 20: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Se vam zdi, da vam je pomoč koristila?«**

Ko smo uporabnike spraševali po tem, kaj bi pri obravnavi spremenili, so navajali, da bi si želeli bolj pogoste obiske in krajše čakalne dobe, nekateri strokovnjake ocenjujejo kot ne dovolj kompetentne, želijo si tudi manj zdravil in več pogovora.

Večina odgovorov na vprašanje: »Zakaj ne bi poiskali pomoči?« je bila, da »ni bilo tako hudo, sem si še lahko sama pomagala ...« kaže na izogibanje pomoči, dokler ni tako hudo, da ne zmorejo več. Preden posameznik doseže dno, pa je še veliko možnosti za preventivo in skrbi za duševno zdravje, ki jo lahko izkoristimo.

Eden izmed vzrokov za odklanjanje iskanja strokovne pomoči je tudi umeščenost le-te izključno v zdravstveni sistem. Trenutno se težav z duševnim zdravjem brezplačno strokovno obravnava le v okviru zdravstvenega sistema, kar ožigosa uporabnike storitev kot bolnike in spodbuja stigmatiziranje iskanja strokovne pomoči v primeru duševnih težav. Systemsko vztrajanje in vzdrževanje institucionalnih oblik psihosocialne oskrbe in rigidne izobraževalne sheme, kjer izvajajo večino izobraževalnega procesa zdravstvenih in drugih strokovnih delavcev v institucionalnih okoljih, vzdržuje stigo in diskriminacijo. Če se mora človek vključiti v nek institucionalni sistem, da pride do psihološke pomoči, prej dvakrat pomisli. Tudi rezultati raziskave Slovenski utrip (Krivec in Suklan, 2015, str. 4–62) kažejo, da posamezniki, ki večkrat pomislijo, da bi potrebovali psihoterapevtsko pomoči, le-te ne poiščejo predvsem zaradi prepričanja, da je omenjena pomoč oblika zdravljenja, torej, da je njihovo trenutno oziroma prehodno psihično stanje bolezen. Posamezniki, ki tovrstno pomoč razumejo kot splošno družbeno storitev, pa ne ostanejo le pri nameri, ampak namero tudi udejanjijo.

Tudi v pričujoči raziskavi se je potrdilo, da ljudje ne želijo, da je strokovna pomoč vpeta izključno v zdravstveni sistem, temveč da bi se le ta izvajala tudi izven zdravstvenega sistema (Slika 21).



**Slika 21: Prikaz deleža izbire odgovorov anketirancev splošne javnosti na vprašanje: »Na katero področje po vašem mnenju spada psihosocialna pomoč oziroma obravnava težav z depresijo?«**

Strokovne mnenje psihiatrinje potrjuje želje ljudi oziroma uporabnikov strokovne pomoči. Pravi, »da psihoterapija in psihosocialno svetovanje ne sodita samo v zdravstveni sistem /.../ Učinkovite programe psihosocialne rehabilitacije se lahko izvaja samo, če so povezani vsi sektorji. Torej socialni, zaposlitveni, gospodarski in zdravstveni sektor. Doseči je potrebno neko skupno delovanje, če hočemo pripraviti uspešne programe. In seveda psihoterapija in svetovanje sodita tudi v zdravstveni sektor, v smislu tega, da sta terapevtski metodi. Predvsem psihoterapija sodi v zdravstveni sektor, ker je metoda, ki zdravi duševne motnje podobno kot zdravila. Medtem ko psihosocialno svetovanje sodi v zdravstvo, v preventivne, promocijske programe pa tudi v vse druge sektorje, ki se ukvarjajo s tem, da lahko ljudje živijo vredno življenje in lahko delajo in ustvarjajo.«

Tudi psihiater v slovenski psihiatrični bolnišnici pravi, da so splošni zdravniki v »prvi bojni liniji pri obravnavi depresije«. V večini ti »uporabljajo 2 ali 3 antidepresive, in če se ne obnesejo, potem pacienta posredujejo naprej«. Nadaljuje, da »seveda marsikomu pride na misel, da bi poiskal psihoterapevtsko pomoč. Vendar je pa glede na to, da je ta pri nas tako slabo dostopna in draga, to pravzaprav redko ali pa ni zelo pogosto to iskanje pomoči.« Dodaja: »Mlajši zdravniki ne predpisujejo več pomirjeval, samo antidepresive.« Psiholog in direktor ljubljanske psihiatrične klinike, Bojan Zalar, predpisovanje teh zdravil v pristojnosti splošnih in družinskih zdravnikov povezuje z naraščajočo porabo antidepresivov in anksiolitikov. »Ker antidepresivi pokrivajo tudi en spekter anksioznih motenj, se trend njihovega predpisovanja povečuje, poraba anksiolitikov pa upada.« Rast antidepresivov pa po mnenju profesorice, psihologinje Mirjane Ule z ljubljanske Fakultete za družbene vede kaže, da neoliberalna kultura življenja zahteva vsaj videz pozitivnosti, zadovoljstva, uspešnosti, »da je ta videz uspešnosti in zadovoljstva pogoj za ohranjanje pozicij in statusov v družbi, lepi videz odnosov. To tudi pomeni, da so se oslabile podporne mreže v vsakdanjem življenju, kjer smo bili drug drugemu včasih v oporo.« V letu 2014 so v Sloveniji antidepresive največkrat predpisali zdravniki splošne medicine (30,6 %), psihiatri tretjino in kot tretji zdravniki družinske medicine (17,5 %) (Delić in Ferlič Žgajnar, 2015).

»V psihiatriji se zdravi bolj zahtevne oblike depresivnih motenj. Večino jih obvladajo v osnovnem zdravstvenem varstvu. Kadar pa to ne gre ali pa je nevarnost večja, v smislu samomorilne ogroženosti ali pa hujših funkcionalnih motnjah, pa napotijo k psihiatru. Torej



*motnje volje, pobude, nemoč, samomorilna razmišljanja, občutki žalosti, brezizhodnosti, motnje v funkcionalnem stanju, slabo spanje, nemir, potem slabše opravljajo svoje delo, slabše zmorejo svoje družinske obveznosti. So tiste, ki pripeljejo do specialista.«* Podobno poroča družinska zdravnica. Pravi: *»Človek je depresiven, pofliktamo ga z zdravili, kdo se pa pogovori z njim? Jaz tu nimam časa. Veste, on bi rabil ure in ure pogovora, da malo pove to, odloži, da da v svoj predalček, da reče ok, to je to. Vsekakor, to je evidentno, da se uporaba antidepressivov nenehno stopnjuje.«*

Pozitivne stvari v psihiatrični obravnavi vidijo v tem, da ljudem nudi olajšanje, odpravlja stiske in tesnobe, negativne pa v zavedanju, da okolje v življenju pacienta ostaja isto – izpostavljenost mobingu, stresu, trpinčenju, suženjskemu delu v delovnem okolju, kar pripelje do razvoja depresije. Poleg tega ni spodbudno niti dejstvo, da so se kriteriji za diagnozo depresije znižali, kar posledično pomeni, da se uporaba antidepressivov povečuje, kar ni vedno primerno. Na primer pri žalovanju ni vedno smiselno predpisovati antidepressivov, zato ker je žalovanje naraven dogodek v življenju. Pacienti, ki pa pridejo k psihiatru zaradi tega, ker se čutijo prizadeti, čutijo tesnobo, stisko, nespečnost, želijo lajšanje teh stisk, kar medikamentozna terapija omogoči.

Psihiatra spodbujata kombiniran pristop obravnave depresije, ki vključuje vedenjsko-kognitivne tehnike in antidepressivno terapijo, vendar naj bo terapija v vsakem primeru tudi usmerjena na pacienta in njegove želje oziroma pričakovanja.

*»Zdravila so učinkovita: delujejo psihoterapevtsko in pomagajo ljudem, da se izvlečejo iz najhujšega, ampak sama po sebi nikoli niso zadostna oblika pomoči.«* Zdravila so se skozi zgodovino razvijala in danes niso tako toksična in so lažje sprejemljiva kot včasih. Treba pa je presoditi, kdaj je uporaba antidepressivov smiselna.

Psihoterapevtska obravnava *»je nujno potrebna, ko se vzdržuje neko patološko stanje, travma, neustrezni vzorci iz otroštva, osebnostne motnje. Povsem jasno je, da noben pristop samostojno ne prinese takšnega uspeha kot kombinirani pristopi. Prav gotovo je treba ljudem pomagati po več poteh ... Potrebno je upoštevati tudi realno človekovo okolje, njegovo ekonomsko stanje, socialne okoliščin ... Če želite zares popraviti stransko sliko, ne morete delati samo na intrapsihičnem, ampak tudi na interpersonalnem nivoju.«*

Poudarjata tudi pomen dela kot *»kraljevske poti do okrevanja«*. Vendar opravljati je treba delo, ki človeka izpolnjuje, *»vsako delo je častno in dobro, če ga opravljamo s srcem«*. *»Eden najmočnejših zaščitnih dejavnikov na delovnem mestu je prav ta socialna mreža, delovna skupina, v kateri se gibljemo. Ta je lahko zelo močen varovalni dejavnik pred nastankom depresije«*.

## 5 SMERNICE ZA PRIHODNOST

Iz rezultatov raziskave smo videli, da je na področju soočanja z depresivnimi težavami še veliko razhajanj med potrebami in obravnavo. Kaj se da narediti, da zmanjšamo depresijo in njene učinke na delovnem mestu?

Mnenje psihiatrov je, da je treba delati na naslednjih področjih:

- **Humanizacija delovnega okolja** (delodajalec in delavec nista na različnih bregovih). Ravno delo je namreč lahko najpomembnejša rehabilitacijska metoda: dati ljudem plačano delo, v katerem se počutijo dobro, sprejete, varne, kjer zmorejo opraviti svoje delovne obveznosti, so ustvarjalni, produktivni, prispevajo k družbi ter k proračunu svoje družine in spodobnemu življenju svojih bližnjih. Treba je razumeti človekovo osebnost in dobro oceniti njegove zmožnosti, preden ga usmerjamo v različne poklicne sfere.
- **Osmišljanje dela** (da človeka izpolnjuje). Delo je eden izmed bistvenih elementov v procesu rehabilitacije in vzdrževanja duševnega zdravja. Spodbujati je treba izbor dela glede na zanimanja in osebnostne lastnosti ljudi, ne pa glede na predvidene koristi oziroma socialne norme.
- **Vzpostavljanje ustrezne socialne mreže pomoči na delovnem mestu.** Tudi odnos sodelavcev, ko zvedo za diagnozo, je namreč po mnenju psihiatrov velikokrat neustrezen, saj se običajno zgodi, da po hospitalizaciji ljudje nazadujejo na slabša delovna mesta in s tem nižje plače, poleg tega rehabilitirano osebo tudi sodelavci povsem izolirajo, kar lahko poslabša njeno zdravstveno stanje.
- **Pomoč delodajalcem, ki imajo zaposlene ljudi z duševnimi motnjami** (izobraževanja delavcev in delodajalcev). Delodajalcu je treba povedati, na kakšen način lahko pristopi k posamezniku, kaj lahko od njega pričakuje, kje ga lahko razbremeni, kakšne oblike podpore so primerne, kaj pomeni, da rečemo, da ima človek pravico se začasno umakniti iz delovnega okolja ter kaj pomeni prostor za počitek. Psihiatrično mnenje je, da je »*potrebno tukaj razviti celo mrežo pomoči, ki bo omogočila, da bodo ljudje lahko v tem svojem spoprijemanju ali pa usklajevanju svojega dela in svoje bolezni uspešni. Obstajajo neka priporočila EU, da bi morale imeti vsako večje podjetje za to zaposlene ljudi. Morali bi imeti ljudi, ki bi moderirali, pripravljali programe, ne samo promocije zdravja, ampak tudi skrbi za zdravje tistih, ki so že zboleli, zato da bi se lahko vrnili v svoje delovno okolje. Ljudi z depresijo je preveč, da bi jih lahko izločili iz delovnih okolij.*« Skratka, »*potrebujemo cel sklop nekih izobraževanj in programov, ki bodo pomagali delodajalcem, da bodo lahko okrepi in razvili službe, ki jim bodo omogočale, da bodo njihovi delavci kljub morebitnim občasnim težavam v duševnem zdravju dobro delali in da bodo na svojem delovnem mestu zadovoljni*«.
- **Ozaveščanje delodajalcev in oseb z depresivno motnjo o možnostih zaposlovanja.** Delodajalci se po mnenju psihiatra še vedno zelo bojijo ljudi z duševnimi motnjami. 80 odstotkov ljudi z duševnimi motnjami je nezaposlenih, čeprav bi jih lahko toliko delalo. Tudi zato, ker obstajajo večinoma neutemeljeni strahovi pred dolgotrajnimi bolniškimi, nekompetentnostjo, morda nevarnostjo.

- **Spoštovanje mednarodnih smernic in zakonodaje.** Ljudje morajo dobiti v delovnem procesu vse, kar jim zagotavljajo mednarodne konvencije in domača zakonodaja, da se bodo lahko dejansko vključili v življenje. Psihiatrično mnenje je, da bi se »morala vzpostaviti neka resna mednarodna, evropska, svetovna prizadevanja, da bi se delodajalcem pomagalo oziroma da bi omogočilo ljudem, da se vrnejo ali zaposlijo na delovnih mestih, čeprav imajo lahkočasno omejene možnosti. Zelo veliko se govori v zadnjem času o tem, kakšne so te prilagoditve, ki jih ljudje potrebujejo«.
- **Celostna in kompleksna diagnostika.** Treba je poskrbeti, da pacienti dobijo celostno in kompleksno diagnostiko. Po besedah psihiatrov je treba »narediti tudi organske preiskave, kot je slikanje možganov, snemanje električne aktivnosti možganov. Dobro je narediti klinično-psihološki pregled, ki lahko razkrije tudi različne vzporedne motnje, ki se lahko pojavijo kot komplikacije depresije. In pa morebitne vzroke, ki bolezni generirajo.« To je trenutno še neustrezno, saj »viri diagnosticiranja za diagnostiko niso zadostni. Nimamo zadosti kliničnih psihologov, nimamo dovolj dobrega dostopa do CT-jev in MRI-jev. Kar se najpogosteje spregleda, so organski vzroki za depresijo in za depresiji podobne stranske slike.«
- **Razumeti in nadzorovati vlogo psihiatrije, psihoterapije in psihosocialnega svetovanja.** Treba je uvesti tudi odpravljanje vzrokov depresije. »Antidepresivi, delujejo protitesnobno, dejansko pa nič ne naredijo z vzrokom bolezni in vzpostavljanjem funkcionalnosti, zaradi česar ljudje lahko postanejo še bolj kognitivno okrnjeni in nezmožni producirati to, kar se od njih zahteva.« Pri tem je treba preprečiti »posluževanje nestrokovne pomoči, ki je lahko škodljiva in zaradi česar ljudje dobijo slabe izkušnje s suportivnimi sistemi«.
- **Deinstitucionalizacija obravnave ljudi s težavami v duševnem zdravju.** Da bi dosegli praktično učinkovito deinstitucionalno obravnavo, je nujna normativna ureditev področja, s kontrolo prosto dostopnih komercialnih storitev, ki ne dosegajo osnovnih strokovnih standardov. Kot priporoča SZO, bi se nujno moralo oblikovati partnerstvo zdravstvenega sektorja s sektorjem socialnega varstva, izobraževanja ter drugimi nezdravstvenimi in nevladnimi organizacijami še zlasti za osebe z dolgotrajnimi duševnimi motnjami, katerih zaposlitev, bivališče in socialna pomoč so odvisni od teh sektorjev. V Sloveniji se obeta sistemska ureditev področja – v marcu 2018 je Državni zbor RS sprejel Resolucije o nacionalnem programu duševnega zdravja 2018–2028 (ReNPDZ18-28), ki narekuje sistematičen pristop in urejenost na področju krepitve duševnega zdravja, destigmatizacije, zgodnjega odkrivanja težav duševnega zdravja ter ustreznega zdravljenja in rehabilitacije oseb z duševnimi motnjami. ReNPDZ18-28 meni, da »duševno zdravje ni samo stvar zdravstvenega sektorja, temveč vseh sektorjev in politik. Zato ga je treba izboljševati z združenimi napori celotne skupnosti, vseh sektorjev, vključujoč tudi uporabnike, njihova združenja in skupine svojcev.« (Resolucija o nacionalnem programu duševnega zdravja 2018–2028, 2018).
- **Destigmatizacija.** Ljudi izobraziti o duševnih motnjah, tako da jih v prvi vrsti pritegnemo k direktnemu sodelovanju med stroko in javnostjo ter ljudmi, ki imajo lastno izkušnjo s težavo v duševnem zdravju. Po besedah psihiatra lahko

na osnovi novejših raziskav v Evropi in svetu povzamemo, »da povečevanje pismenosti na področju duševnega zdravja z razlago, kateri so simptomi depresije in kako delujejo možgani človeka z borderline, zelo slabo učinkuje in celo povečala stigmatizacijo. Zato, ker poskušajo razlagati bolezen mehanicistično z nekimi biokemičnimi ali elektromagnetskimi tokovi, kar daje vtis v javnosti, da se ne da nič spremeniti. Če so možgani pokvarjeni, potem dvignemo roke in s tem so močno zavrli iskanje pomoči. Osveščanje javnosti je potrebno, ampak na drugačen način. Danes vemo, da če želimo res izobraziti o duševnih motnjah, moramo postaviti ljudi, ki imajo izkušnjo, v prvo vrsto in naj govorijo iz lastne izkušnje. Če bomo to uspeli narediti, da jih pritegnemo k nekemu direktnemu sodelovanju s stroko in javnostjo, potem bomo tudi dosegli bistvene premike pri iskanju pomoči, da ne govorimo o stigmi in diskriminaciji.« Ne gre za opismenjevanje, ampak za ozveščanje, ki vključuje zavedanje in razumevanje problematike. Psihiatrinja poudarja, da »če hočemo, da se depresija v odrasli dobi in na delovnem mestu ne bo pojavljala, potem moramo začeti delati že pri otrocih. Pomagati tistim, ki so že takrat ranljivi. Zmanjšati njihovo ranljivost, jih okrepiti za življenje. Tudi tu imajo veliko vlogo programi promocije in preventive. Pri otrocih je potrebno krepiti razumevanje skupnosti in vključevanja ranljivih skupin ter samopomoč med mladimi. Torej omogočati svobodno komuniciranje o lastnih težavah, da lahko ljudje čimprej pridejo do pomoči. Tudi psihoterapija ima tu gotovo svojo vlogo«.

## 6 ZAKLJUČEK K DEPRESIJI IN NJENEMU VPLIVU NA DELOVNO UČINKOVITOST

Ljudje se sprehajamo po »konici noža« – večina nas živi tako življenje, da je samo za silo v nekem ravnovesju. Torej, ljudje imamo veliko dela, doživljamo veliko stresa, veliko negotovosti, dolžniških kriz in podobnega. Po drugi strani pa doživljamo zelo malo občutkov ugodja, zadovoljstva, sprejetosti, in če se zgodi neka minimalna sprememba, recimo neka bolezen ali pa da otrok ni uspešen v šoli ali kar koli, potem človeka ta zgodba popolnoma iztiri in je samo vprašanje, kdaj bo potonil v brezno črnine in žalosti.

Vse prevečkrat je izvor vzrokov za pojav težav v duševnem zdravju, kot je depresija, tudi delovno okolje, kjer preživimo velik del svojega življenja. V tem okolju se pojavljajo različne oblike mobinga, stresov in težav v medosebnih odnosih. Večina ljudi se s temi problemi marsikdaj ne zna ali ne zmore spoprijemati na konstruktiven način, delodajalci pa se s težavami v duševnem zdravju ne znajo ali nočejo ukvarjati. Zato še vedno opažamo pomanjkljivo in neustrezno obravnavo teh težav, kar pomeni, da težave ostajajo nezdravljene in se velikokrat še poslabšajo. Posledice se kažejo na različne načine, od izgube produktivnih ur dela, do absentizma in slabših medosebnih odnosov v organizacijah. To na koncu oblikuje nezadovoljnega in neproduktivnega delavca, finančne izgube na ravni organizacij in slabšo splošno družbeno dobrobit. Psihiatr pravijo, da »gre za enormne izgube podjetij, držav, ekonomij zaradi depresivnih in drugih motenj. To je nekaj, s čimer se je treba spopasti v naslednjih desetletjih, če želijo države ekonomsko preživeti. Analize kažejo na to, da je preživetje celih ekonomij odvisno od tega, ali bomo mi znali ljudi s težavami ne izločiti, temveč vključiti v delovne procese. Potrebno bo narediti več na preventivi, promociji, zdravljenju in rehabilitaciji«.

Po mnenju strokovnjakov lahko problematiko pojavnosti težav z duševnim zdravjem naslovimo z različnih vidikov. V prvi vrsti je potrebna humanizacija delovnega okolja. Delo mora človeka nekako izpolniti, in mu dati smisel. Delovno okolje naj bo prilagodljivo in prijetno tudi z vidika dobrih medosebnih odnosov. Za ta namen je treba delodajalce dobro izobraziti o pojavnosti, vzrokih in simptomatiki duševnih težav ter njihovi ustrezni obravnavi ter možnostih, ki jih imajo v tem okviru. Treba jim je predstaviti tudi mednarodne smernice in zakonodajo na tem področju in jih pozvati k upoštevanju le-teh.

Problematičen je tudi način obravnave duševnih težav v okviru zdravstvenega sistema. Živimo v času, ko breme duševnih težav ljudi primarno prevečkrat nosijo splošni zdravniki. Le-ti z večjo verjetnostjo predpišejo medikamentozno kot svetovalno terapijo. Implicitno sporočilo je, da njihovim bolnikom ni treba prenašati terapije, se lahko izognejo sramu, času in nelagodju ter »le vzamejo tableto«. Pravi način za vzpostavljanje visokega nivoja duševnega zdravja in splošno izboljšanje kakovosti življenja pa je psihološka pomoč oziroma terapija. Razumeti in nadzorovati bi bilo treba vlogo psihiatrije, psihoterapije in psihosocialnega svetovanja ter se posvetiti temeljiti in celostni diagnostiki težav. V čim večji meri bi bilo treba organizirati ustrezne pogoje za deinstucionalno obravnavo in skupnostno skrb ljudi, ki imajo težave v duševnem zdravju. Nenazadnje pa je treba ozaveščati tudi širšo javnost in destigmatizirati področje duševnega zdravja, ljudi z duševnimi težavami ter iskanje strokovne pomoči.

Ugotovitve naše raziskave lahko povežemo tudi s smernicami Resolucije o nacionalnem programu duševnega zdravja 2018–2028 (Resolucija o nacionalnem programu duševnega zdravja 2018–2028, 2018), ki kot enega izmed ključnih ciljev opredeljuje tudi povečanje pismenosti na področju duševnega zdravja in destigmatizacije. Kot eno izmed prednostnih področij opredeljuje »zagotavljanje skupnostnega pristopa pri krepitvi duševnega zdravja ter obravnavi oseb z duševnimi motnjami v skupnosti«, pri čemer poudarja celostno, interdisciplinarno obravnavo ter predvsem izveninstitucionalno obravnavo izven zdravstvenega sistema. Drugo prednostno področje je »Promocija duševnega zdravja in preventiva duševnih motenj za odrasle na delovnem mestu«, pri čemer predvideva ukrepe, v smeri krepitve in izboljšanja duševnega zdravja zaposlenih ter podpore zaposlenim s težavami v duševnem zdravju.

V okviru krepitve in izboljšanja duševnega zdravja zaposlenih resolucija predvideva naslednje specifične cilje:

- izvajanje Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, 2011), ki delodajalcem med drugim nalaga tudi obveznost izvajanja programov promocije zdravja. ZVZD-1 v 24. členu določa, da mora delodajalec sprejeti ukrepe za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih oblik psihosocialnega tveganja na delovnih mestih, ki lahko ogrozijo zdravje delavcev;
- priprava in implementacija medsektorskih dokumentov za področje duševnega zdravja na delovnem mestu;
- razvoj in vpeljava izobraževalnih modulov in preverjenih programov na področju promocije zdravja na delovnem mestu s poudarkom na duševnem zdravju in dobrem počutju za delodajalce in koordinatorja/skupine za promocijo zdravja v podjetju;
- izdelati smernice zdravega življenjskega sloga in omogočanje zdravih izbir na delovnem mestu (zdrave prehrana, večje telesne aktivnosti, prostori za druženje v odmorih ...);
- izdelati priporočila za promocijo in omogočanje pozitivnih psihosocialnih dejavnikov (nadzor nad lastnim delom, avtonomija, pozitivni odnosi s

sodelavci, socialna in čustvena podpora sodelavcev ter nadrejenih, karierni razvoj zaposlenih), spodbujati izvajanje priporočil, konstantna naloga;

- vzpostavitev centra za promocijo zdravja na delovnem mestu (CPZDM) – smernice, razvoj programov, nacionalni portal regijskih območnih koordinatorjev za CPZDM za podporo delodajalcev in delavcev;
- povezovanje predvidenih centrov za krepitev zdravja z delodajalci v lokalnem okolju pri izvajanju preventivnih in promocijskih programov na področju duševnega zdravja.

V okviru podpore zaposlenim s težavami v duševnem zdravju resolucija predvideva naslednje specifične cilje:

- priprava smernic in usposabljanja za nudenje prve psihološke pomoči na delovnih mestih;
- zagotavljanje odgovorne osebe znotraj delovne organizacije, ki bi nudila podporo zaposlenim s težavami v duševnem zdravju (omogočiti zaposlenemu razgovor z nadrejenim oziroma drugo odgovorno osebo, iskanje razlogov in možnosti sprememb pri samem delu, spodbuda za iskanje ustrezne pomoči ...) oziroma zagotavljanje takšne pomoči zunaj delovne organizacije;
- priprava smernic in zagotavljanje podpore delodajalcev zaposlenim pri ponovnem vključevanju v delovni proces po bolniški odsotnosti zaradi duševne motnje (prilagoditev dela, fleksibilni delovni čas, prostori za umik ...);
- spodbujanje zaposlovanja in povečanje dostopa do dela ljudem z manjšimi možnostmi zaradi kroničnih duševnih motenj (različne olajšave/subvencije za podjetja, prilagoditev delovnim mest ter delovnih procesov, fleksibilnost delovnega časa ...);
- spodbujanje zaposlovanja dolgotrajno nezaposlenih oseb (prepoznavanje dolgotrajno nezaposlenih zaradi težav v duševnem zdravju), sistematična uvedba ukrepov za oceno njihove delazmožnosti in potreb po podpori prek usposobljenih ocenjevalcev, spodbujanje zaposlovanja na podlagi ocene njihovih zmožnosti/spretnosti in drugimi učinkovitimi ukrepi za vključevanje na delovna mesta (mentorstva, uvajalni programi ...), širitev mreže socialnih podjetij in kooperativ za ljudi z duševnimi motnjami.

Resolucija navaja raziskave, ki kažejo, da vsak evro, ki ga organizacija vложи v promocijo zdravja (in s tem tudi v odpravljanje psihosocialnih dejavnikov tveganja), delodajalcu prinese 2,5 do 4,8 evra in na splošno predstavlja eno izmed bolj donosnih naložb za delodajalce (Podjed, 2014, str. 3).

Naj zaključimo poglavje z besedami prof. Švabove, vodilne slovenske strokovnjakinje na področju skupnostne skrbi ljudi s težavami v duševnem zdravju, ki poudarja *»da je potrebno biti zelo pozoren na to, kako so zaščitene pravice te marginalizirane skupine ljudi z diagnozami v naši družbi nasploh«*, da je *»potrebno ustvariti okolje in pomagati ljudem na način, ki bo omogočal življenje vredno človeka«* in, da je spoprijemanje s težavami v duševnem zdravju na vseh nivojih družbenega delovanja *»pot, ki se ji spleča slediti.«*

## Zahvala

Raziskava je nastala v okviru projekta Svetovanje študentom v stiski, ki se je izvajal v okviru razpisa Študentski inovativni projekti za družbeno korist 2016–2018. Projekt je bil sofinanciral Evropski socialni sklad. Posebna zahvala gre študentom, ki so pri raziskavi sodelovali (po abecednem vrstnem redu): Kaji Kovačič, Anisi Berce, Aleksandru Dragutinoviču, Aniti Mervič, Darii Miroschenkovi, Kristini Trstenjak in Eviji Evelin Zavrl. Posebna zahvala za sodelovanje gre psihiatroma Psihiatrične bolnišnice Ormož izr. prof. dr. Vesni Švab ter doc. dr. Robertu Oraveczu ter družinski zdravnici v zasebni ambulanti Jadranki Pašić Enright.

## Literatura in viri

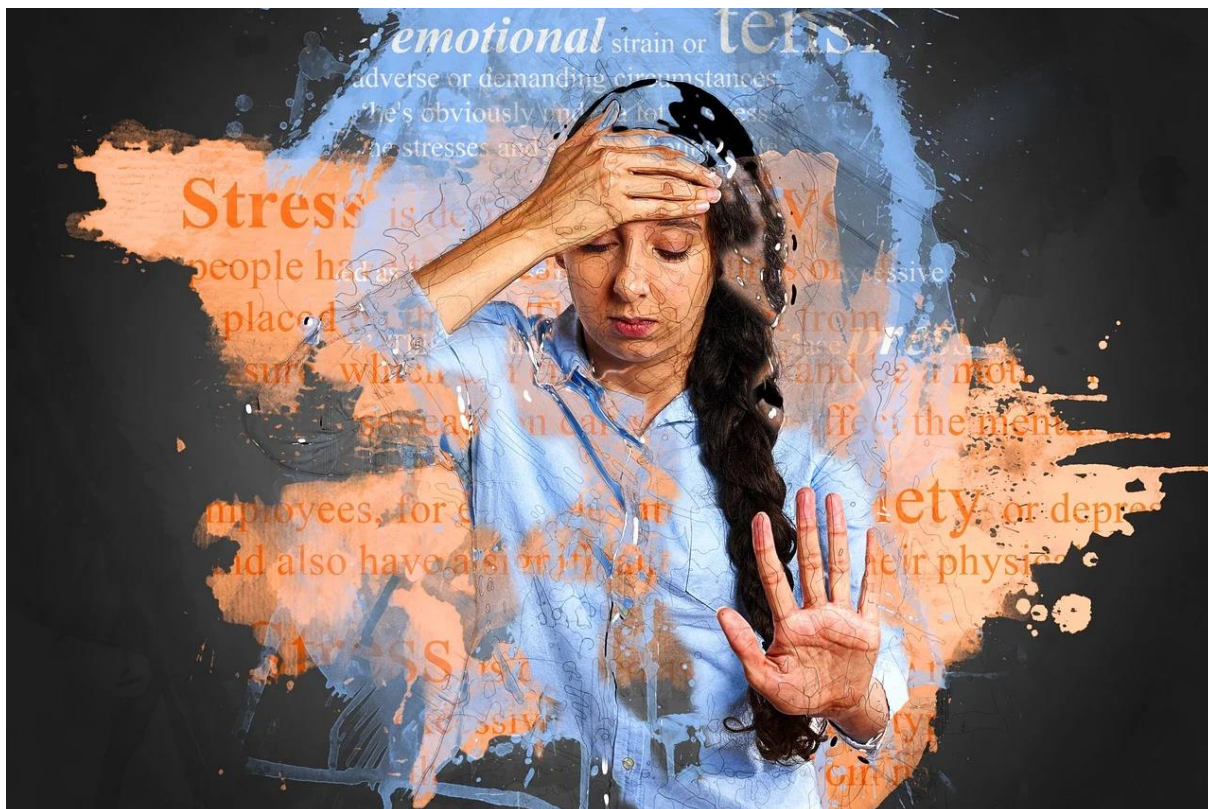
- Annual Meeting of CINDI Programme Directors (23rd: 2006: Banff, Canada) in World Health Organization. Regional Office for Europe. (2007). *Countrywide Integrated Noncommunicable Diseases Intervention (CINDI) Programme : report of the 23rd annual meeting of CINDI Programme Directors, Banff, Canada, 16-17 October 2006*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe (Raziskovalno poročilo). Pridobljeno 5. 11. 2018 s <http://www.who.int/iris/handle/10665/107876>
- Beck, J. S. (2011). *Cognitive behavior therapy: Basics and beyond* (2. izd.). New York, NY: The Guilford Press.
- Canadian Institute for Health Information. (2011). *Health Indicators 2011* (Raziskovalno poročilo). Pridobljeno 5. 11. 2018 s [https://secure.cihi.ca/free\\_products/health\\_indicators\\_2011\\_en.pdf](https://secure.cihi.ca/free_products/health_indicators_2011_en.pdf)
- Delić, A. in Ferlič Žgajnar, B. (2015). Slovenija, dežela antidepresivov in anksiolitikov. *Delo*, 18. 12. 2015. Pridobljeno 6. 11. 2018 s <https://www.delo.si/ozadja/slovinci-ndash-medikaliziran-narod.html>
- de Wind, A., Geuskens, G. A., Ybema, J. F., Bongers, P. M. in van der Beek, A. J. (2015). The role of ability, motivation, and opportunity to work in the transition from work to early retirement – testing and optimizing the Early Retirement Model. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 41(1), 24–35. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3468>
- Depression. (2018). Pridobljeno 6. 11. 2018 s <http://www.who.int/en/news-room/fact-sheets/detail/depression>
- Evropski pakt za duševno zdravje in dobro počutje. (2008). Pridobljeno 6. 11. 2018 s [https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental\\_health/docs/mhpact\\_sl.pdf](https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental_health/docs/mhpact_sl.pdf)
- Investing in Mental Health: Evidence For Action. (2013). Pridobljeno 6. 11. 2018 s [http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/87232/9789241564618\\_eng.pdf?sequence=1](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/87232/9789241564618_eng.pdf?sequence=1)
- Investing in treatment for depression and anxiety leads to fourfold return. (2016). Pridobljeno 6. 11. 2018 s <http://www.who.int/en/news-room/detail/13-04-2016-investing-in-treatment-for-depression-and-anxiety-leads-to-fourfold-return>
- Kendall, P. C. (1992). Healthy thinking. *Behavior Therapy*, 23, 1–11. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(05\)80304-1](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(05)80304-1)
- Krivec, J. in Suklan, J. (2015). Vpliv stigme na odnos do psihološke pomoči. *Raziskave in razprave*, 8(3), 4–62. Pridobljeno 6. 11. 2018 s <http://search.proquest.com/openview/a12b97ca75d300bd48f67031d534793b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1426339>

- Krivec, J. in Rakovec, P. (2018). Kognitivno-vedenjski profil stresne izkušnje med slovenskimi študentkami in študenti: Cognitive behavioral profile of stress experience among Slovenian students. *Kairos: slovenska revija za psihoterapijo*, 12(1/2), 67–86.
- Moses, T. (2010). Being treated differently: Stigma experiences with family, peers, and school staff among adolescents with mental health disorders. *Social Science and Medicine*, 70(7), 985–993. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2009.12.022>
- Podjed, K., Bilban, M. (2014). Priročnik promocije zdravja. Pridobljeno 6. 11. 2018 s <http://www.prodktivnost.si/wp-content/uploads/2016/09/Priročnik-promocije-zdravja-pri-delu-november-2014.pdf>
- Nolimal, D. (2018). Prepoznavanje depresij na delovnem mestu: znaki in dejavniki tveganja. Pridobljeno 6. 11. 2018 s [http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/NOLIMAL\\_3\\_Prepoznavanje\\_depresije.pdf](http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/NOLIMAL_3_Prepoznavanje_depresije.pdf).
- Skrb za dobro duševno zdravje na delovnem mestu je odgovornost vseh. (2017). Pridobljeno 6. 11. 2018 s <http://www.nijz.si/sl/skrb-za-dobro-dusevno-zdravje-na-delovnem-mestu-je-odgovornost-vseh-drzave-delodajalcev-in-delavcev>
- Resolucija o nacionalnem programu duševnega zdravja 2018–2028. (2018). Uradni list RS, št. 24. Pridobljeno 6. 11. 2018 s <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2018-01-1046/resolucija-o-nacionalnem-programu-dusevnega-zdravja-2018-2028-renpdz18-28>
- Scott, S., Knapp, M., Henderson, J. in Maughan, B. (2001). Financial cost of social exclusion: follow up study of antisocial children into adulthood. *BMJ (Clinical Research Ed.)*, 323(7306), 191. <https://doi.org/10.1136/BMJ.323.7306.191>
- Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E., Hahn, S. R. in Morganstein, D. (2003). Cost of Lost Productive Work Time Among US Workers With Depression. *JAMA*, 289(23), 31–35. <https://doi.org/10.1001/jama.289.23.3135>
- Svetovni dan zdravja (2017). Depresija lahko prizadene vsakega izmed nas. Pridobljeno 6. 11. 2018 s <http://www.nijz.si/sl/svetovni-dan-zdravja-2017-depresija-lahko-prizadene-vsakega-izmed-nas>
- Toth, K. E. in Dewa, C. S. (2014). Employee decision-making about disclosure of a mental disorder at work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 24, 732–746
- Valenstein, M., Vijan, S., Zeber, J. E., Boehm, K. in Buttar A. (2001). The cost–utility of screening for depression in primary care. *Annals of Internal Medicine*, 134(5), 345–360. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-134-5-200103060-00007>
- van Rijn, R. M., Robroek, S. J. W., Brouwer, S. in Burdorf, A. (2014). Influence of poor health on exit from paid employment: a systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 71(4), 295–301. <https://doi.org/10.1136/oemed-2013-101591>
- Vogel, D. L., Wade, N. G. in Hackler, A. H. (2007). Perceived public stigma and the willingness to seek counseling: The mediating roles of self-stigma and attitudes toward counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 54(1), 40–50. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.54.1.40>
- World Health Day 2017. Campaign essentials. (2017). WHO. Pridobljeno 6. 11. 2018 s <http://www.who.int/campaigns/world-health-day/2017/campaign-essentials/en/>
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). (2011) Uradni list RS, št. 43/2011. Pridobljeno 6. 11. 2018 s <https://zakonodaja.com/zakon/zvzd-1>.
- Žvan, V. (1999). Razpoloženske (afektivne) motnje. V M. Tomori in S. Zihelr (ur.) *Psihijatrija* (str. 207–228). Ljubljana: Medicinska fakulteta.



## SOOČANJE S STRESOM NA DELOVNEM MESTU

Avtor: Bojan Macuh





## 1 UVOD K SOOČANJU S STRESOM NA DELOVNEM MESTU

Stres postaja najpogostejši vzrok številnih nesreč, bolezni, prezgodnjih smrti, samomorov, nezadovoljstva in napetosti (Treven, 2005, str. 17). Je del našega vsakdanjika in nas spremlja vsepovsod, je naš odnos do okolja, ki se neprestano spreminja in se mu moramo prilagajati.

Izraz stres je iz tehnike v medicino nekaj let pred drugo svetovno vojno prenesel kanadski endokrinolog madžarskega rodu Hans Selye. Ugotovil je, da obstaja pri živalih in ljudeh stereotipni telesni odziv na dejanske ali potencialne poškodbe in bolezni. Ne glede na različne vzroke nevarnosti se telo odzove s sprožitvijo istega mehanizma, ki zaobjame ves organizem. Možgani v sodelovanju z nadledvično žlezo sprožijo proces izločanja hormonov, ki telo pripravi na nevarnost. Zelo poenostavljeno rečeno, gre za povečanje koncentracije kortizola v krvi. Stres predstavlja pomemben mehanizem za hiter odziv telesa na morebitne škodljive vplive iz okolja. V naravi je ključen za preživetje, saj ob zaznavi nevarnosti sproži odgovor, ki telo pripravi na beg ali boj. Ko gre za življenje, je treba vso energijo in pozornost usmeriti le v tistih nekaj trenutkih, ko se je treba izogniti smrtni nevarnosti. Da smo pri tem čim bolj učinkoviti, se začasno zmanjša intenzivnost procesov v telesu, ki se jim kratkoročno lahko odpovemo. Če bežimo pred medvedom, res ni pomembno, ali se za nekaj trenutkov upočasnijo prebava in se kri raje usmeri v mišice. Prav tako se zmanjša delovanje imunskega sistema in drugih, dolgoročno sicer ključnih telesnih mehanizmov. Stres je tako pomemben element preživetja in je za telo koristen. Težava nastane pri kroničnem stresu, ko smo neprestano in ne le začasno telesno v izrednem stanju. Takrat se začnejo kazati negativne plati stresa, saj telo ne izvaja dovolj tistih nalog, ki so dolgoročno ključne za preživetje. S poskusi na miših so pokazali, da se pod kroničnim stresom med drugim zmanjša sposobnost rasti nevronov v možganih, kar posledično pomeni slabši spomin. Prav tako se ljudem in opicam pod stresom začne nabirati maščevje na trebuhu, kar je bolj nevarno, kot če se nabira na drugih delih telesa, pokazali pa so tudi, da imajo opice pod stresom zožene arterije, navaja Dolenc (2010).

Nekaj o vplivih in pomenu zdravega in škodljivega stresa lahko poslušamo na RTV Slovenija (Sketelj, 2011), kjer akademik prof. dr. Janez Sketelj govori o stresu kot težavi (lahko pa tudi pozitivnih lastnosti le-tega) sodobnega časa.

V literaturi najdemo veliko različnih definicij in razlag stresa. Najpomembnejše bomo predstavili v nadaljevanju, prav tako bomo predstavili kratko zgodovinsko razlago stresa. Nato bomo obravnavali vzroke, dejavnike in simptome stresa, stres na delovnem mestu in strategije spoprijemanja s stresom.

## 2 OPREDELITEV POJMA IN ZGODOVINSKI PREGLED

Tyrer (1987, str. 14) je definiral stres kot duševno in telesno reakcijo na spremembo. Greenberg in Baron (2000 v Treven, 2005, str. 15) sta ga opredelila kot kompleksen vzorec čustvenih stanj, psihičnih odzivov in s tem povezanih misli, ki nastane kot odgovor na zunanje zahteve. Te zahteve, ki izhajajo iz okolja, pa označita kot stresorje. Meško (2011, str. 7) navaja Stritih in Možino (2000), ki izpostavljata, da je pomembna tudi življenjska in miselna naravnost posameznika, trdnost ter kakovost medosebnih odnosov z ljudmi, ki ga obdajajo. Tako bo določen dogodek za nekoga stresor, za drugega pa dobrodošla spodbuda v življenju.

Lazarus (1976) je opredelil stres kot neskladje med zahtevami in viri spoprijemanja. S svojimi sodelavci je razvil kognitivni transakcijski model stresa, v katerem se usmeri na ocenjevanje in spoprijemanje. Ocenjevanje pomeni dati vrednost ali oceniti kakovost oseb, stvari ali pojavov. Spoprijemanje pa pomeni uporabo vedenjskih in psihičnih moči za obvladovanje notranjih ali zunanjih zahtev ter konfliktov med obema. Lazarus loči med primarnim in sekundarnim ocenjevanjem ter ponovnim ocenjevanjem. Pri primarni oceni gre za začetno evaluacijo vrste situacije in odgovor na vprašanje: »Ali sem v težavah ali ne?« Ponovno ocenjevanje je osnovano na povratni spregi iz transakcije, ki nastane po prvih dveh ocenjevanjih. To pa lahko pripelje do spremembe prvotne ocene, kar lahko spremeni zaznavo večšin spoprijemanja. Avtor loči tri vrste primarnih ocen: nekateri dogodki/situacije so za osebo irelevantni, drugi so lahko pozitivni ali nevtralni, tretji pa so lahko ocenjeni kot stresni, in sicer z vidika narave grožnje in narave zahtev po osebnih virih spoprijemanja (Lazarus, 1976 v Černigoj Sadar, 2002).

Koncept stresa poznamo že najmanj tisoč let, piše Goranski (2011), ter navaja nekaj avtorjev, ki ga zgodovinsko opredeljujejo. Beseda *stres* izhaja iz angleščine (angl. *stress*) in pomeni določen pritisk, obremenitev ali napetost posameznika. Starc (2008, str. 23) ugotavlja, da raziskovalci, ki se ukvarjajo s stresom, le-tega obravnavajo predvsem kot psihično obremenitev. Danes je opredeljen kot »odziv organizma na vsak stresogeni dejavnik«. Pri tem je odziv biološki in zajame celo telo, ne samo dušo (prav tam).

Spielberger (1985, str. 8–49) navaja, da izhaja najstarejši zapis o pomembnosti stresa iz 11. stoletja. Po ugotovitvah Lazarusa je pojem stresa v 14. stoletju označeval stisko, težavo in nezaželenost. V 17. stoletju se je ta pojav uveljavil v fiziki v smislu pritiska in obremenitve. Pojmovali so ga kot silo, ki deluje na določeno površino. Pri tem zunanji pritisk vzbuja napetost v predmetu, ta pa skuša ohraniti svojo nedotakljivost in se moči te sile upira (prav tam). Lazarus je kasneje opredelil stres kot neskladje med zahtevami in viri spoprijemanja (Černigoj Sadar, 2002, str. 83).

Temelje v raziskovanju stresa je postavil Walter Cannon, ki je odkril, da se žival v šoku, ko ji preti nevarnost, instinktivno odzove s preplavljanjem hormonov, ki ji pomagajo preživeti. Starc (2008, str. 27) navaja, da je Cannon odkril prvi instinktivni hitri in kratko delujoči stresni odziv, ki ga je poimenoval odziv *spopad ali umik* oziroma *boj ali beg* (angl. *flight or fight response*). Odziv *spopad ali umik* je odgovor na dražljaje ali nevarnost, ki pripravi telo na spopad ali beg (Černigoj Sadar, 2002, str. 83).

Na osnovi ugotovitev Cannona je izraz stres v medicino uvedel kanadski endokrinolog Hans Selye leta 1949. Izdelal je tristopenjski model, s katerim je pojasnil odzivanje človeka na zastrašujočo situacijo. Poimenoval ga je splošni adaptacijski model. Bistvo stresa, kot ga je definiral omenjeni avtor, je »specifičen odgovor telesnega prilagajanja novim okoliščinam,

odgovor na dražljaje, ki motijo osebno ravnotežje«, navaja Trevenova (2005, str. 14). Izhaja iz koncepta, da se človek odziva na spremembe in se jim poskuša prilagoditi zaradi vzdrževanja svojega notranjega okolja v povezavi z zunanjim. To povezavo poznamo pod pojmom homeostaza. Če človeško telo preveč odstopa od homeostaze, je ves človeški organizem v nevarnosti, ki jo je Seyle obravnaval kot stresno reakcijo, dodaja Černigoj Sadar (2002, str. 83).

Na osnovi kratkega zgodovinskega pregleda so v nadaljevanju predstavljeni stresorji, ki pogojujejo stres, in seveda tudi vzroki zanje. Le tako se je mogoče stresu izogniti oziroma ga pravočasno doumeti kasneje v nadaljnjem procesu proučevanja oziroma zdravljenja.

### 3 STRESORJI ALI VZROKI ZA NASTANEK STRESA

Stresor je vsako dogajanje v okolju, ki lahko sproži telesno reakcijo. Od nas samih je odvisno, ali kak dogodek preraste v stresor, in tudi, ali stresor povzroči stres (Stanton, Balzer, Smith, Parra in Ironson, 2001, str. 867). Ali bo dejavnik iz okolja stresor, je odvisno od posameznika in njegovega dožemanja tega, kar se mu dogaja. Stres se pojavi pri njem takrat, ko zazna, da je situacija, v kateri je, zanj nevarna, in ne more obvladovati morebitne nevarnosti ali zahtev (Treven, 2005, str. 15).

Stres povzročajo dražljaji, ki jih imenujemo stresorji. Ljudje jih doživljamo kot grožnjo ali izziv, zato telesno ali duševno obremenjujejo našo osebnost (Kompore in drugi, 2002, str. 200).

V primeru dolgotrajne izpostavljenosti stresu pride pri posamezniku do čezmernega odziva, ki se izraža na fizični, vedenjski ali psihološki ravni. Takšni odzivi lahko privedejo do škodljivih posledic v obliki bolezni, čustvenih težav in slabše opravljenega dela (Šarotar Žižek in drugi, 2013). Dražljaji, ki najlažje povzročijo čustveno reakcijo, izhajajo iz področja odnosov med posameznikom in njegovim psihosocialnim okoljem. Kot stresorji sicer lahko delujejo zelo različni dražljaji – od preprostih fizičnih dražljajev, kot sta izrazita vročina ali mraz, do ogrožajočih situacij, na primer prometne nesreče ali potresa (Luban Plozza in Pozzi, 1994, str. 16).

Kompore in ostali (2002, str. 200) navajajo naslednje izvore stresa:

- okolje: previsoka ali prenizka temperatura, hrup, naravne nesreče, vojne ipd.;
- delovno mesto: preobremenjenost, kratki roki, premalo dela, dolgčas ipd.;
- življenjski dogodki: smrt bližnjega, ločitev, zapor, upokojitev, menjava delovnega mesta, izguba službe ipd.;
- vsakodnevna naglica: čakanje v vrstah, posojila, prevoz na delo, kaos.

Za to, da nekaj doživimo kot stresno, morajo biti izpolnjeni trije kriteriji (Ihan in Simonič Vidrih, 2005, str. 43):

- dogodek oziroma okoliščine morajo biti za nas pomembne;
- neugoden razplet mora imeti za nas neprijetno valenco;
- posameznik doživlja lastno nekompetentnost, ker meni, da situacije ne bo obvladal.

Ihan in Simonič Vidrih (2005, str. 30) med drugim navajata, da stres ni situacija, ampak reakcija organizma. Redko deluje na nas samo ene vrste stresor. Navadno se združujejo in delujejo na nas s skupnimi močmi, zato je težko najti pravi vzrok stresa (Powell, 1999, str. 12).

Musek (1993, str. 347) meni, da so pomembni predvsem tisti stresorji, ki povzročajo duševne in vedenjske učinke. Raziskovalci so ugotovili, da so obremenjujoči stresi lahko posledica delovanja enkratnih hudih stresnih dogodkov, lahko pa so posledica delovanja ponavljajočih se vsakdanjih drobnih stresov. Drobni stresi so lahko prijetni in spodbudni, lahko pa so neprijetni. Če se takšni drobni stresi kopičijo, nam lahko zagrenijo življenje.

Selič (1999, str. 55–59) ločuje tri pomembnejše skupine stresorjev:

- kataklizmični stresorji so navadno nepredvidljivi dogodki, ki se zgodijo večjim skupinam ljudi hkrati, nanje močno vplivajo ter zahtevajo za svoje obvladovanje veliko prizadevanj (naravne ali tehnološke nesreče, katastrofe);
- osebni stresorji delujejo na posameznika in jih ni nujno možno predvideti, zahtevajo pa veliko tvornega prizadevanja za obvladovanje; neredko pa imajo težje posledice od kataklizmičnih;
- stresorji iz ozadja so na videz majhni, zanemarljivi, vendar stalno prisotni problemi, (kronificirani) pogoji, ki povzročajo kronično vznemirjenje in/ali distress. Mednje sodijo hrup, nezadostna razsvetljava in podobno. Če jih spregledamo oziroma si ne prizadevamo, da bi jih odstranili ali nevtralizirali, lahko dolgoročno povzročijo dosti večjo škodo kot kataklizmični ali osebni stresorji.

Šarotar Žižek in drugi (2013, str. 16) vire stresa glede na opredelitev vzrokov ločijo v dve skupini:

- vzroki stresa iz domačega okolja in
- vzroki iz širšega okolja.

Battison (1999, str. 12) jih deli v tri skupine:

- dejavniki okolja, ki predstavljajo trajne dražljaje, ki so temeljni vzrok stresa (menjava šole, prehod iz osnovne šole v srednjo šolo ter vstop na univerzo, izbira poklicne poti in zaposlitve, odločitev za materinstvo, selitev, naravne nesreče, bivalne razmere ter vpliv informacij in medijev);
- dejavniki na delovnem mestu;
- kemični dejavniki oziroma različne snovi, kemikalije, ki lahko negativno vplivajo na zmožnost spopadanja s stresom (kofein, alkohol, tobak, sladkor in sol).

Božič (2003, str. 23–31) pa na koncu navaja, da so vzroki za stres lahko zunanji ali notranji. Na zunanje, kot so zahteve nadrejenih, neprijetni sodelavci, drugačnost, zmeda in slab dan, posameznik ne more vplivati. Na notranje vzroke stresa, kot so lastne misli, zaskrbljenost, prostovoljno življenje na robu svojih zmožnosti, obljube, navade in neorganiziranost, pa posameznik lahko vpliva in jih obvladuje.

## 4 DEJAVNIKI STRESA

Najpomembnejša dejavnost, s katero se človek najpogosteje sooča v sodobni globalni družbi, je delo, ni pa edina. Tudi življenje v domačem okolju pogosto povzroča stres. Stres dejansko ne preneha takoj po dogodku, ki ga pogojuje. Človek ga prinaša s seboj na delovno mesto, kjer je zaposlen, in obratno. Poznamo veliko dejavnikov zunaj delovnega okolja, ki povzročajo stres pri človeku. Uvrstimo jih v dve skupini: stresni življenjski dogodki in napor vsakdanjega življenja.

### Stresni življenjski dogodki

Čeprav morda nekdo živi resnično »čarobno« življenje, bo verjetno doživel tudi kakšen travmatičen dogodek ali spremembo, na primer smrt partnerja, razvezo zakonske zveze, poškodbo otroka, nezaželeno nosečnost ali upokojitev. Posledice takšnih dogodkov so najprej preučevali psihologi (Holmes in Rahe, 1967), ki so se dogovorili z večjo skupino ljudi, da naj dodelijo poljubno število točk (od 1 do 100) različnim življenjskim dogodkom in pri tem upoštevajo, kako dolgo so potrebovali, da so v sebi znova vzpostavili ravnovesje po posameznem dogodku. Nekatere vrednosti, ki so bile dodeljene različnim stresnim življenjskim dogodkom, so prikazane v tabeli (Tabela 1: Stresnost različnih življenjskih dogodkov). Večje število točk je pripisano resnim dogodkom, kot so na primer smrt partnerja ali razveza. Posledice pridobitve visokega števila stresnih točk so za človeka dramatične. Če posameznik v krajšem časovnem obdobju doživi dogodke, ki jim je mogoče skupno dodeliti večje število stresnih točk, se bo pri njem v naslednjih mesecih veliko bolj verjetno pojavila bolezen kot pri tistih, ki so bili pod manjšim stresom in so pridobili manj točk.

Tabela 1: Stresnost različnih življenjskih dogodkov

Dogodek	Relativna stresnost
smrt partnerja	100
razveza	73
privedba v zapor	63
smrt v ožji družini	63
poroka	50
odpust iz delovnega razmerja	47
upokojitev	45
nosečnost	40
smrt dobrega prijatelja	37
otrok zapusti dom	29
težave z nadrejenim	23
sprememba bivališča	20
sprememba delovnih razmer	20
dopust	13
božič	12

(Treven, 2005, str. 31)

### Napori vsakdanjega življenja

Stresni dogodki so k sreči precej redki. Mnogo ljudi jih ne doživi po nekaj let ali pa celo desetletij zapored. To pa ne pomeni, da ti ljudje živijo povsem mirno. Vsak človek se dan za dnem srečuje s številnimi manjšimi vznemirjenji. Lahko so sicer majhne intenzivnosti, so pa zato pogosti. Imenujemo jih vsakdanji napor in se pojavljajo na različnih področjih življenja. To so na primer delo v gospodinjstvu (nakupovanje, priprava kosila), časovni pritisk (preveč opravil v kratkem časovnem obdobju), finančne skrbi in starševske dolžnosti (pomoč pri učenju,

vzgoja otrok). Vsi napori, značilni za človekovo življenje, so tudi pomemben izvor stresa. Čim več jih je, tem več stresa povzročajo, zato jih ne bi smeli zanemariti.

Tudi delovno okolje je lahko zelo stresno. V nekaterih organizacijah in pri opravljanju določenih del so zaposleni izpostavljeni večjim stresnim obremenitvam, v drugih pa manjšim.

### **Vrsta zaposlitve**

Pomislimo na različne vrste zaposlitev: direktor, gasilec, kirurg, zavarovalni statistik, računovodja, univerzitetni profesor in kontrolor zračnega prostora. Glede stresa, ki ga povzročajo vrste zgoraj naštetih zaposlitev, so velike razlike. Nekatere zaposlitve, kot na primer gasilec, direktor, kirurg, so lahko stresne za zaposlene, druge, kot na primer zavarovalni statistik in računovodja, pa veliko manj.

### **Razmejitev med delom in nedelom**

V sodobni družbi je zaposlenost obeh partnerjev v družinah z otroki prej pravilo kot izjema. Posledica tega je nenehno iskanje ravnovesja med delom in družinskimi obveznostmi (Treven, 2005, str. 20–22).

## **5 STRES NA DELOVNEM MESTU**

Kot smo že v uvodu v to poglavje navedli, se zaposleni velikokrat soočajo s stresom na delovnem mestu. Ta je lahko pogojen s samo naravo dela (delovni turnus, zahtevnost dela, zdravje, plačilo po delo idr.), ki posledično povzroča, da se zaposleni na delovnem mestu ne počuti v redu. Pride celo tako daleč, da zaradi vseh teh in še katerih vzrokov doživlja stres na delovnem mestu, posledično pa vse skupaj prenaša tudi v partnersko zakonsko ali izvenzakonsko zvezo in družino.

Zaposleni so pri delu učinkovitejši, če vedo, kaj se od njih pričakuje, in če si njihove vloge, ki jih imajo v delovnem okolju, med seboj ne nasprotujejo. Do konflikta vlog na delovnem mestu pride, ko bi moral posameznik upoštevati več različnih in nekonsistentnih zahtev (če na primer izpolni eno zahtevo, je nemogoče, da bi hkrati ugodil tudi drugi). Konfliktni vlog se zaposleni morda izogne, še vedno pa se lahko sooči s konfliktom, ki je povezan z negotovostjo vloge. Ta vrsta konflikta nastane, ko posameznik občuti negotovost glede dejavnosti, ki naj bi jo opravil, da bi izpolnil zahteve, ki izhajajo iz njegovega dela. Običajno je zaposleni negotov glede odgovornosti, če je opis njegovega dela premalo natančen ali pa navodila njegovega nadrejenega niso dovolj določena (Treven, 2005, str. 23–24).

V zadnjem desetletju ali dveh se je delovanje organizacij bistveno spremenilo. Zaradi tega se pojavljajo neskladja med človekom in delom, katerega najpomembnejši kazalec je preobremenjenost z delom. Naslednji pokazatelj je pomanjkanje nadzora kot posledica zmanjševanja možnosti soodločanja, kar omejuje politika organizacij s togo politiko in ostrim nadzorom. Razlogi za neskladje so tudi nezadostno nagrajevanje, odsotnosti skupnosti (zaradi intenzivnosti delovnega procesa se izgubljajo povezave med zaposlenimi), pomanjkanje poštenosti (nespoštovanje podrejenih, neiskrenost) in konflikt vrednot (prisiljenost ravnati v nasprotju z načeli posameznika). Vsi ti dejavniki so povezani z dobičkom kot kratkoročnim ciljem, pri dosegu katerega so sprejemljiva vsa sredstva, tudi laži in neetična dejanja (Maslach in Leiter, 2002, str. 10–16).



Cooper in Smith (1985) menita, da ima vsako delo svoje potencialne izvire stresa. Hrup, svetloba, vonjave, tresljaji ter kemične spojine vplivajo na naše razpoloženje in mentalno stanje ne glede na to, ali se jih zavedamo ali ne. Selič (1999) pa opredeljuje stres na delovnem mestu z vidika različnih dejavnikov, in sicer: delovni položaj (zahteve določenega položaja dela), pomanjkanje kontrole pri delu (npr. dela, ki ne dopuščajo avtonomije), ponavljajoča se opravila (značilna je tako prenasičenost z delom kot pomanjkanje avtonomije), nevarnost (npr. poklici, ki vključujejo nevarno delo – vojaški, policijski, gasilski poklic itd.) in stresorji okolja (vročina, onesnaženost zraka, hrup ipd.).

Najpomembnejši in tudi najpogostejši povzročitelj stresa je stresno delovno mesto. Novosti v informacijski tehnologiji, tekmovalnost, zmanjšanje potreb po delovni sili, nižje plače ipd. so dejavniki, ki zmanjšujejo občutek socialne varnosti zaposlenih (Powell, 1999, str. 73). Černigoj Sadar (2002, str. 93) navaja, da pri preobremenjenosti z delom ločimo dve vrsti obremenitev. Kvantitativna preobremenitev pomeni, da imamo preveč dela. Kvalitativna preobremenitev pa pomeni, da je delo prezahtevno in da delavec ne obvlada delovnih nalog.

Stres pri delu je v poročilu Evropske komisije opredeljen kot emocionalna, vedenjska, kognitivna in fizična reakcija na nasprotujoče in škodljive aspekte dela, delovnega okolja in delovne organizacije. Gre za stanje, za katero je značilna povišana mera vzburjenja in nelagodja ter pogosto občutki nezmožnosti soočanja (Gyllensten in Palmer, 2005, str. 97–103).

Celotno posameznikovo življenje poteka na stiku med posameznikom in okoljem. Stres se lahko pojavi na konkretnem delovnem mestu, v stiku med posameznikom in organizacijo. Ta stik pa ni statičen, ampak se uresničuje v dinamičnem dopolnjevanju med posameznikom, njegovo trenutno življenjsko, zdravstveno in karierno situacijo, njegovo trenutno usposobljenostjo in ambicijo oziroma ranljivostjo in trenutnimi zahtevami organizacije, ki preživlja lastne življenjske cikle, vsakega s specifičnimi nevarnostmi in zahtevami, ugotavljata Ihan in Simonič Vidrih (2005, str. 64).

Poznamo različna pojmovanja za stres na delovnem mestu, kot je stres pri delu, poklicni stres, delovni stres. Za vsa pojmovanja pa je nesporno, da je v teh primerih stres povezan z opravljanjem dela in tako pomeni tudi nevarnost za obolevanje zaposlenih.

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (2015) je objavilo opredelitev stresa, povezanega z delom, s strani Evropske komisije (1999). Ta pravi, da je stres na delovnem mestu »vzorec čustvenih, kognitivnih, vedenjskih in fizioloških reakcij na nezaželene ali škodljive posledice vsebine dela, organizacije dela ali delovnega okolja. Razlog za stres je neskladnost med vlogami, ki jih imamo na delovnem mestu in zunaj njega, pa tudi neustrezna stopnja nadzora nad našim delom in življenjem.« Stres, povezan z delom, je večplasten problem, ki ga je mogoče povezati z organizacijskimi, fizikalnimi in socialnimi značilnostmi dela in delovnega okolja. Zato je nujno, da presodimo vse vidike dela, ki lahko povzročijo stres, vključno z delovno opremo ter fizikalnimi in socialnimi značilnostmi okolja (MDDSZ, 2015).

Po poročilu EU-OSHA (2015) je stres pri delu v letu 2005 prizadel 22 % delavcev v Evropi, pri čemer so bili najvišji odstotki prizadetosti zaradi stresa zaznani v Grčiji (55 %), v Sloveniji in na Švedskem (38 %) ter v Latviji (37 %). Leta 2013 je več kot polovica evropskih delavcev (51 %) menila, da so s stresom povezani primeri pri njihovem delu pogosti (EU-OSHA, 2015). Pri nas tako meni kar 72 % delavcev, kar Slovenijo uvršča visoko nad evropsko povprečje, med države, ki imajo najvišje deleže strinjanja s to trditvijo (prav tam, str. 56).

Kendall in Muenchberger (2009, str. 19–25, 32) opozarjata na posebnosti pri pojmovanju stresa. Poudarjata, da je stres del vsakodnevnega življenja ter da se, kljub temu da ima vsak posameznik odgovor na stres, pojavljajo razlike v reagiranju. Božič (2003, str. 95–96) pa meni, da večina stresa, ki ga občutimo, izvira iz našega odnosa do stresorjev, našega mišljenja, oklepanja navad in vedenjskih vzorcev. Zato se je pri prizadevanjih za preseganje stresa v delovnem okolju treba zavedati, da ne bomo vsega rešili samo z ukrepi v podjetju, ampak se mora s premagovanjem stresa spoprijeti vsak posameznik ter temu prilagajati način življenja.

Stres, ki ga prinesemo na delovno mesto, in stres, ki nas na delovnem mestu čaka, se povečuje in dodatno obremenjuje posameznika ter vse okoli njega. Določena mera stresa je normalen del vsakdanjika, medtem ko izpostavljenost prevelikemu in kroničnemu stresu predstavlja oviro za produktivnost posameznika in zmanjša njegovo telesno in čustveno zdravje, zato je pomembno najti načine, da raven stresa ostane pod kontrolo (Snežič, Pungartnik in Ažman, 2011).

Med dejavnike stresa v delovnem okolju Trevenova (2005, str. 20–28) uvršča:

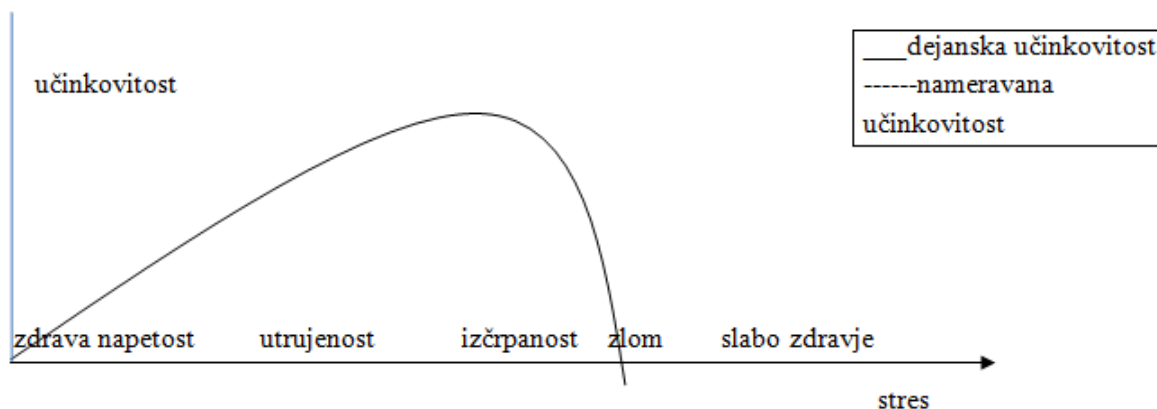
- vrsto zaposlitve, v nekaterih organizacijah in pri opravljanju določenih del so zaposleni izpostavljeni večjim stresnim obremenitvam, v drugih pa manjšim;
- razmejitve med delom in nedelom, ki je posledica nenehnega iskanja ravnovesja med delom in družinskimi obveznostmi;
- konflikt vlog zaposlenega v delovnem okolju, ko mora posameznik upoštevati več različnih in nekonsistentnih zahtev;
- negotovost vloge, ko je posameznik negotov glede dejavnosti, ki naj bi jih opravil, da bi izpolnil zahteve, ki izhajajo iz njegovega dela;
- prevelika ali premajhna obremenjenost;
- odgovornost za druge zaposlene je zelo veliko breme, ki ga nosijo vodstveni delavci in menedžerji;
- organizacijski dejavniki, kjer je izvor stresa povezan z organizacijsko ravnijo, organizacijsko kompleksnostjo, organizacijskimi spremembami in organizacijskimi mejnimi vlogami;
- nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu; o nadlegovanju govorimo, če gre za besedne ali fizične napade ali pa za bolj prefinjene pritiske na zaposlene, kot so na primer nerazumni roki, neizvedljive naloge, postavitve na nižje delovno mesto in družbena osamitev. Nasilje na delovnem mestu pa zajema nevljudno vedenje, fizično in verbalno nasilje;
- delovne razmere, kot so: hrup, vibracije, prah, neugodno toplotno okolje, svetloba in nevarne snovi.

Zaradi vseh naštetih dejavnikov prihaja do zmanjšanja učinkovitosti dela na delovnem mestu, posledično pa na to v veliki meri vpliva stres. Vsa stanja se zaznavajo na delovni uspešnosti, ki pa, velikokrat pogojeno s tem, vplivajo na odločitve delodajalcev celo o morebitnih zamenjavah zaposlenih. Poglejmo si nekaj ugotovitev v nadaljevanju.

## 6 ZMANJŠANJE UČINKOVITOSTI DELA ZARADI STRESA

Na delovno uspešnost zaposlenega in njegovo neposredno storilnost na delovnem mestu vpliva več dejavnikov. Ob usposobljenosti in motivaciji so pomembne tudi posameznikove osebnostne lastnosti, psihofizične sposobnosti, ustvarjalnost in struktura vrednot. Pri tem pa moramo upoštevati tudi druge dejavnike, kot so delovno ozračje, zadovoljstvo pri delu, vsebina in zahtevnost dela, plača in nagrade, delovne razmere, odnos s sodelavci, ugled organizacije in slog vodenja. V današnjem svetu je stres pogost. Zaposleni veliko časa preživijo v napetih razmerah. Veselja in predanosti delu je pri njih le malo, v delu velikokrat ne najdejo zadovoljstva. Zaradi čedalje večjega stresa začnejo ljudje delovati pod optimalno ravniho, kar se kaže tudi na uspešnosti organizacije, v kateri so zaposleni. Napake in napačne odločitve zaposlenih povečujejo njene stroške.

Trevenova (2005) navaja, da so zaposleni velikokrat utrujeni, vendar so pred njimi nove zahteve in mislijo, da jim bodo kos. Če še niso na vrhu krivulje, lahko svojo učinkovitost povečajo. Če je njihova učinkovitost že dosegla vrhunec, bo začela padati zaradi stresa in vzbujenosti. Tako se znajdejo v začaranem krogu izčrpanosti, postajajo vedno bolj utrujeni in njihova delovna storilnost pada. Bolj ko se trudijo, da bi dosegli boljše rezultate, bolj so utrujeni, dokler ne pride do zloma. Zato je pomembno, da prepoznajo mejo zdrave in nezdrave utrujenosti in se pravi čas odpočijejo. Čim hitreje je življenje, tem pomembnejši je počitek (prav tam). Prav zato Trevenova (prav tam) opozarja na naslednjo krivuljo, ki prikazuje učinkovitost človekovega delovanja (Slika 22: Krivulja učinkovitega človekovega delovanja po Petru Nixonu).



Slika 22: Krivulja učinkovitega človekovega delovanja po Petru Nixonu  
(Treven, 2005, str. 96)

## 7 STRES IN ZDRAVJE

Brezpogojno drži, da stres neposredno vpliva tudi na posameznikovo zdravje, zato želimo v tem pod poglavju predstaviti nekaj elementov, ki to tudi najbolj neposredno dokazujejo.

Celostno razumevanje človekovega zdravja potrjuje, da psihosocialni dejavniki, ki jih je možno opredeliti kot stresne, vplivajo na fizično zdravje. Stresu se je začela pripisovati ključna vloga v nastanku tako somatskih kot tudi emocionalnih motenj. Pri posamezniku so v ozadju depresivnih stanj, infekcij in celo zelo ogrožujočih boleznih stresni dogodki, kot so izguba službe, upokojitve in/ali zakonske težave. Stres vpliva na zdravje po dveh poteh – neposredno zaradi fizioloških sprememb in posredno prek vedenja (Selič, 1999). Psihološki in socialni dejavniki, povezani s tehnologijo in vsebino dela, so se pokazali kot možni dejavniki tveganja za zdravje in biopsihosocialno blagostanje delavcev, kar je vzpodbudilo nastanek koncepta delovnega okolja. S pomočjo koncepta stresa pa je bilo možno identificirati mehanizme, ki vplivajo na spremembo zdravstvenega stanja. Nesporno ima poklicno življenje veliko vlogo v socializaciji odraslih. V situacijah omejene avtonomije lahko ljudje zdrsneje v pasivnost in izogibanje odgovornosti. Poklicna (delovna) socializacija vpliva na osebnostno rast, učinkovitost in na prizadevanja za ohranjanje zdravja. Ob tem lahko moteče delujejo prenasičenost z delom kakor tudi preveliko ali premajhno število delovnih nalog, saj povzročajo stresna stanja. Značilnosti dela posredno vplivajo tudi na posameznikovo zaščitno vedenje. Situacije, ki ne dopuščajo kontrole, monotono delo in velika verjetnost nesreč pri delu, neredko privedejo do stanja naučene nemoči, ko oseba nima nikakršnega občutka, da bi lahko kakor koli vplivala na rezultate in/ali pogoje. Nadaljevanje takšnih pogojev vodi v resignacijo in pasivnost.

Tudi v zasebnem življenju se pojavi pasivnost, občutek lastne učinkovitosti pa se dobesedno razblini, kar lahko v najbolj skrajnih primerih privede do (poskusov) samomora. Ponavljajoča se izkušnja nezmožnosti lastnega vplivanja in odločanja se gotovo odraža v slabših delovnih dosežkih in prek tega v delavčevem občutku lastne neučinkovitosti. Pri tem se naučena nemoč pojavi, kadar oseba oceni, da so njena prizadevanja zaman in se neha truditi, saj je nizka ocena lastne učinkovitosti neposredna grožnja za ego. Ogroženost ega namreč vzbudi anksioznost, ki zavre delovanje ega, oseba pa se skuša na kar najhitrejši način izogniti opravljanju naloženih nalog oziroma zmanjša trud, kar ji kasneje služi kot izgovor, da se ji ni treba soočiti z dokazi (svojih) slabših sposobnosti (Selič, 1999).

Razmišljanje o stresu pri delu bi bilo zelo površno, če ga ne bi dopolnili s podatki o vplivu sprememb poklica ali delovnega mesta na zdravje. Selič (1999) navaja, da sta Berkanov in Krochalkova ugotovila, da so tovrstni raziskovalni podatki pičli, tisti, ki pa so na razpolago, se nanašajo zlasti na povezanost med poklicnimi spremembami in boleznimi srca. Pri tem pa so slabo kontrolirani drugi tipi socialne mobilnosti (oziroma njihov vpliv). Potrebna je velika previdnost pri interpretaciji potrjenih zvez med boleznijo in spremembami poklica, saj imajo nedvomno vlogo tudi s tem povezane spremembe geografskega in kulturnega okolja (prav tam).

Res je, da se posameznik premalo zaveda tega bolezenskega stanja, ga morda celo zanemarija, čeprav se pogosto sooča z njimi. Posledice stresa se kmalu pojavijo pri njegovi delovni storilnosti, odnosih v družini in doma in vplivajo na njegovo psihično stanje, zato je dobro, da se prepoznajo in skušajo odpravljati, preden eskalirajo do te mere, da postanejo škodljive za njegovo zdravje.

## 7.1 Simptomi stresa

Ljudje so z uničevalnimi lastnostmi stresa premalo seznanjeni, menijo, da je to splošen družbeni pojav, zato bi morali sami pri sebi ugotavljati količino stresa, ki so ji izpostavljeni, kajti še posebej daljša izpostavljenost stresu temeljito načne naše zdravje in zmogljivosti. Glavni pokazatelji izpostavljenosti stresu so (e-Računovodstvo, 2009):

- pogosti glavoboli,
- utrujenost,
- raztresenost,
- razdražljivost,
- napadalnost,
- prebavne motnje,
- povečan utrip,
- uživanje preveč ali premalo hrane,
- nečista koža.

Najbolj jasna povezava med stresom in boleznijo se kaže v sekreciji hormonov med vznburjenjem, kar vpliva na kardiovaskularni sistem. Stresni dogodki povečujejo tveganje za nastanek in razvoj veliko vrst različnih zdravstvenih težav, ki lahko pustijo za seboj tudi dolgotrajne posledice. Ponavljajoče se vznburjenje vpliva na višino krvnega tlaka in prebavo. Neredko ljudje tudi zamenjajo fiziološke posledice stresnega dogajanja za simptome neke bolezni (Selič, 1999, str. 140).

Spodaj so po sklopih predstavljeni nekateri simptomi stresa. Značilno je, da se sklopi med seboj prepletajo in vplivajo drug na drugega, kar potisne posameznika v začarani krog stresa. Pri prepoznavanju simptomov stresa je treba izključiti druge dejavnike, ki lahko povzročijo podobne simptome. Kako delimo simptome stresa, je prikazano v tabeli (Tabela 2: Simptomi stresa).

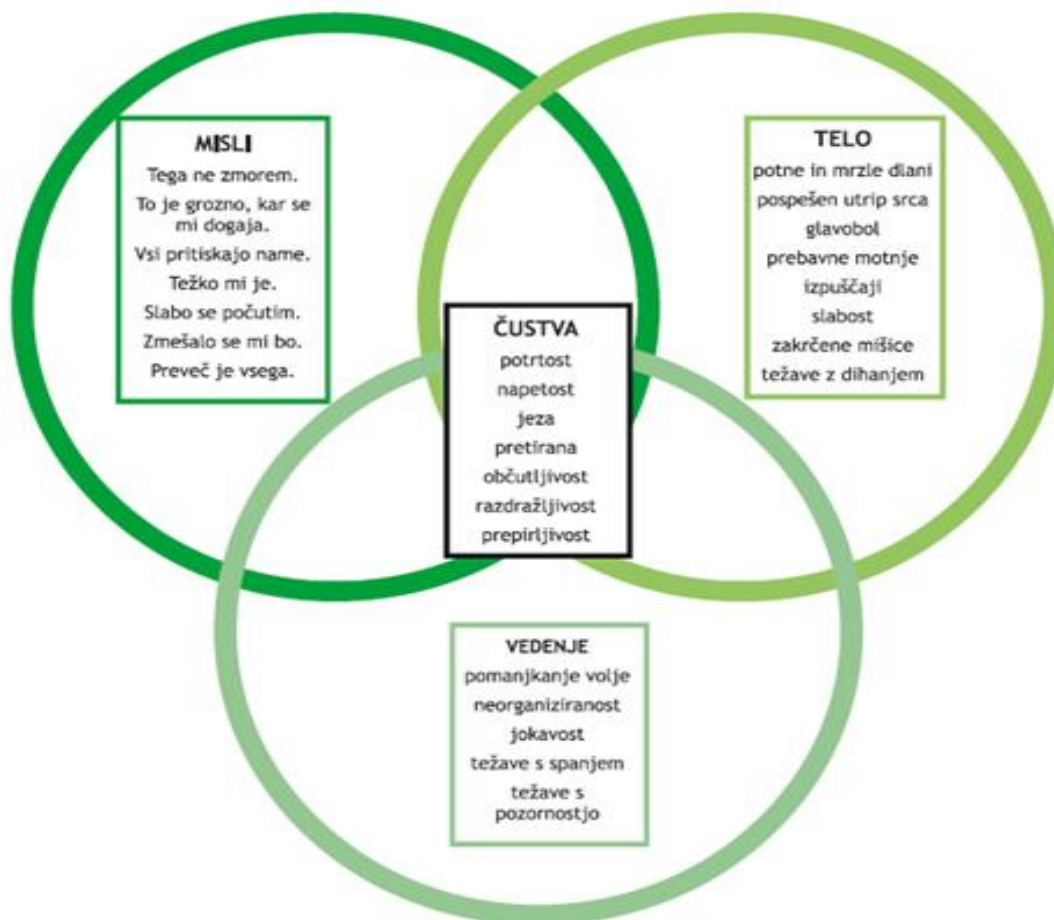
**Tabela 2: Simptomi stresa**

Čustveni in duševni	Telesni	Vedenjski
<ul style="list-style-type: none"> <li>• čustvena napetost in razdražljivost</li> <li>• težave s koncentracijo, spominom in povečana pozabljenost</li> <li>• počasno in togo mišljenje</li> <li>• občutek preobremenjenosti</li> <li>• zmanjšana sposobnost organizacije dela</li> <li>• težave pri sprejemanju odločitev</li> <li>• zmanjšana kreativnost</li> <li>• občutek manjvrednosti</li> <li>• pesimistično razmišljanje (»nimam vpliva na stvari«)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomanjkanje energije, stalna utrujenost, izčrpanost</li> <li>• težave s spanjem</li> <li>• pospešeno bitje srca, bolečine v prsih ali pri srcu</li> <li>• glavoboli</li> <li>• bolečine v želodcu, žlički</li> <li>• bolečine v hrbtu</li> <li>• bolečine v mišicah, zakrčenost mišic</li> <li>• slabost, omotičnost</li> <li>• spremenjena prebava</li> <li>• sprememba apetita (pogosteje je povečan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spremenjen slog komuniciranja</li> <li>• pretirano kritičen pristop</li> <li>• pomanjkanje volje in zanimanja</li> <li>• prenajedanje, povečana uporaba poživil, pomirjeval in protibolečinskih zdravil</li> <li>• nezmožnost dokončanja nalog</li> <li>• površnost pri delu</li> <li>• občutek nekoristnosti, nezaželenosti, izogibanje družbi in beg v samoto</li> </ul>

Čustveni in duševni	Telesni	Vedenjski
		<ul style="list-style-type: none"> <li>zmanjšana skrb za zdravje, prehrano in higieno</li> </ul>

(Dernovšek, Gorenc in Jeriček, 2006; Starc, 2008; Tušak in Masten, 2008)

Dernovšek in drugi (2006, str. 9) navajajo, da se simptomi reakcije na stres razvijejo v nekaj minutah po stresnem dogodku. Trajajo od nekaj ur do nekaj dni in pri tem lahko opazimo začetno stanje osuplosti oziroma zbeginosti. Zmanjšana je pozornost, posameznik je lahko nekoliko zmeden, ima občutek, kot da ne bi bil povsem pri zavesti in kot da ne more povsem dojemati, kaj se dogaja okoli njega. Gre za splošno vzdraženost živčnega sistema. V tabeli (Tabela 2: Simptomi stresa) so prikazani simptomi stresa v mislih in čustvih, telesni simptomi stresa in simptomi stresa, ki se kažejo s spremenjenim vedenjem. Simptomi se medsebojno prepletajo in vplivajo drug na drugega. Oseba je ujeta v krog simptomov, kar prikazuje slika (Slika 23: Simptomi stresa in njihovo prepletanje).



**Slika 23: Simptomi stresa in njihovo prepletanje**  
 (Dernovšek, Gorenc in Jeriček, 2006)

## 7.2 Strategije spoprijemanja s stresom

Namen strategij, s katerimi v organizacijah nadzorujejo dejavnike, ki povzročajo stres pri zaposlenih, je zmanjšanje ali popolna odprava virov stresa (stresorjev) v delovnem okolju. Zaposleni zaznavajo manjšo napetost v zvezi s posameznim dejavnikom, na primer s preveliko ali premajhno obremenjenostjo vloge, značilnostmi dela in drugimi. Strategije so učinkovite, če jih v podjetju izvajajo sistematično na podlagi natančne ocene različnih stresorjev. Osredotočene so na spreminjanje ali prilagajanje delovnega okolja zaposlenim. Razvilo se je mnogo različnih strategij, lahko pa jih razvrstimo v skupine glede na dejavnike, ki so izvor stresa v delovnem okolju (Treven, 2005, str. 76).

Tabela 3: Stresorji in strategije za zmanjševanje stresa pri zaposlenih

Stresorji v delovnem okolju	Strategije za spreminjanje delovnega okolja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vrsta zaposlitve</li> <li>• razmejitev med delom in nedelom</li> <li>• konflikt vloge</li> <li>• negotovost vloge</li> <li>• obremenjenost vloge</li> <li>• odgovornost za druge zaposlene</li> <li>• organizacijski dejavniki</li> <li>• nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu</li> <li>• delovne razmere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• preoblikovanje dela</li> <li>• fleksibilno načrtovanje dela</li> <li>• analiza in natančna opredelitev vloge</li> <li>• razvijanje komunikacijskih spretnosti menedžerjev</li> <li>• ustvarjanje ugodne organizacijske klime</li> <li>• načrtovanje in razvijanje kariere</li> <li>• oblikovanje ustreznih delovnih razmer</li> </ul>

(Treven, 2005, str. 76)

Babšek (2009, str. 65) navaja nekaj dejstev, ki pomagajo pri spoprijemanju s stresom:

- **sposobnosti:** lažje najdeš rešitev iz stresne situacije;
- **čustvena stabilnost:** usmeriš se v razumno iskanje rešitve;
- **delovne navade:** v obrambni situaciji samodejno deluješ in ne porabiš energije za to, da se prisiliš k delu;
- **vztrajnost:** vztrajaš tudi, ko v neki situaciji ne dosežeš takoj cilja;
- **sistematičnost:** večja je verjetnost, da najdeš pravilno rešitev iz stresne situacije, če se tega lotiš sistematično;
- **samozaupanje:** vpliva na to, da si bolj prizadevaš za premagovanje stresa, ker verjameš, da boš uspel;
- **osebna čvrstost:** situacija ti predstavlja izziv, ohranjaš občutek notranje kontrole in ostajaš angažiran (prav tam).

Pri vsem tem je pomembno, da se ob soočenju s stresom lotimo neposrednega preoblikovanja samega načina dela v odnosu do delovnega časa (o tem smo že pisali v predhodnih poglavjih) in s tem pripomoremo, da se razbremenimo posameznika na delovnem času in mu pomagamo pri zmanjšanju stresa na delovnem mestu.

## 8 ZAKLJUČEK K SOOČANJU S STRESOM NA DELOVNEM MESTU

Hrovatinova (2010) meni, da lahko za odpravljanje stresa največ storimo sami. Kadar je le mogoče, je treba odpraviti sam vir težav, stresor, tako da se npr. posameznik pogovori s partnerjem ali pogumno odkloni dodatne obveznosti (ali mora človek zares zboleti, preden lahko reče »Ne«). Pomembno je, da se težave rešujejo sproti. Tudi glede krotitve stresa je zelo pomembna redna, zmerna telesna dejavnost – dokazano je, da ljudje z dobro telesno zmogljivostjo, ki jo značilno oblikuje tudi zdrava prehrana, lažje premagujejo stres. Naučiti se je treba vzeti si čas za sprostitev, čas za tisto, kar nas zares veseli in povezuje s seboj in življenjem – za dobro knjigo, dišečo zeliščno kopel, masažo, sprehod v naravi, vrtnarjenje idr. Sprostitutvene tehnike lahko odločilno pomagajo k vrnitvi na pot harmonije telesa in duha. Tako kot pogosto ali dolgotrajno izpostavljanje stresu lahko povzroči ali poslabša bolezen ali simptom, tako ponavljajoče, redno aktiviranje sprostitutvenega odgovora preprečuje ali lajša številne zdravstvene težave.

Prav v vsaki kulturi, ne glede na velike časovne, prostorske in filozofske razlike, obstajajo sprostitutvene tehnike z dvema značilnostma: ponavljanje (besede, zvoka – mantre, misli, fraze ali gibalnega vzorca) ter pasivno nezaznavanje – nežno »odganjanje« drugih misli oziroma osredotočenje na ponavljajoči se vzorec (npr. meditacija, taj či, molitev itd.). Zanimivo je, da po analogiji s stresnim sistemom, pri katerem enako alarmno reakcijo organizma povzročajo popolnoma različni sprožilci, vodijo različne vrste sprostitutvenih tehnik v fiziološki odgovor umirjenosti: upočasnjevanje dihanja in utripanje srca, sprosti se mišičje, zniža se krvni tlak, vse to pa spremlja dobro počutje, prijeten občutek miru idr., v organizmu se odvijajo procesi, ki so ravno nasprotni alarmni reakciji. Zelo preprosta tehnika sproščanja, ki jo lahko uporabijo prav vsi, je osredotočenje na dihanje.

Zatorej, najдите miren kotiček, zaprite oči in blago in umirjeno, brez prisile vdihnite in izdihnite, kakor narekujejo sama pljuča. Ob tem se lahko začuti lastno telo in navzočnost, zavedanje v danem trenutku. Vso pozornost je treba usmeriti na dihanje, vse druge misli, vse skrbi, vprašanja in dvome v tistem trenutku nežno odsloviti, če pridejo, in pozornost vrniti k ritmični lahkosti dihanja. Že po nekaj minutah se lahko občuti manjšo napetost v telesu, prijetno umirjenost in večji zagon.



## Literatura in viri

- Babšek, B. (2009). *Osnove psihologije: Skrivnosti sveta v nas*. Celje: Društvo Mohorjeva družba.
- Battison, T. (1999). *Premagujem stres*. Ljubljana: DZS.
- Božič, M. (2003). *Stres pri delu: Priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Černigoj Sadar, N. (2002). Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 39(1), 81–102. Pridobljeno s <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20021CernigojSadar.PDF>
- Cooper, C. I. in Smith, M. J. (1985). *Job stress and blue collar work*. New York: John Wiley.
- Dernovšek, M. Z., Gorenc, M. in Jeriček, H. (2006). *Ko te stresse stres: Kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja RS.
- Dolenc, S. (2010). Zdravi in škodljivi stres. Pridobljeno s <http://www.kvarkadabra.net/2010/08/zdravi-in-skodljivi-stres/>
- e-Računovodstvo. (2009). 12 nasvetov za premagovanje stresa na delovnem mestu. Pridobljeno s <http://www.eracunovodstvo.org/blog/management/kako-obvladujemo-stres-na-delovnem-mestu>
- EU-OSHA. (2015). Kampanja 2014–2015: Obvladajmo stres za zdravo delovno mesto. Pridobljeno s <https://osha.europa.eu/sl/healthy-workplaces-campaigns/healthy-workplaces-manage-stress>
- Goranski, S. (2011). *Stres pri delu medicinskih sester v UKC Maribor* (Magistrska naloga). Maribor: [S. Goranski].
- Gyllensten, K. in Palmer, S. (2005). *The relationship between coaching and workplace stress: A correlational study*. London: City University.
- Holmes, T. H. in Rahe, R. H. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11(2), 213–218.
- Hrovatin, B. (2010). Stres. Pridobljeno s [http://fidimed.si/strokovni\\_clanki/pocutje/19/stres/](http://fidimed.si/strokovni_clanki/pocutje/19/stres/)
- Ihan, A. in Simonič Vidrih, M. (2005). *Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim: Kaj lahko naredim, da živim v sožitju s stresom?* Ljubljana: ARX.
- Kendall, E. in Muenchberger, H. (2009). Stress at Work: Using a process model to assist employers to understand the trajectory. *Work*, 32(1), 19–25.
- Kompare, A., Stražišar, M., Vec, T., Dogša, I., Jaušovec, N. in Curk, J. (2002). *Psihologija: Spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
- Lazarus, R. (1976). *Pattern of Adjustment*. New York: McGraw-Hill.
- Luban Plozza, B. in Pozzi, U. (1994). *V sožitju s stresom*. Ljubljana: DZS.
- Maslach, C. in Leiter, M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
- MDDSZ. (2015). Preprečevanje z delom povezanega stresa v dejavnosti izobraževanja. Pridobljeno s [http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/31\\_stress\\_education\\_sl.pdf](http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/31_stress_education_sl.pdf)
- Meško, M. (2011). *Stres na delovnem mestu*. Maribor: Zavod za varnostne strategije.
- Musek, J. (1993). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
- Powell, T. (1999). *Kako premagamo stres?* Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Šarotar Žižek, S., Treven, S., Treven, U., Milfelner, B., Pisnik, A., Potočnik, A., ... Ivanovič, B. (2013). *Premagovanje stresa kot sredstva za zagotavljanje dobrega počutja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Selič, P. (1999). *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Sketelj, J. (2011). Vpliv in pomen zdravega in škodljivega stresa. Pridobljeno s

- <http://4d.rtv slo.si/arhiv/frekvenca-x/106315482>
- Snežič, K., Pungartnik, M. in Ažman, P. (2011). Soočanje s stresom v delovnem okolju slovenskih podjetij. *Anthropos*, (1–2), 277–294. Pridobljeno s [http://www.anthropos.si/anthropos/2011/1\\_2/13\\_snezic\\_pungartnik\\_azman.pdf](http://www.anthropos.si/anthropos/2011/1_2/13_snezic_pungartnik_azman.pdf)
- Spielberger, C. (1985). *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba.
- Stanton, J. M., Balzer, W. K., Smith, P. C., Parra, L. F. in Ironson, G. (2001). A general measure of work stress: The stress in general scale. *Educational and Psychological Measurement*, 61(5), 866–888.
- Starč, R. (2008). *Bolezni zaradi stresa: Od utrujenosti, pešanja spomina, razpoloženskih motenj, glavobola, nespečnosti, razjede dvanajsternika in astme do rakavih obolenj*. Ljubljana: Sirius AP.
- Treven, S. (2005). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.
- Tušak, M. in Masten, R. (2008). *Stres in zdravje*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Tyrer, P. (1987). *Kako živeti s stresom*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

## ČUJEČNO OPRAVLJAJ SVOJE DELO, PA BO DOBER TEK IMELO: ČUJEČNOST NA DELOVNEM MESTU

Avtor: doc. dr. Mihael Černetič





## 1 KAJ JE ČUJEČNOST?

Z nastopom novega tisočletja je psihološki, z znanstvenimi raziskavami podprti koncept čuječnosti (angl. *mindfulness*) postal čedalje bolj prisoten, prepoznaven in popularen tako v svetu kakor tudi pri nas. Ne brez razloga, saj so doslej številne raziskave ugotovile široko paleto pozitivnih učinkov uporabe čuječnosti (o čemer več v nadaljevanju prispevka).

Eno od pomembnih področij uporabe čuječnosti predstavlja poslovno in delovno okolje. Čedalje več podjetij, organizacij in ustanov prepoznava koristne učinke čuječnosti tako za zaposlene kakor tudi za organizacijo kot tako (glej npr. Olano in sod., 2015). V okviru svojih delovnih procesov se čuječnosti poslužujejo velike in uveljavljene organizacije, kot so General Mills, Goldman Sachs, Google, Apple in Nike (Levin, 2017). Raziskava, ki sta jo izvedli ameriški organizaciji National Business Group on Health ter Fidelity Investments, je pokazala, da je v letu 2016 že 22 odstotkov delodajalcev ponujalo programe razvijanja čuječnosti (glej npr. Hassell, 2016).

Psihološki koncept čuječnosti je možno opredeliti kot nepresojajoče, sprejemajoče zavedanje svojega doživljanja v sedanjem trenutku (Černetič, 2011). Ko govorimo o čuječnosti, torej govorimo o *sprejemajočem zavedanju*.

Poglejmo si zgoraj navedeno opredelitev nekoliko поблиže. Oseba, ki je v čuječnem stanju, se *zaveda* svojega doživljanja – takšnega, kakršno je prisotno v sedanjem trenutku, ne glede na njegovo morebitno prijetnost ali neprijetnost, zaželenost ali nezaželenost. Zaveda se tako svojega notranjega dogajanja (telesnih občutkov, misli, razpoloženja in čustev, želja in potreb) kakor tudi zunanjega dogajanja (npr. Brown in Ryan, 2003) oziroma dogajanja v svoji okolici (denimo drugih ljudi, narave, hrane med obrokom, prometa na ulici in kakršnih koli drugih zvokov, barv, oblik, vonjev, okusov).

Vendar zavedanje samo po sebi še ni dovolj za čuječnost, bistvenega pomena je tudi *način* zavedanja. Govorimo o zavedanju brez presojanja, s sprejemanjem, z odprtostjo za trenutno doživljanje. Gre za nereaktivno zavedanje, pri katerem se oseba ne čuti primorana v stalno odzivanje na različne dražljaje, ki pritekajo v njeno zavest, temveč jih lahko dopušča in sprejema takšne, kakršni so, namesto avtomatske reakcije pa po potrebi oblikuje zavesten, situaciji in okoliščinam primeren odziv.

Analiza čuječnosti kot psihološkega konstrukta je pokazala (Černetič, 2017c), da sta najpomembnejši in nepogrešljivi sestavini čuječnosti dve: (1) posameznikovo zavedanje svojega doživljanja, prisotnega tukaj in zdaj, ter (2) posameznikovo sočasno sprejemanje tega doživljanja.

Precej sporočilna prispevka za čuječnost je metafora reke. Čuječnega posameznika lahko primerjamo s človekom, ki mirno stoji (ali sedi) na bregu reke in opazuje njen tok. Reka lahko teče počasi ali hitro, poskočno ali leno, vsebuje lahko brzice, vrtince, ovire, zavoje in skrivnostne globine. Poleg tega reka prinaša s seboj različne stvari, od cvetlice prek kosov vejevja do plastične vrečke. Podobno se tudi v toku zavesti vedno znova najdejo prijetne in zaželene, nevtralne kakor tudi neprijetne, odbijajoče vsebine. Prav kakor človek na bregu opazuje reko, kakršna je, ne da bi se kakor koli vmešaval v njen tok, tako čuječen posameznik umirjeno in z varnega, čvrstega gledišča opazuje nenehen tok svoje zavesti, najsi bo ta v danem trenutku hiter ali počasen, prijeten ali neprijeten ali morda oboje hkrati. Najsi se v zavesti pojavi kar koli, skuša čuječna oseba ves čas ohranjati perspektivo nepristranskega

opazovalca in s tem osvobajajočo pretočnost. Kakor velja, da reka ves čas teče in se spreminja, tako se stalno spreminja in transformira vsakokratna vsebina posameznikove zavesti oziroma vsebina njegovega doživljanja. Akt nepresojajočega zavedanja je tisto, kar posamezniku omogoča ohranjanje duševnega miru, integriranje različnih vidikov doživljanja, svoje osebnosti in dogajanj ter odzivanje iz prostora osebnostne svobode in integritete.

## 2 KORISTI UPORABE ČUJEČNOSTI V KONTEKSTU DELA

Splošni pozitivni učinki prakticiranja čuječnosti, kot so jih ugotovile dosedanje raziskave, so številni in raznoliki (za pregled glej npr. Černetič, 2005; Keng, Smoski in Robins, 2011). Tako je čuječnost povezana z višjim zadovoljstvom z življenjem, z več pozitivnimi čustvi in večjo vitalnostjo. Prav tako sta pri bolj čuječnih osebah prisotna višje samospoštovanje ter večja samouresničitev. Čuječni posamezniki so tudi bolj optimistični, imajo boljše medosebne odnose, so bolj kreativni in imajo močnejšo koncentracijo. Obenem je njihova raven stresa nižja. Čuječnost je trenutno eno od najbolj raziskanih in uveljavljenih psiholoških orodij za spoprijemanje s stresom. Ugotovljeno je, da so s čuječnostjo povezani številni nevrobiološki mehanizmi regulacije stresa (Creswell in Lindsay, 2014). Za čuječne posameznike je značilno tudi manj tesnobe, depresivnosti in težav z odvisnostjo.

Katere pozitivne učinke čuječnosti pa lahko pričakujemo specifično v kontekstu dela? Razvijanje čuječnostne kulture na delovnem mestu po mnenju Chapman-Clarkove (2015) prinaša pomembne koristi tako za posameznika kakor tudi za delovno organizacijo. V raziskavah je ugotovljeno, da lahko čuječnost zmanjša delovni stres (Roeser in drugi, 2013) in izgorelost (Flook, Goldberg, Pinger, Bonus in Davidson, 2013; Roeser in drugi, 2013). Nadalje je čuječnost povezana tudi z nižjo ravni negativnih razpoloženj pri menedžerjih (Roche, Haar in Luthans, 2014), boljšo komunikacijo na delovnem mestu (Burgoon, Berger in Waldron, 2000) ter z manj konflikta med delom in družino (tj. z boljšim ravnotežjem med poklicnim in zasebnim življenjem) pri zaposlenih starših (Allen in Kiburz, 2012). Poleg tega so posamezniki, ki prakticirajo čuječnost, v primerjavi z neprakticirajočimi po koncu svojega delovnika manj čustveno izčrpani ter občutijo višje delovno zadovoljstvo (Hülshager, Alberts, Feinholdt in Lang, 2013). Čuječnost ima pozitiven učinek tudi pri sprejemanju odločitev (Fiol in O'Connor, 2003).

V literaturi poleg navedenega zasledimo v povezavi z delom še naslednje koristi uporabe čuječnosti:

- večja delovna učinkovitost zaposlenih,
- večja produktivnost podjetja oziroma organizacije,
- večja kakovost dela,
- večja varnost pri delu,
- boljša delovna koncentracija,
- večje duševno in telesno blagostanje,
- boljši medosebni odnosi,
- boljše voditeljstvo,
- boljše timsko delo,
- večja kreativnost in inoviranje,
- večja zmožnost toleriranja negotovosti,
- manj negativnih čustev pri zaposlenih,
- nižji absentizem,
- manjša fluktuacija zaposlenih,

- znižanje stroškov.

Čeravno je med raziskavami na področju čuječnosti tudi precej takšnih, ki imajo pomembne metodološke pomanjkljivosti, se dokazi o učinkovitosti čuječnosti krepijo tako v kvantiteti kakor tudi v kakovosti ter doslej močno kažejo na to, da je čuječnost pozitivna intervencija, ki lahko prispeva k izboljšanju pri upravljanju s stresom, splošnem dobrem počutju ter učinkovitosti (Marianetti in Passmore, 2009).

Še več, potencial čuječnosti je tudi v oblikovanju organizacijske kulture, ki je odprta za spremembe, učenje in rast (Marianetti in Passmore, 2009). Čuječnost namreč ni uporabna le na nivoju zaposlenih kot posameznikov, temveč tudi na ravni organizacije, in sicer tako znotraj nje kakor pri njenem delovanju navzven. Organizacija, ki deluje čuječno, oblikuje kulturo učenja, razumevanja in delovanja namesto kulture treninga, ki se osredotoča na načrtovanje, kontrolo, procese in postopke (Browning in Boudès, 2005).

Seznam potencialnih koristi čuječnosti na delovnem mestu je torej pester in prepričljiv, zato se marsikomu zastavlja vprašanje, *kako* čuječnost dosega navedene učinke. Zeller in Levin (2013) sta oblikovala model, po katerem čuječnost izboljša posameznikovo spoprijemanje s stresom in prek tega posledično ugodno vpliva na različne parametre, pomembne bodisi za posameznika bodisi za organizacijo (Slika 24: Model čuječnost in delovni stres). Poleg tega je bilo prepoznanih pet mehanizmov, prek katerih naj bi čuječnost delovala (Černetič, 2016, 2017b): (1) zmanjšanje avtomatičnosti odzivanja, (2) večja objektivnost do doživljanja, (3) razširitev fokusa pozornosti, (4) zmanjšanje izogibanja doživljanju ter (5) izpostavitve in desenzitizacija. Prvi trije mehanizmi se nanašajo na čuječnostno dimenzijo zavedanje doživljanja, zadnja dva pa na dimenzijo sprejemanje doživljanja.



**Slika 24: Model čuječnost in delovni stres**

(Zeller in Levin, 2013, ponatisnjeno z dovoljenjem SAGE Publications, Inc)

Kako čuječnost konkretno dosega svoje nezanemarljive, pomembne učinke v kontekstu delovnega mesta, je podrobneje predstavljeno v naslednjih poglavjih. Še prej pa naj predstavim kratko čuječnostno tehniko z univerzalno uporabnostjo v praksi.

### 3 UNIVERZALNA KRATKA ČUJEČNOSTNA TEHNIKA: TRIMINUTNI PREDAH

Triminutni predah (prirejeno po Segal, Williams in Teasdale, 2002) je kratka, le približno tri minute trajajoča čuječnostna tehnika, ki je uporabna tako na delovnem mestu kakor tudi v zasebnem življenju. V sebi združuje elemente večine glavnih, a bistveno daljših tehnik za razvijanje čuječnosti. Seveda je za krepitev čuječnosti in razvijanje z njo povezanih spretnosti treba katero koli čuječnostno vajo večkrat ponoviti. V tem oziru je čuječnost podobna mišicam – povečuje in krepi se le z vajo oziroma (redno) uporabo.

Tehniko Triminutni predah se običajno izvaja sede, čeprav jo gre izvajati tudi leže. Oči naj bodo po možnosti zaprte; če je občutek ob tem neprijeten, pa se vajo izvede z odprtimi očmi, pri čemer naj bo pogled uprt v neko točko, da med vajo ne bega po prostoru. Izvedba vaje vključuje tri korake, vsak izmed njih traja približno minuto:

#### **Prvi korak: Zavedanje**

*Namestimo se v sedeč položaj, v katerem nam je udobno, hrbet pa imamo vzravnane. Stopala naj počivajo na tleh.*

*Zapremo oči in se zavemo, kako smo v tem trenutku. Kako se počutimo, kaj se sedaj dogaja z nami in v nas? Zavemo se občutkov, ki so prisotni v našem telesu. Zavemo se svojega razpoloženja in čustev. Zavemo se misli, ki so prisotne v našem umu.*

*Preprosto zavedamo se svojega doživljanja v tem trenutku, kakršno koli že je. Tudi če so v nas neprijetna občutja, se ne obračamo stran od njih, temveč se jih zavedamo in jih nepresojajoče sprejemamo, z odprtostjo in radovednostjo.*

#### **Drugi korak: Osredotočanje**

*Svojo pozornost usmerimo na dihanje. Kolikor je mogoče, se zavedamo vsakega vdihaja in izdihaja, od njegovega začetka pa do konca. Zavedamo se vsakršnih občutij, povezanih z dihanjem.*

*Dopustimo, da nas zavedanje dihanja poveže s sedanostjo, da nam pomaga uglasiti se na stanje čuječnosti in umirjenosti.*

#### **Tretji korak: Razširitev**

*Svoje zavedanje razširimo, tako da poleg dihanja vključuje naše celotno telo. Zavedamo se svojega dihanja, opazimo posamezne telesne občutke, zavedamo se tudi telesa kot celote.*

*Sledimo svojim vdihom in izdihom in se s sprejemanjem zavedamo telesa od vrha glave do prstov na nogi. Zavemo se tudi svoje telesne drže in izraza na svojem obrazu.*

*Nato se z zavedanjem počasi vrnemo nazaj v prostor, kjer se trenutno nahajamo, ter odpremo oči.*



## 4 PRISOTNOST IN STIK S SEDANJOSTJO

Eden od najpomembnejših vidikov čuječnosti je poudarek na mentalni prisotnosti posameznika v sedanjem trenutku. Sedanjost je vse, kar ljudje imamo, saj je preteklost že mimo, prihodnosti pa še ni. Kar koli kdo dela, lahko to počne samo v sedanjosti. To dejstvo je pomembno za opravljanje vsakršne delovne naloge, ki jo imajo zaposleni. Brez mentalne osredotočenosti na tukaj in zdaj bo delavec sicer fizično prisoten na delovnem mestu, psihološko pa bo bolj ali manj odsoten, ker bo s pozornostjo bodisi v preteklosti ali v prihodnosti bodisi na kakem drugem kraju. Morebiti bo namesto o svoji trenutni delovni nalogi razmišljal o tem, kaj bo počel popoldne po službi, morda bo v mislih načrtoval dopust in podobno.

Na področju psihologije dela in organizacije je precej govora o absentizmu, tj. o telesni odsotnosti delavca z dela, smiselno pa bi bilo po mojem mnenju govoriti tudi o tem, kar bi lahko imenovali *prezentizem* v pomenu psihološke oziroma mentalne prisotnosti delavca na njegovem delovnem mestu. Znano je, da telesna navzočnost zaposlenega še ni zagotovilo, da bo tudi psihološko prisoten oziroma osredotočen na svoje delo. V podjetjih in drugih organizacijah se izgubi veliko delovnih ur zaradi mentalne odsotnosti zaposlenih, denimo zaradi brskanja po spletu, ki ni v povezavi z delovnimi nalogami posameznika (glej npr. Economy, 2015; Malachowski, 2005).

Če je sedanji trenutek vse, kar imamo, se je smiselno vprašati: Ali imamo v resnici v lasti vsak posamezni trenutek svojega časa? Jadikovanje o pomanjkanju časa je v današnjem svetu postalo tako rekoč vseprisotna mantra, pa vendarle ima sleherni človek vsak dan na voljo kar 86.400 sekund. Če privzamemo, da en trenutek (izvorno: tren z očmi, pomežik) traja približno tretjino sekunde (po zanesljivih ugotovitvah kognitivne nevroznanosti človek tudi potrebuje približno toliko časa, da oblikuje zavedanje posameznega dražljaja), to znese skupno več kot četrtr milijona trenutkov sleherni dan oziroma več kot 85.000 trenutkov med enim samim osemurnim delovnikom!

Ko je oseba v stanju čuječnosti, lahko izkoristi večji delež svojih trenutkov, kakor bi jih sicer v nečuječnem stanju. Biti čuječen namreč pomeni biti v boljšem stiku ne le s seboj, z drugimi ljudmi in okolico (npr. Žvelc, Černetič in Košak, 2011), temveč tudi s svojim delom, in to v sedanjosti, kjer se vse skupaj dogaja. Posledica navedenega je ne le boljši monitoring (in menedžment) svojih lastnih odzivov ter odnosov s sodelavci in strankami, temveč tudi višja delovna učinkovitost zaradi močnejše osredotočenosti in pozornosti na delovne naloge. Čuječnost lahko tako poveča produktivnost v organizaciji in doseže upad količine delovnih napak. V empiričnih raziskavah je bilo pri zaposlenih dejansko ugotovljeno povečanje usmerjene pozornosti in kapacitete delovnega spomina kot posledica treninga čuječnosti (Roeser in drugi, 2013) ter povezanost vadbe čuječnosti z vzdrževano pozornostjo (Flook in drugi, 2013).

Nasprotno je za nečuječnost značilno odtekanje (delovnega) časa v prazno, ko oseba ni zares v stiku s tem, kar počne ali naj bi počela v sedanjem trenutku. V nečuječnosti je neredko prisotno odlašanje oziroma nepotrebno odlaganje dela na kasnejši čas, kar z vidika čuječnosti pomeni življenje v prihodnosti namesto v sedanjosti. Eden od pogostih vzrokov za izrazitejšo odlašanje je težnja k perfekcionizmu, kar v bistvu prav tako pomeni nečuječnost, natančneje nesprijemanje svojega doživljanja, sebe, realnosti takšne, kakršna je v tem trenutku – nepopolna in ne vedno prijetna.

Dve temeljni izhodišči pri čuječnem upravljanju s časom sta naslednji: (1) z delom (oziroma s katero koli drugo relevantno dejavnostjo) začnemo zdaj, če je sedaj čas za to (s čimer prebijemo led, kot se reče, in nadaljevanje dela je nato lažje), in (2) vedno počnemo samo tisto, kar je v danem trenutku smiselno oziroma relevantno (denimo med pisanjem elektronske pošte stranki običajno ni smiselno preverjanje svojih zasebnih sporočil na družbenem omrežju).

Zelo pomembno je poudariti stalno vračanje pozornosti ob distrakcijah. Zaradi ustroja človeških možganov in kognitivnega sistema je ena od temeljnih značilnosti pozornosti njena stalno prisotna težnja po uhajanju od svojega trenutnega objekta k drugim, zanj morda celo privlačnejšim dražljajem. Zato kadar govorimo o razvijanju čuječnosti, ni mogoče nikoli pretirano podčrtati angažmaja, ki naj bi ga posameznik vlagal v to, da svojo pozornost vedno znova vrača nazaj na izbrani objekt zavedanja, kadar koli ugotovi, da mu je pozornost ušla. Priporoča se, da se oseba najprej zave, kam je odšla njena pozornost, nato pa jo nežno in hkrati odločno, brez samoobsojanja in samoočitjanja, vrne nazaj na prvotni fokus.

V kontekstu dela se naj torej zaposleni, kadar koli ugotovi, da je prekinil opravljanje svoje trenutne naloge, na nežen in hkrati odločen način povrne nazaj k svojemu delu. Pri tem je treba biti vztrajen, početi to znova in znova, kolikor krat je potrebno, da je delo opravljeno. Z vajo se čuječnost (hkrati s koncentracijo oziroma usmerjeno in vzdrževano pozornostjo, kot že omenjeno zgoraj) čedalje bolj krepí in premagovanje distrakcij postaja vse lažje. Obenem se krepíjo tudi delovne navade in spretnosti posameznika ter njegov značaj. Splošno je znano, da je eden od ključnih elementov za uspešno doseganje ciljev prav kontinuirano vračanje posameznika nazaj na začrtano pot, kadar pride do zastranitve. Kot je zapisal znani slovenski pesnik Tone Pavček v svoji pesmi z naslovom Popotnik: »Če ne prideš ne prvič ne drugič do krova in pravega kova, poskusi: vnovič in zopet in znova.« (Pavček, 2009, str. 78)

Čuječnostni pristop torej poudarja spoprijemanje z distrakcijami pri delu na način vračanja pozornosti k trenutni delovni nalogi. Pogosto pa zaposleni skušajo reševati omenjeno težavo tudi drugače, s tako imenovano večopravilnostjo (angl. *multitasking*). Gre za poskus izvajanja več nalog hkrati, o čemer so bile opravljene že številne raziskave (npr. Rogers in Monsell, 1995). Rezultati teh študij kažejo, da je delovni učinek pri večopravilnosti manjši v primerjavi z opravljanjem vsake naloge posebej. Stalno preklapljanje pozornosti med različnimi nalogami, kar je značilno za večopravilnost, namreč delavcu jemlje čas in pozornostne vire, kar bi lahko poimenovali (mentalni in časovni) davek na večopravilnost. Prakticiranje večopravilnosti se tako morda navidez zdi učinkovito, toda v resnici lahko povzroči, da izvedba nalog vzame več časa in vključuje več napak. Poleg tega zaposleni poročajo o večjem stresu, kadar morajo izvajati več opravil hkrati. Raziskave večopravilnosti tako podpirajo čuječnostno podmeno, da je koristno biti osredotočen in se ne raztresati s pretirano reaktivnim, tj. preodzivnim sledenjem različnim impulzom, ki so pogosto prisotni tudi na delovnem mestu. Tako z vidika delovne učinkovitosti kakor z vidika posameznikovega počutja in duševnega zdravja je dobro početi le eno stvar naenkrat, zato je k temu smiselno težiti pri organizaciji dela.

Kakor je zaželeno, da zaposleni v resnici dela, ko je na delovnem mestu, pa je smiselno tudi, da se od svojega dela kdaj odklopi. Pričakovanje, da bo delavec (s pomočjo elektronskih pripomočkov) na voljo 24/7, postavlja predenj zahtevo, katere dosledno izpolnjevanje vsaj srednje- in dolgoročno pretirano izčrpava njegove psihološke resurse. Organizaciji, ki želi optimalno učinkovitost svojih zaposlenih, je v interesu, da imajo ti zaposleni tudi možnosti za duševni, ne le telesni odklop od svojih delovnih obveznosti ter tako za celostni počitek in regeneracijo. Za čuječnega posameznika je, v primerjavi z manj čuječnim, duševni odklop lažje izvedljiv iz dveh razlogov: (1) ker se čuječna oseba bolj zaveda vsebin svoje zavesti v

posameznem trenutku in (2) ker ima večjo zmožnost opuščanja (angl. *letting go*) teh vsebin, kadar se z njimi ne želi ukvarjati.

Na področju čuječnosti pogosto naletimo na razliko med dvema načinoma človeškega delovanja: *delati* in *biti* (npr. Kabat-Zinn, 1990). Ljudje se običajno veliko večino časa v dnevnu nahajajo v prvem načinu, denimo med delom v službi, hitenjem po opravkih, med izvrševanjem gospodinjstvih opravil. Za ta način je značilen okrnjen stik posameznika s seboj in z drugimi, kar lahko vodi v stres, prekomerno telesno in duševno izčrpanje ter v končni fazi včasih v izgorelost in bolezni. Na drugi strani je za način *biti* značilno, da je oseba v stanju čuječnosti, da je v stiku s svojim trenutnim telesnim in duševnim stanjem, s svojimi potrebami, na katere se lahko tako ustrezneje odzove. Tudi kontakt z drugimi ljudmi je bolj pristen. Ta način delovanja je povezan s procesi počitka, regeneracije, umirjene refleksije in osebne rasti. Posameznik preprosto *je*, *biva*, in ni nujno, da pri tem kar koli »počne«.

Upoštevajoč dialektiko nasprotij med načinoma *delati* in *biti* je na prvi pogled protislovno govoriti o čuječnosti *pri delu*. Vendar je navzkrižje le navidezno, saj ko se posameznik nahaja v čuječnem stanju, tudi delo dobi drugačne značilnosti. Ni več toliko delo v klasičnem pomenu besede kot nekakšna tlaka ali prisila, temveč jo oseba doživlja skorajda kot igro – kot dejavnost, ki ji predstavlja izziv in izhaja iz njene notranje motivacije; ki v človeku angažira pozitivne vire, ga energizira, mu vzbuja zadovoljstvo in druga pozitivna občutja.

Posameznikov čuječni stik s svojim doživljanjem v sedanosti (kar pomeni kontakt z dogajanjem v sebi kakor tudi okrog sebe) je pomemben za njegovo uspešno spoprijemanje s stresom in delovnimi izzivi, za njegovo dobro počutje, duševno in telesno blagostanje ter za učinkovitost pri delu. V stresnih situacijah je za okrepitev čuječnega stika s seboj, s situacijo kot tako, z relevantnimi okoliščinami ter drugimi ljudmi zelo uporabna tehnika STOP (Stahl in Goldstein, 2010), ker je kratka (njena izvedba traja le eno do dve minuti) in učinkovita za neposredno spoprijemanje z delovnim stresom.

Raziskava na vzorcu slovenskih zaposlenih (Černetič, 2017a), ki je bila prva znana raziskava uporabnosti in učinkovitosti omenjene tehnike, je ugotovila zelo obetavne rezultate. Udeleženci so tehniko sedem dni izvajali ob stresnih situacijah na delovnem mestu. Kvantitativni rezultati so po izvedeni tehniki pokazali pomembno zmanjšanje neprijetnosti pri zaposlenih ter povečanje njihovega prepričanja o svoji zmožnosti spoprijemanja s stresno situacijo. Kvalitativni rezultati pa so širše osvetlili uporabnost in delovanje tehnike v povezavi s stresom na delovnem mestu. Tako je bilo mogoče zaključiti, da je tehnika STOP uporabno in potencialno precej učinkovito orodje za regulacijo delovnega stresa.

Navodila za izvedbo tehnike STOP so naslednja (prirejeno po Stahl in Goldstein, 2010):

### **S – Stop**

*Prekini svoje trenutno početje, odloži stvari za minuto ali dve.*

### **T – Trenutki za dihanje**

*Dihaj običajno in naravno ter spremljaj svoj dih, kako prihaja v tvoj nos in odhaja iz njega.*

*Lahko si rečeš »noter«, ko vdihuješ, in »ven«, ko izdihuješ, če ti to pomaga pri koncentraciji.*

### **O – Opazuj**

*Opazuj svoje misli, občutja, čustva.*

Lahko reflektiraš, kar je v tvojem umu, in tudi zaznaš, da misli niso dejstva in da niso stalne.

Na primer, če se pojavi misel, da si neustrezen/neustrezna, samo opazi to misel, dopusti jo in nadaljuj.

Zaznaj kakršna koli čustva, ki so prisotna, in jih samo imenuj. To, da čustva samo imenujemo, ima pomirjajoč učinek.

Nato zaznaj svoje telo. Ali stojiš ali sediš? Kakšna je tvoja drža? So prisotne kake bolečine?

### **P – Pojdi naprej**

S tem zavedanjem, z izstopom iz avtopilota in s prizemljitvijo v ta trenutek, se lahko sedaj vprašaš:

»Kaj je sedaj najbolj pomembno? Kaj nameravam početi v naslednjem trenutku? Kaj želim početi, ko zaključim s to vajo?«

In ko se pojavi odgovor, ga uresniči.

V današnjem času sta pogosta dejavnika stresa na delovnem mestu pomanjkanje časa (ali vsaj občutek, da časa ni dovolj) in posledično hitenje. Nedvomno je včasih pri delu resnično treba pohiteti. A celo v takšnih okoliščinah je možno biti čuječen, kar bi lahko imenovali čuječno hitenje. Kadar hitimo na čuječen način, uresničujemo modrost, ki so jo poznali že stari Rimljani (in pred njimi stari Grki): *Festina lente!* Hiti počasi!

Prisotnost v sedanosti, zavedanje tega, kar vsebuje pričujoči trenutek, resničen stik s seboj, z drugimi, s svojim delom in drugim dogajanjem predstavlja osnovo za vse, kar je povezano s čuječnostjo na delovnem mestu in s čuječnostjo nasploh. Če nekoliko razširim tezo Browna in Ryana (2004), lahko zapišem, da zavedanje oziroma mentalna prisotnost na neki način že vsebuje tudi druge vidike čuječnosti. Zavedanje doživljanja v sedanem trenutku je tako temelj, katerega poznavanje olajša razumevanje mnogovrstnih vidikov čuječnosti, o katerih pišem v nadaljnjih poglavjih tega prispevka.

## **5 ZAČETNIŠKI UM, KREATIVNOST IN AVTOMATSKI PILOT**

V raziskavi, ki jo je izvedla tehnološka in svetovalna organizacija IBM, je približno 1.500 vodilnih menedžerjev iz 60 držav in 33 panog označilo kreativnost za najpomembnejšo voditeljsko kompetenco (Berman in Korsten, 2010). Žal se prepogosto zgodi, da kreativnost umanjka – tudi najvišji menedžerji zapadejo v rutino in habitualne načine opravljanja posla, ki jim preprečijo, da bi se prilagodili na spreminjajoče se okoliščine in prepoznali nove priložnosti (Nystrom in Starbuck, 1984).

Čuječnost pozitivno vpliva na kreativnost (Langer in Piper, 1987). Kadar govorimo o ustvarjalnem, kreativnem mišljenju, imamo običajno v mislih mišljenje izven ustaljenih okvirov in vzorcev iz preteklosti, tako imenovano »mišljenje izven škatle« (angl. *out of the box thinking*). Gre za nov, svež pogled na dano situacijo, ki ga čuječnost omogoča zahvaljujoč kvaliteti oziroma drži, ki jo imenujemo *začetniški um* (Kabat-Zinn, 1990). V stanju čuječnosti doživljamo stvari, kot bi se z njimi srečali prvič, neobremenjeno s preteklimi vzorci mišljenja in doživljanja. V dani situaciji opazimo elemente, vidike in možnosti, ki jih prej nismo zaznali.

Čuječnost lahko pojmuje kot stanje kognitivne fleksibilnosti oziroma miselne prožnosti (Langer, 2000), v katerem se posameznik dejavno ukvarja s sedanostjo, opaža nove stvari,

aktivno ustvarja nove distinkcije in je občutljiv na kontekst. Nasprotno se v stanju nečuječnosti (angl. *mindlessness*) oseba zanaša na distinkcije in kategorije, ustvarjene v preteklosti, ujeta je v eni sami perspektivi in prezre alternativne perspektive, njenemu vedenju pa vlada rutina. V čuječnem stanju pravila in rutina sicer lahko usmerjajo vedenje, vendar ga ne vnaprej določajo.

V čuječnosti literaturi pogosto zasledimo koncept *avtomatskega pilota*, ki metaforično označuje posameznikovo stanje nečuječnosti. Ko je oseba, kot rečemo, »na avtopilotu«, je njeno odzivanje samodejno in zato bolj ali manj nepremišljeno, pogostoma nehoteno, medtem ko stanje čuječnosti odlikuje odzivanje z zavedanjem, hote oziroma namenoma ter z ustreznim premislekom. Ko posameznik deluje pod vplivom avtomatskega pilota, na svoje vedenje tako rekoč nima vpliva, zaradi česar pride neredko do neželenih dejanj in posledic. V celostni sliki gre za ponavljanje utečenih, pogosto neustreznih vzorcev iz preteklosti; gre za stagnacijo ali celo poslabševanje stanja. Drugače je v primeru čuječnosti, ko oseba lahko zavestno vpliva na svoje vedenje, svoja dejanja zavestno izbira in tako vsaj deloma poveča možnosti za ugoden izid. S svojim ozaveščenim delovanjem inovativno presega stare, sedanosti neprilagojene vzorce, se na osebnem in poklicnem področju razvija v želeno smer ter aktivno kreira kakovost svojega življenja, svojo lastno prihodnost, pa tudi sedanost in prihodnost organizacije, v kateri deluje.

Ko piše o čuječnosti in kreativnosti na delovnem mestu, Kudesia (2015) navaja šest mehanizmov, s katerimi lahko čuječnost vpliva na kreativnost (prvi trije mehanizmi so direktni, drugi trije posredni): (1) upad diskurzivne kognicije zmanjša opiranje na evaluativne lingvistične oblike kognitivnega procesiranja, (2) porast metazavedanja poveča zmožnost posameznika, da v umu sočasno ohranja multiple parametre in potencialne rešitve, (3) okrepitev regulacije pozornosti poveča posameznikovo zmožnost za širjenje in oženje svojega fokusa in posledično za nadzor nad tokom informacij, (4) porast pozitivnega afekta omogoča širšo kategorizacijo in posledično zvišanje števila možnih povezav med idejami, (5) okrepljena stanovitnost pri ukvarjanju z nalogo omogoča bolj temeljito in izčrpno eksploracijo rešitvenega prostora ter (6) razvoj določenih osebnostnih lastnosti (odprtosti, sprejemanja itd.) omogoča kreativno kognicijo in njene vedenjske predhodnike.

## 6 ČUJEČNA KOMUNIKACIJA, ASERTIVNOST IN MEDOSEBNI ODNOSI

Številna jedrna področja organizacijske znanosti in prakse so inherentno odnosna, vključno z voditeljstvom, timskim delom, sodelovanjem med podjetji, zaupanjem, psihološko varnostjo, komunikacijo, konflikti in socialnimi mrežami (Good in drugi, 2016). Raziskovanje stresa na delovnem mestu je razkrilo, da v poklicnem kontekstu največ stresa izhaja s področja medosebnih odnosov. Čeprav je čuječnost individualna kvaliteta, vpliva na medosebno vedenje ter na kvaliteto diadnih odnosov in odnosov v delovnih skupinah (Good in drugi, 2016). Z vidika investicij v razvijanje čuječnosti v organizaciji je tako razveseljujoče, da čuječnost dosega pozitivne učinke tudi na interpersonalnem področju.

Denimo tako dispozicionalna čuječnost kakor čuječnostni trening sta pri delavcih v zdravstvu povezana z izboljšano kakovostjo komunikacije, vključno z odprtim poslušanjem s povečanim zavedanjem in manjšim evaluativnim presojanjem drugih (Beckman in drugi, 2012). Dispozicionalna čuječnost vodij je, zaradi večje kvalitete odnosa, povezana z ugodnejšo

naravnostjo podrejenih in njihovimi ugodnejšimi vedenji (Reb, Narayanan in Chaturvedi, 2014). V svojem članku o uporabi holističnih principov pri razvoju menedžmenta pa Shefy in Sadler-Smith (2006) navajata povečanje medosebne senzitivnosti s čuječnostjo.

Nekatere organizacije, ki so kontemplativne intervencije vključile ne samo kot ukrepe za zmanjšanje stresa, temveč kot intrinzični del strukture organizacije, so izboljšale komunikacijo ter povečale občutek timskosti in skupnosti (Duerr, 2004). Tudi sami procesi v timu se lahko izboljšajo pod vplivom čuječnosti, kot je ugotovila raziskava uvedbe čuječnostnega mentorstva v multidisciplinarnih terapevtskih timih v bolnišnici (Singh, Singh, Sabaawi, Myers in Wahler, 2006). Na timskih sestankih je bilo po uvedbi čuječnostne intervencije več aktivnega poslušanja, več na paciente osredotočene diskusije in sodelovanja ter večje spoštovanje med člani tima; navedeni učinki so bili prisotni še pri preverjanju po enem letu od zaključka čuječnostne intervencije. Po mnenju Gooda in sodelavcev (2016) utegne čuječnost vplivati na timsko funkcioniranje tudi z modulacijo emocionalnega tona tima. Ker so namreč čuječni posamezniki manj reaktivni na negativne dogodke in hitreje okrevajo od neprijetnih čustev, utegnejo pozitivno vplivati na kolektivno razpoloženje v timu ter zmanjšati (negativno) emocionalno nalezljivost.

Širša literatura izven področja menedžmenta, v glavnem o raziskavah intimnih partnerskih odnosov, prav tako prinaša dokaze za pozitivne učinke čuječnosti na kakovost odnosa. Možne poti za ugodno vplivanje čuječnosti na odnosno funkcioniranje so raznolike, vključno z večjo pozornostjo na druge ljudi, boljšo komunikacijo, zmanjšanjem konflikta, zmanjšanjem emocionalne reaktivnosti ter večjim izražanjem na druge usmerjenih emocij, kot sta sočutje in empatija (Good in drugi, 2016). Denimo Riskin (2004) navaja pozitiven vpliv čuječnosti na razreševanje konfliktov.

Pri vnašanju čuječnosti v odnose z drugimi ljudmi so po mojem mnenju ključne naslednje tri vrste učinkov: (1) ohranjanje notranjega ravnovesja in umirjenosti v težavnih odnosnih situacijah, (2) zavedanje in ustrezno uveljavljanje, v medosebnih interakcijah, svojih lastnih pogledov, želja in čutenj ter (3) zavedanje in priznavanje pogledov, občutij in želja drugih. Čuječnost zatorej pripomore k zmanjšanju medosebnega stresa ter k razvijanju asertivnosti v širokem smislu tega pojma.

Kot je znano, *asertivna komunikacija* predstavlja tretji in praviloma najbolj optimalni tip sporazumevanja poleg *agresivne komunikacije* ter *pasivne komunikacije*. Agresivna komunikacija v psihološkem smislu poteka v znamenju nasprotovanja ter gibanja *proti* drugemu, zanj so značilni čustvo jeze, upoštevanje predvsem lastnih interesov in doživljanja (ob zanemarjanju doživljanja, potreb in želja drugih), na ravni vedenja pa, denimo, kričanje, obtoževanje, poniževanje, zahtevanje, norčevanje in sarkastičnost. Nasprotno pasivna komunikacija poteka psihološko gledano v znamenju umika, bega *od* drugih; značilni sta čustvi strahu in bojazni, upoštevanje predvsem drugih in bistveno manj sebe, na vedenjski ravni pa dejanja, kot so vdaja, opravičevanje, namigovanje, odlašanje, momljanje, neodločnost. Drugače je z asertivno komunikacijo, ki je sodelovalna, značilni so čustvo zadovoljstva, upoštevanje hkrati sebe in drugih, gibanje *k* drugemu. Asertiven posameznik se postavi zase; pove, kaj želi; je spoštljiv do drugega; je zaupljiv, pošten in odločen. Najbrž ni treba posebej utemeljevati, da vsaj načeloma asertivna komunikacija v dolgoročnem smislu prinaša najugodnejše izide tako za posameznika kot za druge ljudi, organizacije in širšo družbo.

Za razvijanje čuječne, asertivne komunikacije lahko v praksi služi reflektiranje po naslednjih ključnih vprašanjih (prirejeno po Černetič, 2012):

*V kolikšni meri v komunikaciji z drugimi izbiram svoj odziv, koliko pa me vodi avtomatski pilot?*

*Koliko se v interakciji z drugimi zavedam svojih občutij?*

*Koliko pri sporazumevanju opazim in priznavam vidike drugih?*

*Kako bi določeno mojo/najino/našo konkretno komunikacijsko situacijo od zunaj videl nekdo, ki v njej ni vpleten?*

Učinkovita komunikacija ni mogoča, če je eden ali več njenih udeležencev povsem zatopljenih v svoja lastna občutja, v svoje lastne poglede in načrte. Velja, da je sporazumevanje lahko tem uspešnejše (in tudi tem prijetnejše), čim bolj so deležniki v polnem stiku s samim seboj, pa tudi med seboj. Čuječnost ljudem omogoča, da v odnosih z drugimi vidijo širšo, bolj celostno sliko, da prevzamejo odgovornost za svoj del interakcije in vanj vnašajo izboljšave (Černetič, 2012).

Eden od konkretnih izrazov uporabe čuječnosti v komunikaciji na delovnem mestu je tudi tako imenovano poslušanje s polno pozornostjo (prim. Duncan, Coatsworth in Greenberg, 2009). Komunikacijski strokovnjaki opozarjajo, da imamo ljudje dve ušesi in samo ena usta, pa vendar večinoma veliko raje govorimo, kakor poslušamo. Zaposleni se lahko vprašajo: »S koliko odstotki svoje pozornosti običajno poslušam, kar mi govori moj sodelavec/sodelavka ali stranka?« In še: »Ali sem pozoren/pozorna tudi na nebesedni del njegovega/njenega sporočila?« Poleg poslušanja sogovornika je pomembno mu tudi pokazati, da ga (zares in pozorno) poslušamo. Čuječno poslušanje je celostno in vodi v razvijanje notranje predstave o sogovornikovi perspektivi, o tem, kako je biti v njegovi koži. Vključuje občutljivost tako za vsebino govora kot tudi za nebesedna sporočila ter paraverbalne vidike (denimo ton in jakost glasu).

## 7 NEPRISTRANSKI OPAZOVALEC

Zdi se mi koristno posebej izpostaviti dva elementa, ki sta pri funkcioniranju čuječnosti verjetno najpomembnejša: zavedanje iz drže nepristranskega opazovalca ter nepresojajoč, sprejemajoč odnos do doživljanja (svojega in drugih).

V stanju čuječnosti posameznik na vse, kar se dogaja (tako okoli njega kakor tudi v njem samem), gleda z vidika nepristranskega opazovalca. Strokovni izraz za takšno držo je *decentrirana perspektiva* (Teasdale, Segal in Williams, 1995; glej tudi Černetič, 2005, 2016). Njen velik pomen je v tem, da omogoča bolj objektivni pogled na situacijo. Če uporabim znano prispodobo dreves in gozda, decentrirana perspektiva osebi pomaga, da se ne izgublja v parcialnih ali pretirano subjektivnih pogledih na situacijo (t. i. gledanje posameznih dreves), marveč je zmožna videti celoto stvari (t. i. gozd). V menedžmentu se uporablja tudi izraz helikopterski pogled. Kakor koli jo že imenujemo, ko se postavimo v držo nepristranskega opazovalca, pogosto pridemo do uvidov in rešitev, do katerih doslej nismo bili zmožni priti. Značilno je tudi, da se v nas poveča občutek obvladljivosti situacije ter zmanjša občutek osebne prizadetosti.

Čuječnostni strokovnjaki pogosto govorijo o tem, da misli niso dejstva. Tudi čustva niso dejstva. Če smo natančni, so vse to samo določeni procesi v možganih (in drugih delih telesa). Pretirana identifikacija z lastnimi mislimi in čustvi lahko posameznika privede do verjetja, da je

vsebina njegovega mišljenja in čustvovanja v vsakem primeru resnična, četudi morda dejansko v nekaterih (ali vseh) vidikih ne ustreza objektivnim dejstvom. Drugače povedano, strah človeka prestraši, najsi je resničen ali samo namišljen. Podobno velja za ostale emocije. V tem oziru je navdihujoča znana misel budistične redovnice Peme Chödrön (2008): »Ti si nebo; vse ostalo – to je samo vreme.« Dasiravno je vreme včasih neprijetno, je vseeno nekaj, kar bo slej ko prej minilo, nebo pa bo v vsakem primeru ostalo nedotaknjeno.

Velja dodati opozorilo, da drža nepristranskega opazovalca ne pomeni, da se oseba od situacije ogradi v smislu psihološkega obrambnega mehanizma izolacije. Nasprotno, gre za zavedanje situacije brez psihološke odmaknjenosti, vendar obenem z zmožnostjo opazovanja iz ustrezne kritične distance.

Navajam nekaj konkretnih primerov pozitivnih učinkov drže nepristranskega opazovalca, in sicer nekatere izkušnje udeležencev raziskave, ki je preučevala delovanje tehnike STOP v kontekstu stresa na delovnem mestu (Černetič, 2018b). Udeleženci so v konkretnih stresnih situacijah izvajali omenjeno tehniko in po izvedbi le-te so med drugim povedali:

- »Ko se umiriš in pogledaš na situacijo z razdalje, ugotoviš, da prvi šok povzroči paniko. Zdaj se mi zdi, da je situacija sicer težka, vendar obvladljiva.«
- »V situaciji sem se bila preveč vznemirila. Temu bi rekla skok na prvo žogo.«
- »Moje misli so se s pomočjo tehnike STOP v precejšnji meri distancirale od problema.«
- »Sem zadovoljna. V bistvu se čudim sama sebi, da je bila moja prva reakcija tako pesimistična.«
- »Razmišljam, da kar me je vznemirilo, mogoče niti ni tako grozno in da se bom poleg tega nekaj novega naučila.«
- »Ob spominu na jutranje dogajanje in svojo nepotrebno jezo se le nasmehnem.«
- »Ugotavljam, da me podobne, nepomembne situacije velikokrat pripeljejo do stresa.«
- »Zdi se mi zanimivo, da sem po vaji celotno situacijo nekoliko drugače videla [...]. Zdelo se mi je, da napako lahko brez večjih težav tudi rešimo.«
- »Sprašujem se, zakaj sem se toliko razburila, saj takšna situacija se pač lahko zgodi in nič ne morem za to.«
- »Zdaj se mi zdi res malenkost stvar, zaradi katere sem se tako vznemirila. Soočila sem se, da pač vsega ne obvladam in da se lahko obrnem po pomoč. Zadovoljna sem, da sedaj tako razmišljam. Celo nasmehnem se.«
- »Sedaj na minulo situacijo gledam kot na dobro izkušnjo, iz katere bi se lahko veliko naučila.«
- »Mogoče sem bila brez potrebe razburjena in sem situacijo prerեսno vzela. Naloge bodo kljub temu opravljene v roku.«
- »S pomočjo vaje sem jasneje videla neumnost situacije, ki sem jo sama ustvarila. Saj sem se sekirala po nepotrebem.«
- »Še vedno je prisoten neprijeten občutek ob misli na situacijo, ni pa več občutka brezizhodnosti. Vidim bolj realno sliko.«
- »Včasih res pride do nepotrebne pretiravanja glede obsega določenih napak ali stresnih situacij in je veliko pametneje globoko vdihniti in razmisliti o možnih poteh od tega trenutka dalje – po možnosti brez predhodno izgovorjenih negativnih besed.«
- »Mislim, da napaka ni bila usodna in sem se preveč sekirala.«
- »Zakaj sem se sploh obremenjevala s tako nepomembno zadevo ...«
- »Po izvedbi vaje sem bila bolj sproščena, še nasmejala sem se in si mislila: To je, kar je!«



- »Vaja je pokazala, da se dostikrat sekiram preveč zaradi nepotrebnih stvari in napak drugih.«
- »S prekinitvijo stresnega avtopilota tehnika STOP pomaga postaviti stresno situacijo v perspektivo in nam da občutek, da smo lahko kos na prvi pogled neobvladljivi situaciji.«

## 8 SPREJEMANJE SVOJEGA DOŽIVLJANJA

Drugi ključni element čuječnosti je sprejemajoča, nepresojajoča drža do doživljanja, najsi gre za posameznikove lastne misli, občutja in telesne občutke ali za njegov odnos do tega, kar doživljajo drugi ljudje<sup>1</sup>. Od obeh glavnih sestavin čuječnosti, ki sem ju že omenil zgoraj – zavedanje doživljanja in sprejemanje doživljanja, je prav slednje znatno težji del za implementacijo v praksi. Lažje je udejanjiti zavedanje nekega dogajanja kakor sprejemanje pripadajočih, marsikdaj psihično močno obremenjujočih doživljanj vpletenih.

Ljudje smo namreč nagonsko usmerjeni v izogibanje neprijetnim izkustvom in vtisom. Posledično skušamo odgnati vznemirjajoče misli, ko se pojavijo v našem umu. Zapadamo v borbo z mislimi, ki nas obremenjujejo. Podobno smo netolerantni do negativnih (bolje rečeno neprijetnih) čustev, kot so denimo strah, tesnoba, žalost, razdražljivost, sram, ter težimo k njihovi čimprejšnji odpravi. Čutimo tudi odpor do neugodnih telesnih občutkov. Deloma kot posledica vrojene človekove težnje k izogibanju neprijetnemu doživljanju obstaja v sodobni zahodni kulturi močna industrija sredstev in pripomočkov za blaženje oziroma desenzitizacijo neprijetnih občutij, vključno z analgetiki in pomirjevali.

Ker pa je, kot so pokazale številne raziskave, učinkovitost mentalne kontrole precej omejena, se posameznikovi poskusi psihološkega izogibanja neprijetnim mislim in čustvom pogosto izjalovijo (glej Černetič, 2005, 2016; Salters-Pedneault, Tull in Roemer, 2004). Še več, načini ravnanja, za katere ljudje pričakujejo, da bodo njihovo stisko in stres zmanjšali, jim ga velikokrat še povečajo. Kot primer naj omenim tako imenovani začarani krog skrbi, kjer pretirano ukvarjanje s tesnobnimi mislimi anksioznost še poveča namesto zmanjša. Podobno lahko prežvekovanje (ruminacija) negativnih misli posameznika proti njegovim pričakovanjem vodi v še večjo potrtnost in brezup. Nasprotno lahko psihološka čuječna drža sprejemanja oziroma nepresojanja (neprijetnega) doživljanja paradoksnost povzroči zmanjšanje zadnjega. Ne gre za to, da bi morali sprejemati negativne situacije, temveč le svoje neprijetne notranje reakcije nanje. Kot poudarja znani učitelj in raziskovalec čuječnosti Jon Kabat-Zinn (2005), ne moremo ustaviti valov, lahko pa se naučimo deskati.

V nadaljevanju poglavja navajam nekatere konkretne primere ugodnih učinkov posameznikovega sprejemanja lastnega doživljanja, in sicer izkušnje udeleženke programa za razvijanje čuječnosti v vsakdanjem življenju (Černetič, 2018a):

- Dotična mlajša ženska je pred eno izmed svojih delovnih nalog (izvedba seanse partnerskega svetovanja) izvajala vajo Triminutni predah. Takole je poročala: »Ogromno misli se mi je podilo po glavi, hodila sem skozi vse, kar jima moram povedati in zelo težko sem se osredotočila nase. Ko pa sem končno le bila s sabo, sem opazila, da čutim neko stisko ali neke vrste tesnobo. Postala sem nemirna. Vse to sem čutila nekje v prsnem košu in vratu. Prav

<sup>1</sup>Tehnično gledano tukaj zadostuje, če govorimo zgolj o posameznikovem sprejemanju *svojega* doživljanja, kajti tudi doživljanja drugih nihče ne more zaznavati drugače kakor le skozi lastno doživljanje.

- trema se je pojavila. Drugih občutkov nisem zaznala, so se pa potem tudi umirili, ko sem jih sprejela. Tudi skozi glavo sem sprejela, da je to normalno.«
- V kontekstu neke druge situacije, ki se je odvijala v družinskem okviru, je o dobrodejnem učinku sprejemanja svojega doživljanja povedala naslednje: »Ugotovila sem, da imam vnete sinuse. Bolečine v zgornji čeljusti so bile vedno večje in vse je bilo razbolelo in zamašeno. Čutila sem, kako zelo bi potrebovala počitek, pa tega nisem mogla dobiti, saj sem bila doma z otrokoma, ki sta sitnarila. Pa sem sprejela, kar pač je, in kar naenkrat mi je tudi to postalo OK.«
  - Še ena izkušnja, tokrat v kontekstu udeleženke priljubljene prostočasne dejavnosti, ki pa je v določeni situaciji postala neprijetna: »Po kosilu sva šla na vožnjo z motorjem. Zelo sem se veselila, saj se nisem na motorju vozila že več mesecev. Ko sva se vozila, mi je bilo nekaj časa prijetno in vesela sem bila, da sem z njim. Potem pa so me začele tiščati hlače v kolenih. Hlače niso bile moje in bilo mi je zelo neprijetno. V prste na rokah me je začelo zebsti, pod čelado mi je nekoliko pihalo in nisem si je mogla popraviti. Stvari so me zelo motile in kar nisem se mogla sprostiti in imeti fajn. Potem sem razmišljala, kako mi je brez zveze, zakaj moram biti na motorju in zmrzovati. Vse misli sem sprejemala in proti koncu, ko sva bila že skoraj doma, mi je bilo OK. Nič nisem bila slabe volje, ne jezna, sprejela sem to, da pogoji niso bili idealni, ampak za užitek je pa bilo fajn spet se malo peljati.«
  - Med izvajanjem vaje Triminutni predah je imela udeleženka nekoč tole izkušnjo: »Začutila sem suhe ustnice in v ustih okus po čaju. Potem pa se mi je nad glavo pojavil kot nek oblak, ki se je mravljinčasto naseljeval v zatilje in glavo. Kot bi me pokril z neko stvarjo, samo da se mi je ta občutek zdel tako živ in tukaj. Misli, ki so mi prišle, so bile: 'počakaj, da vidiš, kaj se bo zgodilo' in tako sem ta trenutek mehko in nekega ščemenja pustila. Ampak je izginil, ko sem ga sprejela ali se odločila, da ga počakam. Nato ni bilo nič več in sem odprla oči.«

## 9 DVA PRIMERA STROKOVNIH PROGRAMOV ZA RAZVIJANJE ČUJEČNOSTI NA DELOVNEM MESTU

Podjetja in druge organizacije se čedalje pogosteje odločajo za razne programe, s katerimi želijo razvijati čuječnost pri svojih zaposlenih. Trenutna precejšnja popularnost čuječnosti (in s tem veliko povpraševanje po tovrstnih storitvah) je eden od razlogov, da na trgu vlada vse prej kot pomanjkanje ponudbe, vendar žal ni moč trditi, da je vsa v skladu s strokovnimi merili kakovosti. Pri programih, ki ne temeljijo na strokovnem znanju in rezultatih znanstvenih raziskav, so upravičeno postavljena pod vprašaj pričakovanja o njihovi učinkovitosti.

V nadaljevanju na kratko predstavljam dva strokovno osnovana programa za razvijanje in uporabo čuječnosti v poslovnem in delovnem okolju (Pot naprej, 2017b). Programa sta primerna za kolektive podjetij, ustanov in drugih organizacij. Razvita sta bila v ustanovi Pot naprej, v okviru katere se tudi izvajata in v kateri imajo več kot desetletje izkušenj z izvajanjem čuječnostnih programov (Pot naprej, 2017a).

## 9.1 Krajši program »Čuječnost za spoprijemanje s stresom na delovnem mestu«

Gre za predavanje z nekaj krajšimi vajami, ki traja dve pedagoški oziroma andragoški uri. Namen izobraževanja je predvsem celostna seznanitev udeležencev s čuječnostjo kot orodjem proti delovnemu stresu.

Kot kažejo kvantitativni in kvalitativni rezultati evalvacije programa (Pot naprej, 2018b), so udeleženci s programom v povprečju zelo zadovoljni ter prepoznajo, da so v njem pridobili pomembna, koristna znanja in kompetence.

Natančneje, dosedanji udeleženci so svoje splošno zadovoljstvo z izobraževanjem na tristopenjski lestvici (kjer višja ocena pomeni večje zadovoljstvo) ocenili s povprečno oceno 2,85 (standardna deviacija je znašala 0,36).

Kvalitativna evalvacija programa kaže na doseganje njegovih ciljev. Udeleženci so med drugim poročali, da so na predavanju pridobili »razumevanje stresnih situacij«, »znanje o čuječnosti ter o rešitvah za stresne situacije«, »neposredno uporabne informacije«, »tehniko za zmanjševanje stresa«. Izobraževanje so ocenili kot »zanimivo«, »strokovno in poučno« ter »umirjeno in jasno«. V programu sta jim bila všeč, denimo, »spoznanje, da se lahko z uporabo čuječnosti stres hitro zmanjša« in »diskusija, v kateri smo dobili odgovore na vprašanja«.

## 9.2 Daljši program »Čuječnost na delovnem mestu – izkustvena delavnica«

Gre za delavnico, ki vključuje vrsto praktičnih čuječnostnih vaj in traja šest pedagoških ur. Vsebina programa obsega delo na sebi na različnih področjih čuječnosti, ki so pomembna v delovnem okolju, na primer delovni stres, odnosi v kolektivu in s strankami, kreativnost pri delu, upravljanje s časom, delovna učinkovitost.

Na podlagi opravljene evalvacije (Pot naprej, 2018a) je mogoče tudi za ta, daljši program razvijanja čuječnosti na delovnem mestu zaključiti, da je zadovoljstvo udeležencev z izobraževanjem na visoki ravni ter da ima po mnenju udeležencev program pomembne praktične učinke, relevantne za različna področja njihovega delovnega funkcioniranja.

Dosedanji udeleženci so svoje splošno zadovoljstvo z izobraževanjem na tristopenjski lestvici (kjer višja ocena pomeni večje zadovoljstvo) ocenili s povprečno oceno 2,89 (standardna deviacija je znašala 0,29).

Kvalitativna evalvacija je, podobno kot pri krajšem izobraževanju, pokazala doseganje ciljev programa. Med drugim so udeleženci poročali, da so v delavnici pridobili »nova znanja in pristope za vzpostavljanje čuječnosti«, »napotke za vsakdanjo uporabo«, »svež pogled na reševanje težav«, »veliko pozitivnega in sproščujočega gledanja na vsakdanje izzive«, »izziv za nadaljnje delo«, »namige za boljšo komunikacijo«, »koristne in uporabne 'recepte' za premagovanje vsakdanjega stresa«, »več idej za spopadanje s stresom, strahom in s skrbmi«, »znanje in zavedanje, da se lahko umirim«, »veliko znanja o tem, kako se v določenih situacijah soočiti z določenimi težavami«. Delavnico so ocenili med drugim kot »sproščeno, pozitivno in navdihujočo« ter »všečno in pomirjujočo«. Udeležencem je bilo v programu všeč »veliko vaj in konkretnih primerov«, »miren in preudaren nastop predavatelja«, »dobro vodenje skupine«, »konkretne povratne informacije predavatelja« idr.

## 10 STRANPOTI ČUJEČNOSTI V ORGANIZACIJI IN »MCČUJEČNOST«

Z izredno popularizacijo čuječnosti v tretjem tisočletju se je na žalost povišala tudi verjetnost, da pride do njene napačne uporabe. Pri tem je najpogostejši problem preveč površinski ali pretirano utilitarističen, skratka parcialen oziroma necelosten pristop k čuječnosti.

V dotični povezavi nekateri govorijo o pojavu tako imenovane »McČuječnosti« (angl. *McMindfulness*; glej npr. Doran, 2018; Vörös, 2015), ki jo je mogoče opisati kot zbanalizirano, potrošniško obliko prakticiranja čuječnosti. Namesto da bi »uporabljali čuječnost kot sredstvo za prebuditev posameznikov in organizacij iz necelostnih korenin pohlepa, zlovoljnosti in zablode,« menita Purser in Loy (2013), predstavlja »McČuječnost« »banalno [...] samopomočno tehniko, ki lahko pravzaprav še okrepi te korenine«. »McČuječnost« je pojav, ki pokaže, kakšen izraz lahko dobi čuječnost v konzumeristično usmerjeni kulturi (Černetič, 2018), in je pravzaprav karikatura čuječnosti.

Ob poskusih presajanja čuječnosti iz izvornih, običajno religioznih kontekstov (največkrat iz budizma) v kontekst sodobne potrošniške družbe prihaja nemalokrat do dekontekstualizacije čuječnosti in s tem do izgube ključnih vsebin v širših vidikih prakticiranja čuječnosti, ki so v izvornih okoljih dajale uporabi čuječnosti točno določen pomen in namen. Iz tega vidika, pa tudi po samem bistvu čuječnosti (kar pojasnujem v nadaljevanju), je neustrezno pojmovanje čuječnosti kot zgolj tehnike, ki naj pripomore k doseganju poljubno postavljenih ciljev.

Verjetnost, da v organizacijskem kontekstu pride do izkrivljenega pojmovanja čuječnosti oziroma do »McČuječnosti«, v splošnem ni zanemarljiva, saj delovanje številnih podjetij in ustanov še vedno temelji na netrajnostni organizacijski filozofiji, kjer ima primat bodisi doseganje dobička kot takega bodisi produktivnost, ki je tako rekoč sama sebi namen. Ultrapragmatizem, pri katerem je v ospredju le maksimizacija kratkoročnih koristi, ni v duhu čuječnosti, temveč je v nasprotju s celostnim zavedanjem (in pripadajočim etičnim ravnanjem), vključno z zaokroženim zavedanjem potreb zaposlenih kakor tudi širše družbe ter zavedanjem trajnostnih vidikov razvoja.

Pomembna je torej ustrezna kontekstualizacija čuječnosti. Na eni strani to vključuje upoštevanje širših vidikov čuječnostne prakse, tudi moralno-etičnih, ter na drugi strani integracijo čuječnosti z obstoječim lokalnim kulturnim kontekstom, v katerega želimo čuječnost »posaditi«. V Sloveniji to običajno pomeni povezovanje čuječnosti s kulturo podjetja oziroma organizacije ter na širši ravni povezovanje čuječnosti s slovensko kulturo. Uspešno vraščanje čuječnosti v domače, poznano okolje je pogoj, da je lahko čuječnost resnično učinkovita. Tako v organizaciji predstavlja koristno novost, ki ima zaradi integriranosti v konkretni sistem pogoje, da lahko tam tudi dejansko deluje in jo ljudje sprejmejo za svojo.

Tudi zaradi potrebne kontekstualizacije čuječnosti sem v naslov tega prispevka vključil (modificiran) slovenski pregovor (za original glej Bojc, 1987, str. 83). Pregovori so za takšen namen še posebej primerni, saj v enem samem stavku vsebujejo cela polja izkušenj nekega naroda oziroma kulture, kar zadeva določeno področje življenja.

## 11 NAMESTO ZAKLJUČKA: ČUJEČNO ČEZ DELOVNI DAN

Apliciranje čuječnosti na delovno mesto ima po mnenju Marianettija in Passmora (2009) izjemen potencial, vendar je treba premagati pomembne ovire. Najpomembnejšo oviro vidita v prepričevanju direktorjev in drugih odločevalcev, da lahko upočasnitev v poslovnem okolju, ki je pod stalnim pritiskom povečanja svojega tempa, pravzaprav prinese odgovor na številne od današnjih velikih poslovnih izzivov.

Drugo oviro, ki je prav tako zelo pomembna, lahko po mojem mnenju predstavlja dejstvo, da je treba čuječnost dejansko izvajati, če naj obrodi sadove. Zgolj védenje o čuječnosti in njenih tehnikah ni dovolj, do pravega izraza pride čuječnost šele ob dejanski uporabi v praksi. Podobno kakor je pri delu mojstra orodje, dokler ostaja spravljen v predalu, brez dejanske vrednosti za delovni proces. Še več, Marianetti in Passmore (2009) menita, da čuječnost ni samo spretnost ali tehnika, marveč je način življenja, ki zahteva predanost.

Več kot posameznik prakticira čuječnost in se uri v njej, bolj čuječen postaja in več koristi prejema od nje. Najbolje je, če zaposleni integrirajo čuječnost v svoj celoten (delovni) dan, od jutra do večera. Santorelli (1996) navaja več kot dvajset načinov, kako iti čuječno čez delovni dan. Naj povzamem nekatere izmed njih:

- Zjutraj si vzemi vsaj nekaj minut časa za tišino in za stik s seboj. Zazri se skozi okno, prisluhni zvokom narave ali si privošči počasen, miren sprehod.
- Med vožnjo na delo bodi pozoren na telesne napetosti, kot so krčevito držanje volana, dvignjena ramena, napet trebuh itd. Zavestno sprosti te napetosti.
- Potem ko parkiraš avtomobil, si vzemi trenutek, da se miselno naravnaš na delovni dan, ki je pred teboj.
- Ko sediš za pisalno mizo, pred tipkovnico itd., bodi pozoren na telesne občutke. Ponovno se zavestno skušaj sprostiti in se znebiti pretirane napetosti.
- Med delovnikom se vsako uro za eno do tri minute ustavi. Zavedaj se svojega dihanja in telesnih občutkov, dopusti umu, da se umiri in ponovno zbere.
- Ob koncu delovnika preglej dejavnosti tega dne in si čestitaj za opravljeno delo.
- Bodi pozoren na kratek sprehod do avtomobila. Je zrak, ki ga vdihuješ, hladen ali topel? Začuti hlad ali toploto, ki obdaja tvoje telo. Prisluhni zvokom okoli sebe. Bodi pozoren na morebiten občutek hitenja med hojo.
- Ko sedeš v avto, nekaj trenutkov sedi v tišini in uživaj v tem, da preprosto si. Zavestno se preusmeri od službe k domu.
- Ko prideš domov, pozdravi vsakega člana svoje družine ali ljudi, s katerimi živiš. Za trenutek jih poglej v oči. Če je možno, si vzemi nekaj časa za umiritev.

## Literatura in viri

- Allen, T. D. in Kiburz, K. M. (2012). Trait mindfulness and work–family balance among working parents: The mediating effects of vitality and sleep quality. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 372–379. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.002>
- Beckman, H. B., Wendland, M., Mooney, C., Krasner, M. S., Quill, T. E., Suchman, A. L. in Epstein, R. M. (2012). The impact of a program in mindful communication on primary care physicians. *Academic Medicine*, 87(6), 815–819. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e318253d3b2>
- Berman, S. in Korsten, P. (2010). *Capitalising on complexity: Insights from the global chief executive officer (CEO) study*. Portsmouth, UK: IBM Institute for Business Value.
- Bojc, E. (1987). *Pregovori in reki na Slovenskem*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Brown, K. W. in Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Brown, K. W. in Ryan, R. M. (2004). Perils and promise in defining and measuring mindfulness: Observations from experience. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 242–248. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bph078>
- Browning, L. in Boudès, T. (2005). The use of narrative to understand and respond to complexity: A comparative analysis of the Cynefin and Weickian models. *Emergence: Complexity & Organization*, 7(3–4), 32–39.
- Burgoon, J. K., Berger, C. R. in Waldron, V. R. (2000). Mindfulness and interpersonal communication. *Journal of Social Issues*, 56(1), 105–127.
- Chapman-Clarke, M. (2015). *The mindfulness at work pocketbook*. Management Pocketbooks.
- Chödrön, P. (2008). *The pocket Pema Chödrön*. Boston: Shambhala.
- Creswell, J. D. in Lindsay, E. K. (2014). How does mindfulness training affect health? A mindfulness stress buffering account. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 401–407. <https://doi.org/10.1177/0963721414547415>
- Černetič, M. (2018). Čuječnost v krščanskih duhovnih praksah ter stičišča s psihoterapijo. *Kairos*, 13(3/4), 99–123.
- Černetič, M. (2005). Biti tukaj in zdaj: Čuječnost, njena uporabnost in mehanizmi delovanja. *Psihološka obzorja*, 14(2), 73–92.
- Černetič, M. (2011). Kjer je bil id, tam naj bo ... čuječnost: Nepresojajoče zavedanje in psihoterapija. *Kairos*, 5(3/4), 23–34.
- Černetič, M. (2012). *Medosebni stres in čuječnost* (Gradivo za udeležence programa zmanjševanja stresa s čuječnostjo „Razstresi se!“). Maribor: Pot naprej.
- Černetič, M. (2016). Mehanizmi delovanja čuječnosti: Primer anksioznosti [Mechanisms of mindfulness: The example of anxiety]. *Kairos*, 10(3–4), 55–82.
- Černetič, M. (2017a). Čuječnost kot orodje za spoprijemanje s stresom na delovnem mestu: Tehnika STOP. *Mednarodno inovativno poslovanje/Journal of Innovative Business and Management*, 9(2). Pridobljeno s <http://journal.doba.si/year-9-2017-volume-2/cujecnost-kot-orodje-za-spoprijemanje-s-stresom-na-delovnem>
- Černetič, M. (2017b). Mehanizmi delovanja čuječnosti v procesu žalovanja (Gradivo za udeležence predavanja v društvu Hospic, 4. 1. 2017, Maribor). Pridobljeno s <http://www.potnaprej.si/gradiva/lzrocek%20Hospic%20MB%20januar%202017.pdf>
- Černetič, M. (2017c). Struktura konstrukta čuječnosti: Zavedanje doživljanja in sprejemanje doživljanja [The structure of the mindfulness construct: Awareness and acceptance of experience]. *Psihološka obzorja/Horizons of Psychology*, 26, 41–51. <https://doi.org/10.20419/2017.26.465>

- Černetič, M. (2018a). *Raziskava o razvijanju čuječnosti pri študentih psihoterapije* (neobjavljeno gradivo). Ljubljana: Fakulteta za psihoterapevtsko znanost Univerze Sigmunda Freuda v Ljubljani.
- Černetič, M. (2018b). *Raziskava o uporabi tehnike STOP na delovnem mestu* (neobjavljeno gradivo). Ljubljana: Fakulteta za psihoterapevtsko znanost Univerze Sigmunda Freuda v Ljubljani; Maribor: DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije.
- Doran, P. (2018, 23. februar). *McMindfulness: Buddhism as sold to you by neoliberals*. *The Conversation*. Pridobljeno s <http://theconversation.com/mcmindfulness-buddhism-as-sold-to-you-by-neoliberals-88338>
- Duerr, M. (2004). The contemplative organization. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 43–61. <https://doi.org/10.1108/09534810410511297>
- Duncan, L. G., Coatsworth, J. D. in Greenberg, M. T. (2009). A model of mindful parenting: Implications for parent–child relationships and prevention research. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 12(3), 255–270. <https://doi.org/10.1007/s10567-009-0046-3>
- Economy, P. (2015, 20. avgust). The top 10 ways your employees waste time at work. *Inc*. Pridobljeno s <https://www.inc.com/peter-economy/top-10-time-wasters-at-work.html>
- Fiol, C. M. in O'Connor, E. J. (2003). Waking up! Mindfulness in the face of bandwagons. *The Academy of Management Review*, 28(1), 54. <https://doi.org/10.2307/30040689>
- Flook, L., Goldberg, S. B., Pinger, L., Bonus, K. in Davidson, R. J. (2013). Mindfulness for teachers: A pilot study to assess effects on stress, burnout, and teaching efficacy. *Mind, Brain, and Education*, 7(3), 182–195. <https://doi.org/10.1111/mbe.12026>
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., ... Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), 114–142. <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>
- Hassell, B. (2016, 18. julij). Corporate mindfulness training programs seeing a boost. *Chief Learning Officer*. Pridobljeno s <https://www.clomedia.com/2016/07/18/corporate-mindfulness-training-programs-seeing-a-boost/>
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A. in Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325. <https://doi.org/10.1037/a0031313>
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. New York, NY: Dell Publishing.
- Kabat-Zinn, J. (2005). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. New York: Hyperion.
- Keng, S.-L., Smoski, M. J. in Robins, C. J. (2011). Effects of mindfulness on psychological health: A review of empirical studies. *Clinical Psychology Review*, 31(6), 1041–1056. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2011.04.006>
- Kudesia, R. S. (2015). Mindfulness and creativity in the workplace. V J. Reb in P. W. B. Atkins (ur.), *Mindfulness in organizations* (str. 190–212). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107587793.010>
- Langer, E. J. (2000). Mindful learning. *Current Directions in Psychological Science*, 9(6), 220–223.
- Langer, E. J. in Piper, A. I. (1987). The prevention of mindlessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(2), 280–287. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.2.280>
- Levin, M. (2017, 12. junij). Why Google, Nike, and Apple love mindfulness training, and how you can easily love it too. *Inc*. Pridobljeno od <https://www.inc.com/marissa-levin/why-google-nike-and-apple-love-mindfulness-training-and-how-you-can-easily-love-.html>
- Malachowski, D. (2005). Wasted time at work costing companies billions. *San Francisco Chronicle*, 11.

- Marianetti, O. in Passmore, J. (2009). Mindfulness at work: Paying attention to enhance well-being and performance. V N. Garcea, S. Harrington in P. A. Linley (ur.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (str. 189–200). Oxford: Oxford University Press.
- Nystrom, P. C. in Starbuck, W. H. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12(4), 53–65. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90011-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90011-1)
- Olano, H. A., Kachan, D., Tannenbaum, S. L., Mehta, A., Annane, D. in Lee, D. J. (2015). Engagement in mindfulness practices by U.S. adults: Sociodemographic barriers. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 21(2), 100–102. <https://doi.org/10.1089/acm.2014.0269>
- Pavček, T. (2009). *Majhnice in majnice: Pesmi mnogih let za mnoge bralce = Budding songs, maying songs: Poems of many years for many readers*. Ljubljana: Miš.
- Pot naprej. (2017a). Več kot desetletje čuječnosti v ustanovi Pot naprej. Pridobljeno s <http://potnaprej.si/index.php/ujenost/190-ve-kot-desetletje-ujenosti-v-ustanovi-pot-naprej>
- Pot naprej. (2017b, 28. avgust). Čuječnost v poslovnem in delovnem okolju. Pridobljeno 20. 12. 2018 s [http://potnaprej.si/index.php?option=com\\_content&view=article&id=208:ujenost-v-poslovnem-in-delovnem-okolju&catid=45:ujenost&Itemid=67](http://potnaprej.si/index.php?option=com_content&view=article&id=208:ujenost-v-poslovnem-in-delovnem-okolju&catid=45:ujenost&Itemid=67)
- Pot naprej. (2018a). *Evalvacija programa „Čuječnost na delovnem mestu – izkustvena delavnica“* (interno gradivo). Maribor: Pot naprej.
- Pot naprej. (2018b). *Evalvacija programa „Čuječnost za spoprijemanje s stresom na delovnem mestu“* (interno gradivo). Maribor: Pot naprej.
- Purser, R. in Loy, D. (2013, 1. julij). Beyond McMindfulness. *The Huffington Post*. Pridobljeno s [https://www.huffingtonpost.com/ron-purser/beyond-mcmindfulness\\_b\\_3519289.html](https://www.huffingtonpost.com/ron-purser/beyond-mcmindfulness_b_3519289.html)
- Reb, J., Narayanan, J. in Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, 5(1), 36–45. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0144-z>
- Riskin, L. L. (2004). Mindfulness: Foundational training for dispute resolution. *Journal of Legal Education*, 54, 79–91.
- Roche, M., Haar, J. M. in Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 476–489. <https://doi.org/10.1037/a0037183>
- Roeser, R. W., Schonert-Reichl, K. A., Jha, A., Cullen, M., Wallace, L., Wilensky, R., ... Harrison, J. (2013). Mindfulness training and reductions in teacher stress and burnout: Results from two randomized, waitlist-control field trials. *Journal of Educational Psychology*, 105(3), 787–804. <https://doi.org/10.1037/a0032093>
- Rogers, R. D. in Monsell, S. (1995). Costs of a predictable switch between simple cognitive tasks. *Journal of Experimental Psychology: General*, 124(2), 207–231. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.124.2.207>
- Salters-Pedneault, K., Tull, M. T. in Roemer, L. (2004). The role of avoidance of emotional material in the anxiety disorders. *Applied and Preventive Psychology*, 11(2), 95–114. <https://doi.org/10.1016/j.appsy.2004.09.001>
- Santorelli, S. F. (1996). Mindfulness and mastery in the workplace: 21 ways to reduce stress during the workday. V A. Kotler (ur.), *Engaged Buddhist reader* (str. 39–45). Berkeley, CA: Parallax Press.
- Segal, Z. V., Williams, J. M. G. in Teasdale, J. D. (2002). *Mindfulness-based cognitive therapy for depression: A new approach to preventing relapse*. New York: Guilford Press.
- Shefy, E. in Sadler-Smith, E. (2006). Applying holistic principles in management development. *Journal of Management Development*, 25(4), 368–385. <https://doi.org/10.1108/02621710610655837>



- Singh, N. N., Singh, S. D., Sabaawi, M., Myers, R. E. in Wahler, R. G. (2006). Enhancing treatment team process through mindfulness-based mentoring in an inpatient psychiatric hospital. *Behavior Modification*, 30(4), 423–441. <https://doi.org/10.1177/0145445504272971>
- Stahl, B. in Goldstein, E. (2010). *A mindfulness-based stress reduction workbook*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.
- Teasdale, J. D., Segal, Z. in Williams, J. M. (1995). How does cognitive therapy prevent depressive relapse and why should attentional control (mindfulness) training help? *Behaviour Research and Therapy*, 33(1), 25–39.
- Vörös, S. (2015). Sedenje z demoni: Čuječnost kot eksistencialno-transformativna praksa [Sitting with the daemons: Mindfulness as an existential and transformative praxis]. *Poligrafi*, 20(77/78), 139–169.
- Zeller, J. M. in Levin, P. F. (2013). Mindfulness interventions to reduce stress among nursing personnel: An occupational health perspective. *Workplace Health & Safety*, 61(2), 85–89. <https://doi.org/10.1177/216507991306100207>
- Žvelc, G., Černetič, M. in Košak, M. (2011). Mindfulness-based transactional analysis. *Transactional analysis journal*, 41(3), str. 241–254.



## MOBING MED MAMICAMI PREDŠOLSKIH OTROK

Avtor: Kaja Kos





## 1 UVOD V MOBING MED MAMICAMI PREDŠOLSКИH OTROK

V današnjem času je v delovnem okolju v ospredju človek s svojim znanjem in sposobnostmi. Za posameznikovo kakovost življenja ima njegovo delovno okolje zelo velik vpliv. Posameznik se mora pri delu soočati tako s pozitivnimi posledicami njegovega dela in vključenosti v organizacijo kot tudi z negativnimi situacijami, kot je mobing.

Mobing se v delovnem okolju uporablja v zvezi z zlorabami na delovnem mestu. Temu so v večji meri izpostavljeni ranljivejši delavci, to so tisti z nižjo izobrazbo in pa tudi tisti delavci, ki s svojo kreativnostjo in originalnostjo štrlijo iz povprečja, ter ženske. Mobing se pretežno izvaja »od zgoraj navzdol«. Dolgotrajna izpostavljenost mobingu ima lahko za osebo zelo hude posledice, zato je pomembno, da ta problem prepoznamo in pravi čas ukrepamo (Tomše, 2013).

Leymann je na podlagi več raziskav opredelil 45 različnih dejanj mobinga, ki jih je nato razvrstil v 5 skupin. Glede na to, kakšne so njihove posledice oziroma namen, jih je označil kot napade na možnost komuniciranja in izražanja, vzdrževanja socialnih stikov, osebni ugled, kakovost dela in zdravje zaposlenega (Kostelić-Martić, 2007).

Raziskava iz leta 2008, ki jo je opravil Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa, je pokazala, da je bilo v zadnjih šestih mesecih pred raziskavo trpinčenju na delovnem mestu vsaj občasno izpostavljenih 10,4 % vprašanih, 1,5 % anketirancev pa je trpinčenje doživljalo pogosto (dnevno ali tedensko). Trpinčenju na delovnem mestu so bolj izpostavljene ženske (62,8 %) kot pa moški (37,2 %). Zanimiv pa je podatek, da so žrtve enakomerno porazdeljene med javnim in zasebnim sektorjem. Povzročitelji trpinčenja na delovnem mestu so najpogosteje nadrejeni, dejanja pa: širjenje govoric, zadrževanje informacij v zvezi z delom, pretirana delovna obremenitev, žaljenje, poniževanje, odvzem odgovornosti in ignoriranje (Česen in drugi, 2009).

Japonski inštitut za politiko dela in usposabljanje (*The Japan Institute for Labour Policy and Training* (JILPT)) je februarja 2013 organiziral seminar na temo nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu v Tokiu. Glavni namen seminarja je bil delitev informacij v zvezi z nadlegovanjem in trpinčenjem na delovnem mestu. Na seminarju so posamezne države predstavile problem nadlegovanja in trpinčenja ter rezultate raziskav. V večini omenjenih držav je bilo izpostavljenih trpinčenju in nadlegovanju na delovnem mestu več žensk kot moških. Raziskava je vključevala vse večje svetovne velesile<sup>2</sup>. Anketiranih je bilo 48.316 zaposlenih (približno 1.000 iz vsake države). Anketa je pokazala, da je bilo povprečno 4,1 % vseh anketirancev iz držav EU-27 žrtev mobinga. Mobing je bil najpogostejši v Franciji (9,5 %) in Belgiji (8,6 %), najmanj prisoten pa je bil Bolgariji (0,3 %), na Poljskem (0,7 %) in v Italiji (0,9 %). Več mobinga je bilo med ženskami (ženske 4,4 %) kot moškimi (3,9 %). Na Nizozemskem (ženske 9,4 %, moški 6,3 %), Finskem (ženske 8,2 %, moški 4,2 %) in Danskem (ženske 3,9 %, moški 2,5 %) je bilo med žrtvami mobinga več žensk kot moških, nasprotno pa je bilo v Franciji (moški 10,5 %, ženske 8,4 %) in Grčiji (moški 3,7 %, ženske 2,8 %). Zanimiv je podatek, da v Nemčiji ni razlike med spoloma (4,6 %).

Po pregledu literature in raziskave Kliničnega inštituta za medicino dela, prometa in športa ter seminarja Japonskega inštituta za politiko dela in usposabljanje ugotavljamo, da je prisotnost

<sup>2</sup> EU, Koreja, Japonska, Kanada in Združene države Amerike.

mobinga (v kakršni koli obliki) velika. Izvedenih je bilo veliko raziskav s področja mobinga na delovnem mestu na splošno. Prav tako obstaja veliko literature na temo diskriminacije nad ženskami. Nismo pa zasledili konkretne raziskave mobinga nad ženskami ali nad mamicami, ki imajo otroke. V raziskavi smo se osredotočili na tiste mamice, ki imajo predšolske otroke, torej otroke, stare do vključno 5 let.

## 2 MOBING

### 2.1 Izvor mobinga

Beseda mobing izhaja iz glagola *to mob*, kar v slovenščini pomeni 'planiti na, lotiti se koga, napasti' in tudi 'drhal, sodrga'. Mobing oziroma trpinčenje, šikaniranje, izživljanje na delovnem mestu je tujka za ponižujočo, neetično in sovražno komunikacijo med sodelavci ali podrejenimi in nadrejenimi v obliki psihičnega nasilja na delovnem mestu. Izraz mobing je skoval Konrad Lorenz, etnolog, ki je z opazovanjem živali ugotovil, na kakšne načine skupina živali izloči ali prežene vsiljivca in kako posamezne živali pri tem sodelujejo. Švedski psiholog Leymann pa je več let opazoval enako obnašanje kot Lorenz, le da v delovnih okoljih, in tako podal strokovno definicijo mobinga, ki se glasi: »Mobing je motena komunikacija na delovnem mestu, ki je izrazito obremenjena s konflikti med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri tem pa je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim ter dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom, da se ga izrine iz delovne sredine.« (Mlinarič, 2007)

Druge opredelitve mobinga (Gheordunescu in Panoiu, 2014):

- Raziskava tega problema se je na evropski ravni začela v Skandinaviji leta 1980 in se nato razširila v 90. letih še v druge evropske države. Osrednja opredelitev mobinga oziroma nadlegovanja/trpinčenja je v večini anglosaških držav kot ponavljajoče in trajno negativno obnašanje, katerega cilj je izpostavljenost osebe.
- Andronache in drugi (2012) navajajo, da se izraz uporablja, kot ga je opisal nemški psiholog Leymann, ki je tudi predstavil najbolj znano definicijo mobinga.
- Po Tomescu, Čaće in drugih (2011) je mobing trpinčenje na delovnem mestu kot oblika psihološke agresije in se izvaja v obdobju nekaj mesecev. Izvaja ga eden ali več kolegov proti drugemu, skozi vrsto ukrepov, ki ima cilj osamitev oziroma izolacijo osebe.
- Potrivit Murad Yüksel in Bedriye Tunçsiper (2011, str. 55) znanstveno opredelita mobing kot socialno interakcijo, ki spravlja osebo v nemogoč položaj.

V Sloveniji je Cvetko (2003) označil mobing kot dalj časa trajajoč, ponavljajoč se psihični pritisk na delavca z namenom škodovanja in s posledicami. Enotne definicije mobinga kot oblike nasilja na delovnem mestu ni, zato pa mobing običajno obravnavamo kot čustveno nasilje na delovnem mestu, do katerega pride tako s psihičnim kot fizičnim posegom.

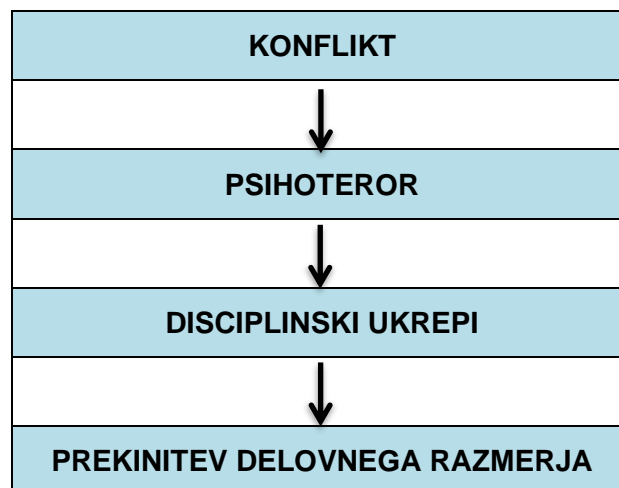
Heinz Leymann je zapisal, da je mobing pogosto usmerjen proti drugi osebi ali skupini, ki nima zaščite, in je zaradi stalnih pritiskov podrejena in nemočna. Lahko je prisoten na različnih organizacijskih ravneh in se pojavlja v odnosu nadrejeni-podrejeni, sodelavec-sodelavec, podrejeni-nadrejeni ali celo v odnosu stranka (kupec/dobavitelj)-zaposleni. O mobingu pa

lahko govorimo, ko gre za negativna dejanja, ki se ponavljajo najmanj enkrat tedensko in trajajo v obdobju najmanj 6 mesecev.

Prav tako pa je Leymann (1993) zasledil pomemben vzrok za razvoj mobinga, in sicer pri poklicih, ki so močno feminizirani ali maskulinizirani. Glavni vzrok je predvsem v različnih kulturah (ženska ali moška) ter v načinu dela. Leymann navaja primer moških, ki delajo v vrtcih, kjer prevladuje ženska kultura in ženski vzorci dela. V tem primeru se moški z otroki igrajo drugače kot ženske ter imajo drugačne pedagoške pristope, zato so imeli z ženskami sodelavkami težave. Enako se je dogajalo ženskam v moških poklicih (Škrilec, 2008).

## 2.2 Razvojne stopnje mobinga

Proces mobinga se začne s konfliktom med dvema osebama ali več zaposlenimi. Da lahko govorimo o mobingu, pa to ni dovolj, saj se ta razvije po določenem času. Po mnenju Leymanna (1993) lahko govorimo o mobingu takrat, kadar se nasilna dejanja na delovnem mestu pojavljajo vsaj enkrat tedensko in daljše časovno obdobje, vsaj šest mesecev. Raziskovalci so ugotovili, da je v procesu mogoče določiti in opredeliti razvojne stopnje, skozi katere se razvija mobing, ki pa se najpogosteje konča s prekinitvijo delovnega razmerja. Razvojne stopnje mobinga so prikazane na sliki (Slika 25: Razvojne stopnje mobinga), v nadaljevanju pa jih tudi predstavljamo.



Slika 25: Razvojne stopnje mobinga  
 (Jan, 2011)

### Konflikt

Rečemo lahko, da se vsak proces mobinga začne s konfliktom, ni pa njuno, da se bo vsak konflikt razvil v mobing, saj se konflikt lahko tudi reši. V primeru, da se ne, potem lahko pride do zaostrovanja, kar pa privede do mobinga (Tkalec, 2001). Mobing običajno traja od pol leta do enega leta, žrtev pa se srečuje s težavami, ki se že kažejo na njenem zdravju. Pojavijo se psihosomatske težave, kot so: težave s spanjem, bolečine v želodcu, povečano znojenje, glavoboli, potrtost in podobno (Cvetko, 2003, str. 900).

### Psihoteror

Strokovnjaki mobing pogosto označujejo kot psihični teror na delovnem mestu (psihoteror) (Bakovnik, 2006). Kot je zapisala Tkalčeva (2001) se konflikt ne reši, ampak se potisne v ozadje. Čutijo se velike spremembe, saj žrtev iz priljubljenega in spoštovanega sodelavca

postane izobčenec, s katerim nihče ne želi imeti opravka. Vsak, ki je žrtev, se v tem primeru odzove drugače. Ali postane agresiven, nezaupljiv, muhast in neprijazen, ali pa trpi potih in občutke potlača. Vse te reakcije so po konfliktu normalne, vendar pa se po dalj časa trajajočem mobingu lahko izoblikujejo v vedenjske vzorce.

V tej fazi tudi prihaja do sprememb, kjer priljubljen mobirani sodelavec postane izobčenec. Tudi žrtve se spremenijo in postanejo agresivne, neprijazne in nezaupljive. Mobirani ni več sposoben vzpostaviti kontakta z ljudmi v svojem delovnem okolju, saj je zaradi mobinga spremenjen in deluje »drugačno«, od njega pa se odvrčajo tudi tisti sodelavci, ki v mobing niso neposredno vključeni (Jan, 2011).

### Disciplinski ukrepi

Žrtev mobinga izgubi spoštovanje s strani določenih sodelavcev, začnejo se je izogibati, saj jih skrbi, da bi tudi sami postali žrtve. To posledično privede, da žrtev začne izgubljati samozaupanje in zaradi tega dela še več napak, na kar pa povzročitelj mobinga samo čaka, saj te napake opravičujejo ukrepe, ki bodo uvedeni proti žrtvi (Cvetko, 2003).

Žrtvi se najprej izreče opomin ali premestitev na novo delovno mesto. To je sicer resda na prvi pogled čisto nedolžen ukrep, vendar pa nadrejeni s tem »reši oziroma odpravi primer«, saj se ne zna z njim drugače spopasti. Naslednja stopnja ukrepa je ta, da primer mobinga postane javen do te mere, da tudi ostali sodelavci opazijo, da se nekaj dogaja. S tem si žrtev tudi na novem delovnem mestu ne more obetati novega začetka (Tkalec, 2001).

### Prekinitev delovnega razmerja

V zadnji, četrti fazi mobinga se delovno razmerje skoraj vedno konča s prekinitvijo. Prekinitev je lahko s strani žrtve, ki ne prenese več, ali s strani nadrejenega, ki najde primeren izgovor za odpust. Žrtev pogostokrat pri odpustitvi ne protestira več in celo privoli v sporazumno prekinitev razmerja. Pri žrtvah se lahko pojavijo huda psihomatska obolenja, kar privede do trajne nezmožnosti za delo ter do upokojitve iz zdravstvenih razlogov.

## 2.3 Vrste mobinga

Kadar je govora o mobingu, večina pomisli na psihično nasilje s strani vodje, kar je seveda zmotno, saj se mobing deli glede na izvajalca in žrtev oziroma smer dejanj mobinga. Kot je prikazano v tabeli (Tabela 4: Vrste mobinga), ga delimo na vertikalni in horizontalni.

Tabela 4: Vrste mobinga

VRSTE MOBINGA		
Horizontalni	Vertikalni	
Zaposleni na <i>isti</i> hierarhični ravni	Zaposleni na <i>različnih</i> hierarhičnih ravneh	
	<b>STRATEŠKI MOBING</b>	<b>STAFFING</b>
	Nadrejeni → Podrejeni	Podrejeni → Nadrejeni

(Kostelić-Martić, 2007)

O **vertikalnem mobingu** govorimo, ko se izvaja med nadrejenim in podrejenim ali skupino podrejenih. Do dejanj pride med zaposlenimi na različnih hierarhičnih ravneh in se nanašajo na naslednje situacije (Kostelić-Martić, 2007):

- nadrejeni izvaja mobing nad podrejenim;



- nadrejeni izvaja mobing nad enim sodelavcem in nato nad drugim, dokler ne uniči celotne skupine;
- skupina podrejenih sodelavcev mobira nadrejenega.

**Vertikalni mobing** lahko ločimo na (Bakovnik, 2006):

- staffing – šikaniranje nadrejenih s strani podrejenih (najpogosteje v primerih, ko se delavci želijo znebiti svojega nadrejenega);
- bullying – šikaniranje (skoraj prostaško) od vrha navzdol;
- bossing (ali strateški mobing) – šikaniranje podrejenih s strani nadrejenih.

Arnškova (2007) je mnenja, da mobing nima nič skupnega z vodenjem ali vodstvenim položajem, saj je poskus nasilnega reševanja konfliktna situacija v delovnem okolju na osebni ravni. Odgovornost za takšno ravnanje v delovni sredini pa leži na vodstvu – ali ker mobing spregledajo ali opustijo dolžnost posega v situacijo, ali pa ker nimajo ustrezne organizacijske kulture in znanja obvladovanja konfliktnih situacij. Če je delovno okolje urejeno z jasnimi mejami delovnih mest in procesov ter pristojnostmi, ki jih imajo zaposleni, je tudi možnost pojava konflikta manjša, saj se pojav konflikta vedno veže na organizacijo dela in izpolnitev delovne naloge.

Po navedbah Tanje Urdih Žagar iz Kliničnega inštituta za medicino dela (Tomše, 2013) so storilci pretežno nadrejeni, žrtve pa podrejeni. Ta vrsta mobinga se pojavlja v 60–80 % primerov. Redkeje se pojavlja situacija, kjer podrejeni izvaja mobing nad nadrejenim, tj. mobing »od spodaj navzgor«, tega je le med 12–15 %. Prav tako pa so trpinčenju pogosteje izpostavljene ženske in tisti delavci, ki niso na vodstvenih položajih, kar so pokazale slovenske in tudi tuje raziskave.

### 2.3.1 Profil storilca

Storilci mobinga oziroma povzročitelji naj bi bile osebe, ki imajo spremenljiv osebnostni značaj, nagnjene so k pretiranemu nadzoru, ne priznavajo svojih napak in so nepošteno do sebe in drugih. Egocentričnost je ena izmed najpomembnejših značilnosti storilca. Za takšno osebo je značilno, da ima o sebi ustvarjeno podobo kot o edinstveni osebnosti. Takšna oseba meni, da ji morajo vsi dati tisto, kar hoče oziroma išče. Težko se vživi v probleme drugih, je nesposobna za empatijo ter ima v odnosu z drugimi izkoriščevalski odnos. Egocentrična oseba pri delovnih odnosih za napake vedno krivi druge. Take osebe se pogosto označuje kot narcistične ali celo disocialne (Kostelić-Martić, 2007).

Povzročitelji mobinga se navadno čutijo ogrožene s strani žrtve, še posebej, kadar so žrtve zelo sposobni delavci. Imajo se za nezmotljive in vsemogočne, pogostokrat so tudi agresivni in arogantni, izogibajo se odkritim pogovorom in s tem prikrivajo motive mobinga ter žrtv prikazujejo kot nesposobno. Namesto da bi sprejeli problem in ga skušali rešiti, vsako opozorilo s strani žrtve vzamejo kot osebno žalitev (Mlinarič, 2007).

Brečkova (2010, str. 45–46) označuje povzročitelje kot:

- osebe, ki jih je strah – to so prestrašeni ljudje, ki najpogosteje reagirajo z obrambo ali napadom;
- osebe, ki imajo občutek nesposobnosti – nesposobnost prikrivajo z obtoževanjem in napadi drugih;
- osebe, ki govorijo slabo o svojem podjetju – takšne osebe so ne le saboterji lastne uspešnosti, ampak so tudi pogosto izvajalci mobinga;
- osebe, ki so verbalno nasilne – njihova komunikacija je pogosto zelo agresivna;

- osebe, ki imajo visok inteligenčni kvocient – ker je mobing načrtovan pojav, kot takšen je zato tudi bolj pogost pri ljudeh z visokim inteligenčnim kvocientom, kar dokazujejo rezultati raziskav o pojavnosti mobinga v različnih gospodarskih dejavnostih; pri miselno nezahtevnih panogah je mobing manj opazen;
- osebe, ki imajo nerazrešene odnose – bodisi na delovnem mestu bodisi v zasebnem življenju;
- osebe, ki ne zanje povedati naravnost in po resnici, kaj jih moti;
- introvertirane osebe – takšne osebe nikoli ne govorijo o sebi in svojih potrebah, željah itd.;
- osebe, ki silijo druge v skupinske norme;
- osebe, ki uživajo v sovraštvu;
- osebe, ki so premalo obremenjene – tisti, ki imajo premalo miselnih nalog, lahko začnejo delati načrte za izvajanje neetičnih dejanj;
- osebe z močnimi predsodki z napadom na druge potrjujejo lastne predsodke.

Povzročitelji mobinga so občasni in stalni (oziroma serijski). Občasni so tisti, ki trpinčenje uporabljajo za občasno reševanje neugodnih situacij (»pometanje pod preprogo«), serijski pa so tisti, ki so obsedeni s trpinčenjem in ne morejo živeti brez stalne tarče trpinčenja, ki pa se lahko spreminja.

### 2.3.2 Profil žrtve

Na tem mestu ponovno poudarimo, da vsak konflikt še ne pomeni mobinga in da se veliko žrtev lahko znajde v pasti, ne da bi se tega sploh zavedala. Napadi na žrtev so sistematični in dalj časa trajajoči, pomen pa je izločitev žrtve iz delovne sredine.

Osebe, ki so najpogosteje žrtve mobinga, so (Brečko, 2010, str. 43–44):

- poštene osebe, ki so opazile nepravilnosti pri delu;
- telesni invalidi;
- mlade osebe, ki so se šele zaposlile;
- osebe, ki iščejo nove instrumente dela (programska oprema) in imajo več samostojnosti pri delu;
- osebe, ki po letih prekomernega dela zahtevajo priznanje in povečanje plače;
- osebe, ki so presežek delovne sile (zaradi spojitve dveh podjetij, modernizacije ali reorganizacije);
- osebe, ki pripadajo manjšinam bodisi zaradi drugačne religije, spola, ideologije, spolne orientacije bodisi so zelo kreativne osebe, ekscentrične, bolne in podobno (Kostelić-Martić, 2007);
- starejši ljudje, še posebno tisti, ki so tik pred upokojitvijo;
- ustvarjalne in delovno zelo zagnane osebe, ki z uspešnim delom ogrožajo druge, ker dvigajo standarde dela;
- osebe, ki so pogosto odsotne zaradi bolniškega staleža, in
- ženske, ki so pogosteje žrtev mobinga kot moški.

## 2.4 Objektivni in subjektivni vzroki za nastanek mobinga

Kot navaja Arnškova (2007) obstaja 10 objektivnih in subjektivnih vzrokov za nastanek mobinga, to so:

1. nasilje je **naravno vedenje ljudi**;
2. **delovno okolje** je nujnost, saj si ga ne izbiramo sami, hkrati pa iz njega ne moremo tako zlahka izstopiti, kot je to v primeru društev, interesnih dejavnosti itd.;
3. **nesposobnost zaznavanja in reševanja konfliktov** s strani vseh zaposlenih, zlasti s strani nadrejenih, ter poskus reševanja z uveljavljanjem moči in s tem krepitev napetosti;
4. **napačno pojmovanje pozitivne socialne klime in kulture** – nekateri so mnenja, da je združen napad skupine ljudi na posameznika znak pozitivne socialne klime zaradi sodelovanja;
5. **slaba organizacija dela**, časovni pritisk, pomanjkanje števila zaposlenih, zunanji pritiski, nejasne delovne naloge in navodila za delo, podcenjevanje sposobnosti zaposlenih in njihovega dela, nizka možnost odločanja in visoka stopnja odgovornosti;
6. **slabo vodenje**, ki pomeni nezadosten pretok informacij, slabo komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi, dopuščanje konfliktov, avtoritativno vodenje, dopuščanje trpinčenja na delovnem mestu;
7. **socialni položaj žrtve mobinga** – spol, kultura, rasa, etična pripadnost, invalidnost, življenjski stil, spolna usmerjenost itd.;
8. **osebni motivi** – uveljavljanje moči, strah pred izgubo delovnega mesta, prikrivanje lastnih nesposobnosti in pomanjkljivosti, nekontrolirano sproščanje agresije, ljubosumnost, predsodki, zavist ter druge osebne lastnosti, ki so razlog za mobing;
9. **pasivnost zaposlenih, ko se izvaja mobing** – zaradi strahu pred izgubo službe ali zaradi maščevalnosti moberja trpinčenje spregledajo ali ga celo podprejo, samo da nasilje ne doleti še njih;
10. **mobing na delovnem mestu kot ceneno sredstvo zmanjševanja zaposlenih** – ta način uporabljajo nekateri nadrejeni, da se izognejo plačevanju odpravnin, ker prizadeti sami dajo odpoved, ko zaradi mobinga več ne zdržijo v službi (60 % fluktuacij je zaradi nezadovoljstva na delovnem mestu).

## 2.5 Pojavne oblike mobinga

Kot navaja Urdih Lazarjeva (Tomše, 2013), se trpinčenje na delovnem mestu zaradi strahu žrtve ne prijavi. Bolj kot same kršitve Inšpektorat za delo obravnava in ugotavlja kršitve, povezane z dolžnostjo uvedbe ukrepov delodajalca, da se trpinčenje ne bi dogajalo.

Leyman (1996, str. 170) je v svojih raziskavah naletel na 45 tipičnih, za šikaniranje značilnih dejanj, kar olajša raziskovanje pojava. Svojo definicijo je za potrebe raziskav natančneje definiral: dejanje šikaniranja se mora dogajati vsaj enkrat na teden v obdobju petih oziroma šestih mesecev.

Pojavne oblike mobinga je mogoče razdeliti glede na vrsto napada v 5 skupin (Brečko, 2010, str. 26–34): napad na možnost izražanja, napad na socialne stike, napad na socialni ugled, napad na kakovost delovne in življenjske situacije ter napad na zdravje.

### Napad na možnost izražanja

Tukaj lahko govorimo o napadu zoper (samo)izražanje in komuniciranje žrtve, ki je lahko s strani nadrejenega ali sodelavcev. Govorimo o verbalnem nasilju, ki ga enačimo s fizičnim, saj lahko besede bolj zabolijo kot udarci. Žrtvi se omejuje izražanje mnenj in pogledov, prekinja se njegov govor. Napadalec lahko v tem primeru na žrtev tudi kriči, kritizira njeno delo ali osebno življenje. Žrtev je pri napadu na možnost izražanja lahko deležna zastraševanja po telefonu ali pisnih ter ustnih groženj. Žrtev med pogovorom ni deležna pogleda v oči, deležna pa je odklonilnih gest.

### **Napad na socialne stike**

Ker je človek socialno bitje, ki za preživetje in razvoj potrebuje socialno okolje, so ti napadi najhujša in najnevarnejša oblika mobinga. V tem primeru se z žrtvijo nihče noče pogovarjati, zato začne izgubljati socialno mrežo in stike v organizaciji. Ignoranca se lahko pojavi v primeru, da žrtev nekoga sama nagovori, kar pa je znak, da se mobing dogaja že dalj časa, saj se takšno vedenje ne pojavi čez noč. Žrtev je lahko tudi deležna premestitve v delovne prostore stran od sodelavcev, prav tako pa se jim prepove pogovor z žrtvijo.

### **Napad na socialni ugled**

V tem primeru govorimo o obrekovanju in širjenju neutemeljenih govoric. To je tudi najpogostejša oblika neustreznega ravnanja. Napadalec se žrtvi posmehuje pred drugimi, lahko pa tudi domneva (brez ustrezne zdravniške diagnoze), da je žrtev psihičen bolnik. V takšnih primerih želi napadalec tudi pod prisilo napotiti žrtev na psihiatrični pregled. Napad na socialni ugled je tudi napad na politično in versko prepričanje ter narodnost žrtve. Napadalec se norčuje iz morebitnih telesnih hib žrtve, oponaša geste, hojo ali glas z namenom smešenja. Žrtev se sili k opravljanju nesmiselnih nalog, ki lahko prizadenejo njegovo samospoštovanje in spoštovanje v očeh drugih ljudi. Neprestano se ocenjuje delovni napor žrtve, stalno se dvomi o njegovih poslovnih odločitvah, pogosto pa je obravnavan s kletvicami in poniževanjem.

### **Napad na kakovost delovne in življenjske situacije**

Ti napadi se kažejo z vedenjem in ravnanjem, ki ogroža posameznikovo pravico do dostojnega dela. V takšnih primerih žrtev ne dobiva novih delovnih nalog ali pa so ji te odvzete, dodeljujejo se ji nesmiselne naloge, ki so lahko pod ali nad ravnjo kvalifikacij žrtve. Naloge, ki jih mora opraviti žrtev, pa lahko tudi žalijo dostojanstvo, hkrati pa lahko povzročijo poškodovanje delovnega mesta.

### **Napad na zdravje**

V to skupino neustreznega ravnanja spadajo vse oblike vedenja in ravnanja, ki predstavljajo napad na fizično ali psihično zdravje žrtve. To so: dodeljevanje za zdravje škodljivih nalog, grožnja s fizičnim nasiljem, uporaba lažjega fizičnega nasilja, fizično zlorabljanje ali povzročanje psihične škode.

## **2.6 Posledice mobinga**

Posledice mobinga pri posamezniku so lahko zelo resne; lahko so fizične in psihične motnje. Pri pojavu mobinga pa moramo gledati širše, saj lahko uničujoče vpliva tudi na ostale sodelavce in organizacijo, ne le na žrtev. Prav tako pa lahko posledice mobinga vplivajo na celotno družbo (Tkalec, 2001, str. 913–916).

### 2.6.1 Posledice mobinga za žrtev

Po mnenju Tkalčeve (2001) je žrtev mobinga na začetku pogosto šokirana in presenečena, čuti strah, jezo ter razočaranje. Vse to pa potiska žrtev v samoobrambno stanje. Napade ignorira ali pa se odzove tako, da poskuša rešiti konflikt, išče pomoč pri nadrejenih oziroma sodelavcih. Če takšna oseba ne dobi podpore znotraj podjetja, išče pomoč zunaj, pri drugih institucijah, posameznikih ali celo na sodišču.

Po določenem obdobju mobinga se pri žrtvi pojavijo psihične in zdravstvene težave. Misli se neprestano vračajo k dejanjem mobinga, kar pa lahko privede še dodatno do depresije, osebne krize, nervoze, napadov panike, v skrajnih primerih pa tudi do samomora (Leymann v Tkalec, 2001, str. 913).

Zdravnica Dodič Fikfakova (Tomše, 2013) pojasnjuje, da je izkušnja mobinga oziroma trpinčenja ena najbolj travmatičnih za človeka, saj gre za ponižanje, ki ga ni mogoče pozabiti. Žrtve imajo tudi močno željo, da bi povzročitelj svoje dejanje priznal pred sodiščem.

Brečkova (2007, str. 422) meni, da se odzivi oziroma reakcije žrtve razvijajo v naslednjem zaporedju:

- **samoobtoževanje** – žrtev naprej pomisli na to, kaj je storila narobe in da je sama kriva za vse, kar se ji dogaja; v tej fazi se pojavi povečana vznemirljivost in anksioznost<sup>3</sup>;
- **osamljenost** – nastopi močan občutek, da se nasilje izvaja samo nad njo, počuti se osramočeno, boji se, da nihče ne bo verjel, če spregovori, zato o problemu nerada govori s sodelavci, družino in prijatelji; v tej fazi žrtev pogostokrat zboli, najpogosteje za depresivnimi obolenji;
- **osebno razvrednotenje** – žrtev je prepričana, da situaciji ni kos ter da ne more rešiti problema, ker je nesposobna in ničvredna; bolezen se stopnjuje in pojavijo se simptomi prave depresije<sup>4</sup> z vsemi bolezenskimi znaki.

Psihosomatska obolenja so največji problem, s katerimi se soočajo žrtve, saj ima to za posledico trajno nesposobnost za delo. Nekatero žrtve se invalidsko upokojijo, druge prostovoljno zapustijo organizacijo. Večina pa jih zaradi fizičnih in psihičnih težav ne prenese dodatnih delovnih obremenitev, zato jim je ponovni vstop na trg delovne sile onemogočen. Poleg zdravstvenih težav je za ponovni vstop na trg zelo pomemben tudi družbeni in poklicni ugled, ki je zaradi mobinga pri večini žrtev izgubljen (Cvetko, 2003, str. 900).

Kot opredeljuje Kostelić-Martičeva (2007, str. 29) psihično nasilje na delovnem mestu povzroča različne spremembe na področjih osebnosti posameznika:

- **sprememba družbeno-čustvenega ravnotežja** – sem uvrščamo različne motnje razpoloženja, kot so depresija, anksioznost, napadi joka, občutek razosebljanja, napadi panike, zmanjšano zanimanje za odnose z drugimi;
- **spremembe psihofiziološkega ravnotežja** – žrtev trpi za glavoboli, izgubo ravnotežja, motnjami spanja, gastrointestinalnimi motnjami, vrtoglavico, ima težave s srcem, pojavijo se spremembe na koži, občutek pritiska v prsih, pospešen srčni utrip itd.;
- **spremembe vedenja oziroma vedenjske motnje** – pojavijo se znaki povečane agresije do sebe in do drugih, kar ima za posledico

<sup>3</sup> Stanje živčne napetosti.

<sup>4</sup> Duševna motnja, za katero je značilna prodorna in vztrajna potlačenost, ki jo spremlja nizka samozavest in izguba zanimanja ali veselja ob običajno prijetnih dejavnostih.

samopoškodovanje ali celo samomor. Žrtve zapadejo tudi v alkoholizmu, droge ali pretirano kajenje. Zelo pogoste so motnje hranjenja ali motnje v spolnosti. Nekateri postanejo popolnoma pasivni in se izolirajo od družbe.

Poleg psihosomatskih motenj pa se žrtve spopadajo še z drugimi posledicami (Kostelić-Martić, 2007):

- žrtev je izčrpana in nesposobna opravljati delo, kar je posledica psihičnih in fizičnih obolenj, zato prostovoljno zapusti podjetje ali pa jo zaradi velike odsotnosti z dela in manjše produktivnosti odpustijo;
- težave se pojavijo pri iskanju nove zaposlitve;
- žrtev izgubi samospoštovanje, počuti se ničvredno in nesposobno v vsakem pogledu; pogosto se zapre vase in preneha komunicirati; posledice pa se ne kažejo samo na delovnem mestu, žrtev podvomi tudi v svojo vlogo starša, partnerja in prijatelja;
- pogostejši so tudi družinski prepiri, ki vodijo v resno krizo;
- spremembe v družinskih odnosih;
- zaradi daljše odsotnosti z dela je posledično nižja tudi plača žrtve; če službo izgubi ali zapusti, ostane brez rednega dohodka; žrtev pa mora pokriti dodatne izgube zaradi stroškov zdravniških pregledov; žrtev lahko ostane, zaradi težav pri iskanju nove zaposlitve, brez finančnih sredstev več mesecev, kar predstavlja velik finančni problem.

### 2.6.2 Posledice mobinga za organizacijo

Posledice mobinga za organizacijo so lahko v skrajnih primerih tako resne, da privedejo do stečaja, likvidacije ali prisilne poravnave podjetja. Najpogostejše posledice mobinga za organizacijo kot celoto so (Štefe, 2009, str. 20):

- slabši odnosi med zaposlenimi;
- slabša delovna storilnost;
- večje število bolniške odsotnosti;
- višja fluktuacija<sup>5</sup>;
- stroški novih zaposlenih;
- izguba ugleda organizacije;
- stroški tožb, odpravnin in odškodnin.

Zaradi mobinga se delovna klima v podjetju poslabša, prav tako vzdušje v samem podjetju. Vse nezadovoljstvo in napetost vpliva na odnose med zaposlenimi, kar pomeni manjšo delovno storilnost in posledično slabše delovne rezultate. Zaradi takšnih razmer se zaposleni umikajo v bolniško odsotnost, prav tako pa se poveča fluktuacija. Zaradi odhoda zaposlenih iz podjetja pa se organizaciji na ta račun višajo dodatni stroški, saj morajo zaposliti nove ljudi in jih izobraževati, uvajati, usposablјati itd.

### 2.6.3 Posledice mobinga za sodelavce

Mobing ima prav tako vpliv na sodelavce v organizaciji, tiste, ki so v neposrednem stiku z žrtvijo, so priča ali pa celo sami sodelujejo pri nasilju. Tisti, ki ugotovijo, da je sodelavec žrtev mobinga, se lahko znajdejo v konfliktni situaciji, saj pogostokrat želijo pomagati (tako jim narekuje vest in morala), vendar s tem povečajo možnost, da sami postanejo žrtev mobinga.

<sup>5</sup> Gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije, ki jih je treba nadomestiti.

Raziskave kažejo, da tudi tisti, ki opazujejo mobing, občutijo posledice na delovnem mestu, kot so nervoza, utrujenost, napetost, depresija, raztresenost in težave s spanjem (Vartia-Väänänen, 2003). Pri žrtvi to povzroča manjšo produktivnost in učinkovitost pri delu, opazovalci pa se zatekajo v bolniško odsotnost, kar posledično vpliva na vse zaposlene. Posledica je upad motivacije in nezadovoljstva vseh preostalih sodelavcev (Lupšina, 2009).

### 2.6.4 Posledice mobinga za družbo

Mobing s svojimi negativnimi vplivi pušča posledice na celotni družbi. Žrtev pogosto zaradi nasilja poišče pomoč pri strokovnjakih (psihologi, psihiatri, onkologi, kardiologi itd.), pregledi in zdravljenje so dragi in dolgotrajni, kar pa posledično povečuje stroške zdravstvenega sistema države. Posledice mobinga pogosto privedejo tudi do nezmožnosti za delo žrtve, ki je tako prisiljena v predčasno invalidsko upokožitev, kar pa vpliva na pokojninski sistem. Ker se mobing ne dotika le žrtve, ampak tudi sodelavcev, prič, prijateljev, družine, se ustvarja splošna negativna klima (Abram, 2011, str. 24–25).

## 2.7 Psihosocialni vidik mobinga

Kljub temu da je v današnjem sodobnem svetu nasilje strogo prepovedano, se v veliki meri izvaja. Tisti, ki je žrtev, se običajno brani tako, da z nasiljem prepreči ali ustavi nasilje nad samim seboj. Če pa človek ne more ali si ne upa uporabiti nasilja ali znesti jeze nad tistim, ki mu povzroča trpinčenje in nadlegovanje, ker je ta »nedotakljiv« (predvsem v odnosu nadrejeni-podrejeni, zaradi avtoritete, eksistenčne odvisnosti itd.), pa svojo jezo, napetost in agresijo sprosti tam, kjer to lahko (Arnšek, 2007).

Arnšek (2007) navaja primer prenosa agresije kot posledico mobinga, ki pa je, kot bo vidno iz primera, ne le problem posameznika, ampak celotne družbe. Primer: uslužbenca je šef grobo brcnil, vendar si mu sam ne upa brce vrniti. Ta bo nato izven delovnega časa na osnovi nepomembnega dejanja brcnil svojega psa, užalil trgovko ali se znesel nad svojo ženo ali otrokom, ne da bi se zavedal, da tarče stresanja njegove agresije z njo sploh niso povezane. Takšno stresanje agresije ni učinkovito in deluje začasno, kajti vzrok agresije ostaja nespremenjen in nedotaknjen ter bo ob vsakem stiku z osebo (šefom) ponovno povzročil agresijo.

Podobne situacije se pojavljajo v skupinah ali množicah ljudi, kjer pripadniki s ponavljajočim in z rastočim nezadovoljstvom ter z neuspešnimi aktivnostmi za doseganje nekega cilja ustvarijo močne čustvene napetosti, ki so povod za izbruh jeze in agresije ter posledično trpinčenja. Ko postane delovanje skupine ovirano in neuspešno, pomeni, da so vsi člani skupine nezadovoljni in v tem primeru se nasilje projicira v enega člana, ki postane »kriv« za vse, kar se slabega dogaja, postane »grešni kozel«, »žrtveno jagnje« ali »kamen spotike« ter s tem postane žrtev mobinga. Navedene tri socialne vloge označujejo posameznika, ki ga skupina ali posameznik izbere z namenom, da odvrne pozornost od sebe, zvali krivdo na drugega, vse dokler se situacija in napetost ne umiri (Arnšek, 2007).

**Grešni kozel:** s tem izrazom se je označevala žrtev starodavnega judovskega obreda, ki se je izvajal ob spravnih slovesnostih. Vaščani so v puščavo izgnali kozla, ki so mu pred tem naložili vse grehe. Učinkovitost obreda je bila na predstavi, da bodo skupaj s kozlom izginili tudi vsi grehi skupnosti. Kozel je bil izbran zato, ker ni veljal za koristno žival, saj je težko vodljiva in neukrotljiva, zato med ljudmi ni bila priljubljena.

**Žrtveno jagnje:** prav tako izvira iz starodavnih obredov, vendar je bil za razliko od kozla namen tega obreda daritev zaradi sprave in pomoči. Ljudje so se odrekli tistemu, kar so najbolj cenili oziroma kar je bilo zanje najbolj sveto, nedotaknjeno (mladiči živali, tj. teliček, jagnje). Takšen dar je nato postal nedolžna, po krivem žrtvovana žrtev.

**Kamen spotike** je ljudski izraz, ki se je sprva nanašal na tisti kamen, ki je izstopal iz ravne površine na kamniti poti ter je povzročal neprijetnosti pri transportu in pešačenju. Takšen kamen je bilo treba odstraniti zaradi preprečevanja nesreč. Izraz se je kasneje prenesel v označevanje stvari ali posameznika, ki nekaj zmoti ali je moteč za skupino, okolico. Kamen spotike je treba v splošno dobro odstraniti, ga zavreči.

## 2.8 Pravna ureditev mobinga

Pravna ureditev mobinga na državni ravni je eden izmed pomembnejših korakov za uspešno preprečevanje pojavnosti in posledic. Ustrezna zakonodaja mora mobing obravnavati kot kaznivo dejanje, ki mu sledijo sankcije, hkrati pa mora ščititi žrtve. V nadaljevanju bomo predstavili pravno ureditev mobinga v Sloveniji in vse zakone, ki urejajo to področje, ter ureditev mobinga v Evropski uniji.

### 2.8.1 Pravna ureditev mobinga v Sloveniji

V Sloveniji termin mobing ni pravni izraz, saj ga naša zakonodaja ne obravnava eksplicitno. Imamo pa več predpisov, ki urejajo ravnanje mobinga zoper delavca, in sankcije, ki se izrečejo delodajalcem za ta dejanja.

#### **Zakon o delovnih razmerjih**

V Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1, 2013) se pojavlja izraz trpinčenje, ki se prvič pojavi v 7. členu in prepoveduje spolno ter drugo nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu. V četrtem odstavku tega člena piše, da je trpinčenje na delovnem mestu prepovedano ter ga opisuje kot vsako ponavljajoče se ali sistematično trpinčenje, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom. Žrtev ne sme biti izpostavljena neugodnim posledicam zaradi ukrepanja, ki ima za cilj uveljavitev prepovedi trpinčenja na delovnem mestu (ZDR-1, 2013, 7. člen).

Prvi odstavek 47. člena ZDR-1 narekuje obveznost delodajalca, da je dolžan delavcu zagotoviti takšno delovno okolje, v katerem ne bo izpostavljen spolnemu ali drugemu nadlegovanju ali trpinčenju s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev. Delodajalec mora sprejeti ustrezne ukrepe, s katerimi zaščiti delavce pred tovrstnim nadlegovanjem in trpinčenjem. V naslednjem odstavku (2) je zapisano, da mora delodajalec o sprejetih ukrepih svoje delavce pisno obvestiti na delodajalcu običajen način. Po ZDR-1 (2013, 111. člen) ima delavec pravico izredno odpovedati pogodbo o zaposlitvi, če mu delodajalec ni zagotovil varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem na delovnem mestu. Delodajalec je tudi denarno odgovoren in se ga kaznuje v primeru, da:

- ne zagotavlja varstva pred trpinčenjem, ki je v skladu s 47. členom ZDR-1, z globo od 3.000 do 20.000 evrov;
- ne obvesti delavcev o sprejetih ukrepih za zaščito delavcev pred trpinčenjem na delovnem mestu z globo od 1.500 do 4.000 evrov.



### **Zakon o javnih uslužbencih**

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU, 2007) ureja razmerja javnih uslužbencev. V ZJU se pojavlja izraz šikaniranje, in sicer je v 15. členu (načelo varovanja poklicnih interesov) zapisano, da mora delodajalec javnega uslužbenca varovati pred šikaniranjem, grožnjami in podobnimi ravnanji, ki ogrožajo opravljanje njegovega dela. Prav tako pa je prepovedano vsako fizično, verbalno ali neverbalno ravnanje ali vedenje javnega uslužbenca, ki temelji na kateri koli osebni okoliščini in ustvarja zastrašujoče, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo delovno okolje za osebo ter žali njeno dostojanstvo (15.a člen).

### **Zakon o varnosti in zdravju pri delu**

Zakon v svojem 24. členu piše, da mora delodajalec sprejeti ukrepe za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih oblik psihosocialnega tveganja na delovnem mestu, ki lahko ogrozijo zdravje delavcev. V 76. členu pa narekuje prekrške delodajalca, ki ne sprejme ukrepov (24. člen), in sicer z globo od 2.000 do 40.000 evrov (ZVZD-1, 2011).

### **Kazenski zakonik**

Kazenski zakonik (2012) prav tako prepoveduje šikaniranje na delovnem mestu, in sicer se tistega, ki na delovnem mestu ali v zvezi z delom trpinči, spolno nadleguje, izvaja psihično nasilje ali z neenakopravnim obravnavanjem povzroči drugemu zaposlenemu ponižanje ali prestrašenost, kaznuje z zaporom do 2 let.

## **2.8.2 Pravna ureditev mobinga v EU**

Raziskava v Evropski uniji in nekaterih drugih državah kaže, da je 30 % vseh delovnih dni izgubljenih zaradi bolniških odsotnosti, ki so posledica psihičnega nasilja na delovnem mestu. S posledicami se v EU in nekaterih drugih državah soočajo že dalj časa in kot glavna posledica tega problema se pojavlja vpliv na zdravje ljudi in na nacionalna gospodarstva, saj gre za stroške (neproduktivno delo, zdravljenje, rehabilitacija in podobno) milijarde evrov (Arnus, 2006).

Zakonodajo Evropske unije (v nadaljevanju EU) delimo na *primarno*, ki obsega predvsem pogodbe, ki so temelj vsakega ukrepanja EU, in *sekundarno*, ki izhaja iz ciljev in načel, zapisanih v pogodbah (to so uredbe, direktive, odločbe in sklepi). Obveznost držav članic je pravilna in pravočasna uporaba pogodb in zakonodaje EU, njeno uporabo pa spremlja Evropska komisija (2015). Trpinčenje na delovnem mestu (mobing) obravnava Evropska unija posredno v štirih direktivah (Jan, 2011).

**Direktiva Sveta 89/391/EGS** z dne 12. 6. 1989 o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu (MDDSZ, 2015a). Imenujemo jo tudi *okvirna direktiva*, kjer pa sicer niso neposredno zapisane določbe v zvezi z mobingom, ampak nanj nakazujejo.

Nekaj pomembnih členov te direktive:

- Delodajalec je dolžan v vseh pogledih zagotoviti varnost in zdravje delavcev v zvezi z delom (5. člen (1), Splošna določba).
- V okviru svojih odgovornosti delodajalec sprejme ukrepe, potrebne za zagotovitev varnosti in zaščito zdravja delavcev, vključno s preprečevanjem poklicnih tveganj, zagotavljanjem obveščanja in usposabljanja ter zagotavljanjem potrebne organizacije in sredstev (6. člen (1), Splošne obveznosti delodajalcev).

- Posebno občutljive skupine je treba varovati pred nevarnostmi, ki jih specifično prizadevajo (15. člen, Rizične skupine).

**Direktiva Sveta 2000/43/ES** z dne 29. 6. 2000 o izvajanju načela enakega obravnavanja oseb ne glede na raso ali narodnost (MDDSZ, 2015a). Namen direktive je določiti okvir za boj proti diskriminaciji na podlagi rase ali narodnosti. Po tej direktivi se nadlegovanje šteje za diskriminacijo (v smislu 1. odstavka (posredna diskriminacija), če se ena oseba obravnava manj ugodno, kakor se obravnava, se je obravnavala ali pa bi se obravnavala druga oseba v primerljivem položaju na podlagi rase ali narodnosti), če pride do nezaželenega ravnanja, povezanega z raso ali narodnostjo.

**Direktiva Sveta 2000/78/ES** z dne 27. 11. 2000 o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu.

**Direktiva 2002/73/ES Evropskega parlamenta in Sveta** z dne 23. 9. 2002 o spremembi direktive Sveta 76/207/EGS, o izvrševanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v zvezi z dostopom do zaposlitve, poklicnega usposabljanja in napredovanja ter delovnih pogojev, ki spreminja Direktivo Sveta 76/207/EGS o uporabi načela enake obravnave moških in žensk v zvezi z zaposlovanjem, poklicnim usposabljanjem, napredovanjem in delovnimi pogoji (MDDSZ, 2015a).

Spolno nadlegovanje je ravnanje, ki je nezaželeno, nesmiselno in žaljivo za prejemnika, to je vsako ravnanje, ki ustvarja zastrašujoče, sovražno okolje ali ponižujoče delovno okolje za posameznika in takšno ravnanje je v nasprotju z načeli o enakem obravnavanju, ki so zapisana v 3., 4. in 5. členu direktive Sveta 76/207/EGS (EUR-Lex, 2007).

### Ostali pomembni predpisi o mobingu:

- **Evropska socialna listina**, ki v svojem 26. členu daje neposredno pravno podlago za poseg v področje mobinga;
- **napotki Evropske komisije** o stresu na delovnem mestu, ki prav tako omenjajo problematiko mobinga in
- **predlog resolucije proti mobingu**, ki je bil že predložen Evropskemu parlamentu in v katerem ta poziva države članice, da v zvezi s preprečevanjem mobinga in spolnega nadlegovanja na delovnem mestu preverijo svojo zakonodajo in jo po potrebi dopolnijo, preverijo ter enotno opredelijo mobing.

Posebej pa omenimo še **Direktivo Sveta 92/85/EGS** z dne 19. 10. 1992 o uvedbi ukrepov za spodbujanje izboljšav na področju varnosti in zdravja pri delu nosečih delavk in delavk, ki so pred kratkim rodile ali dojijo (deseta posebna direktiva v smislu člena 16(1) Direktive 89/391/EGS).

Namen te direktive je spodbujanje izboljšav na področju varnosti in zdravja pri delu nosečih delavk in delavk, ki so pred kratkim rodile ali ki dojijo. V direktivi so opredeljena ravnanja delodajalcev v zvezi s prilagoditvijo delovnih pogojev in varstvo delavk ter nočno delo, ki ga delavke ne bodo zavezane opravljati med svojo nosečnostjo ter v obdobju po porodu. Prav tako delavke ne smejo biti odpuščene (razen v izjemnih primerih) od začetka nosečnosti do konca porodniškega dopusta. Prav tako so v direktivi urejene pravice, povezane s pogodbo o zaposlitvi delavk, kjer je zapisano ohranjanje plačila in/ali ustreznega nadomestila delavke. Delodajalec mora delavkam tudi zagotoviti odsotnost z dela zaradi zdravniških pregledov pred

porodom. Vse države članice pa morajo v svoje pravne sisteme uvesti takšne ukrepe, ki v primeru oškodovanja delavk zaradi neizpolnjevanja obveznosti, ki izhajajo iz direktive, omogočajo uveljavljanje njihovih zahtevkov v sodnih postopkih.

## 2.9 Starševske pravice na delovnem mestu

Eno izmed najpomembnejših, če ne najpomembnejše, je prizadevanje za človekove pravice, za izboljšanje položaja človeka. Pravice žensk in enakopravnost so temeljni pogoj za izpolnjevanje človekovih pravic. V Pekingu so leta 1995 imeli konferenco Združenih narodov o pravicah žensk, kjer so sprejeli, da so pravice žensk temeljne človekove pravice in da si morajo zanje prizadevati vsi. Pred tem sprejetjem je skoraj stoletje potekal boj, ki je pripeljal do tega, da je treba urediti in sprejeti pravice žensk. Boj je zajemal vsa področja človekovih pravic: političnih, ekonomskih in socialnih (Črepinšek, 2007).

Vsaki nosečnici, naj bo zaposlena ali ne, dijakinja ali študentka, pripadajo pravice in določene ugodnosti, ki izhajajo iz naslova materinstva. Pravice mamic so tako zapisane v Zakonu o delovnih razmerjih, Zakonu o starševskem varstvu in družinskih prejemkih, Zakonu o zdravstvenem varstvu in v Pravilniku o varovanju zdravja pri delu. Kot je že zgoraj omenjeno, so v Evropski Direktivi Sveta 92/85/EGS z dne 19. 10. 1992 sprejeli določene pravice žensk, ki so noseče, ravnokar rodile ali dojijo in so zaščitene pred določenimi dejavniki tveganja ali škodljivimi delovnimi razmerami, ki lahko ogrozijo njihovo ali otrokovo zdravje, prav tako pa so zajete še ostale pravice, ki jih imajo mamice na delovnem mestu.

### Starševski dopust

Starševski dopust sestavlja: materinski oziroma porodniški dopust, očetovski dopust, dopust za nego in varstvo otroka ter tudi posvojiteljski dopust.

Porodniški dopust je namenjen pripravi na porod ter negi in varstvu otroka takoj po rojstvu. Traja 105 dni, za tem nastopi dopust za nego in varstvo otroka in traja praviloma 260 dni. V določenih primerih se lahko podaljša. Skupaj je torej 365 dni. Razlika je v tem, da porodniški dopust lahko koristi samo otrokova mati, dopust za nego in varstvo otroka pa lahko koristi tudi oče. Očetovski dopust je dopust, ki je namenjen očetom, da so lahko v prvih mesecih otrokovega rojstva v pomoč mami. Traja 90 dni, od tega mora oče 15 dni izkoristiti do dopolnjenega šestega meseca starosti otroka, ostalih 75 dni pa do tretjega leta starosti otroka. Posvojiteljski dopust pa je namenjen enemu ali obema posvojiteljema z namenom, da se lahko posvojitelj ali posvojitelja ter otrok takoj po posvojitvi v celoti posvetijo drug drugemu. V kolikor je starost otroka ob posvojitvi od 1 do 4 let, znaša posvojiteljski dopust 150 dni, če pa je otrok star od 4 do 10 let, pa traja 120 dni. Dopust lahko izrabi eden ali oba starša hkrati, pri čemer skupno trajanje ne sme presegati 150 oziroma 120 dni (CSD Šiška, 2015a).

### Krajši delovni čas

Pravico do dela s krajšim delovnim časom ima (CSD Šiška, 2015b):

- eden od staršev, ki neguje in varuje otroka do 3. leta starosti;
- eden od staršev, ki neguje in varuje težje ali zmerno gibalno oviranega otroka ali zmerno ali težje duševno prizadetega otroka tudi po 3. letu starosti, vendar največ do 18. leta;
- eden od staršev, ki neguje in varuje najmanj dva otroka do končanega prvega razreda osnovne šole najmlajšega otroka, pri čemer je eno leto izrabe pravice neprenosljivo za vsakega od staršev.

Krajši delovni čas mora obsegati najmanj polovično tedensko obveznost v službi oziroma 20 ur. Pri uveljavljanju krajšega delovnega časa zaradi starševstva je treba na pristojnem Centru za socialno delo oddati Vlogo za uveljavitev pravice do plačila prispevkov za socialno varnost zaradi dela s krajšim delovnim časom zaradi starševstva (MDDSZ, 2015b).

Pravica se prizna z dnem, ko eden od staršev začne delati s krajšim delovnim časom, če je pravico uveljavljal najkasneje 30 dni po pridobitvi pravice do dela s krajšim delovnim časom zaradi starševstva, po tem roku se pravica prizna od dneva vložitve vloge. Pravica traja do izteka v pogodbi o zaposlitvi določenega obdobja, vendar ne dlje kot do tretjega leta starosti otroka oziroma do 18. leta starosti otroka, če je težje ali zmerno gibalno ali duševno oviran (MDDSZ, 2015b).

Pri uveljavljanju pravice pa je treba biti pozoren na tri administrativna pravila (MDDSZ, 2015b):

- pravica do plačila sorazmernega dela prispevkov za socialno varnost do polne delovne obveznosti se uveljavlja najkasneje 30 dni po pridobitvi pravice do dela s krajšim delovnim časom;
- k vlogi je treba priložiti pogodbo o zaposlitvi z določbo o opravljanju dela s krajšim delovnim časom od polnega oziroma aneks k pogodbi o zaposlitvi, kjer mora biti razvidno obdobje, v katerem se dela krajši delovni čas in število ur dela na teden oziroma na dan;
- če se uveljavlja pravica do sorazmernega dela prispevkov za socialno varnost do polne delovne obveznosti za otroka do 18. leta starosti, je treba predložiti tudi zdravstveno dokumentacijo, na podlagi katere center za socialno delo pridobi mnenje zdravniške komisije, na podlagi katere se nato odloči.

## 2.10 Zakonske podlage zaposlovanja žensk

### 2.10.1 Zakon o delovnih razmerjih

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) prinaša številne novosti glede enakosti pri zaposlovanju žensk in moških. Prepoveduje diskriminacijo zaradi spola in določa ravnanje delodajalcev z namenom preprečitve diskriminacije in zagotovitve enakih možnosti žensk in moških pri zaposlovanju in v delovnem razmerju. Vsebuje tudi nekatere t. i. zaščitne ukrepe za ženske (Rovanšek, 2007):

- Najpomembnejši je 6. člen ZDR-1, ki prepoveduje kakršno koli diskriminacijo. V četrtem odstavku je tudi zapisano, da se kot diskriminacija šteje manj ugodno obravnavanje delavcev, povezano z nosečnostjo ali s starševskim dopustom. Prav tako pa je 27. člen povezan z diskriminacijo, saj delodajalec ne sme objaviti prostega delovnega mesta samo za moške ali samo za ženske, razen če za to obstaja zakoniti cilj. Prav tako pa ne sme objava prostega delovnega mesta nakazovati, da daje delodajalec pri zaposlitvi prednost določenemu spolu.
- V praksi se (predvsem ženske) še vedno prevečkrat srečujejo z vprašanji, povezanimi z materinstvom in družino, ki pa vsekakor niso dovoljena. Zakon

določa, da kandidat za razgovor (ženska ali moški) ni dolžan odgovarjati na vprašanja, ki niso v neposredni zvezi z delovnim razmerjem (29. člen).

- ZDR-1 pa pozna tudi posebno pravno varstvo pred odpovedjo; 115. člen določa, da delodajalec ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi delavki v času nosečnosti ter tisti, ki doji otroka do enega leta starosti, prav tako pa ne sme odpovedati pogodbe v času, ko izrablja starševski dopust v obliki polne odsotnosti z dela in še en mesec po izrabi tega dopusta. Če delodajalec ob izreku odpovedi oziroma v času odpovednega roka ni vedel za nosečnost delavke, velja posebno pravno varstvo pred odpovedjo, če delavka ne izkaže zdravniškega potrdila o nosečnosti oziroma ne uveljavi posebnega pravnega varstva pred odpovedjo pogodbe. Kasnejše uveljavljanje te pravice nima pravnih učinkov. Ne glede na vse zapisano pa lahko delodajalec odpove pogodbo, če predhodno pridobi soglasje inšpektorja za delo in so podani razlogi za izredno odpoved, odpoved pogodbe pa je lahko tudi zaradi prenehanja delodajalca.
- Z vidika enakosti spolov pa so pomembne tudi določbe o varstvu nosečnic in starševstva. Tako je v 183. členu zapisano, da med trajanjem delovnega razmerja delodajalec ne sme zahtevati ali iskati kakršnih koli podatkov o nosečnosti delavke, razen ko to sama dovoli zaradi uveljavljanja pravic med nosečnostjo.
- 184. člen določa prepoved opravljanja del v času nosečnosti in v času dojenja. Dela, ki jih mamica ne sme opravljati, so tista, ki bi lahko ogrozila njeno zdravje ali zdravje otroka zaradi izpostavljenosti dejavnikom tveganja. 185. člen pa določa, da delavcu, ki neguje otroka do treh let starosti, lahko naloži nadurno delo ali delo ponoči samo s predhodnim soglasjem, delavka v času nosečnosti in eno leto po porodu oziroma ves čas, ko doji, ne sme opravljati nadurnega dela in dela ponoči.
- V zakonu pa obstaja tudi pravica doječe matere (188. člen), ki omogoča materi pravico do odmora za dojenje med delovnim časom, ki traja najmanj eno uro dnevno.
- 208. člen ZDR-1 določa, da lahko delavec odkloni napotitev v tujino, če obstajajo razlogi, med katerimi je tudi varstvo otroka, ki še ni dopolnil sedmega leta starosti.
- Nadzor nad izvajanjem določb tega zakona, podzakonskih aktov, kolektivnih pogodb in splošnih aktov delodajalca, ki urejajo delovna razmerja, opravlja Inšpektorat za delo.

### **2.10.2 Zakon o enakih možnostih žensk in moških**

Zakon o enakih možnostih žensk in moških (v nadaljevanju ZEMŽM) je bil sprejet 21. 6. 2002. Namen zakona je določitev skupnih temeljev za izboljšanje položaja žensk in ustvarjanje enakih možnosti žensk in moških na ekonomskem, socialnem, vzgojno-izobraževalnem, političnem ter drugih področjih družbenega življenja (ZEMŽM, 2002, 1. člen).

V zakonu so opredeljeni splošni in posebni ukrepi. Splošni so tisti, ki se nanašajo na področje prepovedi diskriminacije zaradi spola, ter določitev sankcij v primeru kršitve. Posebni ukrepi pa so začasni, namenjeni ustvarjanju enakih možnosti moških in žensk ter spodbujanju enakosti spolov na posameznih področjih družbenega življenja. Posebni ukrepi so (7. člen):

- pozitivni ukrepi, ki dajejo prednost osebam tistega spola, ki so v manjšini oziroma so v neenakem položaju glede na spol;
- spodbujevalni ukrepi dajejo posebne ugodnosti, spodbujajo odpravo neenakosti spolov;
- programski ukrepi pa so v obliki aktivnosti za ozaveščanje in akcijskih načrtov za spodbujanje ter ustvarjanje enakih možnosti in enakosti spolov.

### 2.10.3 Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih

Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (v nadaljevanju ZSDP-1) ureja zavarovanje za starševsko varstvo in pravice, ki iz tega izhajajo, družinske prejemke, pogoje in postopke za uveljavitev posameznih pravic ter druga vprašanja glede na izvajanje tega zakona (ZSDP-1, 2014, 1. člen).

ZSDP-1 (5. člen) določa štiri vrste dopustov: materinski oziroma porodniški dopust, očetovski dopust, dopust za nego in varstvo otroka ter posvojiteljski dopust.

- **Materinski oziroma porodniški dopust** (19. člen) traja 105 dni in je namenjen pripravi na porod, negi in varstvu otroka takoj po porodu ter zaščiti materinega zdravja ob rojstvu otroka in po njem. Dopust se izrabi v strnjem nizu v obliki polne odsotnosti z dela. V kolikor mati na dan poroda še ni nastopila porodniškega dopusta, nastopi dopust z dnem rojstva otroka (21. člen). Pravico do porodniškega dopusta ima le mati otroka, pod določenimi pogoji pa tudi oče ali katera druga oseba ali eden od starih staršev otroka (22. člen).
- **Očetovski dopust** (25. člen) je dopust očeta ob rojstvu otroka, traja 90 dni in je neprenosljiva pravica. V 26. členu so zapisani tudi določeni pogoji, zaradi katerih oče nima pravice do očetovskega dopusta (mrtvorojen otrok, odvzem roditeljske pravice očetu itd.). Oče izrabi dopust v trajanju 15 dni do dopolnjenega šestega meseca otrokove starosti v obliki polne ali delne odsotnosti z dela. Če oče koristi materinski dopust, nima pravice do izrabe očetovskega dopusta (27. člen).
- **Dopust za nego in varstvo otroka in posvojiteljski dopust** imata enak pomen kot t. i. **starševski dopust**, kot ga določa ZSDP-1 (117. člen). Vsak od staršev ima pravico do starševskega dopusta v trajanju 130 dni, pri čemer lahko mati prenese na očeta 100 dni dopusta, 30 dni pa je neprenosljivih. Starševski dopust izrabi eden od staršev po preteku materinskega dopusta (29. člen).

V 50. členu ZSDP-1 pa je tudi zapisana pravica staršev do krajšega delovnega časa, ki jo lahko koristi eden od staršev do tretjega leta starosti otroka.

## 2.11 Kariera in materinstvo

Tržno gospodarstvo in z njim povezano delovanje tržnih zakonitosti je v zadnjem desetletju prineslo veliko sprememb na trgu delovne sile, ki so vplivale na število in kakovost delovnih mest za oba spola. Razlike na področju zaposlitve so se spreminjale in povečevale, kar je pomenilo oteženo usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti. Ker so ženske tiste, ki po večini skrbijo za gospodinjstvo, vzgojo in nego otrok ter drugih članov družine, so velikokrat prisiljene dati svojo poklicno pot na stran. Ženske izberejo delo, ki je bližje domu, za določen čas, možnost občasnega dela na domu, sprejemajo nižje kvalificirano ali slabše plačano delo, tudi delo na črno ali pa se povsem umaknejo s trga dela. Ženske, predvsem tiste, ki so mamice, pogosteje kot moški prekinjajo svojo poklicno pot. V svetu je še vedno močno zakoreninjen stereotip, ki ženskam otežuje pot do vodilnih mest in vključevanje v poklice, v katerih prevladujejo moški (Tramte, 2008).

Zakonsko je opredeljeno, da imajo ženske in moški enake pravice, vendar se v realnosti še vedno pokaže, da ni tako. Ta neenakost izvira predvsem iz materinstva, zaradi katerega je marsikatera ženska pravica kratena. Prav tako se delodajalci izogibajo zaposlovanju žensk, predvsem mladih in tistih z majhnimi otroki, zaradi tveganja odsotnosti za čas porodniškega dopusta ali pogostejših bolniških odsotnosti zaradi bolezni in nege otrok. Pri zaposlovanju moških te t. i. nevarnosti ni, saj je v Sloveniji delež moških, ki izrabijo pravico do starševskega dopusta, zelo nizek, tj. manj kot 1 % letno (Štrucl, 2008).

Poznamo različne faze karier (Gerčar, 2006):

- **zgodnja kariera**, za katero je značilno prilagajanje na delo; gre za prehod iz šole v službo, kar pa zahteva prilagoditev na nov življenjski ritem, okolje in zahteve; posameznik je postavljen tudi pred razmejitvijo službenega in zasebnega življenja; v tem času posameznik razvija tudi poslovno orientacijo, čut za postavljanje ciljev ter razumevanje, da na lastno kariero vplivajo tudi kariere drugih;
- **srednja kariera** se šteje za »pol poti«; v tem obdobju posameznik razmišlja o odločitvah iz preteklosti ter o tem, kako uresničiti svoje cilje, želje in potrebe, razmišlja pa tudi o svoji nadaljnji karieri;
- **pozna kariera** je faza, ki jo doseže le malo ljudi, saj pomeni, da dosežejo najvišji nivo v organizaciji in na njem obstanejo ali celo napredujejo.

### 2.11.1 Napredovanje

Napredovanje je prehod delavca iz nižjega na višje delovno mesto in ga spremlja ugoden občutek napredovanja po karierni lestvici, hkrati pa nudi konkretne materialne ugodnosti. Karierna lestvica mora vzbujati občutek napredovanja, naj bo vodoravna ali navpična, saj drugače nima motivacijskega smisla (Lipičnik, 1998 v Tramte, 2008).

- **Vertikalno napredovanje** je povezano z organizacijsko strukturo oziroma z vodstveno hierarhijo; tukaj se razlikuje toliko stopenj napredovanja, kolikor je v organizaciji ravni vodenja; možne poti in funkcije ter delovna mesta, ki omogočajo takšno napredovanje, so v vsaki organizaciji opredeljene vnaprej in številčno določene (omejene) (Florjančič in Jereb, 1998 v Tramte, 2008).
- **Horizontalno napredovanje** je povezano z zahtevnostjo dela; pogoji za tovrstno napredovanje so različni, na primer: stopnja izobrazbe, dodatna funkcionalna dela, delovne izkušnje itd.; oblikuje se lahko glede na naravo dela

(pomožna dela, administrativno tehnična dela, vodstvena dela, strokovna dela) ali pa v okviru posameznih področij (komercialisti, prodajalci, analitiki, tehnologi itd.); število stopenj napredovanja je lahko različno (Florjančič in Jereb, 1998 v Tramte, 2008).

Kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje napredovanje, samouresničevanje in osebni razvoj v določenem definiranim času (Lipičnik 1994 v Tramte, 2008).

### 2.11.2 Ovire pri napredovanju

Pri napredovanju žensk obstaja mnogo ovir, ki izhajajo predvsem s strani delodajalca, politike napredovanja v podjetju in ženske same. Velik problem je usklajevanje in preobremenjenost družinskih in službenih obveznosti žensk. Mnogokrat si zastavijo vprašanje: ali materinstvo ali kariera. Po Linehan (2001, str. 42–45) navajamo več ovir, ki se pojavijo pri graditvi poklicne kariere žensk.

#### Stekleni strop

Termin stekleni strop opisuje težave vseh žensk, ki na delovnem mestu vidijo, kam si želijo napredovati, vendar so zaradi nevidnih ovir in preprek onemogočene. Pojem stekleni strop sega v leto 1986, ko je Wall Street Journal poročal o zelo dodelanem vzorcu žensk, ki zaradi nevidnih ovir oziroma pregrad ne morejo napredovati. Izraz se je takoj obdržal in razširil še na pripadnike rasnih in etičnih manjšin (Civil Rights Monitor, 1995). Kljub temu da je ovira komaj opazna, skorajda nevidna, je tako močna, da ženskam preprečuje napredovanje po hierarhični lestvici.

#### Mreže poznanstev

Vezi med moškimi, ki nastanejo zunaj delovnega časa v klubih, na športnih dogodkih itd., so povezane s prodorom žensk v t. i. »moški klub«. Izključevanje žensk iz formalnih in neformalnih mrež pripelje do poklicne osamitve ter omejuje podporo vrstnikov, pri čemer imajo moški kolegi večje prednosti pri napredovanju.

#### Neopaznost oziroma podcenjenost žensk

Kljub temu da imajo ženske in moški enake priložnosti, ko gre za poklicno kariero, jih podjetja zelo verjetno zaposlujejo z različnimi nameni ter jih znotraj podjetja tudi različno obravnavajo. Ženske se pri napredovanju in razvoju poklicne kariere presojujejo manj po dosežkih in sposobnostih in bolj na podlagi domnev o družinskem življenju, odgovornostih in namenih, zaradi česar pa so prezrta mnenja, predlogi in izboljšave, ki jih predlagajo ženske.

Rezultati Hodžičeve (2013) pri raziskavi o ovirah pri napredovanju žensk na menedžerski položaj samo potrjujejo vsa teoretična stališča glede predsodkov, neopaznosti, podcenjenosti in tudi družinskih obveznosti žensk. Intervjuvane so bile tri ženske, visoko izobražene, na vodilnih položajih. Vse tri intervjuvanke so potrdile, da so se pri napredovanju soočile z ovirami, s katerimi se predstavniki moškega spola niso soočali. Povedale so, da je v moškem kolektivu težko postati direktorica, saj se pogosto srečuješ z nezaupanjem in s podcenjevanjem svojih sposobnosti s strani moških. Zanje je samoumevno, da so na vodstvenih položajih, ženske pa se morajo stalno dokazovati. Ena izmed intervjuvank je povedala, da je za žensko pri napredovanju zelo pomembna izobrazba in delovne izkušnje, kajti če bi delodajalec izbral med petimi ženskami in petimi moškimi, bi zagotovo zmagali moški. Prav tako pa so navedle, da so včasih ovira za napredovanje tudi otroci, saj otrok potrebuje prisotnost in pozornost matere, kar pa se kaže v odsotnosti z dela in koriščenju porodniškega dopusta. Tudi stekleni strop je ključna ovira za napredovanje, predvsem zaradi predsodkov, da so ženske manj sposobne,



podcenjene in morajo pokazati bistveno več strokovnosti, odločnosti, imeti visoko samozavest in pogum, da lahko napredujejo.

### 2.11.3 Vrnitev matere na delovno mesto

Mamice v Sloveniji se po izteku porodniškega dopusta vrnejo na delovno mesto pogosteje kot ženske na zahodu, ki raje prekinejo poklicno pot za daljši čas z namenom, da se posvetijo rojstvu in vzgoji otrok. Razlogi za takšno odločitev pri nas so različni, vsekakor pa je eden izmed glavnih dobra ureditev porodniškega dopusta in razširjenost organiziranega varstva otrok, kar mamicam omogoča lažjo vrnitev na delo (Habl, 2002 v Tramte, 2008).

Težave, s katerimi se soočajo mamice po vrnitvi nazaj na delovno mesto, so (Moser, 2000 v Tramte, 2008):

- pogoji na trgu delovne sile, razlikovanje glede na spol, premajhna ponudba kvalificiranih delovnih mest s krajšim delovnim časom in visoka brezposelnost;
- manjša usposobljenost za delo v primerjavi z moškimi in tistimi ženskami, ki nimajo otrok ali ne koristijo porodniškega dopusta, kar posledično prinese pomanjkanje poklicne samozavesti;
- nerazumevanje za ženske, ki se vračajo na delovno mesto;
- enostranske delitve dela v družini in predsodki okolja do zaposlene ženske, ki ima družino;
- pomanjkanje javnega varstva otrok.

Po zakonu (50. člen, ZSDP-1) ima eden od staršev, ki neguje in varuje otroka do tretjega leta starosti, pravico, da dela krajši delovni čas. V tem primeru mora delodajalec delavcu zagotoviti pravico do plače po dejanski delovni obveznosti, Republika Slovenija pa mu zagotavlja do polne delovne obveznosti plačilo prispevkov za socialno varnost od sorazmernega dela minimalne plače.

Vsekakor bi bilo treba prakticirati več skrajšanega delovnega časa za ženske po vrnitvi s porodniškega dopusta, saj bi tako lahko nekaj časa namenile službi in ohranjale stike s podjetjem, kar bi jim omogočalo lažjo vključitev na delovno mesto s polnim delovnim časom. Krajši delovni čas pa bi tudi otroku omogočal postopno socializacijo v varstvu oziroma vrtcu, še vedno pa bi veliko časa preživel z mamico (Tramte, 2008).

### 2.11.4 Ženske na vodilnih delovnih mestih

Problematika usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja je v Sloveniji tradicionalno »ženska tema«. Naša država slovi kot ena izmed tistih, ki ima najdaljši porodniški dopust v Evropi in dobro organizirano ter razvejano mrežo javnih vrtcev, hkrati pa imamo najvišjo stopnjo zaposlenih žensk v EU (85 %) z otroki, mlajšimi od 12 let, ki se (javno) prav nič ne pritožujejo nad poklicnimi obveznostmi in skrbijo za družino. Teza, ki jo je postavila leta 1974 Ann Oakley – »Zakon in gospodinjenje sta temeljni oviri za spolno enakopravnost v poklicih« – za Slovenke potemtakem skorajda ne velja (Hrženjak, 2005).

Danes ženske izpolnjujejo vse bistvene pogoje za vodenje podjetij. So izobražene, ambiciozne, prvotna skrb ni več gospodinjstvo in družina, saj so se naučile poskrbeti same zase. Mnogi predpisi in zakoni jih ščitijo na zakonodajnem področju ter preprečujejo diskriminacijo in zagotavljajo enake možnosti in enakopravnost (Maselj, 2009). Vendar pa so plače žensk še vedno povprečno za 5 % nižje od plač moških (Statistični urad RS, 2014).

Merkač (2001) navaja naslednje razloge za nizek odstotek žensk na visokih položajih:

- družinske obveznosti, ki jih imajo ženske več kot moški, ne glede na poklic;
- pomanjkanje samozavesti – stereotip, ki se drži tudi žensk, ki samozavest imajo, kar izhaja iz napačne interpretacije statistike, ki dokazuje le to, da ima povprečni moški več samozavesti kot povprečna ženska;
- emocionalna nestabilnost – velja prepričanje, da ženske dopuščajo vpliv čustev na poslovne odločitve in da nerade prevzemajo odgovornost;
- večja odsotnost z dela – zaradi nosečnosti in poroda so več časa odsotne kot moški;
- nizke aspiracije – ženske naj bi bile manj ambiciozne;
- stereotip o menedžerkah – menedžment je stereotipno moška vloga, zato uspešna ženska ne more biti uspešna menedžerka in, obratno, uspešna menedžerka ne more biti uspešna ženska;
- pomanjkanje izkušenj v timskih športih – moški naj bi se več ukvarjali s športi, pri katerih je treba upoštevati pravila igre, na katerih temeljijo tudi organizacije.

Skozi stoletja se je tradicionalna podjetniška kultura izoblikovala po »moških« pravilih igre in to je tudi eden pomembnih razlogov, zakaj je odstotek žensk na vodilnih mestih bistveno nižji. Ženske na vodilnih mestih spodbujajo participativno, kooperativno timsko delo, saj imajo manj težav z egom kot moški, pripravljene pa so tudi prisluhniti drugim pogledom. Na drugi strani pa jemljejo zadeve, še posebej nestrinjanja in nesporazume, preveč osebno, kar ima za posledico nejasna in nepregledna pravila (so)delovanja in napredovanja v organizaciji (Maselj, 2009).

## 2.11.5 Varstvo otrok

Varstvo otrok je pri usklajevanju poklicnih in družinskih obveznosti zelo pomembno, saj predstavlja enega izmed pomembnejših pogojev pri ustvarjanju kariere staršev, hkrati pa je to tudi dobra socializacija otrok. Če ima otrok zagotovljeno primerno varstvo, so starši mirni, saj vedo, da je njihov otrok v dobrih rokah in so tako lahko bolj zbrani pri delu.

Oblike varstva otrok, ki se jih starši najpogosteje poslužujejo, so (Tramte, 2008):

- javni ali zasebni vrtec;
- varstvena družina (organizirana prek vrtca);
- zasebna plačana varuška (varstvo na varuškinem domu);
- zasebna plačana varuška (varstvo na otrokovem domu);
- izmenjava varstva pri starših drugih otrok;
- starši;
- starejši otroci;
- stari starši;
- brezplačno varstvo s strani drugih oseb (sorodnikov, prijateljev, sosedov itd.).

## 3 RAZISKAVA MED MAMICAMI PREDŠOLSKIH OTROK

### 3.1 Metoda

V izvedeni raziskavi (Božičević, 2016) so bile ciljna populacija ženske, ki so mame predšolskih otrok, torej otrok, starih do vključno pet let. V raziskavi nas je zanimalo predvsem, ali:

- mobing med mamicami predšolskih otrok obstaja;
- se je po prihodu s porodniškega dopusta odnos nadrejenih in sodelavcev do mamic spremenil na slabše;
- so mame pogosteje žrtve mobinga s strani nadrejenih kot pa s strani sodelavcev;
- imajo delodajalci razumevanja glede odsotnosti zaradi bolezni oziroma nege otrok/-a;
- se socialno omrežje Facebook uporablja za iskanje in objavo informacij, ki se nanašajo na mobing.

Uporabili smo kvantitativno raziskovanje, kot tehniko zbiranja podatkov smo izbrali anketni vprašalnik, ki smo ga sestavili s pomočjo literature, pri tem pa smo si pomagali tudi vprašalnikom Saše Pengov (2013), ki je raziskovala pojavnost mobinga v izbrani organizaciji. S prvim delom vprašalnika smo preverjali poznavanje mobinga in odnose na delovnem mestu. Drugi sklop vprašanj se je nanašal na materinstvo in službo. Zadnji sklop pa se je nanašal na socialno družbeno omrežje Facebook in sociodemografska vprašanja. Pred samo izvedbo smo vprašalnik testirali pri več osebah, ki kasneje v samo raziskavo niso bile vključene. Vprašalnik smo oblikovali s pomočjo spletne strani 1ka.

Povabilo za izpolnitev anketnega vprašalnika smo objavili na socialnem družbenem omrežju Facebook, in sicer v treh najštevilčnejših skupinah, kjer so vključene mame: Mamice<3, Mamice in Dojiva.se. Pri raziskovanju smo si pomagali tudi z vzorčenjem po principu snežne kepe. Mame iz navedenih skupin smo prosili, da prošnjo za sodelovanje v raziskavi in povezavo do vprašalnika posredujejo še drugim mamicam predšolskih otrok, ki jih poznajo in niso vključene v skupine na družbenih omrežjih. Anketo je izpolnjevalo 844 mamic s predšolskimi otroki, od tega jih je 556 odgovorilo na vsa vprašanja, ostale so anketo izpolnile delno, kar pomeni, da niso odgovorile na vsa vprašanja oziroma ankete niso izpolnile do konca. Pri analizi rezultatov posameznih vprašanj smo upoštevali vse izpolnjene odgovore, tudi tiste, kjer anketa ni bila izpolnjena v celoti.

Vzorec je bil neverjetnostni, zato rezultatov raziskave ne moremo posplošiti na celotno populacijo in veljajo samo na ravni sodelujočih mamic. Kljub temu so rezultati pokazatelj nekega stanja, ki je med mamicami, in nakazuje na to, da mobing med mamicami vsekakor obstaja.

## 3.2 Rezultati raziskave

### 3.2.1 Sociodemografski podatki anketirank

Kot je razvidno iz tabele (Tabela 5: Sociodemografski podatki anketirank) je bilo 73 % anketiranih mamic starih od 25 do 35 let, 19 % jih je bilo starejših od 35 let in 8 % mlajših od 25 let. Med sodelujočimi jih je imelo 57 % končano višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo, 35 % srednjo, 7 % magisterij ali doktorat in 1 % osnovno šolo ali manj. Največ (46 %) anketiranih mamic je imelo enega otroka, najmanj 11 % pa tri ali več.

Tabela 5: Sociodemografski podatki anketirank

DEMOGRAFSKI PODATKI		Odstotek odgovorov
Starost	Do 20 let	0 %
	Nad 20 do 25 let	8 %
	Nad 25 do 30 let	31 %
	Nad 30 do 35 let	42 %
	Nad 35 do 40 let	16 %
	Več kot 40 let	3 %
Končana izobrazba	Osnovna šola ali manj	1 %
	Poklicna srednja šola	20 %
	Poklicna tehnična šola	15 %
	Višja šola	12 %
	Visoka ali univerzitetna šola	45 %
	Magisterij	6 %
	Doktorat	1 %
Delovna doba	Do 5 let	34 %
	6–10 let	43 %
	11–20 let	21 %
	21–30 let	1 %
	Nad 31 let	0 %
Zaposlenost	Javni sektor	41 %
	Zasebni sektor	59 %
	Za določen čas	29 %
	Za nedoločen čas	71 %
Število otrok	Eden	46 %
	Dva	43 %
	Tri ali več	11 %

### 3.2.2 Poznavanje mobinga in odnosi na delovnem mestu

Zanimalo nas je, kakšno je poznavanje mobinga med anketiranimi mamicami; ali sploh vedo, kaj mobing je. Več kot polovica ta pojem pozna zelo dobro, slaba polovica pojem mobing pozna, vendar ne dovolj dobro. Le 5 % anketirank pa je odgovorilo, da za mobing niso še nikoli slišale.

V tabeli (Tabela 6: Odnosi na delovnem mestu z nadrejenim) so prikazani rezultati o odnosih z nadrejenimi. Dobra četrtnina mamic ima odlične delovne odnose s svojimi nadrejenim, polovica anketirank meni, da so odnosi vzdržni, slaba desetina pa, da so odnosi nevzdržni. Mamice, ki se niso opredelile pod nobeno izmed navedenih možnosti, so zapisale, da so še študentke, brezposelne ali pa so na porodniškem dopustu. Kar nekaj je tudi takšnih, ki so v družinskem podjetju ali imajo s. p., zato niso opredeljevale odnosov na delu. Zelo pomemben pa je podatek, da je med temi tudi 6 mamic, ki so zaradi porodniške odsotnosti izgubile službo, kljub temu da je to po ZDR-1, 115. členu prepovedano, prav tako pa Direktiva Sveta 92/85/EGS prepoveduje prekinitve delovnega razmerja ženskam od začetka nosečnosti do konca porodniškega dopusta.

**Tabela 6: Odnosi na delovnem mestu z nadrejenim**

Odnosi	Odstotek odgovorov
Odlični	26 %
Vzdržni	56 %
Nevzdržni	9 %
Drugo	9 %

Glede na dobljene rezultate o pogostosti navedenih oblik mobinga v delovnem okolju (

Tabela 7: Kako pogosto se anketirankam osebno v njenem delovnem okolju dogajajo navedeni dogodki (oblike mobinga) vidimo, da anketiranke doživljajo vse navedene oblike mobinga, in sicer jih dnevno, tedensko ali mesečno doživlja med 1 % in 43 % anketirank. Najpogostejša oblika mobinga nad žrtvijo je dodeljevanje prekomernega dela in obremenitev, saj kar 13 % anketiranih mamic to doživlja dnevno, 8 % mamic pa se dnevno sooča z zlonamernimi govoricami in ogovarjanjem za hrbtom. Ostale oblike mobinga dnevno doživlja med 1 % in 7 % anketirank. Najbolj spodbudni so rezultati v zvezi z grožnjami o fizičnem nasilju, saj je tukaj odstotek najnižji oziroma najvišji pri odgovorih, da tega nikoli niso doživele (kar 98 %). Vendar pa je vseeno 2 % anketiranih mamic občasno ali mesečno bilo deležnih groženj o fizičnem nasilju, kar je treba kljub nizkemu odstotku izpostaviti, saj tega ne bi smela biti nikoli deležna nobena mamica ali katera koli druga oseba ne glede na spol, starost, izobrazbo, delovno mesto itd. in ne glede na situacijo, v kateri se znajde (nosečnost, bolezen itd.). Vsi dogodki, navedeni v tabeli 4, so prepovedani, na posameznika vplivajo zelo negativno in bi jih bilo treba popolnoma odstraniti iz organizacije. Vendar pa se lahko pojavi problem, če je ravno nadrejeni tisti, ki je glavni krivec za te dogodke, saj se zaposleni v tem primeru počuti nemočnega.

Tabela 7: Kako pogosto se anketirankam osebno v njenem delovnem okolju dogajajo navedeni dogodki (oblike mobinga)

Dogodki v delovnem okolju	1 nikoli	2 občasno	3 mesečno	4 tedensko	5 dnevno
Omejevanje komuniciranja (prekinjanje ali omejevanje govorjenja).	37 %	40 %	9 %	8 %	6 %
Kričanje, zmerjanje.	64 %	23 %	6 %	4 %	2 %
Nadlegovanje po telefonu, pisne ali verbalne grožnje in pritiski.	70 %	18 %	4 %	5 %	2 %
Vdor v zasebnost, nadlegovanje s klici izven delovnega časa, med dopustom ipd.	54 %	32 %	7 %	4 %	2 %
Dodeljevanje nalog pod nivojem sposobnosti in kvalifikacij.	46 %	30 %	10 %	6 %	7 %
Dodeljevanje prekomernega dela in obremenitev.	23 %	34 %	15 %	15 %	13 %
Zahteve po delu preko polnega delovnega časa (pogosteje kot pri sodelavcih).	45 %	32 %	9 %	10 %	5 %
Nejasno opredeljene delovne naloge.	40 %	34 %	10 %	9 %	7 %
Ignoriranje.	49 %	29 %	9 %	7 %	6 %
Premeščanje z delovnega mesta (osamitev).	82 %	12 %	3 %	2 %	1 %
Zlonamerne govornice, ogovarjanje za hrbtom.	44 %	32 %	9 %	7 %	8 %
Neprijetne, žaljive pripombe, smešenje na vaš račun.	55 %	29 %	8 %	4 %	5 %
Poniževanje pred sodelavci (stalne kritike vašega dela brez razloga).	64 %	23 %	6 %	4 %	4 %
Grožnje s fizičnim nasiljem.	98 %	1 %	1 %	0 %	0 %
Težave s pridobivanjem letnega dopusta ali prostih dni.	45 %	37 %	11 %	3 %	4 %
Nenehne konfliktno situacije z istim sodelavcem ali nadrejenim.	43 %	35 %	9 %	8 %	5 %

Anketirane mamice bi se v primeru, da so same žrtve mobinga ali pa to opazijo pri sodelavcu, v največji meri obrnile na vodstvo podjetja ali na neposrednega vodjo (Tabela 8: Na koga bi se obrnile v primeru mobinga). Precej manj mamic pa bi se obrnilo na sindikat ali kadrovske službe. Zapisale so še naslednje možnosti: Inšpektorat za delo, odvetnik oziroma pravnik ali mobing zaupnik v podjetju. Nekaj mamic bi se obrnilo na svojo družino, nekatere pa so pojasnile, da bi bile tiho zaradi strahu pred izgubo zaposlitve ali bi celo dale odpoved.

**Tabela 8: Na koga bi se obrnile v primeru mobinga**

Na koga bi se obrnile	Delež odgovorov
Na vodstvo podjetja.	34 %
Na neposrednega vodjo.	33 %
Na sodelavca.	23 %
Na sindikat.	19 %
Na kadrovsko službo.	14 %
Drugo	12 %

Iz rezultatov lahko sklepamo, da niso samo vodje tisti, ki izvajajo mobing, saj se mamice v primeru mobinga ne bi obrnile nanje. Vendar pa 62 % anketirank kljub temu meni, da je za nastanek mobinga krivo vodstvo. Sledijo neurejena organizacija in negativni odnosi sodelavcev (Tabela 9: Najpogostejši vzroki za nastanek mobinga). Manj pogosti, vendar nič manj pomembni vzroki za nastanek mobinga, ki so jih anketiranke izpostavile pod drugo, so: osebne zamere in vmešavanje vodje v zasebno življenje zaposlene, občutek ogroženosti vodje, višja izobrazba zaposlenih od vodje, zaničevanje vodje ostalih sodelavcev, nesprejemanje drugačnih, netoleranca vodje, skrajšani delovni čas mamic.

**Tabela 9: Najpogostejši vzroki za nastanek mobinga**

Najpogostejši vzrok za nastanek mobinga	Odstotek odgovorov
Slabo vodstvo.	62 %
Negativen odnos sodelavcev.	53 %
Neurejena organizacija.	53 %
Pogosta bolniška odsotnost.	23 %
Dopust za nego otroka.	15 %
Materinstvo.	13 %
Premalo delovnih izkušenj.	8 %
Samoizobraževanje.	3 %
Drugo.	4 %

### 3.2.3 Materinstvo in služba

Pri slabi polovici anketirank se odnosi nadrejenih do njih po prihodu s porodniškega dopusta niso spremenili (Tabela 10: Sprememba odnosa nadrejenih, odkar so prišle s porodniškega dopusta), kar je lahko spodbudno ali pa tudi ne, odvisno od tega, kakšen odnos z nadrejenimi so mamice imele pred zanositvijo oziroma porodniškim dopustom. Nekaj mamic je po preteku porodniškega dopusta ostalo brez službe (nekatero celo med porodniškim dopustom), so službo zamenjale ali pa se je zamenjalo vodstvo. 166 mamic, pri katerih so se odnosi nadrejenih spremenili, je bilo avtomatično preusmerjenih še na dodatno vprašanje o tem, kako so se odnosi spremenili: 89 % jih je odgovorilo, da so se spremenili na slabše, in 11 % na boljše. Podatek je zaskrbljujoč in bilo bi treba poiskati vzroke za nastalo spremembo.

**Tabela 10: Sprememba odnosa nadrejenih, odkar so prišle s porodniškega dopusta**

Sprememba	Odstotek odgovorov	Kakšna	Odstotek znotraj odgovorov Da
Da	29 %	Na boljše	11 %
		Na slabše	89 %
Ne	45 %		
Ne vem	23 %		
Drugo	4 %		



Tabela v nadaljevanju (Tabela 11: Ali ste bili tarča nadlegovanja, ustrahovanja, trpinčenja ali druge oblike nasilja na delovnem mestu?) prikazuje, kakšni so bili odnosi pred zanositvijo in po vrnitvi s porodniškega dopusta s strani nadrejenega in s strani sodelavcev (in/ali sodelavk). Več mamic je bilo tarča nadlegovanja, ustrahovanja, trpinčenja ali druge oblike nasilja na delovnem mestu, ko so se vrstile na delo kot pred zanositvijo. Odstotek anketirank, ki so bile žrtev tega, se je povečal s strani nadrejenih (pred zanositvijo 14 %, po vrnitvi s porodniškega dopusta 21 %) in s strani sodelavcev (pred zanositvijo 15 %, po vrnitvi s porodniškega dopusta 16 %). Vidimo, da je pri odnosih s strani sodelavcev sprememba minimalna, s strani nadrejenega pa precej večja. Po vrnitvi s porodniškega dopusta je bilo 21 % žrtev mobinga s strani nadrejenih in 16 % s strani sodelavcev, medtem ko je bil pred zanositvijo odstotek anketirank, ki so bile žrtev nadlegovanja, ustrahovanja in trpinčenja s strani nadrejenega (14 %) in s strani sodelavcev (15 %) skoraj enak.

Pomembno bi bilo v samem podjetju oziroma organizaciji raziskati, zakaj se odnos nadrejenih in sodelavcev spremeni po prihodu s porodniškega dopusta – kaj je vzrok za porast nadlegovanja in trpinčenja žensk po tem, ko postanejo mamice.

**Tabela 11: Ali ste bili tarča nadlegovanja, ustrahovanja, trpinčenja ali druge oblike nasilja na delovnem mestu?**

	S strani NADREJENEGA					S strani SODELAVCEV				
PRED ZANOSITVIJO	Da	14 %	Kako pogosto?	Občasno (mesečno)	10 %	Da	15 %	Kako pogosto?	Občasno (mesečno)	10 %
				Pogosto (tedensko, dnevno)	4 %				Pogosto (tedensko, dnevno)	5 %
	Ne	86 %	Ne	85 %						
PO VRNITVI S PORODNIŠKE	Da	21 %	Kako pogosto?	Občasno (mesečno)	15 %	Da	16 %	Kako pogosto?	Občasno (mesečno)	12 %
				Pogosto (tedensko, dnevno)	6 %				Pogosto (tedensko, dnevno)	4 %
	Ne	79 %	Ne	84 %						

Glede koriščenja porodniškega dopusta in vrnitve na delovno mesto so rezultati pokazali, da je 94 % anketiranih mamic porodniški dopust koristilo v celoti, 6 % jih tega ni storilo zaradi predčasnega odhoda na delo, ker so zaradi menjave službe posledično prej prekinile s porodniško ali pa je zadnjih nekaj mesecev porodniško imel partner. Po prihodu s porodniškega dopusta je 65 % anketirank takoj začelo delati s polnim delovnim časom, 22 % jih je nekaj časa delalo s skrajšanim delovnim časom. Ostale anketiranke so službo zamenjale, ostale brez zaposlitve, ostale doma ali pa so bile v času anketiranja še na porodniškem dopustu. V primeru koriščenja krajšega delovnega časa pa ugotavljamo, da je mamice najbolj strah, da se odnosi z nadrejenim spremenijo na slabše, izgubijo zaposlitev in pa finance, ki so temu primerno manjše.

V tabeli (Tabela 12: Odsotnost zaradi nege otroka v primeru bolezni) so prikazani rezultati odgovorov, ki se nanašajo na odsotnost zaradi nege otroka v primeru bolezni. Dobra polovica mamic sama koristi dopust za nego otroka v primeru njegove bolezni, tretjina pa si jih dopust deli izmenično s partnerjem. V primeru bolezni otroci ostanejo tudi pri starih starših, nekatere mamice pa so koristile kar nadure.

Tretjina anketirank ocenjuje, da delodajalec nima razumevanja glede odsotnosti zaradi nege otroka. Z neprijetno situacijo, zaradi katere si niso upale zapustiti delovnega mesta zaradi bolezni oziroma nege otroka, se je srečala kar polovica anketiranih mamic. Ta podatek je zaskrbljujoč, saj je bolezen otroka popolnoma neodvisna od mamice, ki ne more vplivati na to, da otrok zboli ali ne.

Tabela 12: Odsotnost zaradi nege otroka v primeru bolezni

Nega otroka		Odstotek odgovorov
Kdo uporablja dopust za nego otroka?	Jaz	54 %
	Moj partner	7 %
	Oba (izmenično)	34 %
	Drugo	6 %
Razumevanje delodajalca glede odsotnosti zaradi nege otrok/-a.	Da	68 %
	Ne	32 %
Ali ste se že srečali z neprijetno situacijo, ko si niste upali zapustiti delovnega mesta zaradi bolezni oziroma nege otrok?	Da	50 %
	Ne	50 %

Pomembno se nam zdi izpostaviti tudi odgovore na odprto vprašanje, v katerem smo anketiranke prosili, da zapišejo, ali je kar koli takšnega, na kar bi želele opozoriti v zvezi z mobingom in materinstvom. Iz odgovorov smo ugotovili, da je še vedno velik problem strah, da zaradi zanositve izgubijo službo, hkrati pa si zaradi pritiskov s strani vodstva ne upajo na bolniško, ki je v predšolskem času otroka kar pogosta, saj so otroci veliko bolni. Problem, ki ga izpostavljajo, je tudi ta, da je veliko nadrejenih brez otrok in ne razumejo situacije mamic ter so zaradi tega do njih nerazumevači. Velik problem, ki ga navajajo, pa je tudi ta, da je mobing zelo težko dokazljiv in zato veliko mamic (in tudi drugih) potrpi, čemur sledijo posledice, ki za žrtev niso dobre (psihične in fizične bolezni), zamenjajo službo ali pa dajo odpoved. Mamice prav tako navajajo, da morajo ob razgovorih za novo delovno mesto povedati, ali imajo otroke, jih načrtujejo, koliko so stari ipd. Ob naznanitvi nadrejenemu o nosečnosti dobivajo veliko neprimernih opazk in se počutijo zelo nezaželeni, nekatere pa so zaradi materinstva tudi izgubile službo. Problem se pojavlja tudi pri napredovanju, saj mamice nimajo možnosti za napredovanja. Ena mamica je izpostavila tudi certifikat družini prijazno podjetje, ki po njenem mnenju ne pomeni nič, saj tega kot mamica z majhnim otrokom ni občutila.

### 3.2.4 Uporaba socialnega omrežja Facebook v povezavi z mobingom

Glede na to, da smo raziskavo izvajali prek Facebooka, nas je zanimalo tudi, ali so anketiranke našle informacije o obravnavani tematiki na tem družabnem omrežju. Kar 85 % mamic na Facebooku ni nikoli našlo informacij o mobingu in 95 % si nikoli ne izmenjuje informacij o mobingu, iz česar lahko sklepamo, da je na socialnem omrežju premalo promocije in govora o tej temi. Med anketirankami (5 %), ki si informacije o mobingu izmenjujejo na Facebooku, je bilo 60 % takšnih, ki so po tej poti našle druge ljudi, ki so že bili žrtve mobinga, dobra polovica pa je pridobila informacije o tem, kaj mobing sploh je ter na koga se lahko obrnejo v primeru, da jih situacija doleti. Na vprašanje, s kom na Facebooku delijo izkušnje, mnenja in informacije o mobingu, je odgovorilo le 26 anketirank. V največji meri se povezujejo z znanci in s prijatelji ter z drugimi mamicami in s tistimi, ki so bili ali so žrtev mobinga.

### 3.2.5 Primerjava z rezultati raziskave o razširjenosti trpinčenja na delovnem mestu

Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa je leta 2008 na reprezentativnem vzorcu 1.366 polnoletnih prebivalcev Slovenije opravil raziskavo o trpinčenju na delovnem mestu. Na vprašanja je odgovarjalo 823 (60,19 %) moških in žensk, ki so bili v obdobju zadnjih šest mesecev pred raziskavo zaposleni. Anketiranje je potekalo na domu anketirancev v obliki osebnih intervjujev. V primeru naše raziskave pa verjetnostno vzorčenje ni bilo mogoče, saj ni točnega podatka o številu mamic s predšolskimi otroki, zato smo si v našem primeru pomagali z vzorčenjem po principu snežne kepe, rezultati pa so podani na podlagi sodelujočih mamic. V naši anketi je vprašalnik v celoti izpolnilo 566 mamic predšolskih otrok. Anketni vprašalnik smo objavili na socialnem omrežju Facebook, in sicer v treh najštevilčnejših skupinah, kjer se združujejo mamice.

Pri primerjavi smo iz raziskave Kliničnega inštituta za medicino dela, prometa in športa uporabili rezultate sodelujočih žensk ter jih primerjali z rezultati naših anketiranih mamic (Tabela 13: Primerjava rezultatov z rezultati raziskave o razširjenosti trpinčenja na delovnem mestu).

Tabela 13: Primerjava rezultatov z rezultati raziskave o razširjenosti trpinčenja na delovnem mestu

	Izpostavljenost mobingu	Pogostost trpinčenja (dnevno, tedensko)	Povzročitelji mobinga	Najpogostejša negativna dejanja
<b>Raziskava: Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa, 2008</b>	62,8 % anketiranih žensk je izpostavljenih mobingu	1,5 %	Najpogosteje so povzročitelji nadrejeni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Širjenje govoric.</li> <li>- Zadrževanje informacij v zvezi z delom.</li> <li>- Pretirana delovna obremenitev.</li> <li>- Žaljenje, poniževanje.</li> <li>- Odvzem odgovornosti.</li> <li>- Ignoriranje.</li> </ul>
<b>Naša raziskava: Mobing pri mamicah predšolskih otrok: Primer raziskave med uporabnicami Facebooka</b>	Manj kot 50 % anketirank je izpostavljenih mobingu	<p><b>S strani nadrejenih</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pred zanositvijo: <b>14 %</b></li> <li>- Po vrnitvi s <u>porodniškega dopusta</u>: <b>21 %</b></li> </ul> <p><b>S strani sodelavcev</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pred zanositvijo: <b>15 %</b></li> <li>- Po vrnitvi s <u>porodniškega dopusta</u>: <b>16 %</b></li> </ul>	Nadrejeni so pogosteje povzročitelji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prekomerna obremenitev z delom.</li> <li>- Širjenje govoric in ogovarjanje za hrbtom.</li> <li>- Pridobivanje dopustov in prostih dni.</li> <li>- Nejasno opredeljene delovne naloge.</li> <li>- Dodeljevanje nalog pod nivojem sposobnosti.</li> </ul>

(Lastna raziskava in Klinični inštitut za medicino dela prometa in športa, 2008)

Kot so ugotovili v raziskavi KIMDPŠ-ja, so najbolj ranljiva skupina ravno ženske, saj je bilo žrtev mobinga kar 68,8 % anketirank. V naši raziskavi je bilo žrtev manj kot polovica

anketirank. Vidimo pa lahko, da v obeh primerih v večji meri izvajajo mobing nadrejeni. Tudi najpogostejša negativna dejanja, ki so posledica mobinga, so v primeru obeh raziskav zelo podobna.

## 4 PRIPOROČILA IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE STANJA

### 4.1 Preventivni ukrepi

Ukrepev, s katerimi bi lahko preprečili ali celo obvarovali posledice mobinga, je kar nekaj, vsekakor je med glavnimi preventivni ukrep, ki bi nasploh preprečil pojav mobinga. Ker je mobing problem ne samo posameznika ali organizacije, ampak celotne družbe, je treba o tem ozavestiti celotno družbo. Treba je sprožati javne diskusije in vključevati širšo javnost kot tudi vpletene, psihologe, zdravnike, odvetnike itd. Mediji so pri tem zelo pomemben ključ, ki lahko ljudi opozorijo na problem. Ko bodo ljudje dobili občutek, da je mobing nemoralen, in bodo vedeli, za kaj sploh gre, se bodo posledično žrtve lažje borile za svoje pravice. Ljudi bi bilo treba ozavestiti do te mere, da bodo prepoznali mobing in ga razumeli. Ker pa je vedno več ljudi povezanih in aktivnih na socialnih omrežjih, je treba v predlog ozaveščanja vključiti tudi to – z več govora o mobingu na socialnem omrežju Facebook, ustanovitvijo skupin za pomoč žrtvam mobinga in na splošno s svetovanjem pri mobingu. Ljudje morajo tako rekoč na vsakem koraku imeti možnost, da o mobingu spregovorijo in se o njem tudi ozavestijo. Bakovnik (2006) pa navaja celostne akcije, s katerimi se lahko mobing bistveno zmanjša. Vključujejo preventivno delovanje, pravočasno ukrepanje in poklicno rehabilitacijo.

#### Preventivno delovanje

Cilj je preprečiti nastanek kriznih konfliktnih situacij v podjetju oziroma organizaciji, saj se te lahko razvijejo v mobing. V primeru preventivnega delovanja se oblikuje t. i. organizacijski dogovor, to je poseben sporazum med delodajalcem in delojemalcem, v katerem so določene obveznosti in pristojnosti nadrejenih v primeru, da se mobing razvije. Da pa se preventivni ukrepi sploh lahko določijo, je treba najprej ugotoviti vzroke za nastanek konfliktov oziroma posledično mobinga ter jih poskušati odpraviti in v največji meri izboljšati stanje v organizaciji.

Najpogostejši preventivni ukrepi (Brečko, 2010):

- izboljšanje stila vodenja;
- spremembe v organizaciji dela;
- jasno podajanje informacij;
- možnost izobraževanja;
- odprta komunikacija;
- timska organizacijska kultura;
- ukrepi za izboljšanje delovne atmosfere;
- poseben organizacijski dogovor med delodajalci in delojemalci na tem področju;
- nenehna pozornost nadrejenih na dogajanja v podjetju;
- vsakodnevni pogovori nadrejenih z zaposlenimi;
- nenehno ozaveščanje o tem pojavu;
- sprejetje ustrezne zakonodaje in internih pravilnikov v podjetjih itd.

#### Pravočasno ukrepanje

Naloga vodstva je, da v politiki organizacije jasno določi dejanja, ki se štejejo kot mobing in so prepovedana ter sankcionirana. Pomembno je tudi, da usposobijo vsaj dve osebi, na katere se lahko žrtev mobinga obrne na pomoč oziroma nasvet. Prav tako pa je pomembno, da imajo ti svetovalci pristojnosti, ki jih potrebujejo za ukrepanje v primeru, da se mobing pojavi. Ukrepi pa so lahko uspešni le, če se pojav odkrije v zgodnji fazi (Brečko, 2010).

Najpogostejši strateški ukrepi zgodnjega ukrepanja (Bakovnik, 2006):

- stalno komuniciranje organizacijskih ciljev skozi etična ravnanja zaposlenih;
- usposobitev menedžmenta za zgodnje prepoznavanje mobinga in ustrezno ukrepanje;
- usposobitev in dodelitev pristojnosti posebnim pooblaščenecem v organizaciji za pomoč žrtvam;
- sprejetje posebnega internega akta oziroma dogovora o preprečevanju in obvladovanju mobinga v podjetju itd.

### **Poklicna rehabilitacija**

Ob pojavu mobinga mora menedžment zaščititi in preprečiti stigmatizacijo žrtve, organizacija mora žrtvi povrniti nekdanji ugled, po potrebi je treba žrtvi odobriti dodatni dopust za poklicno rehabilitacijo in omogočiti potrebno izobraževanje za krepitev samozavesti itd.

### **4.1.1 Pozno ukrepanje**

Če v organizaciji že pride do mobinga, je dolžnost podjetja, da se žrtev zaščiti pred morebitno nastalo škodo. Največja napaka podjetja je, da se žrtev odpusti, saj bo to zaposlenim v organizaciji dalo vedeti, da je takšno dejanje v podjetju dopustljivo, kar pa lahko negativno vpliva na celotno organizacijsko klimo (Davidović Žagar, 2015).

Ukrepi poznega ukrepanja so (Brečko, 2010):

- izvedene sankcije zoper moberja,
- varovanje zasebnosti žrtve,
- dopust za poklicno rehabilitacijo,
- povrnitev ugleda žrtvi,
- socialna in materialna pomoč ter
- izobraževanje za dvig samozavesti.

Priporočljivo je tudi, da javne raziskovalne organizacije pripravijo politiko in s tem upravljanje s človeškimi viri ter tako vzpostavijo in vzdržujejo pozitivno etično organizacijsko klimo in kulturo kot sistem za preprečevanje mobinga (Miceli et al., 2009 v Krsnik Horvat in Pagon, 2012). Vzpostavitev in vzdrževanje etične kulture je odvisno od vodstva, ki bi moralo zahtevati in vzpostaviti etično vedenje na vseh organizacijskih ravneh (Ardichvili et al., 2008 v Krsnik Horvat in Pagon, 2012). Usposabljanje za etično odločanje in upravljanje vsakdanjega dela je zelo priporočljivo, hkrati pa je zelo pomemben razvoj vodstva na področju čustvene inteligence (Sheehan, 1999 v Krsnik Horvat in Pagon, 2012).

## **4.2 Priporočila za delodajalce**

Delodajalec mora biti zelo pozoren na pojav mobinga, saj lahko podjetje zaradi tega utрпи veliko materialno škodo. Kot je zapisala Mlinaričeva (2007), je večina podjetji iz držav članic EU opravila analizo posledic, kjer je bilo ugotovljeno, da nastaja za delodajalca velika finančna

škoda. Do tega pride, ker žrtev skoraj polovico delovnega časa nameni ukvarjanju z mobingom, je na preži, kaj se bo zgodilo ali pripravlja strategijo za obrambo. Povzročitelj mobinga pa se prav tako ne osredotoča na delo, temveč nastavlja žrtvi vedno nove pasti, v svoja dejanja pa lahko vključi še svoje sodelavce. Tako vsi vpleteni izgubljajo dragocen delovni čas. Prav tako pa opazovalci mobinga temu posvečajo svoj čas, saj so nenehno v strahu, da bodo tudi sami postali žrtve.

Kot meni Šketova (2014), je stalno izobraževanje na področju socialne interakcije, obvladovanje konfliktov in komunikacija ključnega pomena v podjetjih oziroma organizacijah tako za nadrejene kot vse ostale zaposlene. Sprememba organizacijske kulture je zagotovo ena izmed ključnih potez organizacij. Spodbujati in podpirati morajo primerno vedenje (dostojanstvo na delovnem mestu) in ne čakati, da pride do pojava slabega vedenja. S pravilno organizacijo dela se lahko izognejo mobingu, kajti delovna mesta z visoko stopnjo svobodnega odločanja in delovanja preprečujejo kopičenje stresa, ki bi ga zaposleni lahko sproščali v obliki mobinga.

V vsakem podjetju (kjer je mešan kolektiv, moški in ženske) so tudi mamice, ki imajo predšolske otroke. Delodajalci bi morali razmisliti v smeri, da se tudi oni prilagodijo mamicam, da bodo lažje usklajevale delo in družino. Zelo dober način je možnost fleksibilnega delovnega časa in delo od doma. Tako bi se mamice lažje organizirale in uskladile obveznosti doma in v službi. Zadovoljstvo bi bilo obojestransko, saj bi mamice imele čas, da se posvetijo svojim otrokom in družini, hkrati pa bi lahko čas razporedile tako, da opravijo še službene obveznosti, delodajalci pa bi prav tako bili zadovoljni, saj bi delo bilo opravljeno. Prav tako pa bi delodajalci morali razumeti, da mamice na bolezen otroka nimajo vpliva, zato bi bilo nujno, da postanejo bolj razumni in jim omogočijo, da že v tako težki situaciji, ko otrok zboli, odidejo z delovnega mesta brez še dodatnih skrbi in stresa.

Delodajalec mora prav tako redno spremljati zadovoljstvo zaposlenih v podjetju in skrbeti za dobro klimo. Z rednimi analizami in ocenami stanja in zadovoljstva zaposlenih lahko hitro ugotovi, kakšna je prisotnost mobinga. Če je veliko zaposlenih nezadovoljnih, je treba sprejeti ukrepe in sanirati stanje v podjetju.

Certifikat Družini prijazno podjetje je vsekakor dobra poteza za podjetja, saj združuje kar nekaj ključnih ukrepov, ki so vsekakor lahko posledica zmanjšanja mobinga v organizaciji. V Sloveniji je 208 podjetij s certifikatom Družini prijazno podjetje in eni izmed ključnih ukrepov tega certifikata so (Ekvilib Inštitut, n.d.):

- **delovni čas:** večja prožnost dela glede časa prihoda/odhoda, skrajšane oblike dela zaradi skrbi za otroka ali drugih družinskih obveznosti, prilagodljivi delovni odmori itd.;
- **organizacija dela,** kjer se delovni procesi prilagodijo tako, da zaposleni lažje usklajujejo zasebno in poklicno življenje, delovno mesto (možnost dela na daljavo oziroma od doma);
- **politika informiranja in komuniciranja:** komuniciranje z zaposlenimi, vključevanje dalj časa odsotnih sodelavcev, neformalno druženje med zaposlenimi itd.;
- **veščine vodstva:** izobraževanja na področju usklajevanja dela in družine;
- **razvoj kadrov:** ponovno vključevanje po daljši odsotnosti, individualni načrti kariernega razvoja, vključitev poklicnega in družinskega življenja v letne razgovore, korporativno prostovoljstvo;
- **struktura plačila in nagrajevani dosežki:** obdaritev novorojenčkov, ponudba za prosti čas, štipendije otrokom zaposlenih, psihološko svetovanje in pomoč in

- **storitve za družine:** razne oblike dnevnega varstva otrok zaposlenih, organizirano počitniško varstvo otrok, tako da lahko zaposleni za krajši čas pripeljejo ob posebnih situacijah na delovno mesto otroke.

V naši raziskavi je certifikat izpostavila samo ena mamica, vendar jih je gotovo več, ki so zaposlene v podjetjih s tem certifikatom, in bi bilo dobro preveriti stanje pri njih, saj ni rečeno, da v podjetju izberejo ravno ukrep, ki omogoča večjo prožnost dela zaradi skrbi za otroka. Certifikat se podeli za dobo 3 let in s tem se tudi določijo ukrepi, ki jih bo podjetje uvedlo v tem času, torej podjetje nima pogoja, da uvede vse družini prijazne ukrepe, ampak se ti vnaprej določijo v izvedbenem načrtu.

Delodajalci naj izdelajo zloženke o mobingu, kjer bodo lahko vsi zaposleni izvedeli, kaj je mobing in kaj ni, navedeni naj bodo tudi kakšni primeri ustrahovanja. V zloženki naj bodo informacije o tem, kakšni so ukrepi delodajalca za odpravo, zmanjšanje ali preprečevanje mobinga ter nasveti in informacije, kam po pomoč v primeru mobinga (kot žrtev ali kot priča).

### 4.3 Priporočila za mamice

Mamice morajo ob kakršnem koli sumu mobinga ostati mirne, kolikor se le da, in se ne smejo odzvati spontano in nepremišljeno. Najprej morajo poiskati pomoč, ki jo lahko najdejo ali pri svojem delodajalcu ali sodelavcih (če niso tisti, ki izvajajo mobing), lahko pri sindikalnem predstavniku, kadrovski službi, na Inšpektoratu za delo, pri družini, prijateljih, komur koli pač zaupajo. Nikakor pa o problemu in pojavu mobinga ne smejo biti tiho, kar večina žrtev je, saj se boji za svojo službo in tudi za svoje zdravje. Pomembno je, da se situacija analizira, in sicer:

- odkriti, kdo so moberji in kaj hočejo od vas;
- kakšen odnos ima do tega dogajanja nadrejeni;
- ali se nadrejeni oddaljijo od teh dejanj ali jih namerno spregledajo;
- ali menijo, da bi lahko dobili pomoč pri nadrejenem;
- pomembno je, da se piše dnevnik o mobingu, ki ga je treba hraniti na zanesljivem mestu. Primer mobing dnevnika si lahko ogledate na sliki (Slika 26: Primer mobing dnevnika).

V dnevniku mora žrtev zabeležiti datum in uro dogodka, kaj se je zgodilo in kdo je povzročitelj. Ob tem naj še zapisuje svoje občutke ter kakšne posledice je dejanje imelo. Žrtev mobinga v dnevnik zapiše tudi morebitne priče ter osebe, ki jih je informiral oziroma seznanil. Vse zapisano bo kasneje lahko predložil kot dokaz o pojavu mobinga.

Mamice pa lahko veliko doprinesejo tudi s pravilno vzgojo svojih otrok, saj se začne psihično nasilje kazati že v samem otroštvu, najpogosteje v šoli med vrstniki. Zato je zelo pomembno, da so mamice dobro ozaveščene o problemu in pravilno vzgajajo ter ozaveščajo svoje otroke, saj je tudi to eden izmed načinov, s katerim lahko preprečijo vsako kasnejše nasilje na delovnem mestu.

*Primer mobing - dnevnik*

**MOBING - DNEVNIK**

Datum	Ura	Kaj se je zgodilo	Povzročitelj	Občutki	Posledice	Koga sem informiral/a	Priče dogodka
1	2	3	4	5	6	7	8
04.05.2005	8.15	Na sestanku mi šef ni dovolil pojasniti svojega predloga	Šef	Bil sem besen, postal sem rdeč v obraz, občutek sramu	Bolela me je glava in razbijalo mi je srce	Sindikalnega poverjenika	Jože, Andrej, Alenka, Stanka, Mojca
	11.24	Tajnica šefa mi je prinesla gradivo, ki sem ga pripravil, na katerem je bilo zapisano: ZANIČ	Namestnik šefa	Sram, bes, jezo, ponorel sem, ker je bilo gradivo zelo dobro pripravljeno	Padec koncentracije, glavobol, slabost		Sodelavci: Andreja, Katja, Martin
	14.00	S šefom sem hotel govoriti, ni mi dovolil vstopa v njegovo pisarno. Zadrhl se je VEN.	Šef	Popenil sem, bil sem besen in ponižan	Za nadaljno delo sem bil popolnoma nesposoben		Tajnica šefa

Slika 26: Primer mobing dnevnika  
(www.mobing.si)

#### 4.4 Nasveti mamicam, kako sporočiti nadrejenemu veselo novico

Odločitev, kdaj in na kakšen način sporočiti novico o nosečnosti, je osebna odločitev vsake posameznice in je odvisna od številnih okoliščin: kako se počuti, kakšna je videti, na kakšnem delovnem mestu je bodoča mamica in koliko je podjetje naklonjeno družini.

Vsekakor je treba paziti, da bo nadrejeni prvi, ki bo izvedel novico, pred sodelavci in preden se opazi trebušček. Dobro je, da se bodoča mamica diskretno pozanima pri sodelavkah, kakšne so izkušnje in kakšen je bil odziv podjetja na novico.

Kot prikazuje tabela (Tabela 14: Verjetnost spontanega splava pri vitalnih, zdravih ženskah), je verjetnost za spontani splav<sup>6</sup> najvišja v prvem trimesečju, zato večina žensk počaka, nekatere pa počakajo tudi do nuhalne svetline (opravlja se med 11 in 14 tednom nosečnosti). To je odločitev vsake posameznice. Če je delo, ki ga opravljajo, stresno, je dobro novico sporočiti prej, da se na delu opravijo določene prilagoditve (npr. ob dolgem delovniku se ta skrajša, če je bodoča mamica izpostavljena nevarnim snovem, je delovno mesto treba prilagoditi, jo premestiti itd.).

<sup>6</sup> Spontani splav je izguba otroka pred 20. tednom nosečnosti.



Dobro je, da se nadrejenemu novica sporoči osebno, pri čemer pa se lahko bodoča mamica tudi pripravi in naredi predlog glede razporeditve svojega dela. Reakcija, ki jo lahko pričakuje mamica, je panika, namesto čestitk, saj nadrejeni najprej pomisli na delo, kdo ga bo prevzel. Če se vnaprej ve, da bo reakcija takšna, se mora mamica pripraviti in ne sme pustiti, da ji to pride do živega, nadrejenemu pa naj poda čim bolj konkretne predloge.

**Tabela 14: Verjetnost spontanega splava pri vitalnih, zdravih ženskah**

Tedni nosečnosti	Verjetnost spontanega splava
1–2	75 % (po ugnezditvi, ki nastopi 7–10 dni po ovulaciji, pa se odstotek zniža tudi do 31 %).
3–6	10 % (po pozitivnem urinskem testu, 14 dni po ovulaciji oziroma pri ravnih HCG 50–80).
6–12	5 % (ali manj, če je prisotno bitje srca).
Drugo trimesečje	3 % (po 20. tednu govorimo že o mrtvorojenosti).
Tretje trimesečje	Pri teži ploda vsaj 500 g (približno pri 24 tednih) govorimo o mrtvorojenosti, katere stopnja znaša 1 %.

(Roy, 2014)

## 4.5 Izvedba promocije na Facebooku

Facebook predstavlja eno izmed največjih t. i. izložb na svetu. Podjetjem in tudi posameznikom nudi možnost večje prepoznavnosti, vzpostavljanje odnosov in promoviranje. Čeprav zgleда na prvi pogled enostavno, je vodenje in promoviranje na Facebooku kar kompleksna zadeva, saj je potrebnega veliko časa, truda in denarja.

Tako posamezniki kot podjetja, ki stremijo k temu, da se mobing zmanjša oziroma sploh ne pojavi, bi morali preko socialnega omrežja Facebook bolj ozaveščati vse svoje prijatelje, družbenike, zaposlene in ostale člane spletnega omrežja, predstaviti posledice mobinga za posameznika in podjetje ter začeti s kampanjami proti mobingu.

Na spletnem omrežju Facebook nismo zasledili nobene strani, ki bi opozarjala na mobing, ozaveščala uporabnike o njem ali ponujala čim več informacij o mobingu. Ker je mobing razširjen po vsem svetu, med vsemi generacijami, Facebook pa ima resnično ogromno uporabnikov, ki ga uporabljajo vsakodnevno, bi bilo zelo priporočljivo, da se ustvari stran, kjer bi vsakdo lahko prebral vse o mobingu (kaj je, vrste, posledice itd.), hkrati pa bi imel na voljo ljudi, ki bi mu v danem trenutku znali pomagati. Glede na to, da je na strani [www.mobing.si](http://www.mobing.si) ogromno koristnih informacij o mobingu, bi lahko ustanovitelji te strani razmislili tudi o strani na Facebooku. Zagotovo bi se promocija proti mobingu dobro obnesla in hitro razširila med uporabnike. Prepričani smo, da bi veliko ljudi, ki so do sedaj bili tihi in si niso upali spregovoriti, povedali svoje izkušnje, se obrnili na to stran in poiskali pomoč.

Prav tako pa bi bilo koristno za podjetja, ki že imajo svojo stran na Facebooku, da začnejo promocije proti mobingu (v kolikor je to seveda njihovo realno stanje in se resnično borijo proti mobingu), saj bodo tako pokazali, da jim ni mar za zaposlene in ljudi ter bodo s tem posledično razširili svoje dobro ime. Dobro bi bilo, da vključijo tudi strokovnjake (psihologi, psihiatri), ki bi z nasveti lahko zelo pomagali. Posamezniki bodo pa posledično lahko poiskali in videli, kateri so tisti zaposlovalci, ki skrbijo za svoje zaposlene, katerim pa ni mar zanje in vodijo politiko proti mobingu v njihovi organizaciji. Pomembno je, da se o mobingu govori tudi na Facebooku,

kjer je ogromno različnih uporabnikov, saj se bo s tem pripomoglo k še večji ozaveščenosti ljudi.

Vsekakor bi bilo potrebnih več raziskav na temo mobinga, saj je tega pri nas še vedno premalo, hkrati pa bi bilo o tem treba več govoriti na dandanes zelo razširjenih in priljubljenih socialnih omrežjih. Raziskav se lahko lotijo ali posamezna podjetja ali podjetja, katerih dejavnost so izvedbe raziskav (npr. Mediana).

Na ravni celotne države je treba ugotoviti stanje in ga sanirati, pri čemer pa je Facebook lahko v veliko pomoč pri ugotavljanju stanja in prisotnosti mobinga ter ozaveščanja ljudi o tem resnem problemu.

## 5 ZAKLJUČEK V MOBING MED MAMICAMI PREDŠOLSKIH OTROK

Mobing je psihično nasilje na delovnem mestu, katerega posledica oziroma cilj je poslabšanje delovnih razmer, ki povzroči napad na človekove pravice, njegovo dostojanstvo in škodi tako psihičnemu kot fizičnemu zdravju ljudi. Vsekakor je to resen problem današnje družbe, saj se pojavlja v vedno večjem obsegu.

Odgovornost pri soočanju z mobingom imajo posameznik, organizacija in država. Država je tista, ki mora poskrbeti za ustrezne zakone, organizacija za dober način vodenja in ozaveščanja zaposlenih ter skrbeti za dobro organizacijsko klimo, posameznik pa mora ob pojavu mobinga spregovoriti in ukrepati oziroma poiskati pomoč.

Tako v Sloveniji kot v Evropski uniji je mobing prepovedan v več zakonih in direktivah. Problem, ki se pojavlja, je ta, da je mobing zelo težko dokazljiv. Zato je pomembno, da žrtev vodi dnevnik mobinga, kamor si zapisuje čas, uro, dogodek, kdo je mober, morebitne priče in koga je s problemom seznanil.

V izvedeni raziskavi smo ugotovili, da je mobing med mamicami predšolskih otrok prisoten. Različne oblike mobinga dnevno, tedensko ali mesečno doživlja med 1 % in 43 % anketirank. Najpogostejša oblika mobinga je dodeljevanje prekomernega dela in obremenitev, kar 28 % anketirank doživlja dnevno ali tedensko. Anketiranke so v veliki meri deležne tudi ignoriranja, zahtev po delu preko polnega delovnega časa in so žrtve zlonamernih govoric in ogovarjanj. Vsi ti dogodki ob dnevnem oziroma tedenskem ponavljanju privedejo do hudih posledic za žrtev.

Raziskava je pokazala tudi na problematiko odnosov z nadrejenimi, ki so v večji meri izvajalci mobinga kot sodelavci. 9 % anketirank odnose na delovnem mestu z nadrejenimi ocenjuje kot nevzdržne. Po prihodu s porodniškega dopusta jih v odnosu do nadrejenih veliko doživi spremembo na slabše. Pred zanositvijo je bilo 14 % sodelujočih mamic tarča nadlegovanja, ustrahovanja, trpinčenja ali druge oblike nasilja na delovnem mestu s strani nadrejenih in 15 % s strani sodelavcev. Po vrnitvi s porodniškega dopusta je bilo 21 % žrtev mobinga s strani nadrejenih in 16 % s strani sodelavcev. 32 % anketirank meni, da delodajalci nimajo razumevanja glede njihove odsotnosti zaradi bolezni oziroma nege otroka.

Treba pa je ločiti mobing in konflikt na delovnem mestu. Kako torej prepoznati, da je to, kar se dogaja, mobing? Konflikti na delovnem mestu so ponekod že tako vpeti v vsakdanjik, da jih

sčasoma ne prepoznamo oziroma jih več sploh ne opazimo. Zato poudarjamo, da je treba vedeti, da je mobing proces, ki se odvija v daljšem časovnem obdobju (najmanj 6 mesecev), moberji pa na začetku delujejo prikrito, velikokrat so z žrtvijo celo prijazni. Vsi okoli žrtve ji sporočajo, da je problem v njej in da problema ni, saj ne vidijo celotne slike. Žrtev mobinga vse potlači in po nekaj mesecih sploh ne prepozna, da je to, kar se ji dogaja, mobing, ki se je začel s konfliktom, v katerega je bila hote ali nehote vpletena. V kolikor pa oseba spozna, da je žrtev mobinga, pa se pojavi drug problem, saj si ne upa spregovoriti in raje trpi ali pa zapusti delovno mesto, kar pa seveda ni rešitev. Pravilnega odgovora na vprašanje o tem, na koga se obrniti po pomoč, tako rekoč ni. Pomembno je, da žrtev mobinga spregovori in ne ostane tiho. Če je nadrejeni tisti, ki izvaja mobing, se žrtev lahko obrne ali na sodelavca ali na koga izmed bližnjih, ki ji bo nato znal svetovati.

Rezultati kažejo, da so vzroki za pojav mobinga predvsem slabo vodstvo, neurejena organizacija in negativen odnos do sodelavcev. Negativni učinki, ki se ob tem kažejo, so predvsem v obliki odsotnosti z dela, slabših odnosov med zaposlenimi, večje fluktuacije, manjše produktivnosti, izgube ugleda in visokih stroškov, žal pa se marsikatero podjetje oziroma organizacija ne zaveda tega problema.

Raziskavo med mamicami predšolskih otrok smo izvedli s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil objavljen na socialnem omrežju Facebook. Glede na ogromno število uporabnikov tega omrežja bi vsekakor bilo treba to izkoristiti ne le za povezovanje ljudi in podjetij ter za oglaševanje in prodajo, temveč tudi v večji meri za ozaveščanje o določenih težavah, problemih, v našem primeru o mobingu, ki je zagotovo velik in zelo razširjen problem. Kot smo ugotovili iz raziskave, so naše anketiranke, ki so uporabnice Facebooka, v največji meri na Facebooku iskale ljudi, ki so že bili žrtev mobinga. Torej bi bilo treba boljše izkoristiti moč povezovanja v tej smeri, da bodo žrtve mobinga lahko na Facebooku poiskale in tudi dobile pomoč pravih oseb in tistih, ki so to že doživele.

Rezultatov raziskave sicer ne moremo posploševati in trditi, da veljajo za vse mamice predšolskih otrok, so pa gotovo pokazatelj nekega stanja, ki je med mamicami, in nakazujejo na to, da mobing med mamicami vsekakor obstaja. Po raziskavi sodeč je kar nekaj mamic, ki so zapustile delovno mesto zaradi mobinga in ki so dobile odpoved, ko so zanosile, med samim porodniškim dopustom ali pa po vrnitvi na delo. Zakonodaja pri nas sicer lepo narekuje, kaj je dovoljeno in kaj ne, ravno tako evropski zakoni, vendar pa je problem pri ugotavljanju mobinga. Kdo je tisti, ki bo nadziral stanje v organizaciji in skrbel, da do mobinga ne pride, če je nadrejeni tisti, ki ga izvaja. Drugače je v primeru, ko mobing izvaja nekdo drug, ki ni vodja, saj se lahko mobiranec v tem primeru obrne na nadrejenega, ki je na vrhu hierarhične ravni in ta dalje ukrepa. Ključno je, da se ugotovi, zakaj so nadrejeni tisti, ki izvajajo mobing nad mamicami, kaj se spremeni po tem, ko ženska postane mamica, da se odstotek žrtev poviša v primerjavi pred zanositvijo.

Prvi korak k preprečitvi mobinga je vsekakor na strani delodajalca oziroma nadrejenih. Če bo sam zavzet za to, da do mobinga ne pride, bo s tem vplival tudi na svoje zaposlene. Potrebno pa je, da se o mobingu ozavešči vse v organizaciji in tudi širšo družbo, saj ga bo le tako moč prepoznati.

## Literatura in viri

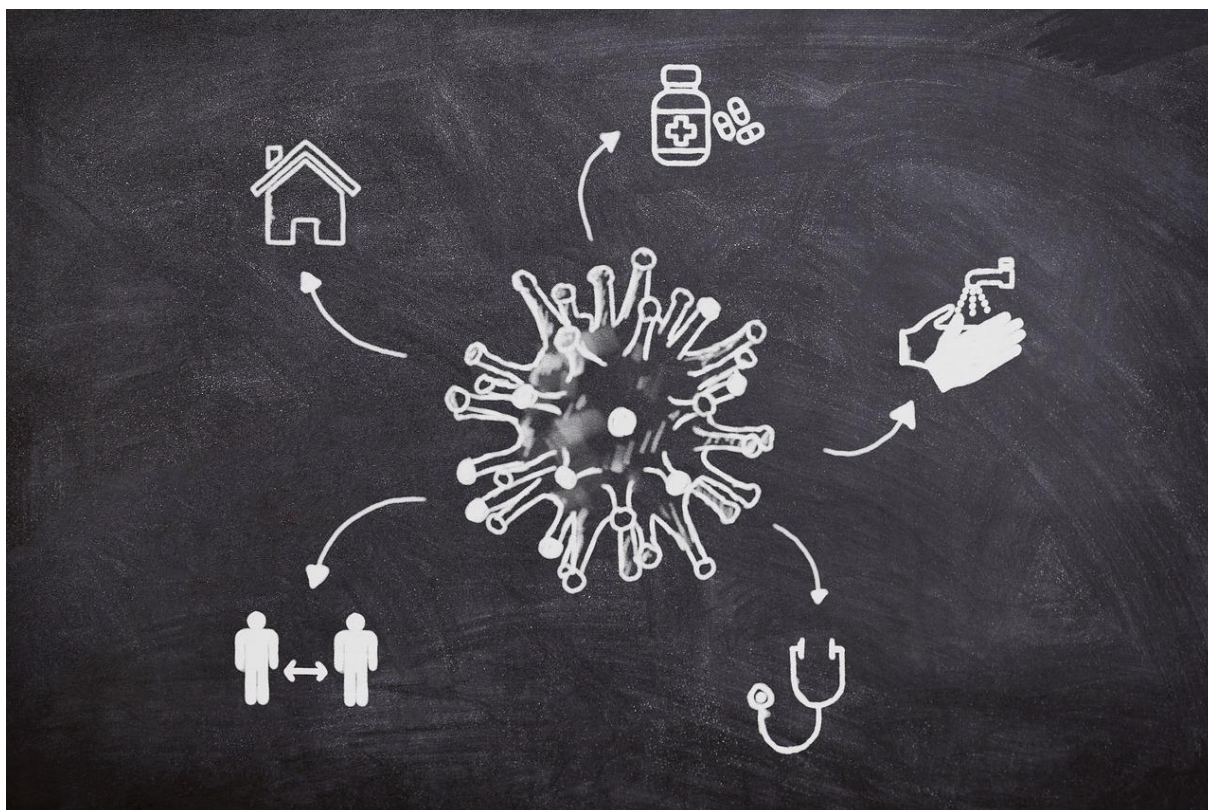
- Abram, E. (2011). *Vloga managementa pri obvladovanju mobinga* (Magistrska naloga). Ljubljana: [E. Abram].
- Arnšek, T. (2007). *Nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu*.
- Arnuš, J. (2006). Šikaniranje na delovnem mestu. *Dignitas*, 8(31/32), 61–72.
- Bakovnik, R. (2006). Vloga sveta delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobinga. *Industrijska demokracija*, 5(12), 3–5.
- Božičević, K. (2016). *Mobing pri mamicah predšolskih otrok: Primer raziskave med uporabnicami Facebooka* (Magistrska naloga). Maribor: [K. Božičević].
- Brečko, D. (2010). *Recite mobingu ne: Obvladovanje psihičnega in čustvenega nasilja*. Ljubljana: Planet GV.
- Česen, T., Damej-Pauko, M., Kečanović, B., Mordej, A., Pečnik, S., Posel, F., Urdih Lazar, T., Gantar, P., Čebašek-Travnik, Z. in Germič, L. (2009). *Mobing, trpinčenje, šikaniranje: Nekaj usmeritev za pogum pri ohranjanju dostojanstva*. Ljubljana: Pogum – društvo za dostojanstvo pri delu.
- Civil Rights Monitor. (1995). Glass ceiling commission issues report: Discrimination still deprives women and minorities of opportunities. *Civil Right Monitor*, 8(1), str. 19–21.
- Črepinšek, M. (2007). Starševske pravice in finančne ugodnosti. Pridobljeno s: [http://www.mojmalcek.si/clanki\\_in\\_nasveti/druzina/72/starsevske\\_pravice\\_in\\_financne\\_ugodnosti.html](http://www.mojmalcek.si/clanki_in_nasveti/druzina/72/starsevske_pravice_in_financne_ugodnosti.html)
- CSD Šiška. (2015a). Družinski prejemki.
- CSD Šiška. (2015b). Krajši delovni čas.
- Cvetko, A. (2003). Mobbing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. *Podjetje in delo*, 29(5).
- Davidovič Žagar, M. (2015). *Mobing na delovnem mestu v podjetju X, d.o.o* (Diplomska naloga). Kranj: [M. Davidovič Žagar].
- Ekvilib Inštitut. (n.d.). Certifikat Družini prijazno podjetje.
- EUR-Lex. (2007). Politika zaposlovanja in socialna politika.
- Evropska komisija. (2015). Spremljanje uporabe zakonodaje EU.
- Gerčar, J. (2006). *Zaposlitev, kariera, materinstvo – sinergija ukrepov države v luči usklajevanja poklicnega in družinskega življenja* (Diplomska naloga). Maribor: [J. Gerčar].
- Gheordunescu, M. E. in Panoiu, L. F. (2014). Mobbing – form of discrimination at work. *Anale*, 20, 143–149.
- Hodžić, E. (2013). Ovire pri napredovanju žensk na managerski položaj. V *Z znanjem do idej za nov zagon gospodarstva. Zbornik* (zv. 10, str. 329–334). Koper: Fakulteta za management.
- Hrženjak, M. (2005). Materinstvo in kariera kot oglasna priloga. *Medijska preža*, maj, str. 16.
- Jan, U. (2011). *Pravno varstvo v primeru trpinčenja na delovnem mestu* (Diplomska naloga). Šempeter: [U. Jan].
- JILPT. (2013). Workplace Bullying and Harassment. Pridobljeno s: <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.12.pdf>
- Kazenski zakonik. (2012). Uradni list RS, št. 50/2012.
- Klinični inštitut za medicino dela prometa in športa. (2008). Razširjenost trpinčenja na delovnem mestu v Sloveniji 2008. Pridobljeno s: <http://www.cilizadelo.si/razsirjenost-trpinčenja-na-delovnem-mestu-v-sloveniji-2008.html>
- Kostelić-Martić, A. (2007). Psihično nasilje na delovnem mestu. *HRM*, 5(15), 26–32.
- Krsnik Horvat, B. in Pagon, M. (2012). Attitudes Toward Workplace Mobbing in Slovenian Research Organisations. *Organizacija*, 45(4), 159–173.

- Leymann, H. (1993). *Mobing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobing at work. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 5(2), 165–184.
- Linehan, M. (2001). *Uspešne ženske : managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV založba.
- Lupšina, A. (2009). *Psihično trpinčenje na delovnem mestu – mobing* (Zaključna projektna naloga). Koper: [A. Lupšina].
- Maselj, I. (2009). *Materinstvo in kariera* (Diplomska naloga). Kranj: [I. Maselj].
- MDDSZ. (2015a). *Direktive EU s področja zakona o delovnih razmerjih*.
- MDDSZ. (2015b). *Krajši delovni čas*.
- Merkač, M. (2001). Konstrukcija managerskih vlog. V *Zbornik s posvetovanja: Managerke in poslovna odličnost* (str. 8–26). Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
- Mlinarič, P. (2007). Mobing. *Pravna praksa*, 25(12), str. 19–21.
- Pengov, S. (2013). *Ugotavljanje pojavnosti mobbinga med zaposlenimi v družbi Dinos Ljubljana* (Magistrsko delo). Maribor: [S. Pengov].
- Rovanšek, N. (2007). *Spolna diskriminacija na trgu dela v Sloveniji* (Diplomska naloga). Ljubljana: [N. Rovanišek].
- Roy, D. (2014). *Fact about Miscarriage: How often does this happen?*
- Šket, S. (2014). *Ugotavljanje stanja na področju pravilnikov o preprečevanju mobinga na delovnem mestu v Sloveniji* (Magistrska naloga). Maribor: [S. Šket].
- Škrilec, M. (2008). *Sociološki vidiki vplivov delovnega okolja na pojav mobinga* (Magistrska naloga). Maribor: [M. Škrilec].
- Statistični urad RS. (2014). *Stratopis: Statistični pregled Slovenije 2014*.
- Štefe, T. (2009). *Mobing – psihično nasilje na delovnem mestu* (Zaključna projektna naloga). Koper: [T. Štefe].
- Štrucl, T. (2008). *Diskriminacija žensk pri sklepanju delovnega razmerja in napredovanju* (Diplomska naloga). Kranj: [T. Štrucl].
- Tkalec, L. (2001). Šikaniranje. *Teorija in praksa*, 38(5), str. 908–926.
- Tomše, J. (2013). *Trpinčenje na delovnem mestu je ena najbolj dramatičnih izkušenj v življenju*. Pridobljeno s: <https://siol.net/novice/slovenija/trpincenje-na-delovnem-mestu-je-ena-najbolj-dramaticnih-izkusenj-v-zivljenju-293637>
- Tramte, P. (2008). *Ženska med družino in kariero v tržnem gospodarstvu* (Specialistično delo). Ljubljana: [P. Tramte].
- Vartia-Väänänen, M. (2003). *Workplace bullying: A study on the work environment, well-being and health*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). (2013). Uradni list RS, št. 21/2013.
- Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM). (2002). Uradni list RS, št. 59/2002 in 61/2007.
- Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). (2007). Uradni list RS, št. 63/2007.
- Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1). (2014). Uradni list RS, št. 26/2014.
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1), (2011).



## UKREPI ZA ZMANJŠEVANJE ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA

Avtorica: Vanja Tajnšek







## 1 UVOD K UKREPOM ZA ZMANJŠEVANJE ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA

Zdravstveni absentizem je pojem, s katerim označujemo izostajanje od dela zaradi zdravstvenih razlogov, bolniški stalež ali preprosto bolniško.

Gre za pereč problem, ki mu država in podjetja namenjajo čedalje več pozornosti. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju: ZZZS) je v *Zborniku primerov iz prakse slovenskih podjetij na temo zdravstvenega absentizma* že leta 2010 objavil, da tako imenovani bolniški stalež predstavlja v Sloveniji resen družbeni, organizacijski in pravni problem, ki ima tudi občutne ekonomske posledice za delavce, delodajalce, narodno gospodarstvo in področje obveznega zdravstvenega zavarovanja (ZZZS, 2010). Bolniške odsotnosti namreč ne pomenijo le ekonomske izgube, pač pa tudi izgubo znanja in izkušenj, poslabšanje odnosov med sodelavci, slabše počutje sodelavcev ob vračanju po daljši bolniški odsotnosti, izgubo spretnosti in ne nazadnje manjši ugled podjetja.

Gre za občutljivo področje socialne varnosti, na katero se gleda kot na samo po sebi umevno, zato terja še bolj preiščljene pristope in ukrepe. Teh je ravno zaradi množice in raznovrstnosti dejavnikov veliko. Pri izbiri je treba nameniti pozornost posamezniku, identificirati skupne značilnosti skupin, poznati specifične in zdravstvena tveganja delovnih okolij in delovnih mest, poznati zakonodajo, slediti ugotovitvam raziskav obravnavanega področja, poznati ekonomsko ozadje problema in se zavedati, da kompleksnost zahteva več kot enega človeka. Rešitev tako kompleksnega problema zahteva sistematičen pristop in preiščljeno ukrepanje, ki je brez predhodne analize praviloma obsojeno na neuspeh. Potrebno je statistično spremljanje podatkov kazalnikov bolniške odsotnosti. Vzporedno je treba preverjati stanje zadovoljstva sodelavcev, pridobiti njihova mnenja o počutju na delovnem mestu, o klimi in drugem. Zelo pomembno je tudi poznavanje specifične dela sodelavcev, njihovih nalog in pooblastil ter posebnosti konkretnega delovnega okolja.

## 2 KAJ O ABSENTIZMU PRAVI TEORIJA

Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju: OECD) opredeljuje absentizem iz zdravstvenih razlogov kot odsotnost sodelavca, ki se nanaša na število izgubljenih delovnih dni na leto (OECD, 2008, str. 11).

Začasna odsotnost z dela zaradi bolezni, poškodb in drugih zdravstveno upravičenih razlogov se v enakem pomenu opisuje tudi z izrazi absentizem, zdravstveni absentizem, bolniški stalež, bolniška odsotnost. Podatki o bolniškem staležu so pomemben vir informacij o zdravstvenem stanju aktivne populacije. Sodobna tehnologija zbiranja in pridobivanja podatkov omogoča racionalizacijo zbiranja podatkov v smislu enkratnega vnosa podatkov in pridobivanja izhodnih podatkov za poročanje o zdravstvenem stanju delavcev mednarodnim organizacijam (WHO, ILO, EUROSTAT), za potrebe nacionalne zdravstvene statistike (socialno-medicinske analize – SMA: zaključeni primeri za eno diagnozo v opazovanem obdobju in izgubljeni koledarski dnevi), za potrebe Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (finančno-zavarovalniške analize – FZA: vsi primeri v opazovanem obdobju in izgubljeni delovni dnevi), kot tudi za posamezna podjetja, ki se zanimajo za zdravstveno stanje sodelavcev. Vir podatkov je *Potrdilo*

o upravičeni zadržanosti od dela, ki ima zakonsko podlago v Zakonu o zbirkah podatkov s področja zdravstvenega varstva.

## 2.1 Spremljanje zdravstvenega absentizma – kazalniki

Spremljanje področja zdravstvenega absentizma je za organizacije in države izredno pomembno. Odličen vir podatkov je *OECD Health Statistics*. Dostopen je na spletnem naslovu: <http://www.oecd.org/health/health-data.htm>. Na enem mestu so ponujene informacije o raziskavah s področja zdravstvene statistike držav z vsega sveta, na državnem nivoju pa informacije najdemo na spletni strani Nacionalnega inštituta za javno zdravje (v nadaljevanju: NIJZ). Kakršno koli ukrepanje brez poprejšnje analize stanja – ta pa je možna, če razpolagamo s potrebnimi podatki – je slej ko prej obsojeno na neuspeh.

NIJZ zbira in analizira podatke o bolniških odsotnostih posameznikov oziroma organizacij ter jih na prošnjo posreduje prosilcem. Pri prikazu stanja zdravstvenega absentizma uporablja naslednje kazalnike bolniškega staleža (NIJZ, 2017):

- **število primerov** – štejemo vse primere, ki imajo zaključen bolniški stalež v opazovanem letu za eno diagnozo ne glede na to, kdaj se je bolniški stalež začel;
- **število izgubljenih koledarskih dni** – štejemo vse dneve odsotnosti z dela za eno zaključeno diagnozo v opazovanem obdobju. Če računamo odstotek bolniškega staleža, je v imenovalcu 365 dni v letu;
- **odstotek bolniškega staleža (% BS)** – odstotek bolniškega staleža je odstotek izgubljenih koledarskih dni na enega zaposlenega delavca;
- **indeks onesposabljanja (IO)** – to je število izgubljenih koledarskih dni na enega zaposlenega delavca;
- **indeks frekvence (IF)** – število primerov odsotnosti z dela zaradi bolniškega staleža na 100 zaposlenih v letu;
- **resnost (R)** – povprečno trajanje ene odsotnosti z dela zaradi bolezni, poškodbe ali drugega zdravstvenega vzroka.

Za potrebe analiz nacionalne zdravstvene statistike in upravljanja zdravstvenega varstva se podatki prikazujejo na socialno-medicinski način (SMA): zaključeni primeri za eno diagnozo v opazovanem obdobju in izgubljeni koledarski dnevi (Jeren, 2012). Metodološka pojasnila za spremljanje podatkov o začasni odsotnosti z dela zaradi zdravstvenih razlogov, ki jo uporablja NIJZ, so objavljena na njihovi spletni strani.

Kazalniki bolniške odsotnosti nam nudijo odlične podatke pri analiziranju začetnega stanja in uspešnosti obvladovanja zdravstvenega absentizma na dolgi rok. Sprotno analizo pa bomo lahko delali s kazalniki, ki si jih moramo pametno izbrati že v programu promocije zdravja. To so npr. število izvedenih delavnic, usposabljanj, število udeležencev, število posvetovanj in sestankov, odstotek zadovoljstva sodelavcev, število pripomb na organizacijo dela, število idej za izboljšanje stanja, število pripravljenih člankov idr.

## 2.2 Akterji in dejavniki, ki vplivajo na pojav zdravstvenega absentizma

Zdravstvenega absentizma ne moremo pripisati le zdravju posameznika, pač pa nanj vpliva veliko akterjev in dejavnikov:

- okolje (onesnaženost, klimatske razmere idr.),
- družba (vrednote),
- država (zakonodaja, zdravstveni sistem),
- delodajalec (klima, kultura, delovni pogoji, slog vodenja idr.),
- posameznik (ozaveščenost, informiranost, genske predpostavke idr.).

Razlogi za absentizem so lahko vidni (bolezen, neustrezni delovni pogoji, staranje delovne sile, slab nadzor) ali pa imajo globlje ozadje (slabi medsebojni odnosi, mobing, neustrezen stil vodenja, slaba organizacija dela). Pri iskanju vzrokov, ki vplivajo na pojav in stanje zdravstvenega absentizma, se je nujno vprašati tudi, kdo naj rešuje problem zdravstvenega stanja prebivalcev in kako. Prim. asist. dr. Davorina Petek pravi: »Skrb za zdravje državljanov je prioriteta vsake države in njene politike, ki oblikuje načine izvajanja zdravstvene oskrbe, je pa tudi naloga in dolžnost vsakega posameznika, saj je odgovornost ljudi samih za lastno zdravje vse pomembnejša.« (Petek, 2010) V nadaljevanju se bomo prvenstveno omejili na delodajalca in posameznika.

### 2.2.1 Delodajalec

Delodajalec ima na razpolago veliko vzvodov, s katerimi lahko vpliva na zdravstveni absentizem, in sicer tako v pozitivnem kot negativnem smislu. Skrb za zdravje oziroma varnost in promocijo zdravja na delovnem mestu mu nalaga zakonodaja, »rezultati raziskav pa kažejo, da se vlaganje v zdravje sodelavcev splača tudi z ekonomskega vidika. Le-ta je poleg moralnega, pravnega, zdravstvenega in socialnega vidika za delodajalca gotovo zelo pomemben« (Kalčič, 2010).

Na ravni podjetja je stanje zdravstvenega absentizma odvisno od:

- povprečne starosti sodelavcev,
- gospodarske dejavnosti,
- organizacije dela,
- sloga vodenja,
- odnosa do bolnih,
- klime v podjetju,
- kulture podjetja,
- delovnih pogojev,
- politike glede obvladovanja stanja bolniških odsotnosti ter
- politike glede varnosti in zdravja na delovnem mestu.

»V tem času in tem gospodarskem ciklu je promocija zdravja na delovnem mestu med delavci po vsej Evropi bolj pomembna kot kadarkoli« (Bell, 2015), a za uspešno izpeljavo projektov promocije je treba najprej doseči zavedanje samega delodajalca in posameznikov o pomembnosti zdravja. Tu pa pomembno vlogo igrata organizacijska kultura in klima podjetja.

»Pojem **organizacijska kultura** se v današnjem času pogosto omenja. Organizacijsko kulturo lahko opredelimo kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja sodelavcev na probleme, s katerimi se pri svojem vsakodnevnem

delu srečujejo.« (Klemenčič, 2010, str. 375) Vpliva na klimo v organizaciji, na medsebojne odnose, na upravljanje z znanjem, slednje pa je ključno za uspešnost organizacije. V novih podjetjih je organizacijska kultura običajno skladna z osebnostjo ustanovitelja, v starejših pa se spreminja in oblikuje na dolgi rok (prav tam). Vpliva na motiviranost sodelavcev, organizaciji daje osebni pečat, po katerem se razlikuje od drugih, ter »daje sodelavcem občutek identitete in identifikacije s podjetjem« (Robbins in Judge, 2007 v Klemenčič, 2010, str. 376). Menedžerjem se priporoča, da dosledno izvajajo raziskave o organizacijski kulturi ter jo z ustreznimi orodji primerjajo z zadovoljstvom sodelavcev in zadovoljstvom odjemalcev (Vrčon Tratar in Snoj, 2015, str. 219).

**Organizacijska klima** ni zadovoljstvo z delom, lahko pa k njemu pripomore. Človek, ki zaznava spodbudno organizacijsko klimo, je navadno tudi bolj zadovoljen (ali vsaj manj nezadovoljen) s svojim delom.

Če mora za urejenost področja varnosti in zdravja na delovnem mestu skrbeti vodstvo podjetja, ker mu to nalaga zakonodaja, pa je od **sloga vodenja** vodilnega kadra odvisno ne le doseganje podjetniških ciljev, pač pa tudi ustvarjanje dobre delovne klime in kakovostnih medsebojnih odnosov, kar vpliva na počutje sodelavcev. Za uspešno izpeljavo ukrepov s področja promocije zdravja pa je stalna podpora in zgled vodstva predpogoj. »Voditelj je najboljši, ko ljudje komaj vedo, da obstaja, ko je njegovo delo opravljeno, njegov cilj izpolnjen in ko ljudje porečejo: to smo naredili mi.« (Lao Tzu v Murrell, 2014)

O vodilnem kadru in vodenju Jiménez (2014) pravi:

- vodilni kadri so ključni vzvod organizacije;
- vodenje mora dovoliti vrednote (kultura organizacije predstavlja okvir);
- vodilni kadri potrebujejo podporo;
- spoštovanje je osrednji temelj;
- analizirati je treba strukture in procese, ki vplivajo na vodenje in zavirajo uspeh;
- treba je dopuščati angažiranost in preprečevati demotivacijo;
- kultura vodenja, ki spodbuja promocijo zdravja, pomaga vsem in vodi h gospodarskemu uspehu.

Vključevanje sodelavcev v odločanje o stvareh, ki se nanašajo na njihovo delo in njih same, je ena najpogostejših metod za dvig kakovosti delovnega življenja. Sodelavci, ki jih ne povprašamo za mnenje, so potisnjeni v položaj golih izvrševalcev, in to ne glede na njihovo znanje in sposobnosti. V Sloveniji je pri odločanju skoraj v celoti vključeno le vodstvo in med pomembnimi spremembami v vodenju Svetlik (2009, str. 362) navaja zlasti pomembnost ustrezne komunikacije med podrejenimi in nadrejenimi. Tudi ali še prav posebej pomembni so organizacija dela, delovni pogoji in delovne zahteve.

»Varno delovno okolje in varne delovne razmere ustvarjamo s tehničnimi, zdravstvenimi, socialnimi, vzgojnimi, pravnimi in drugimi ukrepi, s katerimi odkrivamo, preprečujemo in odpravljamo vzroke in vire, zaradi katerih lahko pride oziroma prihaja do poškodb pri delu, zdravstvenih okvar in obolenj delavcev pri delu.« (Djurić, 2012) Ko govorimo o zadovoljstvu z delom pa moramo vedeti, da gre za čustveni odziv posameznikov na delovno okolje. »Izraža se v vrednotenju določenih vidikov dela in organizacije, ki so za posameznika pomembni. Zadovoljstvo je odvisno predvsem od skladnosti med lastnimi potrebami posameznika in organizacijsko klimo: zato je za visoko zadovoljstvo ključen občutek, da delovno okolje omogoča zadovoljevanje najpomembnejših osebnih potreb.« (Musek Lešnik, 2015)

Če so varno in zdravo delovno okolje in varne delovne razmere absolutna prioriteta oziroma minimum zahtev, ki mora biti izpolnjen brez odstopanj, saj jih pogojujejo zakonske zahteve, pa

se pri naslednjih prioritetah marsikje zaustavi. Klima, medsebojni odnosi, slog vodenja, programi promocije zdravja ipd. so izredno pomembne komponente, ki izboljšujejo delavčevo počutje na delovnem mestu, vplivajo na njegovo duševno zdravje, to pa velikokrat vpliva tudi na telesno zdravje.

»Zelo pomembna je tudi krepitev programov za promocijo duševnega zdravja. Eden od štirih ljudi v evropski regiji v svojem življenju izkusi katero od duševnih motenj.« (WHO, 2014, str. 7) Zadnje raziskave na področju psihosocialnih tveganj v Sloveniji kažejo, da so slovenski zaposleni v primerjavi z zaposlenimi v drugih državah članicah EU pogosteje izpostavljeni zlasti stresu v zvezi z delom. Vendar na straneh Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (v nadaljevanju: MDDSZ) nadalje opozarjajo: »Cilj ne sme biti ukvarjanje s simptomatiko stresa, ampak z vzroki – to so slaba organizacija dela, slabo upravljanje in slabo vodenje. Ne smemo torej zgolj gasiti požara, ampak se moramo lotiti temeljnih vzrokov.« (MDDSZ, 2014)

Ko govorimo o organizaciji dela in pogojih ter zahtevah nekega delovnega okolja, ne moremo mimo pomena delovnega časa. Velja poudariti, da »je treba delovni čas obravnavati kot pravno, ekonomsko, sociološko, varstveno in socialno kategorijo« (Kalčič, 2011).

Pravna ureditev delovnega časa pomeni:

- za delodajalce omejevanje oziroma določanje dolžine delovnega časa in njegovo razporejanje in s tem v prvi vrsti podlago za organiziranje delovnega procesa;
- za sodelavce pa omejevanje in organiziranje delovnega časa pomeni pomemben element, na podlagi katerega se določa plača in daje možnost usklajevanju poklicnih in družinskih obveznosti ter prostega časa.

Seveda pa je oziroma mora biti urejen delovni čas vzpostavljen ne le zaradi doseganja kar najboljših delovnih ciljev, pač pa mora vedno biti primaren varstveni vidik. Dolžina delovnega časa (8-, 10-, 12-urni delavnik), njegova razporeditev (izmensko delo, delo po posebnem razporedu itd.), zagotavljanje odmorov (odmor za malico), počitkov (npr. krajši vmesni počitki ob visokih temperaturah v prostoru) in dopustov močno vpliva na obremenitve delavcev, kar učinkuje na njihovo psihofizično in zdravstveno stanje. »Tako je pravna ureditev delovnega časa, njegova organizacija in tudi omejitve s tem v zvezi izjemno pomemben del zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu.« (prav tam).

Delodajalci lahko uporabijo trde ukrepe, kot so npr. strožji strokovni in laični nadzor, a to so ukrepi, ki prinašajo zgolj ekonomski učinek delodajalcu, pa še to le na prvi pogled. Bolniška je že sedaj plačana manj in je delavec že zaradi tega oškodovan, zato se v mnogo primerih pojavlja obratna situacija. Sodelavci prihajajo na delo, tudi ko so bolni. Kaj delodajalec pričakuje od takšnega delavca? Prav gotovo vse tisto, kar pričakuje od zdravega. Torej se težave na dolgi rok samo kopičijo in posledice slej ko prej izbruhnejo na dan. Odsotnosti, ki sledijo, so praviloma daljše, kot če bi stanje sanirali sproti. Manjši absentizem (lahko) v končni fazi pomeni manjšo produktivnost.

Skrb za zdravje mora biti vpeta v strategijo podjetja, njegove načrte, delovne procese, njegov vsakdan. Največji kapital podjetja so namreč sodelavci. Zdravi sodelavci. Brez dejanske in aktivne podpore vodstva v vseh fazah promocije bo le-ta ostala le črka na papirju.

## 2.2.2 Posameznik

Promocija zdravja, ki jo narekuje Zakon o varnosti in zdravju pri delu, nalaga delodajalcu obvezo, da pripravi in izvede program promocije zdravja. Ta naj bo namenjen stimuliranju sodelavcev, da začno gledati na zdravje kot na nekaj izredno pomembnega že takrat, ko so zdravi. Skrb za zdravje nikakor ni le delodajalčeva skrb, pač pa je v prvi vrsti zanj odgovoren vsak sam.

»Delavci se morajo poistovetiti z načeli promocije zdravja in programi v njihovem podjetju.« (Bilban, 2014, str. 8) Vsak ima pravico do zdravja, a zanimivo je, da ima posameznik dolžnost skrbeti za svoje zdravje, opredeljeno z zakonom. »Vsakdo ima pravico do najvišje možne stopnje zdravja in dolžnost skrbeti za svoje zdravje,« posamezniku nalaga Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ, 1992, 2. člen).

Informiranost je ključna. Posameznik se je dolžan pozanimati o svojih pravicah in dolžnostih s področij, ki se nanašajo na njegovo zdravje, naj bodo to zakonska določila ali pa opozorilni znaki na delovni opremi. Opozorila o nevarnih in zdravju škodljivih snoveh nas dobesedno zasipavajo na vsakem koraku, od embalaže pralnega praška v nakupovalnem vozičku do opozorila »Ne nagibajte se skozi okno vagona«, ko hitimo v službo. Informacije niso same sebi namen, so zato, da nas opozorijo na nevarnosti, in treba jih je upoštevati, kljub temu da jih v nepregledni množici radi selektivno ignoriramo. V dobi interneta je informiranost preprosta, pa vendar zaradi obilice virov lahko otežena. Pomembne informacije so dosegljive na naslednjih slovenskih spletnih straneh:

- Nacionalni inštitut za javno zdravje – NIJZ na <http://www.nijz.si/>
- Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije – MZ na <http://www.mz.gov.si/>
- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti – MDDSZ na <http://www.osha.mddsz.gov.si/>
- Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu – EU-OSHA na <https://osha.europa.eu/sl>
- Inšpektorat za delo – ID na <http://www.id.gov.si/>
- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije – ZZZS na <http://www.zzvs.si/>
- Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa – KIMDPŠ na [https://www.kclj.si/index.php?dir=/pacienti\\_in\\_obiskovalci/klinike\\_in\\_oddelki/klinicni\\_institut\\_za\\_medicino\\_dela\\_prometa\\_in\\_sporta](https://www.kclj.si/index.php?dir=/pacienti_in_obiskovalci/klinike_in_oddelki/klinicni_institut_za_medicino_dela_prometa_in_sporta)
- Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje – ZPIZ na <http://www.zpiz.si/>
- Zbornica varnosti in zdravja pri delu na <http://www.zbornica-vzd.si/>

Prav tako so dosegljive tudi na številnih tujih straneh, med drugim na:

- The European Network for Workplace Health Promotion – ENWHP na <http://www.enwhp.org/>
- The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions – EUROFOUND na <https://www.eurofound.europa.eu/>
- Evropska komisija na <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=148&langId=de>
- Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj – OECD na <http://www.oecd.org/health/health-data.htm>
- Safe Work Australia na <http://www.safeworkaustralia.gov.au/sites/swa/whs-information/pages/whs-information>
- International Labour Organization - ILO na <http://www.ilo.org/safework/lang-en/index.htm>
- Health and Safety Executive na <http://www.hse.gov.uk/>

- Health and Safety at Work na <https://www.gov.uk/browse/employing-people/health-safety>

Ozaveščenost in skrb za zdravje brez dvoma vplivata na zdravstveno stanje posameznika. Zadnja leta smo priča izrazito povečani skrbi za zdravje, izredno veliko se govori o zdravi prehrani, prehranskih dopolnilih, super živilih, centri za krepitev zdravja ponujajo brezplačne aktivnosti, opozarja se na razvoj kroničnih bolezni, povezanih z (ne)zdravim življenjskim slogom. Zato preseneča podatek, da se »več kot tretjina Slovencev ne ukvarja s športno rekreacijo niti enkrat mesečno« (Zdravstvena.net, 2015). Že vsakodnevni intenzivni sprehod pripomore k boljšemu počutju. Si je pa v čedalje hitrejšem tempu življenja treba zanj vzeti čas. Tako kot tudi za zdravo prehrano. Bio, eko in super živila so pojmi, ki so trenutno zelo v modi, a prvenstveno je težava v tem, da si za prehranjevanje preprosto jemljemo čedalje manj časa. Malica ali kosilo nista več obred, pač pa »neki dogodek vmes.«

Da je zdravje naše največje bogastvo, je dejstvo, ki se ga vse prevečkrat zavemo šele takrat, ko zbolimo ali se nam zgodi nesreča. Nismo pa dolžni skrbeti le za svojo varnost in zdravje, pač pa tudi za varnost in zdravje drugih.

Za delavca je v Zakonu o varnosti in zdravju pri delu – ZVZD-1 najpomembnejši 11. člen, ki je kratek in jedrnat: »Delavec ima pravico do dela in delovnega okolja, ki mu zagotavlja varnost in zdravje pri delu.« (ZVZD-1, 2011, 11. člen), a tudi delavec nosi svoj delež odgovornosti, ki ga opredeljuje ZVZD-1 v 12. členu, ko mu nalaga naslednje dolžnosti: »(1) Delavec mora spoštovati in izvajati ukrepe za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu. (2) Delavec mora opravljati delo s tolikšno pazljivostjo, da varuje svoje življenje in zdravje ter življenje in zdravje drugih oseb. (3) Delavec mora uporabljati sredstva za delo, varnostne naprave in osebno varovalno opremo skladno z njihovim namenom in navodili delodajalca, pazljivo ravnati z njimi in skrbeti, da so v brezhibnem stanju.« (ZVZD-1, 2011, 12. člen)

Odločitev o zdravem načinu življenja je na naši strani. Bodimo potrpežljivi do sebe, a vztrajni na začrtani poti sprememb življenjskih navad.

### 2.2.3 Država in družba

»Dobro zdravje koristi posameznim sektorjem in družbi kot celoti – in je prav zato njen dragoceni vir. Dobro zdravje je bistveno za gospodarski in družbeni razvoj in ključna skrb v življenju vsakega posameznika, vseh družin in skupnosti. Slabo zdravje zapravlja potencialne, vodi v obup in izčrpava vire na vseh področjih.« (WHO, 2014, str. 1) Vudrag (2010) pri dejavnikih, vezanih na družbo, omenja nerešene stanovanjske probleme in težave z varstvom otrok, vendar menimo, da bi te dejavnike lahko pripisali tudi državi ali lokalni skupnosti. Dejavniki, ki jih gre pripisati družbi, so vrednote, sprejemanje drugačnosti, pogled na stanje zdravstvenega absentizma, zavedanje o neprimernosti izigravanja zdravstvenega sistema, odnos do dela, stopnja izobraženosti prebivalcev, povprečna starost prebivalstva, staranje delovne sile idr. Medtem ko država, s tem je mišljen tudi zdravstveni sistem kot tak, na koriščenje bolniške vpliva z višino bolniškega nadomestila, z uvedbo čakalnih dni (npr. prvi dan bolniške je brez nadomestila, naslednja dva le 50 %), časovno omejenim bolniškim staležem, z vlaganji v zdravstveni sistem, liberalnostjo pri odločanju za podelitev bolniškega staleža, vlaganji v promocijo zdravja, višino neobdavčenih bonitet in ne nazadnje z nadzorom upravičenosti bolniških odsotnosti. Na stopnjo absentizma vpliva tudi stanje na trgu, gospodarska in finančna kriza, ko se sodelavci zaradi strahu pred izgubo zaposlitve ne odločajo za koriščenje bolniškega staleža.

Gre za medsebojno povezana in občutljiva področja, pri katerih je treba paziti, da ne pripeljejo do pojava prezentizma. Torej stanja, ko bodo delavci raje bolni hodili na delo, kot da bi koristili bolniško, saj bi le-ta preveč negativno vplivala na njihovo eksistenco. Prezentizem ima negativni in ne pozitivni predznak. Ukrepi za zmanjševanje absenitizma so lahko dvorezen meč, če niso dobro premišljeni in sprejeti na podlagi strokovnih analiz.

## 2.2.4 Dejavniki okolja

Dejavniki okolja imajo pri delavcih, ki delajo na terenu, pravzaprav predznak »dejavniki delovnega okolja« oziroma kar »pogoji dela« in so pri izbiri ukrepov za izboljšanje stanja zdravstvenega absenitizma potrebni posebne pozornosti.

»Zaskrbljene zaradi vse več dokazov o škodljivem vplivu okolja na človekovo zdravje so leta 1989 države evropske regije skupaj z Regionalnim uradom SZO za Evropo prve začele okoljski in zdravstveni proces odstranitve okoljskih groženj človekovemu zdravju. Napredek v tej smeri usklajuje Regionalni urad SZO za Evropo, poganja pa ga vrsta ministrskih konferenc na vsakih pet let. Te konference so edine te vrste, združujejo različne sektorje z namenom oblikovati politike in ukrepe na področju okolja in zdravja v evropski regiji. Gibanje SZO Zdrava mesta in skupnosti daje številne primere, kako graditi tako trdoživost, zlasti z vključevanjem lokalnega prebivalstva in vzpostavljanjem lastništva skupnosti nad vprašanji zdravja. Druge podobno zasnovane mreže dajejo podobne izkušnje, kot so npr. projekti Zdrava šola ali Zdravo delovno okolje.« (WHO, 2014, str. 10)

## 2.3 Zakonske podlage

»Vsak delavec ima pravico do zdravih in varnih delovnih pogojev ter delovnih pogojev, ki spoštujejo njegovo dostojanstvo.« ("Listina Unije o temeljnih pravicah," 2007, čl. 31).

V zakonodaji, kjer z vstopom Slovenije v Evropsko unijo nacionalna zakonodaja sledi direktivam Evropske unije, najdemo najpomembnejše zakonske podlage na temo varnosti in zdravja v naslednjih virih:

- Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (v nadaljevanju: ZZVZZ), ki navaja naloge Republike Slovenije na področju zdravstvenega varstva, pravice zavarovancev idr.;
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu (v nadaljevanju: ZVZD-1), ki je zelo pomemben akt, saj delodajalcem nalaga številne obveznosti in jih sankcionira v kar 49 točkah 76. člena;
- Pravilnik o preventivnih zdravstvenih pregledih delavcev;
- Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju: ZDR-1).

Na nivoju podjetij so določene pravice in obveznosti podane v pravilnikih in aktih. Dober vir podatkov o zakonskih podlagah s področja varnosti in zdravju pri delu je platforma OSHwiki konkretno pod naslovom *Workplace minimum requirements and EU OSH legislation* (EU-OSHA, 2015a).



## 2.4 Posledice zdravstvenega absentizma

»Izdatki v zdravstvu postavljajo vlade pred večje izzive kot kadar koli prej. V mnogih državah je delež proračuna, ki je namenjen zdravstvu, večji kot kadar koli prej, stroški zdravstvene oskrbe pa rastejo hitreje od BDP-ja.« (WHO, 2014, str. 2) Trenutno pa vlade porabijo le manjši del zdravstvenega proračuna za krepitev zdravja in preventivo – v državah OECD le kakšne 3 % (prav tam, str. 1).

Bolniške odsotnosti ne pomenijo le ekonomske izgube, pač pa tudi izgubo znanja in izkušenj sodelavcev, poslabšanje odnosov med sodelavci, slabše počutje sodelavcev ob vračanju po daljši bolniški odsotnosti, izgubo spretnosti in še bi lahko naštevali. Ali če ponazorimo obratno, zdravje večja produktivnost, nižja stroške za nadomeščanje bolniških odsotnosti, izboljšuje zadovoljstvo, nižja izgubo davčnih prilivov, viša ugled države in družbe.

Nekatere evropske države sistematično razvijajo nacionalno politiko razvoja dobrega počutja za delavce. Problem izostajanja zaradi zdravstvenih razlogov obravnavajo kot problem delovnega in socialnega okolja ter medčloveških odnosov in v manjši meri kot problem zdravstvenega stanja sodelavcev. S tem poskušajo vplivati na zmanjšanje absentizma ne samo z ukrepi na področju zmanjševanja stroškov, ampak tudi s skupnimi iniciativami s socialnimi partnerji, ki so usmerjeni v zmanjševanje izgorelosti in stresa ter v izboljševanje počutja na delovnem mestu. S takšno politiko lahko dosežemo bistveno boljše rezultate kot zgolj z osredotočenostjo na zmanjšanje neposrednih stroškov absentizma (Domenis, Pustovrh in Černe, 2012).

Podatke o varnosti in zdravju pri delu nudi spletna platforma *OSHwiki*, ki je uradno začela delovati v času 20. svetovnega kongresa varnosti in zdravja pri delu v Frankfurtu in je prva spletna platforma, ki uporabnikom omogoča, da sodelujejo pri zbiranju in izmenjavi znanja o varnosti in zdravju pri delu (EU-OSHA, Cedefop, Eurofound in EIGE, 2017).

## 3 UKREPI ZA ZMANJŠANJE ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA

V tem poglavju bomo obravnavali ukrepe, ki jih umeščamo v področje promocije zdravja. **Promocija zdravja** pomeni izboljšanje zdravja sodelavcev. Izboljšanje zdravja pa pomeni manj odsotnosti zaradi zdravstvenih razlogov. Predstavili bomo organizacijske, okoljske in individualne ukrepe, s pomočjo katerih direktno ali indirektno vplivamo na izboljšanje zdravja sodelavcem. Večino ukrepov na področju promocije zdravja na delovnem mestu je mogoče doseči skozi preproste, t. i. splošne organizacijske spremembe. Izbira ukrepov v vašem delovnem okolju je seveda odvisna od kopice dejavnikov, ki jih bomo omenili v nadaljevanju. Pri izbiri upoštevajmo tudi nastajajoča tveganja.

»Promocija zdravja na delovnem mestu so skupna prizadevanja delodajalcev, delavcev in družbe za izboljšanje zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu.« (ENWHP, 2015) Na straneh Kliničnega inštituta za medicino dela, prometa in športa (v nadaljevanju KIMDPŠ) lahko preberemo, da se med udeleženci programov promocije zdravja zmanjša odsotnost z dela za 12 do 36 odstotkov. Razmerje med vložki v programe promocije zdravja pri delu in prihranki zaradi manjše odsotnosti z dela, naj bi segalo od 1 proti 2,5 do 1 proti 10,1, z vsakim evrom, vloženim v zdravje ljudi, pa je mogoče prihraniti med 2,50 in 10,00 evrov (KIMDPŠ, 2017).

Poglejmo, kako ukrepe za promocijo zdravja na delovnem mestu deli Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA, 2010):

Organizacijski ukrepi:

- omogočanje gibljivega delovnega časa in prilagodljivih delovnih mest;
- omogočanje delavcem, da sodelujejo pri izboljšavah organizacije dela in delovnega okolja;
- zagotavljanje priložnosti za vseživljenjsko učenje delavcev.

Okoljski ukrepi:

- zagotavljanje skupnih družabnih prostorov;
- popolna prepoved kajenja;
- zagotavljanje spodbudnega psihosocialnega delovnega okolja.

Individualni ukrepi:

- ponujanje in financiranje športnih tečajev in dogodkov;
- spodbujanje zdravega prehranjevanja;
- ponujanje programov opuščanja kajenja;
- podpiranje duševnega dobrega počutja, na primer z zagotavljanjem zunanje anonimne psihosocialne pomoči, svetovanja in usposabljanja za obvladovanje stresa.

Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije (v nadaljevanju MZ) pa v svojih priporočilih navaja naslednje ukrepe (MZ, 2015):

Ukrepi na nivoju delovne organizacije:

- ustvarjanje okolja, ki podpira zdrav življenjski slog (npr. možnost izbire zdrave hrane v menzi, večja telesna aktivnost, npr. kolo za transportno mobilnost);
- zagotavljanje skupnih družabnih prostorov;
- upravljanje, ki temelji na sodelovanju sodelavcev, upoštevanju njihovih stališč in mnenj.

Ukrepi za izboljšanje organizacije dela:

- omogočanje prožnega delovnega časa in prožnih delovnih mest (delo na domu, delo na daljavo);
- omogočanje delavcem, da sodelujejo pri izboljšavah organizacije dela;
- zagotavljanje priložnosti za vseživljenjsko učenje delavcev (izmenjevanje sodelavcev pri podobnih delih, širitev profila delovnih mest).

Ukrepi za izboljšanje delovnega okolja:

- omogočanje delavcem, da sodelujejo pri izboljšavah delovnega okolja;
- spodbujanje podpore med sodelavci in boljšega psihosocialnega delovnega okolja (lažje usklajevanje dela in zasebnega življenja, npr. otroške jasli).

Individualni ukrepi:

- izboljšanje in ohranjanje duševnega zdravja (ustrezna komunikacija, obvladovanje stresa);
- spodbujanje zdravega življenjskega sloga (izboljšanje prehranjevalnih navad, telesna aktivnost ter opustitev kajenja in prekomernega pitja alkohola), saj je z življenjskim slogom posameznika povezan razvoj kroničnih bolezni (npr. bolezni srca in ožilja, sladkorna bolezen tipa 2, rak).

Kot lahko vidimo, MZ z ukrepi, ki jih navaja, sledi priporočilom Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu in ukrepe celo še bolj razčlenjuje in konkretizira.

### 3.1 Ukrepi na nivoju delovne organizacije

Preden se lotimo ukrepov, je treba razpolagati s podatki o razlogih, zakaj sodelavci sploh odhajajo na bolniški dopust. Nadalje je treba preveriti še zadovoljstvo sodelavcev z delovnimi pogoji, vodenjem, organizacijo dela in drugo.

Potrebujemo torej podatke o kazalnikih bolniške odsotnosti, ki jih pridobimo od NIJZ, te pa moramo analizirati, saj so ravno ti kazalniki odločilen faktor pri izbiri ukrepov. Ukrepi, ki jih bomo izbrali, če se izkaže, da sodelavci koristijo bolniško zaradi mišično-kostnih obolenj, bodo seveda drugačni, kot če so odsotni zaradi duševnih motenj, in terjajo povsem drug pristop, če se izkaže, da gre za poškodbe pri delu.

#### 3.1.1 Ustanovitev delovne skupine za zdravje

Treba je **analizirati stanje**, pripraviti **načrt dela**, **program promocije zdravja** in že samo to naštetu terja ustanovitev skupine za zdravje. Poglejmo, katere naloge omenja KIMDPŠ (2017):

- skrb za načrtovanje in izvajanje programa Promocija zdravja pri delu v organizaciji;
- spremljanje poteka programa, evalviranje in sprejemanje ukrepov za izboljšave;
- redno sestajanje (vsaj enkrat mesečno, praviloma med delovnim časom), zapisnik sestanka vselej prejme v vednost tudi vodstvo (če ni med člani);
- promoviranje programa med sodelavci;
- poročanje vodstvu organizacije.

Sami pa dodajamo še naslednje naloge:

- komuniciranje z delavskimi zaupniki za varnost in zdravje pri delu;
- komuniciranje s predstavniki sindikata;
- informiranje sodelavcev;
- sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki;
- sodelovanje z zunanjimi partnerji ter izmenjava izkušenj in idej.

Iz naštetega izhaja, da mora biti sestava delovne skupine dobro premišljena. Člani morajo odlično poznati tveganja posameznih delovnih mest, poznati morajo zakonodajo s področja varnosti in zdravja, biti informirani o aktualnih dognanjih raziskav, razpolagati s podatki o zunanjih izvajalcih aktivnosti (npr. centrov za krepitev zdravja, različnih strokovnjakov medicinske stroke), poznati dobre prakse tako domačih kot tujih organizacij in drugo. Dobro je, da je v delovni skupini nekdo iz srednjega menedžmenta, ki je na ta način vezni člen med delovno skupino oziroma konkretnim področjem, ki ga promocija zdravja predstavlja, in najvišjim vodstvom organizacije. Predlagamo tudi, da je v skupini predstavnik sindikata oziroma delavski zaupnik za področje varnosti in zdravja pri delu. Prisotnost strokovnega delavca za področje varnosti pri delu je nujno. Za lažjo izpeljavo nekaterih ukrepov ni slabo, če imamo v skupini tudi nekoga iz službe informatike. Seveda je velikost in pestrost skupine odvisna tudi od velikosti organizacije, v kateri se lotevamo izpeljave projekta promocije zdravja. V kolektivu morda celo najdemo nekoga, ki ne spada med prej naštete, ima pa voljo in energijo

za delo, morda je v zasebnem življenju športnik, se ukvarja s pohodništvom ali celo honorarno predava o temah zdravja in dobrega počutja.

Vidimo torej, da je ustanovitev delovne skupine za promocijo zdravja organizacijsko zahteven ukrep, ki zahteva več resursov (človeških in finančnih), a daje dolgoročnejše rezultate. Ne smemo pa teh resursov enačiti s tistimi, ki jih rabimo za izpeljavo konkretnih ukrepov. Le-ti zahtevajo svoje vire, kot so npr.:

- kadrovski (notranji in zunanji strokovnjaki, predavatelji);
- finančni (zagotovitev finančnih sredstev za izvedbo programa Promocija zdravja ter izvedbo posameznih ukrepov nalaga celo zakonodaja – ZVZD-1);
- tehnični (priprava in objava gradiv na interni spletni strani, priprava tehnične opreme za eventualna predavanja in delavnice, namestitvev oglasnih desk itd.);
- prostorske (prostor za telesno vadbo, za predavanja itd.).

**Priprava programa je zahteven projekt**, saj moramo predvideti, načrtovati in določiti natančen opis ukrepov, nalog, odgovornih oseb, časovne okvire in roke, kazalnike, ki jih bomo spremljali in vrednotili, vire in drugo. Pripravi ga delovna skupina, potrdi pa najvišje vodstvo.

### 3.1.2 Ustvarjanje okolja, ki podpira zdrav življenjski slog

Zdravje ni samoumevno, zato se je zanj treba truditi iz dneva v dan. Z zdravim življenjskim slogom lahko storimo veliko že danes, še bolj pa se bo ta skrb odrazila v kasnejših letih. Lahko bi rekli, da je zdrav življenjski slog zelo pomemben dejavnik zdravja, ki si ga izbere vsak sam, a tudi prispevek okolice ni zanemarljiv. Delodajalec ne more nikogar prisiliti k spremembi življenjskega sloga, razen če delavec škoduje sodelavcu, vendar je zdrav način življenja predvsem v interesu delavca samega.

Tipične diagnoze, ki se jih da z zdravim življenjskim slogom omiliti ali odpraviti, so povišan holesterol, sladkor v krvi, pritisk, težave s hrbtenico, zapestji in drugo. Vemo, da je zdravo prehranjevanje eden od pogojev dobrega počutja in zdravja. Ko se mu pridružijo še drugi elementi zdravega življenjskega sloga (telesna aktivnost, opustitev kajenja in pretiranega uživanja alkohola), pa skupaj pomembno vplivajo na izboljšanje zdravja.

Kateri so torej ukrepi, ki jim lahko pripišemo ugoden vpliv na naše zdravje in se tičejo ustvarjanja okolja, ki omogoča zdrav življenjski slog tudi na delovnem mestu?

Franca (2012) v zanimivem članku *Pravni in kadrovski vidik zdrave prehrane na delovnem mestu* pravi, da »je **ustrezna prehrana** na delovnem mestu pomembna ne le za posameznike, temveč tudi organizacije, saj je ob zagotovitvi možnosti za prehranjevanje sodelavcev pričakovati boljšo in večjo delovno storilnost sodelavcev.« Eden od pomembnih dejavnikov zdravega delovnega okolja je možnost zdravega prehranjevanja in zadostnega uživanja tekočine.

Samostoječe **avtomate z vodo** vidimo že v marsikaterem podjetju, čakalnicah, službenih prostorih. Ukrep nabave samostoječih avtomatov s pitno vodo je preprost ukrep, ki zahteva nekaj finančnega vložka in premisleka, ali je res potreben. V Sloveniji imamo pitno vodo iz pipe praktično povsod.

Zagotovitev večje fizične aktivnosti je ukrep, ki je primeren za organizacije, kjer se opravljajo pretežno administrativna dela. V kolektivu so vedno tudi ljudje, ki jim je prakticiranje zdravega življenjskega sloga zelo blizu. Takšni so idealni, da jim poverimo funkcijo **promotorja zdravja**.

Podjetja lahko ustanovijo **športna društva**, ki bodo skrbela za organizacijo športnih dejavnosti in pohodov za svoje sodelavce.

Če delodajalec razpolaga z **intranetnim okoljem**, do katerega imajo dostop tudi sodelavci, lahko del prostora nameni promociji zdravja in temam, kot so pozitivna psihologija, zdrava prehrana, raztezne vaje, vaje za oči, dognanja raziskav, koledar planiranih aktivnosti (pohodi, družabna srečanja, pikniki), galerija slik, rezultati notranjih anket, motivacijske iskricice, kontaktni podatki promotorjev zdravja in drugo.

Zavedanje škodljivosti kajenja v družbi narašča, zato naj delodajalec v podporo politiki nekajenja prakticira **prepoved kajenja** na vseh območjih podjetja oziroma organizacije. Torej ne le v samih prostorih, ampak tudi izven (terasa, parkirišče, pred vhodom). V Sloveniji za posledicami kajenja vsak dan umre 10 oseb. Umrljivost kadilcev je dva- do trikrat večja od umrljivosti oseb, ki niso nikoli kadile (Zidarn, 2017).

Vzpostavi naj se sodelovanje s podjetji in centri, ki so strokovno usposobljeni za izvajanje aktivnosti v okviru skrbi za zdravje na delovnem mestu (npr. centri za krepitev zdravja).

### 3.1.3 Zagotavljanje skupnih družabnih prostorov

Človek je družabno bitje, »neformalno« družjenje tudi v službenem času pa pripomore k izmenjavi mnenj, sprostitvi morebitnih napetosti, prej omenjene športne dejavnosti pa so odlične tudi zaradi spodbujanja timskega duha. Prostor za izvajanje kratkih razteznihih vaj in jedilnice so lahko zelo pripraven družabni prostor.

### 3.1.4 Upravljanje, ki temelji na sodelovanju sodelavcev

Upravljanje, ki temelji na sodelovanju sodelavcev ter upoštevanju njihovih stališč in mnenj, je za dobro klimo v podjetju izredno pomembno. Imeti možnost povedati svoje mnenje in biti slišan vsakemu pomeni zelo veliko. Biti upoštevan pa je izredno motivirajoča nadgradnja, ki človeka ne le spodbudi k še večji zagnanosti za delo, ampak tudi notranje zadovolji. S sodelovanjem delavci prevzemajo tudi del odgovornosti.

V tem poglavju predstavljeni ukrepi se tematsko pokrivajo z ukrepi, ki jih lahko umestimo med ukrepe za izboljšanje organizacije dela, ki sledijo v nadaljevanju.

**Ankete** so odlične za hitro pridobitev podatkov velikega števila sodelavcev. Priprava spletne ankete o zadovoljstvu sodelavcev, klimi v podjetju in oceni vodstva, ob dosegljivih brezplačnih spletnih orodjih ne bi smela biti prevelik zalogaj. Lahko se zgleduje po anketnih vprašanih pomembnih in obsežnih anket, ki jih v raziskavah periodično in že več let izvaja Eurofound Europa. Evropska raziskava o delovnih pogojih ponuja širok nabor vprašanj na teme, kot so zdravje in dobro počutje, družbeni odnosi, zadovoljstvo pri delu, delovne okoliščine, fizični, kognitivni in psihosocialni dejavniki idr.

Povsem enostaven ukrep je namestitev **nabiralnika**, ki sodelavcem omogoča anonimno oddajo pripomb in kritik. Ne nazadnje tudi pohval in idej. Primer takšnega preprostega nabiralnika idej prikazuje spodnja slika (Slika 27: Primer preprostega nabiralnika idej). Če

delodajalec resnično želi aktivno sodelovati z uslužbenci, mora poskrbeti za ažurno posredovanje odgovorov na prejeta vprašanja, pobude in pripombe.



**Slika 27: Primer preprostega nabiralnika idej**

V marsikaterih delovnih okoljih prakticirajo letne razgovore. Gre za individualne razgovore predpostavljenega z uslužbenci na temo izpolnjevanja delovnih obveznosti, strokovnega usposabljanja in kariernega razvoja. Z njimi dobijo sodelavci možnost podati svoje predloge in poglede na delovne pogoje, okolje, v katerem delajo, delovne procese, ki jih dobro poznajo, a predvsem se jim prisluhne. Če se delavec strinja, se zapis o letnem pogovoru, ki vsebuje pripombe s področja varnosti in zdravja, posreduje tudi delavskemu zaupniku za varnost in zdravje.

45. člen ZVZD-1 pravi: (1) Delodajalec mora delavcem omogočiti, da sodelujejo pri obravnavi o vseh vprašanih, ki zadevajo zagotavljanje varnega in zdravega dela, v skladu s tem zakonom in z drugimi predpisi. (2) Pravico iz prejšnjega odstavka tega člena uresničujejo delavci neposredno, s svojimi predstavniki v svetu delavcev, v skladu s predpisi, ki urejajo sodelovanje delavcev pri upravljanju, ali z delavskim zaupnikom za varnost in zdravje pri delu.

Ni ravno neobičajno, da delavci, ki zaradi večletnega dela na istem delovnem mestu postanejo strokovnjaki svojega področja, pri posredovanju inovativnih idej ostanejo neuslišani. Še več. Njihov predlog za spremembo je sprejet kot kritika obstoječega dela ali načina vodenja. To je seveda velika škoda za delodajalca, negativno pa vpliva tudi na motivacijo samega uslužbenca in celotnega kolektiva. Kar nekaj idej za izboljšanje organizacije dela lahko dobimo ravno v omenjenih nabiralnikih idej.

## 3.2 Ukrepi za izboljšanje organizacije dela

Ti ukrepi so še posebej občutljivi, saj se tičejo neposredno organizacije dela, ki je praviloma utečena in je za spremembo potreben velik napor, ki pa je v veliko primerih zgolj psihološke narave. Navada je železna srajca in zakaj spreminjati nekaj, kar je utečeno? Seveda to še zdaleč ne pomeni, da je dobro oziroma ne bi moglo biti boljše.

Zelo pomembno vlogo pri organizaciji dela ima vodstveni kader. Prekomerne zahteve pripeljejo do stresnih situacij, ker jih delavec ne more več obvladati. Situacija se še poslabša, če delavec tega ne zmore priznati. A tudi premalo zahtev je lahko za visokokvalificiranega delavca stresno, saj se lahko počuti odvečnega, spregledanega in nekoristnega. Vodja mora znati organizirati delo, ga pošteno razdeliti in prepoznati potencialne konfliktna situacije ter jih preprečiti, še preden izbruhnejo.

Nekaj možnih ukrepov smo predstavili že v prejšnjem podpoglavju.

### 3.2.1 Omogočanje prožnega delovnega časa in prožnih delovnih mest

Nove informacijske in komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju: IKT) so v 21. stoletju popolnoma spremenile delo in življenje. Zaradi nenehne povezanosti, ki jo omogoča ta tehnologija, je delo mogoče opravljati kadar koli in skoraj kjer koli. Iz poročila Mednarodne organizacije dela in Eurofounda, kjer so združeni rezultati nacionalnih študij iz 15 držav in evropske raziskave o delovnih razmerah za lažje proučevanje učinkov **dela na daljavo** in mobilnega dela z IKT na svet dela, je povedano, da tovrstna ureditev dela v večini držav postaja vse pogostejša.

Med njenimi pozitivnimi učinki so zmanjšanje časa, porabljenega za prevoz na delo, večja avtonomija pri delovnem času, boljše splošno usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter večja produktivnost. Podjetjem boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja koristi, saj povečuje motivacijo, zmanjšuje fluktuacijo osebja ter krepi produktivnost in učinkovitost, obenem pa tovrstno delo zmanjšuje potrebe po pisarniških prostorih in stroške, povezane z njimi (Eurofound, 2017).

Kljub vsemu pa je treba upoštevati, da takšen način dela s sabo prinaša nekaj slabosti in da ni primeren za vsa delovna mesta ali pa naj vsaj ne bo predviden vse delovne dni. Slabosti, o katerih poročajo sodelavci, vključujejo namreč pogosto daljši delovni čas, prekrivanje

poslovnega in zasebnega življenja ter povečanje delovnega bremena, ki lahko povzroči visoko raven stresa z negativnimi posledicami za zdravje in dobro počutje delavcev (prav tam). K naštetim ukrepom zato pristopajmo premišljeno in postopoma.

**Delo od doma** je primerno za tiste uslužbence, ki opravljajo strogo administrativna dela (priprava poročil, analize, priprava aktov, navodil) in njihova prisotnost v prostorih podjetja torej ni nujno potrebna. Takšen način dela je primeren tudi za invalide in starejše delavce, ki jim vsakodnevni prevoz na delo predstavlja resno obremenitev. Delo od doma zahteva veliko samodiscipline in dobro organizacijo.

Ko omenjamo delo od doma, velja omeniti tudi vse bolj prisoten koncept **BYOD** (angl. *Bring your own device*), kjer delavci na delovnem mestu uporabljajo svoje naprave (tablice, pametne telefone, prenosnike). Pri delu od doma je ta koncept še bolj mogoč. Delavec dela v svojem domačem okolju z napravami, ki jih je navajen. Delo od doma prihrani tudi tveganja izgube ali kraje IKT-naprav. Statistike kažejo, da se vsak teden na letališčih v ZDA izgubi 12000 prenosnikov, več kot polovica sodelavcev, ki delajo s podatki, pa ima na svojih zasebnih napravah zaupne podatke (Ponemon institute, 2016). V organizacijah, kjer je vprašanje varnosti ključno, ukrep dela od doma, še posebej v kombinaciji s konceptom BYOD, ni najbolj na mestu.

Leta 2016 je Raziskovalni inštitut za ekonomiko in družbena vprašanja v Melbournu objavil rezultate raziskave, v kateri je bilo ugotovljeno, da v delovnem času do 25 ur na teden kognitivne sposobnosti sodelavcev (raziskava je zajemala delavce, stare 40 let in več) rastejo. Po tem pa ima delovni čas negativen vpliv na sodelavce, ki se ne kaže le v padcu prej naštetih kognitivnih sposobnosti (spomin, procesiranje informacij, razumevanje, presojanje), pač pa tudi v telesni in psihični utrujenosti in stresu. To kaže, da postanejo pri delavcih, starih 40 let in več, razlike v številu delovnih ur pomemben dejavnik za ohranjanje njihovega kognitivnega delovanja, oziroma povedano z drugimi besedami, s krajšanjem delovnega časa lahko učinkovito ohranjamo kognitivne sposobnosti sodelavcev.

Zaradi daljšanja delovne dobe in višanja povprečne starosti sodelavcev bi morali takšne raziskave vzeti resno, a žal jih realni svet težko ali sploh ne prenese. Zato je treba poiskati ukrepe, ki so izvedljivi v danih pogojih. V Sloveniji torej ob pogoju 40-urnega delovnega tedna.

Predlog organizacije dela po **sistemu 4–3** je, glede na zgoraj napisane besede o skrajšanju delovnega tedna, kontradiktoren. Kljub temu bi v okoljih, kjer na delovnem mestu ni zahtevana prisotnost pet dni na teden, kar je običajen delovni teden, veljalo poskusiti organiziranje dela 4–3. Govorimo o tem, da delavec v ponedeljek in torek dela 10 ur, sredo ima prosto, četrtek in petek zopet dela 10 ur in nato sledita dva prosta dneva. Zaradi dve uri daljšega dnevnega delovnika pridobi en prost dan na teden. En prost dan več pa pomeni več časa za družino, šport, hobije in druge aktivnosti, ki izboljšujejo počutje in zdravje posameznika, tudi manj časa za prevoz na delovno mesto in mirnejše urejanje zasebnih obveznosti na dan, ko bi sicer morali biti v službi.

V nekaterih delovnih okoljih se je zahteva vodilnih v podjetju, da mora biti delavec na razpolago tudi po zaključku delovnega dne, uveljavila do te mere, da je morala vmes poseči celo vlada. Tako se s tem problemom srečuje npr. nemška vlada. Avgusta 2014 je tako imenovani antistresni zakon predlagala nemška ministrica za delo Andrea Nahles (Zeit Online, 2014): »Obstaja nedvomna povezava med stalno dostopnostjo in povečanjem duševnih bolezni, kar so priznali tudi delodajalci.« Tega delavec preprosto ne bi smel početi, še manj pa bi smel to od njega pričakovati ali zahtevati nadrejeni. Poudarjamo, da ne govorimo o tako imenovanem delu od doma.



### 3.2.2 Zagotavljanje priložnosti za vseživljenjsko učenje delavcev

Vseživljenjsko učenje je nuja, v katero nas je prisil hiter razvoj tehnologij, podaljšana delovna doba, gospodarska kriza in negotovost zaposlitve. Učenje in izobraževanje je lahko prostovoljno ali pa nas vanj vključi delodajalec. Na ta način zagotovi strokovnost kadra, povečuje kompetentnost sodelavcev, s tem pa se mu viša konkurenčnost na trgu in povečuje ugled v družbi.

Ko govorimo o vseživljenjskem učenju, običajno pomislimo na starejši kader. Le-ta se mora prilagajati novim tehnologijam, računalniški programi in uporaba aplikacij so postali naš vsakdan, ki ga mladi obvladajo spotoma. Je pa starejši kader pravi bazen izkušenj, ki se jih da pridobiti le z dolgoletno prakso. Ni neke univerzalne sprejete definicije »starejše delovne sile, starejši delavci, starejši kadri«, vendar se ta izraz v veliko delovnih telesih, kot so npr. Eurostat, Evropska komisija, Mednarodna organizacija dela, uporablja za delavce med starostjo 55 in 64 let (EU-OSHA et al., 2017, str. 12). Glede na daljšanje delovne dobe lahko ta izraz uporabljamo za delavce, stare 55 let in več, je pa starost oziroma staranje zelo specifičen pojem, ki ga ne gre striktno omejevati z leti oziroma starostnimi razredi.

Rezultati študije, ki so jo opravili člani Univerze v Münstru, Univerze Radboud Nijmegen in Univerze Leuphana iz Lünenburga na temo omogočanja starostne raznolikosti v organizacijah, so pokazali, da je ohranjanje zdravja starejših delavcev eden od bistvenih izzivov, s katerimi se soočajo menedžerji danes. Hkrati izpostavljajo kot očitno dejstvo, da je zmanjšanje stresa in zmanjšanje obremenitev starejših delavcev korak k izboljšanju njihovega zdravstvenega stanja. Predlagajo, da se mlajši delavci učijo iz akumuliranega znanja starejših kolegov. Kjer pa je specifična delovnega dejansko takšna, da starost lahko resno moti izvedbo delovnih nalog, naj se pristopi k ukrepom, ki bi to uravnotežili. Predlagajo tudi različne ergonomске rešitve na delovnem mestu (Hertel, van der Heijden, de Lange in Deller, 2013, str. 729–740).

Učiti, izobraževati in izpopolnjevati se moramo torej vsi, saj si bomo le na ta način omogočili prilagajanje hitrim spremembam na trgu dela in v okolju, v katerem živimo in delamo. Čeprav obvladovanje področja staranja delovne sile zahteva holističen pristop, pa pri pogojih, ki jih lahko delodajalec zagotovi na tem področju, predlagamo preprostejše ukrepe, v obliki tematskih predavanj, delavnic, okroglih miz, širitev profila delovnih mest, izmenjevanje sodelavcev na podobnih delih in drugo.

Na tem mestu predlagamo tudi ukrep, ki je kompleksnejše narave, saj menimo, da si temi vseživljenjskega izobraževanja in staranje delovne sile to zaslužita. Kot ukrep, ki bi zmanjšal zdravstveni absentizem starejših sodelavcev, predlagamo pripravo **programa, namenjenega starejšemu kadru**. Treba se je zavedati, da so starejši sodelavci cenjeni in je njihovo znanje za kolektiv pomembno. V njem se posvečamo sodelavcem, ki so nekaj let pred upokojitvijo. Še posebej zasledujemo njihovo zdravstveno stanje in skrbimo za prenos znanja. Demografske napovedi so v Evropi in Sloveniji neugodne, hkrati se daljša delovna doba, torej je treba čim prej pristopiti k izvajanju ukrepov. »Podpora dobremu zdravju skozi vsa življenjska obdobja vodi do podaljšanja pričakovane življenjske dobe – do dolgega in zdravega življenja, kar pa prinaša pomembne gospodarske, družbene in individualne koristi.« (WHO, 2014, str. 6)

Dobrodošla so predavanja na temo premagovanja zdravstvenih tegob (npr. težave s hrbtenico, osteoporozo, depresijo, stresom), delavnice, namenjene ločeno moškemu in ženskemu delu kolektiva (težave s prostato/rak na dojkah), nudenje brezplačnega cepljenja proti gripi in obdobje meritve krvnega tlaka, kostne gostote, holesterola in sladkorja v krvi, ne gre pa

pozabiti niti na psihično zdravje. S starostjo in z bližajočim se odhodom v pokoj se marsikdo težko spopade. Posebne pozornosti so potrebni delavci, ki dolgo delajo na enakem ali celo istem delovnem mestu. Če so dolgo izpostavljeni tveganjem za zdravje, pride do akumuliranja in neželenih posledic, ki jih ob kratkotrajni izpostavljenosti morda niti ni zaznati.

Svoje znanje in izkušnje lahko starejši sodelavci posredujejo mlajšim kolegom prek sistema mentorstva. Ne govorimo o pripravnikih na nekem področju, pač pa o sodelavcih, mlajših po delovnem staležu, ki bodo prevzeli delo kolegov, ko se bodo ti upokojili. Takšno **mentorstvo** tako ne bi bila prevelika obremenitev za starejše sodelavce, pač pa potrditev, da je njihovo znanje koristno, dolgoletne izkušnje pa cenjene in dobrodošle. Program mora biti narejen strokovno in z velikim občutkom za etiko in vrednote ter nasploh v duhu pozitivnega pogleda na dogajanje.

S tem bi stkali boljše medsebojne odnose v kolektivu, poskrbeli za prenos znanj in izkušenj med generacijami in na ta način poskrbeli, da znanje od odhodu sodelavcev v pokoj ne bi bilo izgubljeno.

### 3.2.3 Ukrepi za izboljšanje delovnega okolja

Pri teh ukrepih je še posebej pomembno praktično poznavanje delovnega okolja posameznikov in skupin. Ukrepi za administrativni kader se bodo po vsej verjetnosti razlikovali od ukrepov, ki jih bomo izbrali za operativne delavce v proizvodnji ali tiste, ki delajo večino časa zunaj na terenu. V veliki meri so pogojeni in omejeni z zakonskimi zahtevami (temperatura, hrup, velikost delovnega prostora, osvetlitev, onesnaženje zraka, vibracije in drugo) in kolektivnimi pogodbami, v katere se na tem mestu ne bomo spuščali, saj njihovo izpolnjevanje razumemo za samoumevno. Specifike lahko dodatno uredimo z internimi akti. Velikokrat je potrebno t. i. ergonomsko načrtovanje delovnih praks. Zaželeno je, da vodstvo prisluhne tudi zdravstvenim težavam posameznih delavcev in jim poskuša prilagoditi delovno okolje. Na primer z nabavo ustreznih stolov ali delovnih površin. S tem si ne zagotovi le zadovoljnejšega kadra, ampak tudi manj bolniških odsotnosti. Nekateri delavci so v svojem delovnem okolju izpostavljeni pritiskom in grožnjam strank. Ti še posebej potrebujejo izdelane protokole za ravnanje v kriznih situacijah, vodstvo mora poskrbeti za predhodno analizo tveganj, delavcem pa mora dati jasno vedeti, da imajo v vodstvu podporo. Ukrepi, kot so **oprema vozil z GPS-napravami, zamenjava starih vozil s sodobnejšimi, ustrezna komunikacijska in nadzorna oprema ipd.**, so na tem mestu dobrodošli.

Zagotavljanje zdravja in dobrega počutja na delu ni pomembno le za zagotovitev kontinuitete zagotavljanja bodočih potreb po delu, ampak tudi za zagotovitev vzdržnega in nemotenega delovnega procesa. Če tega delodajalec ne zagotavlja, se sooča z odhajanjem ključnih in kakovostnih kadrov, pogostejšo odsotnostjo delavcev, slabšo kakovostjo in obsegom opravljenega dela in podobno (Smole v Bregant in drugi, 2012). »Kakovostno delovno okolje« seveda prvenstveno pomeni varno delo v zdravem okolju, za kar mora biti poskrbljeno prioritarno in v skladu z zakonskimi določili, a tudi majhni ukrepi lahko doprinesejo k boljšemu počutju, ki ga avtor omenja. Na primer ureditev **mikro delovnega okolja** po želji delavca. S tem je mišljeno, da delavec ni omejen z zahtevami t. i. čiste mize in praznega monitorja (če seveda tega ne zahteva zaupnost podatkov oziroma sam delovni proces).

V članku, ki je bil julija 2014 objavljen v *Journal of Experimental Psychology, American Psychological Association* in je nastal po obširni in dolgotrajni raziskavi štirih uglednih univerz (Cardiff University (Velika Britanija), University of Exeter (Velika Britanija), University of Queensland (Avstralija) in University of Groningen (Nizozemska)) in v katerem so primerjali

produktivnost sodelavcev v delovnem okolju, opremljenem z rastlinami, s produktivnostjo tistih, ki so delali v delovnem okolju, v katerem ni bilo dovoljeno ničesar domnevno motečega (prepovedana hrana, pijača, slike, rastline, spominki), lahko preberemo, da je ideja tako imenovanega »praznega, pustega« delovnega okolja brez motečih elementov ostanek idej in prepričanj iz 18. stoletja (Dolan, 2004 v Nieuwenhuis, Knight, Postmes in Haslam, 2014). Te metode so sicer v 20. stoletju prevzeli tudi za tako imenovane »bele ovratnike« (Haberkorn, 2005; Hyer in Wemmerlov, 2002 v Nieuwenhuis, Knight, Postmes in Haslam, 2014), ko so vodilni vztrajali pri tem, da mora biti delovno okolje uradnikov prazno oziroma brez domnevno motečih elementov, saj naj bi se tako povečala produktivnost in racionaliziralo poslovanje (Haslam in Knight, 2006; Skinner, 2005 v Nieuwenhuis, Knight, Postmes in Haslam, 2014).

Ta raziskava izpodbija splošno sprejeto prepričanje, da pusta pisarna in čista miza povečata produktivnost. Analize kažejo, da so sodelavci še bolj produktivni, če prostore opremimo z rastlinami, ugodno pa vplivajo tudi na siceršnje počutje in zdravje.<sup>7</sup>



Slika 28: Moje mikro delovno okolje

### 3.2.4 Spodbujanje podpore med sodelavci in boljšega psihosocialnega delovnega okolja

Časovni pritisk je najpomembnejši vzrok psihosocialnih tveganj. Sledi negotovost zaposlitve, slabo sodelovanje med sodelavci in slaba komunikacija med vodstvom in sodelavci. »Psihosocialna tveganja in stres, povezan z delom, so eden od najtežjih izzivov na področju varnosti in zdravja pri delu. Močno vplivajo na zdravje posameznikov, organizacij in nacionalnih gospodarstev.« (EU-OSHA, 2012)

<sup>7</sup> Originalni zapis o raziskavi je na voljo na spletnem naslovu: <https://greenplantsforgreenbuildings.org/wp-content/uploads/2014/09/2014GreenvsLeanOffices1-3.pdf>

Če delavec vsak dan znova odhaja na delo v okolje, kjer vladajo slabi odnosi, je to izredno stresno. Splošno prepoznano kot psihosocialno tveganje na delovnem mestu je nadlegovanje, ki ga lahko imenujemo tudi ustrahovanje, trpinčenje ali psihološko nasilje (EU-OSHA, 2015b). Vsako omembo in prijavo delavca, v kateri so znaki nadlegovanja, je treba vzeti zelo resno. Ko govorimo o tej občutljivi temi, imamo v mislih tudi nadlegovanja in grožnje s strani tretjih oseb, na primer strank, bolnikov ipd.

Ukrep, ki mora biti na tem mestu izveden, je izbira in **usposobitev osebe**, ki je zadolžena za primere zaznave oziroma prijave primerov nadlegovanja in mobinga. Lahko bi dodali še ustanovitev **skupin za izmenjavo izkušenj**. Sindikat igra tu zelo pomembno podporno vlogo sodelavcem. Kakovostno psihosocialno delovno okolje prvenstveno zagotavljata kultura in klima v podjetju ter slog vodenja, ki takšnih anomalij preprosto ne dovoljuje.

Čeprav gre za občutljivo področje, se mora delodajalec zavedati, da so ukrepi nujni, potrebni in smotni ter mogoči. Ukrepi, ki bi prišli v poštev pri tej točki, so predstavljeni še v naslednjem poglavju, lahko pa jih prepoznamo tudi v prej naštetih ukrepih, ki govorijo o skupnem druženju, mentorstvu, delavnicah ipd.

### 3.3 Individualni ukrepi

#### 3.3.1 Izboljšanje in ohranjanje duševnega zdravja

Veliko sodelavcev je pri svojem delu vezano na izpolnjevanje časovnih rokov, ki so lahko zakonsko določeni, jih določajo nadrejeni ali pa preprosto trg. Velikokrat so izpostavljeni kar vsem. Delo pod pritiskom ni nujno slabo. Pravzaprav človek najbolje dela, če je pod določenim pritiskom, ki pa seveda ne sme biti prevelik.

»Zadnje evropske raziskave kažejo, da so težave z duševnim zdravjem, katerih vzroki so povezani z delom, vse pogostejše. Med ključne dejavnike, ki vplivajo na duševno zdravje, uvrščamo še zlasti ustrahovanje, nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu, fizično in verbalno nasilje na delovnem mestu, vključno z grožnjami z nasiljem, pa tudi različne oblike diskriminacije. Če delodajalec slednjih oblik ravnanja ne kontrolira in preprečuje, se negativne posledice ne odražajo samo na počutju in storilnosti prizadetega delavca, ampak tudi na širšem delovnem okolju ter v končni fazi na ekonomski učinkovitosti podjetja.« (MDDSZ, 2014)

Anketa o splošnem javnem mnenju o zdravju in varnosti pri delu, ki je potekala v 36 evropskih državah, je pokazala, da 85 % anketirancev v Sloveniji pričakuje, da se bo z delom povezan stres v naslednjih petih letih povečal, 58 % pa, da se bo močno povečal. To je bistveno večji delež v primerjavi z evropskim povprečjem (77 % oziroma 49 %) (Ignjatovič in Kanjuo Mrčela, 2012, str. 8).

»Čeprav je izkušnja stresa psihološka, stres vpliva tudi na telesno zdravje ljudi.« (EU-OSHA, 2015b) Ni del nas, je le naš odgovor na to, kaj se nam dogaja. Čeprav je beseda stres za nekatere modna muha, ki je zlorabljena in marsikomu služi za izgovor, dejstva temu oporekajo. Direktorica agencije EU-OSHA Christa Sedlatschek je povedala, da je stres, povezan z delom, težava, »ki lahko povzroči ogromne stroške v zvezi z zdravjem sodelavcev in zdravjem v podjetjih, saj je druga najpogostejše navedena zdravstvena težava v Evropi. Stroški podjetij v zvezi z duševnimi motnjami pa so ocenjeni na približno 240 milijard EUR letno« (EU-OSHA, 2015).

Zadnja gospodarska kriza je imela za posledico krizo na trgu delovne sile. Pritiski ob zapiranju podjetij in prestrukturiranjih so bili izredno veliki za vse sodelavce. Svojevrsten tampon med vodilnimi in delavci so kadroviki in srednji vodstveni kader. Odpuščanje delavcev je izredno čustveno stresno tudi zanje.

Ukrepi so torej potrebni, zato pogledjmo, kateri so primerni.

Delavnice **obvladovanja stresa** so odlične, a za delavca običajno enkraten dogodek, ki zahteva veliko prakticiranja tudi v prostem času. Poleg tega so malodane v posmeh, če se ne spremenijo hkrati tudi organizacija dela in delovni pogoji. Stres v zvezi z delom je namreč simptom organizacijskih problemov in ne slabosti posameznika.

Marsikatera stresna situacija nam je prihranjena, če je v kolektivu ustrezna komunikacija. Če delavci vedo, kaj je njihova naloga, če vidijo smisel v svojem delu, če so o zahtevah in pričakovanih pravočasno obveščeni. Delavnice **nenasilne in asertivne komunikacije** so odlična preventiva, saj ustrezna komunikacija v veliki meri pripomore, da do konflikta sploh ne pride. Še posebej so primerne za kolektive, ki so strogo hierarhično organizirani, in okolja, kjer sodelavci delajo z zunanjimi strankami. Za slednja so primerne specializirane delavnice obvladovanja težavnih strank.

Če smo prej omenjali družabne prostore, pa je za delavce, ki stalno delajo s strankami ali celo s težavnimi in z nasilnimi strankami, ter v okoljih, kjer vlada stroga hierarhija, ki le redko omogoča delavcu individualno interpretacijo nalog, ukrep **tiha soba** kot naročen. Gre za zatemnjen in zvočno izoliran prostor s počivalnikom, kjer bi si lahko privoščili kratek predah, si uredili misli ter se sprostili. Delavec naj ima možnost biti v tem prostoru nemoten.

V zelo stresnih okoljih bi delodajalec moral poskrbeti, da bi delavec imel na razpolago **psihološko in pravno pomoč**. Pri t. i. ukrepu psiholog naj bo le-ta neodvisna zunanja oseba, saj bodo tako imeli sodelavci do nje več zaupanja in nanjo ne bodo gledali le kot podaljšek delodajalčeve roke. A naj bo strokovno usposobljena in natančno seznanjena s tveganji, ki so jim delavci izpostavljeni. V zahtevnih pravnih postopkih so delavci velikokrat prepuščeni samim sebi. Že dejstvo, da je delavčev primer prišel v obravnavo na sodišče, je zanj praviloma stresno. Ko pa gre za bolj tvegane primere (droga, orožje, finančne malverzacije, delovnopravna vprašanja), je delavec izpostavljen različnim psihičnim pritiskom in potrebuje nasvet izkušenega pravnika, in to ne glede na dejstvo, da je delavec prepričan, da je njegov postopek bil voden v skladu z zakonodajo in navodili predpostavljenega.

### 3.3.2 Spodbujanje zdravega življenjskega sloga

Večurno sedenje za računalnikom pušča negativne posledice in že nekajminutni **odmori z razgibalnimi vajami** bodo sodelavcem dobro deli. Če organizacija razpolaga z resursi, lahko uvede tudi povsem tematsko usmerjene in vodene odmore npr. za delavce, ki imajo zdravstvene težave s hrbtenico. Ob ukrepu nabave **ergonomsko ustreznih** stolov bo rezultat ugoden za sodelavce.



Slika 29: Razgibavanje na delovnem mestu

Vse več centrov, inštitutov in različnih organizacij izvaja **brezplačne delavnice** s področja zdravega življenjskega sloga. Delodajalec naj poskrbi, da bo del časa, namenjen tem aktivnostim, šel v fond delovnih ur, izbira promotorjev zdravja pa bo še doprinesla k ozaveščenosti in motiviranosti skrbeti za svoje zdravje.

Tudi sami lahko v službenem času poskrbimo z **malimi dejanji za izboljšanje počutja**. Namesto za dvigalo se odločimo za stopnice. V jutranji gneči bomo na delovno mesto morda s kolesom prišli celo prej kot z avtom. Pametni telefoni imajo števec korakov – tekujmo s kolegom v pisarni, kdo jih bo imel več. Ne smemo pozabiti, da je s temi aktivnostmi treba nadaljevati tudi v svojem prostem času.

**Družabna srečanja** krepijo medsebojne odnose, še posebej, če se jih lahko udeležijo tudi družinski člani ali celo domači ljubljenci. Športne igre ne spodbujajo le zdravja, pač pa tudi komunikacijo in timski duh. **Subvencioniranje** različnih športnih dejavnosti in tečajev bodo sodelavci z veseljem izkoristili, paziti pa moramo na zakonsko določene višine bonitet, nad katerimi gre subvencija v delavčevo dohodnino.

Za uslužbenke, ki opravljajo fizično naporno delo, nekateri od teh ukrepov seveda ne pridejo v poštev, saj prej kot npr. dodatno razgibavanje potrebujejo odmore za počitek. Kot že rečeno, treba je dobro poznati obremenitve in tveganja posameznih delovnih mest.

Tukaj je na mestu še opozorilo: življenjski slog je stvar posameznika in udeležba na aktivnostih je prostovoljna.

### 3.4 Ali je nabor ukrepov sploh kdaj izčrpan?

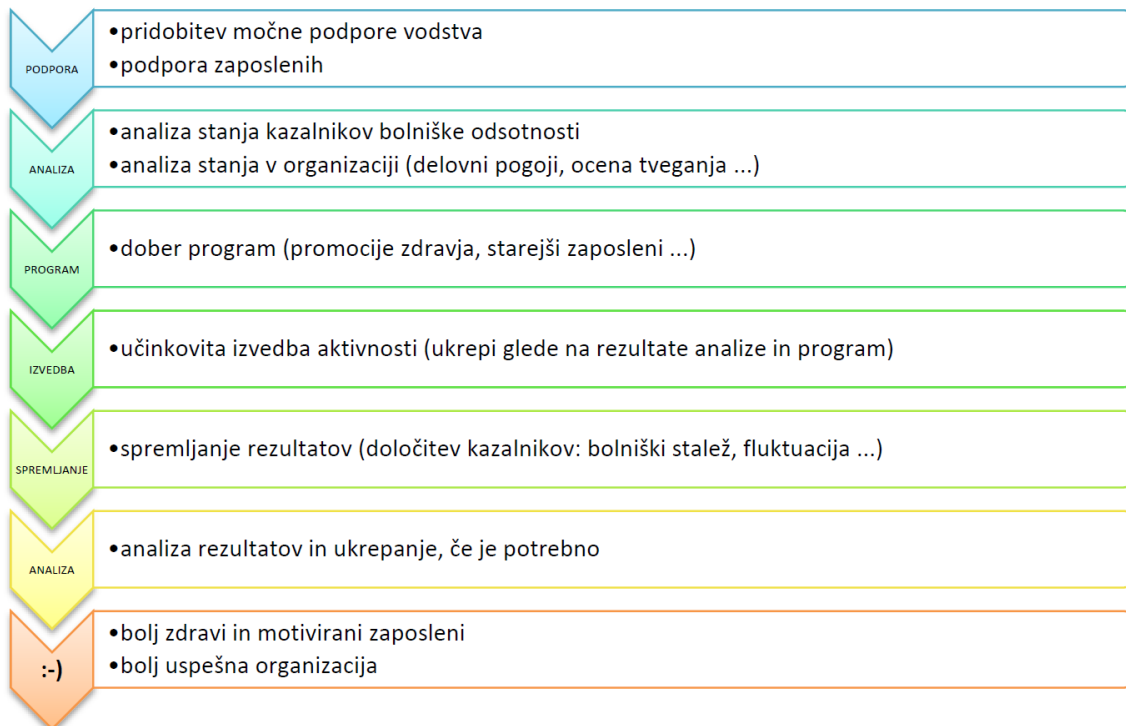
Ukrepi, ki smo jih predlagali, so seveda le del nabora možnih ukrepov, s katerimi zmanjšujemo zdravstveni absentizem, in niso zakonsko določeni. Ukrepov, ki jih razumemo kot nujne, zakonsko zavezujoče in same po sebi umevne, niti ne izpostavljam: zagotovitev ustrezne varovalne in zaščitne opreme, skrb za higieno, ustrezne ergonomske rešitve, izjava o varnosti z oceno tveganja (program promocije zdravja je sestavni del izjave), obvezni zdravstveni pregledi, humanizacija dela idr. Ne posvečamo pa se tudi tistim ukrepom, za katere menimo, da niso najboljša izbira, a se jih nekatera podjetja poslužujejo (nagrajevanje delavcev, ki dlje časa ne koristijo bolniške), in tistih, za katere potrebujemo veliko politične volje, ki nam običajno na nivoju reševanja absentizma v nekem podjetju ni dana (npr. ukrep povečanja števila sodelavcev v času, ko novo zaposlovanje omejujejo vladni ukrepi).

Če upoštevamo do sedaj naštetu, nam je že precej jasno, da je obvladovanje zdravstvenega absentizma kompleksen in zahteven projekt, izbira ukrepov pa velik zalogaj, ki se ga ne more lotiti en sam. Da je nujna pomoč (notranja in zunanja) ter stalna in iskrena podpora vodstva v vseh fazah izvedbe. Kljub temu pa lahko vidimo, da so nekateri ukrepi pravzaprav precej preprosti. Za realizacijo ne zahtevajo posebnih strokovnih znanj niti velikih finančnih vložkov. Potrebna je le dobra volja. Seveda ne pozabimo, da je kljub vsemu potrebna najprej tehtna analiza stanja, določitev kazalnikov, sprejem programov, spremljanje in analiza rezultatov ... Povsem preprosto torej le ne gre.

Ko smo izbrali ukrepe, ki so se izkazali za primerne in prinašajo dobre rezultate, ne smemo zaspiti na lovorikah. Področje varnosti in zdravja je treba stalno spremljati, preučevati nova dognanja in izsledke raziskav, preizkušati nova orodja in aplikacije oziroma t. i. e-rešitve. Treba je biti na tekočem z uvajanjem novih delovnih procesov in novih tehnologij, saj vse to prinaša **nova tveganja**.

## 4 SMO TOREJ OBVLADALI ZDRAVSTVENI ABSENTIZEM?

Ponazorimo potek obvladovanja s slikovnim prikazom stopenj, ki se jih je smiselno držati, če želimo doseči uspeh na področju zmanjšanja zdravstvenega absentizma (Slika 30: Stopnje poteka obvladovanja zdravstvenega absentizma v podjetju).



**Slika 30: Stopnje poteka obvladovanja zdravstvenega absentizma v podjetju**

Aktivnosti, ki jih vodimo, ter še prav posebej konkretni ukrepi za zmanjšanje absentizma in učinki le-teh se dopolnjujejo, prepletajo in v končni fazi dajo sinergijski učinek. Treba se je zavedati, da gre za tek na dolge proge, torej za **dolgoročno naložbo**. Nekateri ukrepi bodo sicer hitro prinesli večje zadovoljstvo sodelavcev, o dejanskem izboljšanju zdravstvenega stanja kolektiva pa bomo verjetno lahko govorili šele čez nekaj let. V tem času moramo poskrbeti za dobro delujoče podporno okolje, konstantno zasledovanje kazalnikov, njihovo analizo, preverjati moramo stanje v kolektivu in se odzvati na rezultate, če ne prinašajo zastavljenih ciljev. Zagotoviti stalno motiviranost sodelavcev za področje izboljševanja zdravja je težka naloga delovne skupine za promocijo zdravja in še posebej akterjev na lokalnem nivoju – promotorjev zdravja. Vodstvo naj ne pozabi, da je tudi njih treba motivirati, saj to delo v večini primerov opravljajo poleg »rednega« dela. To lahko stori z omogočanjem dodatnega izobraževanja, obiskom delavnic, nagrado za dodatno delo in javno pohvalo.

Bolj premišljeno bodo izbrani ukrepi, manj napora bo potrebnega za promoviranje in motivacijo. Ker se problema bolniških odsotnosti zavedajo tudi zavarovalnice, lahko v njih poiščemo partnerja, ki nam bo omogočil lažjo izvedbo zelenih aktivnosti.

ZZZS redno razpisuje finančna sredstva za projekte promocije zdravja. Razlogi za to so seveda finančne narave. ZZZS so tako nadomestila plače leta 2015 stala 246.071.636 evrov, kar je 9,1 % več kot leta 2014 (Kos, 2016). Iz poslovnega poročila ZZZS za leto 2016 izhaja,



da so bili odhodki za nadomestila plač zaradi zadržanosti z dela še za 15,9 % višji, saj so znašali kar 285.308.173 evrov (ZZZS, 2017).

Evropska agencija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev med koristni programov promocije zdravja navaja tudi zvišanje produktivnosti za 20 % (Eurofound, 2011). Prvi mednarodni standard varnosti in zdravja pri delu **ISO 45001** pa je stopil v veljavo aprila 2018. »Namen ISO 45001 je organizacijam, ne glede na njihovo velikost in področje delovanja, pomagati pri vzpostavitvi sistema za zagotovitev varnosti in zdravja ter preprečitev poškodb in drugih nesreč pri delu.« (Bureau Veritas Slovenija, 2017)

## 5 PRIKAZ PROJEKTA PROMOCIJE ZDRAVJA V PRAKSI

V nadaljevanju prikazujemo primer uvedbe programa promocije zdravja v delovno okolje (zaradi varovanja podatkov smo ga poimenovali XY).

Nekaj osnovnih podatkov:

- novoustanovljen organ v sestavi, ki je nastal z združitvijo (2014) dolgo obstoječih uprav;
- približno 3700 sodelavcev;
- operativna in administrativna dela;
- mešan kolektiv;
- povprečna starost 48,5 let;
- hierarhična organiziranost;
- brez programa promocije zdravja.

### Leto 2015

- Vodstvo je zavrnilo prošnjo za raziskavo (anketa na temo zdravstvenega absentizma s ciljem podaje ukrepov za zmanjšanje zdravstvenega absentizma) z razlogom, da bi preveč motila delovni proces.
- Izvedli smo kvalitativno raziskavo: intervjuji, nakup podatkov o kazalnikih bolniške odsotnosti od NIJZ, analiza podatkov, prezentacija rezultatov, locirani problemi in rešitve, predlagani konkretni ukrepi.

### Rezultati izvedene kvalitativne raziskave

Intervjuji:

- sodelavci so zelo slabo seznanjeni z zakonodajo s področja varnosti in zdravja pri delu;
- želijo možnost izraziti svoje ideje in dobiti možnost biti slišani;
- večina dojema delo in pogoje, v katerih delajo, kot psihično obremenjujoče;
- vodstvu očitajo, da počutju in zdravju sodelavcev ne namenja dovolj pozornosti;
- sami so pripravljeni prispevati k izboljšanju stanja.

Statistični podatki kazalnikov bolniške odsotnosti:

- izstopajo diagnoze mišično-kostnih obolenj ter duševnih in vedenjskih motenj, ki jih je več v primerjavi z javno upravo.

### Leto 2016

- Navezali smo stik s sindikatom in delavcem, odgovornim za področje varnosti in zdravja.
- Prejem vabila za sodelovanje v delovni skupini za pripravo programa promocije zdravja.
- Vodstvo imenuje delovno skupino za promocijo zdravja na delovnem mestu.
- Priprava načrta in programa, ki ga vodstvo potrди.
- Izbira delavskih zaupnikov za področje varnosti iz zdravja pri delu.
- Pridobitev dodatnih podatkov o kazalnikih bolniške odsotnosti od NIJZ.
- Izvedba ankete, ki je zajemala vse sodelavce.
- Načrt dela za leto 2017 – konkretne aktivnosti.

### Rezultati izvedene kvantitativne raziskave

Anketa, ki jo je izpolnilo 1.286 oseb, je dala naslednje rezultate:

- Sodelavci so slabo seznanjeni z zakonodajo s področja varnosti in zdravja pri delu.
- Sodelavci izpostavijo zdravstvene težave: bolečine v mišicah, težave z vidom, utrujenost in stres.
- Sodelavci izpostavijo razloge za psihičen pritisk: obremenitve na delovnem mestu, neprimerna organizacija dela, neprimeren način vodenja.
- Sodelavci izpostavijo razloge za fizične obremenitve: neprimerni stoli, predolgo sedenje za računalnikom, slaba svetloba.
- Predlagajo zelo veliko ukrepov, ki bi po njihovem pripomogli k boljšemu počutju in zdravju. Le-ti so hkrati graja in tisto, kar jih najbolj moti in obremenjuje. Nekaj odgovorov: izboljšanje komunikacije, možnost aktivnih odmorov za razgibavanje, nabava večjih monitorjev, več delovnega prostora in s tem zasebnosti, pravično nagrajevanje in napredovanje, razbremenitev starejših delavcev, pohvala, primernost ogrevanja oziroma hlajenja, seznanitev s tehnikami obvladovanja težavnih strank, zagotoviti ustrezen odnos do podrejenih, zmanjšanje birokratskih ovir, več razumevanja nadrejenih, nakup kart za fitnes, zagotovitev dnevne svetlobe, manj stresa, odprava mobinga, človeku bolj prijazen hišni red, več zaupanja, večje število sodelavcev, varovane kolesarnice, zelenje v pisarnah, mirnejše delovno okolje, ni motivacije, prijaznejša orodja za delo, spoštljiv odnos nadrejenih, znižanje obremenitev, človeški odnos, druženje izven delovnega časa, prenehanje pogostih selitev sodelavcev iz ene pisarne v drugo, boljša organizacija dela idr.

Statistični podatki kazalnikov bolniške odsotnosti:

- Izstopajo diagnoze mišično-kostnih obolenj ter duševnih in vedenjskih motenj, saj jih je več v primerjavi z javno upravo.

### Ugotovitve

Obe raziskavi sta dali podobne, če ne že kar enake rezultate. Delavci pogrešajo skrb delodajalca za njihovo zdravje. Očitajo mu psihično obremenjujoče delovno okolje, slabo organizacijo dela, kritični so do odnosa, ki ga imajo nadrejeni do sodelavcev, in so nezadovoljni z načinom vodenja. Veliko jih je želelo boljše stole, večje monitorje in boljšo razsvetljavo, kar se ujema z ugotovitvami, kjer naštevajo zdravstvene težave v zadnjih 12-ih mesecih. Nekaj rezultatov lahko vidimo v tabelah (Tabela 15: Odgovori na vprašanje »Ali ste imeli v zadnjih 12 mesecih katero od spodaj naštetih težav?« in

Tabela 16: Odgovori na vprašanje »Če se na delovnem mestu počutite napeti, pod stresom ali velikim pritiskom, kaj menite, da je vzrok temu?«). Vodstvo je rezultate ankete objavilo v kolektivu šele po pritisku sodelavcev in sindikata.

Tabela 15: Odgovori na vprašanje »Ali ste imeli v zadnjih 12 mesecih katero od spodaj naštetih težav?«

možnosti	št. odgovorov
Zvišan krvni tlak	256
Zvišan holesterol	333
Sladkorna bolezen	38
<b>Stres</b>	<b>611</b>
Težave s hrbtenico	529
<b>Bolečine v mišicah ramen, vratu in/ali zgornjih udov</b>	<b>648</b>
Bolečine v mišicah spodnjih udov (boki, noge, kolena, stopala ipd.)	374
Glavoboli	422
<b>Težave z vidom</b>	<b>629</b>
Bolečine v želodcu	277
Težave z dihanjem (bronhitis, astma ipd.)	105
Kardiovaskularna obolenja (angina pectoris, srčno popuščanje ipd.)	28
Poškodbe na delu	13
Poškodbe izven dela	53
Depresija, anksioznost (tesnoba)	161
<b>Utrujenost</b>	<b>642</b>
Nespečnost, težave s spanjem	335
Invalidnost	20
Nisem imel težav	92
Ne želim odgovoriti	9

Tabela 16: Odgovori na vprašanje »Če se na delovnem mestu počutite napeti, pod stresom ali velikim pritiskom, kaj menite, da je vzrok temu?«

možnosti	št. odgovorov
<b>Obremenitve na delovnem mestu.</b>	<b>794</b>
Slabi odnosi med sodelavci.	138
Neustrezno delovno okolje (hrup, neustrezna mikroklima in razsvetljava).	224
<b>Način vodenja.</b>	<b>328</b>
Problemi, ki se ne nanašajo na delovno mesto.	264
Neprimerna komunikacija.	302
<b>Neprimerna organizacija dela.</b>	<b>500</b>
Ne počutim se napet, pod stresom.	146

### Leto 2017

- Imenovanje promotorjev zdravja.
- Izobraževanje za vaditelje razgibavanja na delovnem mestu.
- Postavljena je intranetna stran Promocija zdravja, ki je dostopna vsem sodelavcem.
- Oblikovan je logo.
- Aktivno se izvajajo: delavnice zdravega življenjskega sloga, protistresnih tehnik, prepoznavne in obvladovanja stresa, pohodi, aktivni odmori – razgibavanje na delovnem mestu, organizira se dan zdravja, namestijo se nabiralniki idej.

### Ugotovitve

- Sodelavci se z veseljem odzivajo na organizirane aktivnosti.
- Aktivnosti v programu le delno sledijo ugotovitvam raziskave (stres, razgibalne vaje, pohodi, delavnice zdravega življenjskega sloga), ni pa ukrepov, ki bi odpravili vzroke, kot so: neprimerna organizacija dela, neustrezen način vodenja, obremenitve na delovnem mestu.
- Nekatera vodstva dejstva, da se večje število udeležencev želi naenkrat udeležiti pohoda, ne sprejemajo, zato so ponekod pohod celo prepovedali. Datum pohoda se določi v dogovoru med promotorjem in vodstvom, vendar sta dve uri, načrtovani za pohod (in štejeta v fond delovnih ur) predvideni že v samem programu, ki ga je odobrilo najvišje vodstvo.
- Pohodi so v nekaterih uradih prezahtevni za tiste, ki imajo z zdravjem največ težav.
- Ponekod se čas, predviden za aktivni odmor z razgibavanjem, iz predvidenih 10 minut samovoljno podaljšuje.
- Sodelavci nabiralnike izkoristijo tudi za vložitev anonimnih pritožb in kritik, ki niso s področja varnosti in zdravja.
- Obremenitev posameznih članov delovne skupine za promocijo zdravja je izrazito neenakomerna.
- Promotorji zdravja so bili premalo poučeni o morebitnih težavah pri organizaciji aktivnosti in potrebi po beleženju podatkov (kazalnikov: npr. število udeležencev).
- Nekateri promotorji so se že po nekaj mesecih zamenjali (prostovoljna zamenjava).
- Fotografije aktivnosti (pohodi, delavnice), ki jih promotorji po interni spletni pošti pošiljajo za objavo na intranetni strani, so prevelikih dimenzij, kar povzroči težavo zaradi preobremenjenosti poštnih predalov.
- Med člani delovne skupine je premalo komunikacije – nekateri se vanjo sploh nikoli ne vključijo.
- Delovna skupina ima premalo srečanj – eno na več kot pol leta, kar je vsaj v začetnem obdobju izvajanja programa promocije zdravja premalo.
- Promotorji zdravja pogrešajo dodatna usposabljanja.
- Ni usposabljanj za člane delovne skupine za promocijo zdravja.
- Vodje se premalo vključujejo v aktivnosti in ne nudijo zglada sodelavcem.
- Pisnega odziva vodstva na potek aktivnosti ali motivacijskega nagovora kolektivu ni.

Zaznanih je nekaj težav, kar ni neobičajno v začetku izvajanja aktivnosti, ki so za celoten kolektiv nekaj novega. Nekatere so povsem tehnične narave in jih ne bo težko odpraviti, težje pa bo doseči spremembo organizacije dela in sloga vodenja. Tudi ozaveščenost na vseh nivojih

ni samoumevna. Tu bo moralo najvišje vodstvo odigrati odločnejšo in vidnejšo vlogo ter ponuditi dober zgled.

Delodajalec, ki področju zdravja in počutja sodelavcev namenja dovolj pozornosti, pridobi ugled, s tem lažje pridobi in ohrani kakovosten kader, ki je ustvarjalnejši, produktivnejši, lojalnejši in je prisoten, ne pa na bolniški.

## **6 ZAKLJUČEK K UKREPOM ZA ZMANJŠEVANJE ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA**

Za zaključek ponovimo nekaj dejstev. Skrb za zdravje delodajalcem in sodelavcem narekuje zakonodaja. Le zdravi sodelavci so resničen kapital in potencial. Ozaveščenost ni samoumevna niti za delodajalca niti za delavca. Obvladovanje absentizma je kompleksna naloga, potrebna sta program in načrt dela. Brez analize so ukrepi praviloma obsojeni na neuspeh. Za analizo stanja so potrebni ustrezni podatki in ustrezni resursi. Ukrepi morajo biti premišljeni ter argumentirani. Določitev kazalnikov je nujna za spremljanje uspešnosti. Če ni uspeha, je treba spremeniti ukrepe, ne kazalnikov. Stalna in iskrena podpora vodstva je nujna. Sodelavci želijo biti obveščeni o rezultatih in novostih (diseminacija). Manj bolniških odsotnosti predstavlja velik prihranek vsem akterjem. Bolj zdravi delavci so zadovoljnejši, lojalnejši in produktivnejši. Zdrav in zadovoljen kolektiv veča ugled delodajalca.

## Literatura in viri

- Bell, S. (2015). National Forums. Pridobljeno s <http://www.enwhp.org/>
- Bilban, M. (2014). *Program promocije zdravja v delovnem okolju*. Ljubljana: Zavod za varstvo pri delu.
- Bregant, M., Boštjančič, E., Buzeti, J., Ceglar Ključevšek, M., Hiršl, A., Klun, M., ... Stare, J. (2012). *Izboljševanje delovnega okolja z inovativnimi rešitvami*. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
- Bureau Veritas Slovenija. (2017). Potrjen osnutek standarda varnosti in zdravja pri delu ISO/DIS 45001.2: 2017, ki bo v začetku naslednjega leta nadomestil OHSAS 18001. Pridobljeno s [http://www.bureauveritas.si/home/news/latest-news/iso-dis-45001-2017?presentationtemplate=bv\\_master\\_v2/news\\_full\\_story\\_presentation\\_v2](http://www.bureauveritas.si/home/news/latest-news/iso-dis-45001-2017?presentationtemplate=bv_master_v2/news_full_story_presentation_v2)
- Djurić, U. (2012). Kaj je varnost in zdravje pri delu. *Delo in varnost*, 57(2).
- Domenis, A., Pustovrh, A. in Černe, M. (2012). Dejavniki absentizma in implikacije problematike absentizma na državni ravni: zdravstvene težave, izgorelost, stres in zadovoljstvo z delom kot potencialni prediktorji absentizma. V *Kakovost delovnega okolja v Sloveniji 2009–2012*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- ENWHP. (2015). European Network for Workplace Health promotion. Pridobljeno s <http://www.enwhp.org/>
- EU-OSHA. (2010). Promocija zdravja na delovnem mestu za delodajalce. Pridobljeno s <https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/factsheets/93>
- EU-OSHA. (2012). Drivers and barriers for psychosocial risk management: An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER). Pridobljeno s <https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/reports/drivers-barriers-psychosocial-risk-management-esener/view>
- EU-OSHA. (2015). Enciklopedija OSHWiki. Pridobljeno s [https://oshwiki.eu/wiki/Main\\_Page](https://oshwiki.eu/wiki/Main_Page)
- EU-OSHA. (2015). European week for safety and health at work. Pridobljeno s <https://osha.europa.eu/sl/press/press-releases/managing-work-related-stress-is-the-focus-of-this-year-european-week-for-safety-and-health-at-work>
- EU-OSHA. (2015). Obvladovanje stresa in psihosocialnih tveganj – e-priročnik. Pridobljeno s <http://eguides.osha.europa.eu/stress/Sl-SL/>
- EU-OSHA, Cedefop, Eurofound in EIGE. (2017). *Joint report on Towards age-friendly work in Europe: a life-course perspective on work and ageing from EU Agencies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2011). Links between quality of work and performance. Pridobljeno s <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2011/working-conditions-business/links-between-quality-of-work-and-performance>
- Eurofound. (2017). Podatki iz raziskave. Pridobljeno s <https://www.eurofound.europa.eu/sl>
- Franca, V. (2012). Pravni in kadrovske vidiki zdrave prehrane na delovnem mestu. *HRM*, (45).
- Hertel, G., van der Heijden, I. J. M., de Lange, B. in Deller, J. (2013). Facilitating age diversity in organizations – Part I: Challenging popular misbeliefs. *Journal Psychology*, 28(7/8).
- Ignjatovič, M. in Kanjuo Mrčela, A. (2012). *Poročilo o psihosocialnih tveganjih na delovnem mestu v Sloveniji za Eurofound*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jeren, B. (2012). *Bolniški stalež: Evidenca začasne odsotnosti z dela zaradi bolezni, poškodb, nege in drugih vzrokov*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja RS.
- Jimenez, P. (2014). Obremenitev na delovnem mestu in vloga vodilnih kadrov. Pridobljeno s [http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/2\\_JIMENEZ\\_13-10-2014\\_Brdo\\_SL.pdf](http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/2_JIMENEZ_13-10-2014_Brdo_SL.pdf)
- Kalčič, M. (2010). Varnost in zdravje pri delu – pravna in ekonomska kategorija in vrednota.

- Pridobljeno s [http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/images/prezentacije/ddpsv2010/Kalcic\\_Miran.pdf](http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/images/prezentacije/ddpsv2010/Kalcic_Miran.pdf)
- Kalčič, M. (2011). Pregled posebnosti pravne ureditve delovnega časa nekaterih kategorij delavcev. *Delo in varnost*, 56(6).
- KIMDPŠ. (2017). Kako so podjetja izboljšala delo in delovno okolje z ukrepi promocije zdravja. Pridobljeno s <http://www.cilizadelo.si/kako-so-podjetja-izboljsala-delo-in-delovno-okolje-z-ukrepi-promocije-zdravja.html>
- Klemenčič, M. (2010). Vloga organizacijske kulture na uspešnost podjetja. V *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper*. Koper: Fakulteta za management.
- Kos, D. (2016). Zaradi bolniških odsotnosti izgubljenih 9.836.115 dni. Pridobljeno s [http://svetkapitala.delo.si/ikonomija/zaradi-bolniskih-odsotnosti-izgubljenih-9-836-115-dni-435?meta\\_refresh=true](http://svetkapitala.delo.si/ikonomija/zaradi-bolniskih-odsotnosti-izgubljenih-9-836-115-dni-435?meta_refresh=true)
- Listina Unije o temeljnih pravicah. (2007). Uradni list EU, št. C303/1.
- MDDSZ. (2014). Evropska kampanja Zdravo delovno okolje 2014–2015. Pridobljeno s <http://www.osha.mddsz.gov.si/kampanje/evropska-kampanja-zdravo-delovno-okolje-2014-2015>
- Ministrstvo RS za zdravje. (2015). Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu. Pridobljeno s [http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javno\\_zdravje\\_2015/zdr\\_na\\_del\\_mestu/Smernice\\_promocija\\_zdravja\\_na\\_delovnem\\_mestu-marec\\_2015.pdf](http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javno_zdravje_2015/zdr_na_del_mestu/Smernice_promocija_zdravja_na_delovnem_mestu-marec_2015.pdf)
- Murrell, L. (2014). *Leaders as Coaches* (prosojnice predavanja). Maribor: DOBA Fakulteta.
- Musek Lešnik, K. (2015). Razlikovanje organizacijske klime in organizacijske kulture. Pridobljeno s <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture.html>
- Nacionalni inštitut za javno zdravje (NIJZ). (2017). Bolniški stalež. Pridobljeno s <http://www.nijz.si/sl/podatki/bolniski-stalez>
- Nieuwenhuis, M., Knight, C., Postmes, T. in Haslam, S. A. (2014). The Relative Benefits of Green Versus Lean Office Space: Three Field Experiments. *Journal of Experimental Psychology*, 20(3), 199–214.
- OECD. (2008). OECD Glossary of Statistical terms. Paris: OECD Publications.
- Petek, D. (2010). Zdravnik družinske medicine na razpotju sprememb. Pridobljeno s [http://www.revija-vita.com/index.php?stevilkavita=73&naslovclanek=Zdravnik\\_druzsinske\\_medicine\\_na\\_razpotju\\_sprememb](http://www.revija-vita.com/index.php?stevilkavita=73&naslovclanek=Zdravnik_druzsinske_medicine_na_razpotju_sprememb)
- Ponemon institute. (2016). Ponemon library. Pridobljeno s <https://www.ponemon.org/library>
- Svetlik, I. (2009). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), *Menadžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Vrčon Tratar, N. in Snoj, B. (2015). Pomen organizacijske kulture za kakovost storitev v bančnih ustanovah. Pridobljeno s <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-83-x/203-221.pdf>
- Vudrag, M. (2010). *Dejavniki, ki vplivajo na bolniški stalež, in ukrepi za zmanjševanje*. Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj.
- WHO. (2014). *Zdravje 2020: temeljna evropska izhodišča za vsevladno in vsedružbeno akcijo za zdravje in blagostanje*. Ljubljana: Urad Svetovne zdravstvene organizacije v Sloveniji.
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu. (2011). Uradni list RS, št. 43/2011.
- Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. (1992). Uradni list RS, št. 9/1992.
- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS). (2010). *Zdravstveni absentizem v Sloveniji: Zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij*. Ljubljana: ZZZS.
- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS). (2017). *Letno poročilo 2016*. Ljubljana:

ZZZS.

Zdravstvena.net. (2015). Skrb za zdravje. Pridobljeno s <http://www.zdravstvena.net/zdravo-zivljenje/skrb-za-zdravje>

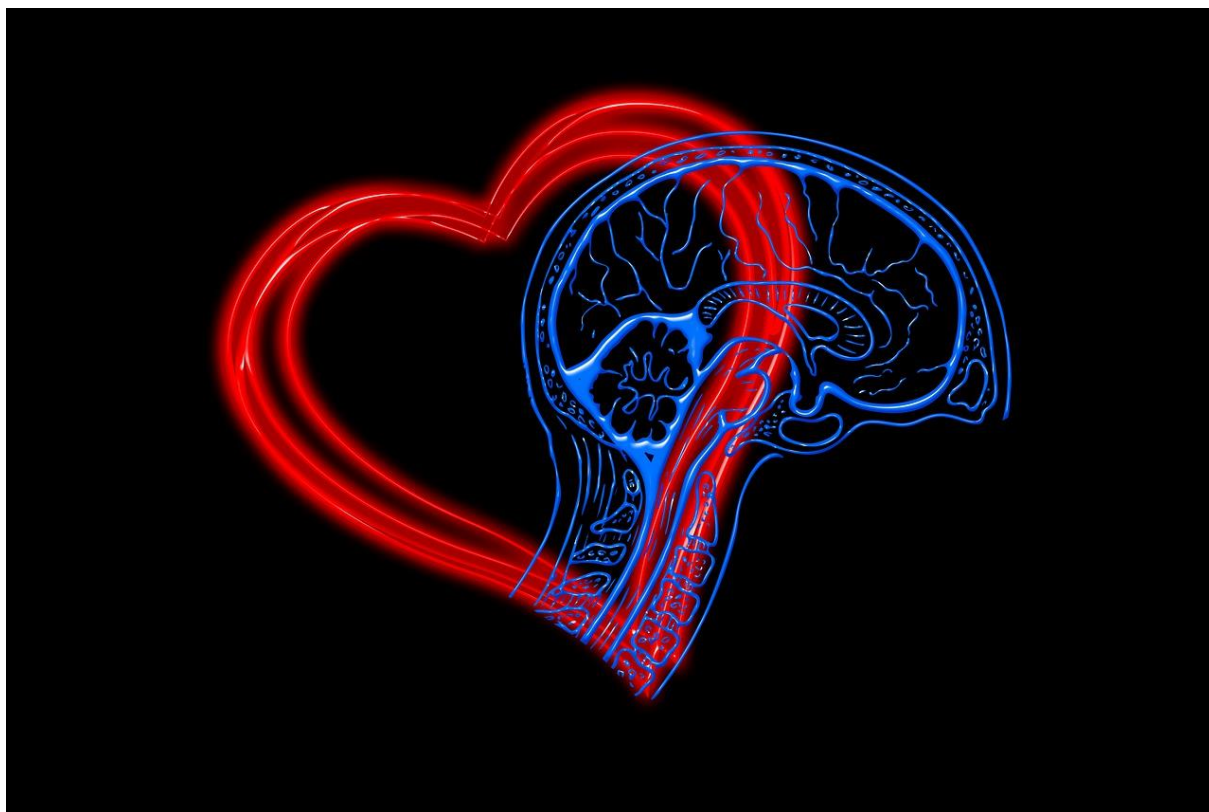
Zeit Online. (2014). Andrea Nahles will eine Anti-Stress-Verordnung. Pridobljeno s <http://www.zeit.de/politik/deutschland/2014-08/nahles-will-anti-stress-verordnung>

Zidarn, M. (2017). Kadi vsak četrti odrasli prebivalec Slovenije, vsak tretji je izpostavljen tobačnemu dimu. Pridobljeno s [http://www.24ur.com/specialno/nega\\_in\\_zdravje/kadi-vsak-cetrti-odrasli-prebivalec-slovenije-vsak-tretji-je-izpostavljen-tobacnemu-dimu.html](http://www.24ur.com/specialno/nega_in_zdravje/kadi-vsak-cetrti-odrasli-prebivalec-slovenije-vsak-tretji-je-izpostavljen-tobacnemu-dimu.html)



## ČUSTVENA INTELIGENCA IN NJEN VPLIV NA IZBOLJŠANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Avtor: Bojan Macuh





## 1 UVOD K ČUSTVENI INTELIGENCI IN NJENEMU VPLIVU NA IZBOLJŠANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Doma, na delovnem mestu in v družbi nasploh se pogosto srečujemo z ovirami, ki jih težko premostimo. Največkrat imamo občutek, da v primeru slabših medosebnih odnosov, vzgoje otrok, osebne sreče, delovnih rezultatov ipd. ne znamo primerno odreagirati in se počutimo bolj ali manj nemočne. Na osnovi teh izkušenj iščemo strokovno pomoč, se zatekamo v objem neljubih in nevarnih razvad in običajno obupavamo nad dejstvom, da nas nihče ne razume. Pri tem radi pozabljamo, da smo največkrat bolj ali manj sami odgovorni zase in za svoje življenje. Če ne bomo sami naredili nekaj zase, nam bodo težko pomagali tudi drugi, pa naj se še tako trudijo.

Drži. Govorimo o vse bolj pomembni obliki razumevanja samega sebe – o čustveni inteligenci. O tem želimo spregovoriti v nadaljevanju, ko bomo predstavili osnovne pojme te vse bolj upoštevane in vseživljenjsko prisotne oblike inteligence, ki smo jo začeli bolj resno upoštevati šele ob koncu prejšnjega tisočletja, čeprav je prisotna med nami že od nekdaj.

## 2 KAJ SPLOH JE ČUSTVENA INTELIGENCA?

Že Platon, Jung, Aristotel, Schiller, Goleman in drugi so k veliki razpravi s svojo modrostjo prispevali o čustveni inteligenci, je zapisal Wharam (2012), čeprav v času, ko so bile njihove besede izrečene, ta termin še ni bil izoblikovan. Obstaja zelo veliko spletnih strani o čustveni inteligenci in vsi avtorji trdijo, da je njihova definicija prava. Četudi se nam zdi naslednja definicija suhoparna, je vredna omembe: »Čustvena inteligenca je sposobnost zavedanja in nadziranja čustev na zdrav in ustvarjalen način.«

Čustvena inteligenca je preprosto povedano inteligentna uporaba čustev, navaja Weisinger (2017). Svoja čustva namerno uporabljamo tako, da nam pomagajo k takšnemu vedenju in mišljenju, ki nam je v korist. Kot primer navaja, da je npr. pred vami pomembna predstavitev. Vaše samozavedanje (sestavni del čustvene inteligence) vas opozarja, da vas je zelo strah. S pomočjo čustvene inteligence pa začnete z vrsto dejanj. Najprej obvladate uničujoče misli, potem se sprostite in tako zmanjšate vznemirjenje, na koncu pa prenehate z neučinkovitim vedenjem, npr. nemirnim korakanjem sem in tja po sobi. Ko to storite, omilite strah do te mere, da ste pripravljeni na uspešno predstavitev. Možnosti uporabe čustvene inteligence na delovnem mestu so skoraj neomejene. Čustvena inteligenca je nepogrešljiva pri reševanju neprijetnih težav s sodelavcem, sklepanju pogodbe s težavno stranko, kritiziranju šefa, vztrajanju pri nalogi, dokler ni opravljena, in številnih drugih izzivih na poti k uspehu. Čustveno inteligenco uporabljamo tako na osebni ravni (ko pomagamo sami sebi) kot na medosebni (ko pomagamo drugim) (Weisinger, 2017).

### 2.1 O intelligentnosti

SSKJ (2014) podaja naslednjo razlago:

**inteligénca** -e ž (ê) **1.** *nadarjenost za umske dejavnosti:* za tako delo je potrebna velika inteligenca; s hitro rešitvijo problema je izpričala svojo inteligenco; izredna, naravna inteligenca; pomanjkanje, preizkus inteligence / s svojo inteligenco je takoj dojel, za kaj gre

*bistroumnostjo, bistrostjo 2. sloj inteligentov, inteligenti*: nove ideje so se med inteligenco hitro razširile; napredna inteligenca; velik del inteligence se je pridružil nastajajočemu gibanju / humanistična in tehnična inteligenca.

Če poskusimo z nekaj kratkimi besedami podati definicijo inteligentnosti, po nekaj neuspešnih poskusih ugotovimo, da – glede na njeno naravo – inteligentnosti ne moremo jasno in nedvoumno opredeliti. Na področju formiranja in kategorizacije konceptov za nekatere določene kategorije stvari ni posameznega prototipa. Za primer vzemimo besedo »igra«. Nobena jasna meja ne loči igre od ne-igre, obstoji mnogo kategorij »iger«, težko pa bi tudi našli lastnost, ki bi bila vsem igram skupna. Tudi na področju proučevanja inteligentnosti mnogi avtorji nasprotujejo opredelitvi širokega konstrukta inteligentnosti z eno samo definicijo. Od samih začetkov znanstvenega ukvarjanja z inteligentnostjo pa vse do danes imajo psihologi zelo različne poglede na konstrukt »inteligentnost« (Filozofska fakulteta, n.d.).

Za uvod povzemamo osnovno misel o inteligentnosti, ki jo je podal znani ameriški psiholog Gardner (1997), in pravi, da je inteligentnost zmožnost reševanja problemov ali ustvarjanja izdelkov, ki so cenjeni v enem ali več kulturnih okoljih. Predhodne opredelitve inteligentnosti so se mu zdele pomanjkljive, saj so vključevale predvsem jezikovno, logično-matematično in delno prostorsko inteligentnost.

Sternberg (1986) je različne opredelitve inteligentnosti 24 uglednih psihologov uspel združiti v t. i. okvir za razumevanje koncepcij inteligentnosti, ki je povzet v tabeli (Tabela 17: Umestitev inteligentnosti (na podlagi opredelitev 24 uglednih psihologov)).

**Tabela 17: Umestitev inteligentnosti (na podlagi opredelitev 24 uglednih psihologov)**

#### I. V posamezniku

- A. biološka raven
  - 1. preko organizmov
    - a. med vrstami (evolucija)
    - b. znotraj vrste (genetika)
    - c. interakcija med vrstami in znotraj vrste
  - 2. znotraj organizmov
    - a. struktura
    - b. proces
    - c. interakcija med strukturo in procesom
- B. molarna raven
  - 1. kognitivna
    - a. metakognicija
      - i. procesi
      - ii. znanje
      - iii. interakcija med procesi in znanjem
    - b. kognicija
      - i. procesi
        - (a) selektivna pozornost
        - (b) učenje
        - (c) sklepanje
        - (d) reševanje problemov
        - (e) odločanje
      - ii. znanje
      - iii. interakcija med procesi in znanjem
  - c. interakcija med metakognicijo in kognicijo

- 2. motivacijska
  - a. obseg energije
  - b. smer naravnosti (razporeditev) energije
  - c. interakcija med ravno in naravnostjo energije
- C. vedenjska raven
  - 1. akademska
    - a. splošno področje
    - b. specifično področje
    - c. interakcija splošnega in specifičnega
  - 2. socialna
    - a. znotraj človeka
    - b. med ljudmi
    - c. notranja in medčloveška interakcija (a in b)
  - 3. praktična
    - a. poklic
    - b. vsakodnevno življenje
    - c. interakcija poklicnega in vsakodnevnega življenja
- D. interakcija med biološko, molarno in vedenjsko ravno

## II. V okolju

- A. kulturna/socialna raven
  - 1. potrebe
  - 2. vrednote
  - 3. interakcija med potrebami in vrednotami
- B. raven niše znotraj kulturno/socialne ravni (podraven)
  - 1. potrebe
  - 2. vrednote
  - 3. interakcija med potrebami in vrednotami
- C. interakcija med ravno in podravno

## III. Interakcija med posameznikom in okoljem

(Sternberg, 1986, str. 5–6)

Razširjeni model pojmovanja inteligentnosti med vsemi sposobnostmi za življenje dodeljuje osrednje mesto prav čustvom. Golemana (2015) zanima, kako lahko s temi sposobnostmi ohranjamo najbolj dragocene osebne odnose, ki bi se brez njih zlahka porušili; kako tržne sile, ki oblikujejo naše poslovno življenje, bogato nagrajujejo čustveno inteligentnost, ki zagotavlja uspeh na delovnem mestu; kako škodljiva čustva uničujejo naše zdravje enako močno kot strastno kajenje, tudi takrat, ko se trudimo, da bi z ohranjanjem čustvenega ravnovesja zaščitili svoje zdravje in dobro počutje.

### 2.1.1 Vrste inteligence

»Inteligenca je sposobnost ali vrsta sposobnosti, ki omogočajo posamezniku reševati probleme, ki so pomembni v določenem kulturnem okolju.« (Gardner, 1997) Po Gardnerjevi teoriji mnogoterih inteligentnosti ločimo naslednjih osem vrst inteligence (prav tam):

- **jezikovna inteligenca** – sposobnost branja, pisanja in besedne komunikacije. Visoko je razvita pri pisateljih, dramskih igralcih, pesnikih, politikih, odvetnikih;

- **logično-matematična inteligenca** – sposobnost logičnega mišljenja, ravnanja s številkami, povezovanja in sklepanja. Močno prisotna je pri znanstvenikih, računovodjih, šahistih, računalniških programerjih;
- **vizualno-prostorska inteligenca** – v vsakdanjem življenju jo povezujemo s tem, kako se znajdemo v prostoru. Je sposobnost ustvarjanja slik v glavi, predstav v dvo- in tridimenzionalni obliki. Zelo razvita je pri arhitektih, kiparjih, slikarjih, pilotih in izumiteljih;
- **glasbena inteligenca** – zmožnost pomnjenja melodije, smisla za ritem, uživanja v glasbi, ustvarjanja glasbe. Zelo razvita je pri glasbenikih, skladateljih, dirigentih;
- **telesno-gibalna (kinestetična) inteligenca** – je dober občutek za lastno telo in njegovo uporabo. Visoko je razvita pri atletih, alpinistih, plesalcih, telovadcih, mimikih, kirurgih, učiteljih borilnih veščin, dirkačih, pa tudi mehanikih, šiviljah, fizičnih delavcih;
- **medosebna (interpersonalna) inteligenca** – gre za zmožnost razumevanja ljudi, vživljanja v njihova čustva, opazovanja in razlikovanja značajev, komuniciranja z njimi. Bolj izražena je pri svetovalcih, mediatorjih, trgovcih in pogajalcih;
- **osebna (intrapersonalna), intuitivna inteligenca** – sposobnost zavedanja lastnih občutkov, razumevanja samega sebe, zavedanja lastnih močnih in šibkih točk. Zelo razvito jo imajo novelisti, svetovalci, terapevti, guruj, filozofi;
- **naturalistična (naravna) inteligenca** – bolj izražena je pri ljudeh, ki delajo v povezavi z naravnimi zakoni, upoštevajo splošne zakonitosti delovanja narave in pojavov okrog nas. Ta inteligenca je posebno razvita pri kmetih, gozdarjih, veterinarjih, biologih.

## 2.2 O čustveni inteligenci

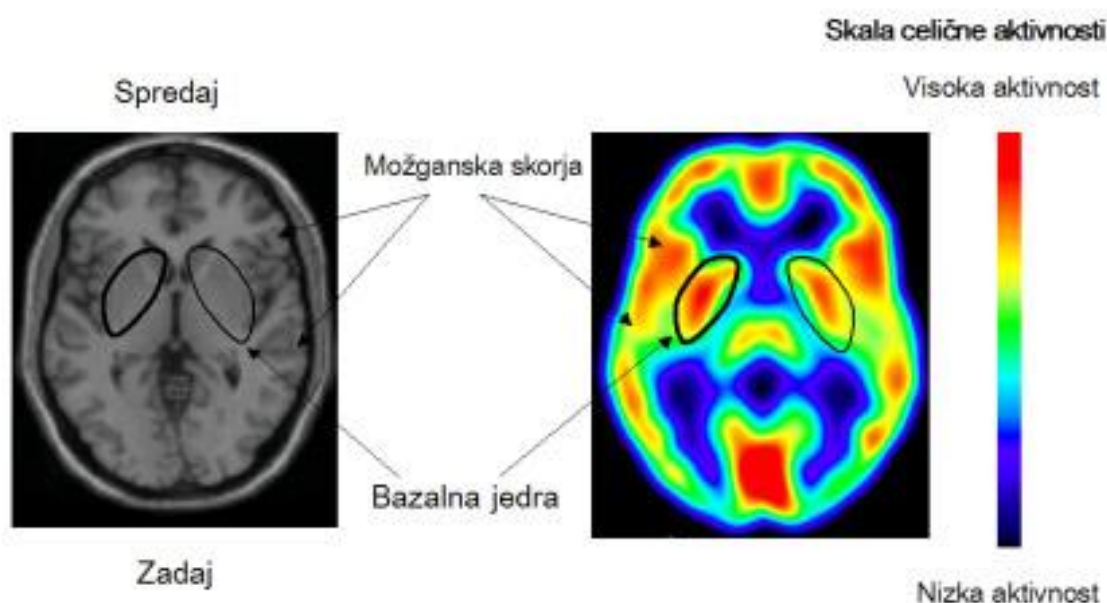
Kot različni avtorji doslej sem se tudi sam odločil, da za začetek podam nekaj osnovnih terminov s področja čustvene inteligence. V tem primeru povzemam Wharamovo (2012), dodal pa bom še razmišljanja Golemana (2015) in drugih avtorjev s področja razumevanja in razlage čustvene inteligence.

Večina avtorjev za čustveno inteligenco (tudi Wharam, 2012), in sam ne bom izjema, uporablja izraz EQ (čustveni količnik, angl. *emotional quotient*) in EI (čustvena inteligenca, angl. *emotional intelligence*). EI je ustaljena kratica za čustveno inteligenco, medtem ko je kratica EQ lahko nekoliko zavajajoča. Zaradi podobnosti s kratico IQ ob njej pomislimo na čustva, inteligenco in mišljenje, a kadar bomo uporabljali kratico EQ, bomo imeli v mislih EI oziroma čustveno inteligenco.

Izraz čustvena inteligenca (EI ali EQ) je prešel v uporabo v zadnjih letih prejšnjega stoletja, navajata Wood in Tolley (2004), pogovorni izrazi in fraze, ki označujejo njene različne odtenke, pa nas spremljajo že veliko dlje in so v resnici med nami že od nekdaj. Avtorja dodajata, da kritiki pojem čustvena inteligenca že od začetka devetdesetih let dvajsetega stoletja, ko je leta začel pridobivati pomen, označujejo za modno kaprico. Le posamezniki, kot je Goleman, pionir na področju čustvene inteligence, že nekaj let zatrjujejo, da umska inteligenca tudi na delovnem mestu preprosto ni več najpomembnejša – če je sploh kdaj bila. Za uspešno vodenje ljudi na vseh delovnih področjih je potrebno veliko več kot le »sive celice«, torej tehnično znanje ter sposobnost reševanja zapletenih problemov in sprejemanja odločitev. Razum sam po sebi pri reševanju problemov, s katerimi se danes srečujejo sodelavci, ne more biti vedno odločilen, saj jih je večina čustvene narave (Wood in Tolley, 2004).

»Sposobnost učinkovitega obvladovanja tovrstnih problemov soljudi je močno odvisna od sposobnosti nadzorovanja lastnega čustvenega stanja – od zmožnosti, da v kriznih situacijah ostanemo mirni, ohranimo stik s svojimi čustvi ter da razumemo svoje težnje in nagnjenja. Hkrati moramo biti sposobni ceniti stališča drugih ljudi, vedno poskušati že vnaprej ugotoviti, kakšen bo njihov odziv na naše predloge, skratka, biti sposobni prijetnega, zrelega in prizanesljivega odnosa do drugih ljudi.« (Wood in Tolley, 2004, str. 11)

V zadnjem desetletju se je število znanstvenih raziskav o čustvih nenavadno povečalo, ugotavlja Goleman (2015), najbolj presenetljiva pa so opazovanja možganov, ko polno delujejo, z najnovejšimi metodami, kot je računalniško slikanje možganov (Slika 31: Dvodimenzionalna slika možganske aktivnosti).



**Slika 31: Dvodimenzionalna slika možganske aktivnosti**  
 (Trošt in Koritnik, 2004)

S pomočjo tehnologije je bilo mogoče prvič v zgodovini človeštva pogledati v možgane, v najbolj skrivnostno dogajanje, v to zamotano maso celic in njihovo delovanje prav tedaj, ko razmišljamo in čustvujemo, si kaj predstavljamo in sanjamo. Opremljeni z nevrobiološkimi podatki smo bolj natančno dojeli, kako delujejo možganski predeli za čustvovanje, ki nas spravljajo v jezo ali jok, in kako se k dobremu ali zlu obračajo nekoliko starejši predeli možganov, ki nas razvnemajo v prepirih in ljubezni. Tako jasna razlaga delovanja čustev ali njihovega izneverjanja je osvetlila nekaj novih načinov za zdravljenje splošne čustvene krize (Goleman, 2015, str. 10–11). Razumevanje zgradbe možganskih delov, ki uravnavajo jezo in strah, hrepenenje in veselje, nam razkrije, kako prepoznavamo čustvene navade, ki onemogočajo uresničitev naših najboljših namenov, in kako lahko obrzdamo najbolj pogubne in samouničevalne čustvene vzgibe (prav tam).

Za zaključek tega podpoglavja še definicija čustvene inteligence, ki jo je postavila Wharamova (2012, str. 25): »Čustvena inteligenca je sposobnost zavedati se lastnih čustev in jih uporabiti pri sporazumevanju s samim seboj in z drugimi ter s pomočjo razumevanja čustev upravljati in

spodbujati sebe in druge.« K temu dodajamo še enega izmed številnih testov, s katerim lahko preverjamo lastno čustveno inteligentnost (Tabela 18: Test čustvene inteligence).

**Tabela 18: Test čustvene inteligence**

EQ ni določen ob rojstvu, temveč se razvija skladno s človekom.

Vsako trditev dopolnite s točkami od 1 (To zame ne velja.) do 5 (To zame popolnoma velja.), seštejte točke in odkrijte, koliko je vaš (trenutni!) čustveni količnik.

1. Med izpitnim/kontrolnim obdobjem sem sproščen/-a in zbran/-a.
2. Kljub sporu s partnerjem moje življenje poteka v ustaljenem ritmu.
3. Znam se osredotočiti na bistvo in se ne izgubljam v malenkostih.
4. Ni mi težko priznati, da delam napake.
5. Po prepiru se hitro spet pomirim.
6. Z drugimi navezujem intimne pogovore.
7. Svoje potrebe in čustva odkrito izražam.
8. Kritiko znam sprejeti brez zamer.
9. Z zanimanjem poslušam sogovornika.
10. Po krizi se hitro spet spravim skupaj.
11. Zavedam se, kako moje vedenje vpliva na druge.
12. Za učenje se zlahka motiviram.

**12–24: Spremenite pogled na svet!** Dogodki so sami po sebi nepomembni. Pomembno je, kako se nanje odzovete. Zdi se vam, da vas nihče ne razume, da izgubljate smisel življenja in da ste ujeti v okoliščinah. Premagajte strah in negotovost! Preberite prispevek in čez dva meseca ponovno rešite test.

**25–34: Pazite, da ne padete!** Obstaja možnost, da se nekega dne zbudite z občutkom praznine in depresije. Znebite se negativnih misli in delite čustva z drugimi. Svobodno izrazite svoje potrebe. Samozavedanje je temelj čustvene inteligence in s tem pot do zadovoljstva pri študiju, v ljubezni, pri delu ipd.

**35–44: Dobra štartna pozicija!** Vaš EQ se nahaja v zlati sredini. Okoli sebe znate vzpostaviti prijetno ozračje. Vaše vedenje pozitivno vpliva na druge. Kljub temu ne pozabite nase. Pomislite, kaj daje vašemu življenju smisel. Odtrgajte si uro na dan in se posvetite prav tej osrečujoči dejavnosti. Tako boste še izboljšali svojo čustveno pozicijo.

**45–54: Iz vas bo zrasla zvezda!** Vaša čustvena inteligenca je na zavidljivi, zdravi ravni. Znate potolažiti prijatelja v nesreči, opogumiti tistega, ki rabi pogovor, razumete se z nadrejenimi in na življenje gledate s sončne strani. Vaš EQ je dobra odskočna deska za uspešno življenjsko pot. Pomagajte tudi drugim, da vam bodo sledili.

**55–60: Čista desetka! Čestitamo!** Vaš EQ je nadpovprečen. Vendar pazite! To lahko pomeni, da se izjemno dobro poznate ali pa se ne poznate prav preveč in se prepričujete, da ste takšni, v resnici pa je vaš EQ veliko nižji. Prosite prijatelje, naj za vas rešijo test. Videli boste, koliko se rezultati ujemajo.

## 2.3 Dejavniki čustvene inteligentnosti

Čustvena inteligentnost je skupina sposobnosti, ki naj bi posamezniku pomagale oceniti in izražati lastna čustva in čustva drugih ljudi. Nanaša se tudi na razločevanje različnih čustev in uporabo informacij za usmerjanje mišljenja in vedenja, kar pomeni, da se lahko posameznik ustrezno odzove tudi na čustva drugih ljudi.



Goleman (2015) je čustveno inteligentnost razdelil na pet kategorij:

- **poznavanje svojih čustev** (sposobnost, da prepoznamo čustva, ko nastanejo, in jih ne odpravimo, če niso prijetna);
- **obvladovanje čustev** (sposobnost, da obvladujemo neprijetna čustva, potem ko smo sprejeli dejstvo, da jih imamo);
- **motiviranje samega sebe** (čustva nas motivirajo, lahko pa nas tudi oslabijo, če so premočna in če jim dovolimo, da nas preplavijo);
- **prepoznavanje čustev drugih** (to pomeni, da lahko čutim z nekom, ne le sočustvujem z njim) in
- **sposobnost odnosov** (razumevanje čustev drugih nam omogoča, da jih motiviramo, jih učinkovito vodimo in delamo v uspešnih timih).

Wilks (2009) pa je tem petim kategorijam dodala še šesto: **preoblikovanje čustev** (osebna preobrazba nam spremeni življenje, če razumemo svoja čustva).

## 2.4 Simpatija in empatija

**Simpatija** so posebna čustva, ki jih posameznik običajno razvije do druge osebe. Velikokrat se na osnovi tega spremeni tvoj pogled na svet in vse, kar se nahaja v njem. Preprosto povedano je to stanje, kadar ti je nekdo zelo všeč. To ne pomeni, da si zaljubljen v to osebo (morda je ona vate, a za to oba še ne vesta). Simpatijo ima vsakdo, najsibo otroci ali odrasli.

Včasih ne želimo povedati, kdo je naša simpatija. Če to želimo narediti, so za to najbolj primerni prijatelji, v otroštvu pa naj bi bili to starši, čeprav ni nujno tako. Največkrat se zgodi, da posameznik simpatijo nosi v sebi, kot otrok se celo sramuje zaupati drugim, da mu je nekdo všeč.

S starostjo se naša čustva spremenijo. Do osebe, do katere nekaj čutimo, postajamo drugačni. Ljubezen se podkrepi s prijateljstvom, to pa brezpogojno vodi v zaupanje, spoštovanje in razumevanje drug drugega.

**Empatija** je nadgradnja simpatije, pravi Trtnik (2002), saj ne gre zgolj za čustveno ujemanje z nekom, temveč za sposobnost, da doživljamo drugega skozi njegova dejanja, občutke, čustva, misli in prepričanja. Če se odzivamo empatično, razumemo doživljanje posameznika, občutimo njegovo bolečino ali radost, vendar se ne poistovetimo z njegovim stanjem, svojo čustveno identiteto znamo razločiti od čustvene identitete drugega. Morda bi sami ravnali popolnoma drugače, morda niti ne zagovarjamo njegovih dejanj, vendar se lahko vživimo v njegovo doživetje, videnje ali stisko ter ga sprejmemo takega, kot je. Pri tem sprejemanje ne pomeni zgolj ozkega razumskega doživetja, temveč se razširi in zaobjame sočutje našega srca. Empatija namreč izvira v človekovem notranjem jazu, ki je sočuten do vsakega bitja. Če gojimo stik z notranjim jazom, npr. z redno meditacijo, postopoma postajamo bolj nesebični. Lahko bi rekli, da nam meditacija »odpira« srce in naravno širi naše zavedanje tudi na druge.

Seveda pa nam srce lahko »odpira« tudi življenje s svojim tokom dogodkov, ki jih prinaša. Še posebej takrat, ko se nam zatresejo tla pod nogami, ko iščemo in se počutimo nemočne, ko se prebijamo skozi probleme in izzive, nas življenje želi »obrusiti«. Pa ne zato, da bi se zaradi vsega težkega, kar se nam je zgodilo, zaprli vase, v svojo jezo, zamero, prizadetost, bolečino, sovraštvo, maščevalnost in se obnašali tako, kot so se drugi do nas, temveč zato, da bi iz

svojih bolečih izkušenj spoznavali, kaj je prav in kaj ne, kaj je v skladu s srcem in kaj ne, ter tako razvijali pravičnost, iskrenost, ljubezen, razumevanje in odprtost do soljudi. Takšen pogled na prestano trpljenje nam odpira nove možnosti, nam daje priložnost, da postanemo bolj sočutni in lažje razumemo tudi stisko drugih. Da prehitro ne kritiziramo, obsojamo, pridigamo, »pametujemo«, da ne lepimo nalepk in da nismo nestrpni.

Empatija je v primerjavi s simpatijo tudi bolj objektivna, saj omogoča videnje tako imenovane meje odgovornosti. Gre za mejo, ki v odnosih ločuje našo odgovornost od odgovornosti drugega. Naša odgovornost v medsebojni komunikaciji in odnosih je vse tisto, kar oddajamo na fizični, čustveni in miselni ravni oziroma kar je odvisno samo od nas in samo mi lahko spremenimo. Za simpatijo ali antipatijo pa je značilno, da nas lahko zelo zavedeta, ker močno obarvata naše doživljanje ali mnenje. Vsi vemo, da če nam je nekdo simpatičen, smo mu pripravljeni marsikaj oprostiti oziroma ga razumeti, če pa nam je nekdo antipatičen, zoprni, če »ga ne moremo«, že zaradi storjene malenkosti lahko zaženemo vik in krik. Če se v veliki meri ravnamo po tem, koliko so nam (oziroma nam niso) ljudje simpatični, to pomeni, da smo zelo ujeti v mehanizme delovanja svoje duševnosti. (Duševnost se do vsake stvari opredeli: tisto, kar je prijetno, privlačno, tistega si želi še, kar pa doživlja kot neprijetno, odbojno, tega se v velikem loku izogiba.) Naše srce pa vidi stvari precej drugače kot naša duševnost (in naš razum) – mnogo bolj celostno, pravično, odgovorno ...

Z empatičnim vživljanjem lahko »stopimo v kožo« nekoga drugega zato, da ga razumemo in pri tem ni pomembno, ali gojimo do njega simpatije ali antipatije. Res je, da bomo tudi lažje razumeli doživljanja in izkušnje in razvijali empatijo, če nam je nekdo simpatičen. Toda v odnosih je empatija prava pot tudi takrat, ko jo razvijamo do nekoga, ki nam ni posebno simpatičen, pa z njim delamo, smo v sorodu ali pa smo kako drugače povezani v odnos. Prava sposobnost empatije obogati simpatijo in odpravlja antipatijo oziroma negativne sodbe o drugih. Velja pa dodati, da se preko empatije razvija pravo sočutje srca, ki izhaja iz notranjega jaza, kjer mi nismo središče vsega, ampak postanemo odprti do soljudi. Sposobni smo se uglasiti z živostjo drugega bitja. Prepoznamo, da prav tako kot mi hrepeni po radosti in sreči.

## 2.5 Štirinajst znakov čustvene inteligence

Se zanimate za druge ljudi? Poznate svoje dobre in slabe plati? Če sta odgovora pozitivna oseba, ste verjetno visoko čustveno inteligentni.

Zakaj so nekateri ljudje uspešnejši od drugih? Visok inteligenčni kvocient in trdo delo sta pomembna, a tretja pomembna sestavina uspešnega poslovnega in zasebnega življenja je čustvena inteligenca. S tem pojmom označujemo način, kako razumemo in obvladujemo svoja čustva in čustva drugih ljudi. Naslednja vsebina je povzeta po prispevku na Delo.si (2013), in povzema znane Golemanove ugotovitve.

Goleman definira pet sestavin čustvene inteligence:

- samozavedanje,
- samoobvladovanje,
- motiviranost,
- socialne veščine in
- empatija.

Na nekaterih področjih smo močnejši kot na drugih, vendar lahko vse sestavine izboljšamo. Še ne veste, kako razvita je vaša čustvena inteligenca? Preverite naslednjih 14 znakov:

### **1. Zanimajo vas ljudje, ki jih ne poznate.**

Ali radi srečujete nove ljudi? Ali potem, ko vam nekoga predstavijo, novemu znancu zastavite veliko vprašanj? Če to drži, pomeni, da ste empatični. Empatija je zmožnost vživetja v druge ljudi in je ena pomembnih sestavin čustvene inteligence. Ljudje z visoko razvito empatičnostjo – ti lahko natančno razberejo potrebe in čustva drugih in nato reagirajo temu primerno – imajo skupno lastnost: tujci jim zbujejo radovednost in resnično bi radi izvedeli več o drugih.

### **2. Ste dobra voditeljica/dober voditelj.**

Odlični vodje imajo skupno lastnost: poleg tradicionalnih odlik, kot sta ambicioznost in delavnost, imajo visoko raven čustvene inteligence. V primerjalni študiji med odličnimi in zgolj povprečnimi vodji se je izkazalo, da je 90 odstotkov razlike v njihovih profilih mogoče pripisati stopnji čustvene inteligence, ne pa drugim lastnostim.

### **3. Poznate svoje dobre in slabe plati.**

Velik del samozavedanja pomeni biti pošten sam do sebe glede tega, kakšen si. To pomeni, da veste, v čem ste dobri in kje so vaše šibke točke – in se s tem sprijaznite. Čustveno inteligenten človek je sposoben prepoznati svoja področja moči in šibkosti in analizirati, kako v danih okoliščinah najbolje delati. To samozavedanje krepi samozavest, ki je po Golemanu glavni dejavnik čustvene inteligence.

### **4. Znete se osredotočiti.**

Vas zmoti vsak sms, vsak zvok, vsaka bežna misel? Če to drži, vas to ovira pri delovanju na najvišji ravni vaše čustvene inteligence. Če niste v stiku s seboj in drugimi, je težko razviti tako samozavedanje kot močne odnose. Goleman pravi: »To, kako si se bil kot otrok sposoben osredotočiti na učenje in odložiti prebiranje sms-ov ali igranje video igrice na čas, ko boš končal delo, je močnejši kazalec tvojega finančnega uspeha v odraslosti kot pa tvoj inteligenčni kvocient ali premoženje družine, v kateri si odrasel.« Zato se moramo sposobnosti koncentracije naučiti že kot otroci.

### **5. Če ste prizadeti, natanko veste, zakaj.**

Vsi občutimo nihanja v razpoloženju, vendar pogosto sploh ne razumemo, kaj je sprožilo našo potrtost ali jezo. Toda pomemben del samozavedanja je sposobnost prepoznavanja, od kod izvirajo naša čustva, in sposobnost razumevanja, zakaj smo potrti. Skratka, čustveno inteligentni ljudje svojih čustev ne ignorirajo, ampak so se sposobni odmakniti od njih, se zavedeti, kaj čutijo in raziskati učinek teh čustev nanje.

### **6. Dobro shajate z večino ljudi.**

Imeti izpolnjujoče, učinkovite odnose z ljudmi, to je znak čustvene inteligence, pravi Goleman.

### **7. Hočete biti dober, moralen človek.**

Eden izmed znakov čustvene inteligence je naša »moralna identiteta«, ki se nanaša na to, do katere mere hočemo biti etični, sočutni ljudje. Če želite razviti to stran svoje osebnosti (ne glede na to, kako moralni ste bili v preteklosti), je to lahko znak visoke čustvene inteligence.

### **8. Vzamete si čas za pomoč drugim.**

Če imate navado, da si vzamete čas za to, da ste pozorni do drugih, da denimo naredite majhen ovinek na svoji poti, da nekoga pozdravite, ali da pomagate ostareli gospe na avtobus, s tem kažete svojo čustveno inteligenco. Večina nas je večino časa popolnoma osredotočena

sama nase. Pogosto sodelavci tekamo naokoli, da preprosto ne opazimo drugih, kaj šele, da bi jim pomagali.

**9. Dobri ste v razbiranju razpoloženja drugih ljudi.**

Če lahko začutite razpoloženje drugih ljudi – ga razberete z obrazne mimike ali drže telesa – je vaša čustvena inteligenca dobro razvita.

**10. Ko padete, se hitro poberete.**

Kako se spoprijemate s svojimi porazi in napačnimi koraki, to veliko pove o tem, kakšni ste. Ljudje z visoko čustveno inteligenco vedo, da je treba v življenju iti naprej. Zato so se ob porazu sposobni hitro pobrati in iti naprej. To je deloma posledica tega, da se znajo spoprijeti z negativnimi čustvi, ne da bi jih spustili z vajeti. Zaradi tega imajo kratko malo »tršo kožo«.

**11. Dobro presojate značaje ljudi.**

Ste bili vedno sposobni začutiti, če je bilo s kom kaj narobe ali kaj nenavadnega – in je bila vaša intuicija redko napačna? To je sposobnost čustveno inteligentnih ljudi.

**12. Zaupate svojemu šestemu čutu.**

Čustveno inteligentna oseba brez težav sledi svoji intuiciji. »Če lahko zaupaš sebi in svojim čustvom, ni razloga, da ne bi zaupal tudi svojemu notranjemu glasu oziroma občutku v želodcu, glede tega, v katero smer greš,« pravi Goleman.

**13. Vedno ste bili visoko motivirani.**

Ste bili ambiciozni in delavni že kot otrok, tudi takrat, ko za svojo pridnost niste pričakovali nobene nagrade? Če se podjetno lotevate stvari in znate osredotočiti svojo pozornost in energijo k izpolnitvi cilja, potem imate verjetno visoko čustveno inteligenco.

**14. Veste, kdaj si reči ne.**

Samoregulacija, ena izmed sestavin čustvene inteligence, pomeni zmožnost samodiscipline in izogibanja nezdravim navadam. Čustveno inteligentni ljudje na splošno dobro prenašajo stres (ki je za večino nas sprožilec slabih navad) in so sposobni nadzirati svoje impulze.

## 2.6 Ste nadpovprečno čustveno inteligentni?

Čustvena inteligenca je eden pomembnejših dejavnikov prilagoditve posameznika na različne situacije v medčloveških odnosih. Pomeni, da se človek zaveda svojih emocij in svojega vpliva na obnašanje. Ljudje z visoko čustveno inteligenco se bolje znajdejo v življenju. Preverite, ali za vas veljajo naslednji znaki. Morda ste med tistimi z višjim količnikom čustvene inteligence (EQ) (Power, 2017).

**Hvaležni ste za to, kar imate.**

Če ste bolj osredotočeni na tisto, kar že imate in znate to tudi ceniti, si boste lažje postavili in dosegli nove cilje, kot če bi razmišljali le o tistem, česar nimate. Takšen način delovanja vam omogoča tudi večjo učinkovitost.

**Zavedate se nepopolnosti.**

Osebe z visokim EQ-jem vedo, da nihče ni popoln. Vsak človek ima slabosti in vsak se lahko trudi in dela na sebi, da bi postal boljša oseba. Če se tega zavedate, lahko tudi vi postanete boljši in se izognete nerealnim pričakovanjem.

**Zelo ste radovedni.**

Vedno iščete odgovore na nova vprašanja in si želite osvojiti novih znanj. Vedoželjnost vam pomaga pri učenju novih stvari, zaradi katerih napredujete vi in vaša okolica. Vaša pozitivna energija privlači ljudi okoli vas in jih navdihuje, da tudi sami vidijo priložnosti, ki jih ponuja življenje.

**Vaša samozavest je razvita.**

Zavedate se tako svojih prednosti kot slabosti in na ta način lahko izkoristite možnosti, ki vas vodijo do življenjskih uspehov.

**Empatija.**

Osebe z visoko razvito čustveno inteligenco so obenem empatične, sposobne vživljanja v čustvovanje drugega. Zaradi tega lahko tudi v negativnih trenutkih najdejo kaj pozitivnega in lažje rešijo konflikte.

**Dobro se prilagajate na spremembe.**

Nikoli se ne doživljate kot žrtev sprememb, temveč jih sprejmete ter se prilagodite novi situaciji. Razumete, da je življenje sestavljeno iz sprememb, ki prinašajo tudi nove priložnosti.

**Skrbite za svoje fizično in mentalno zdravje.**

Zavest o pomembnosti zdravja na vseh ravneh je prav tako odlika ljudi z visokim EQ-jem. Dobro zdravje vam omogoča, da dosežete vse tisto, kar si želite v življenju, zato skrbite za svoje telo in um. Zdravo se prehranujete, skrbite za rekreacijo, oddih in kakovostno preživljanje časa z ljudmi, ki so vam blizu.

### 3 ČUSTVENA INTELIGENCA NA DELOVNEM MESTU

Visoka stopnja čustvene inteligentnosti posameznika, vodje, organizacije je ena pomembnejših lastnosti, potrebnih na delovnem mestu, ugotavlja Krajnc (2012), in vse bolj postaja ključna lastnost, ki posameznika v odnosu do okolice izvzema iz povprečja, v odnosu do dela pa ga vodi po poti samopreseganja in delovne uspešnosti.

Prav lastnosti, izhajajoče iz čustvene inteligentnosti, so razlog, zakaj z nekaterimi ljudmi raje delamo in v tem primeru delo opravimo hitreje in bolje. Ti ljudje izžarevajo žar in energijo, imajo karizmo in posebljajo občutke zaupanja, ljubeznivosti, spoštljivosti, poštenosti in zanesljivosti. Pri delu s takšnimi ljudmi se potrudimo toliko bolj, ker želimo izpolniti pričakovanja prav te osebe, ki v nas vzbuja našete občutke, saj nas prav ti občutki samopotrjujejo in v nas zbujejo občutek samouresničitve.

Posamezniki in organizacije pa tudi celotno družbeno okolje bi morali ne le bolj poudarjati čustveni potencial, ki izhaja iz najgloblje biti človeka, temveč v procesu upravljanja sodelavcev kot tudi pri upravljanju sodobne družbe, uveljaviti pristope za doseganje vedno večje čustvene inteligentnosti (Krajnc, 2012).

Pravila o delu se spreminjajo (Goleman, 2001). Posamezniki se ocenjujejo po novih merilih, ne le po bistrosti, izobrazbi in izkušnjah, temveč tudi po tem, kako obvladujemo sebe in svoje odnose z drugimi. Nova merila postajajo vedno vplivnejša pri odločitvah o tem, koga sprejeti na delovno mesto in koga ne, koga odpustiti in koga zdržati, koga ohraniti na istem delovnem mestu in koga povišati. Z novimi pravili je mogoče predvideti, kdo bo najverjetneje postal

zvezdnik v storilnosti in kdo je nagnjen k razdorom. Nič več ni pomembno, na katerem področju trenutno delamo, ta pravila merijo lastnosti, ki določajo našo tržno vrednost na prihodnjem delovnem mestu.

Nova pravila nimajo skoraj ničesar skupnega z znanjem (prav tam), o katerem so nas v šolah prepričevali, da je pomembno. S šolanjem pridobljene sposobnosti v okviru novih standardov sploh niso več tako pomembne. Ustrezna intelektualna sposobnost in strokovno obvladovanje posla sta sama po sebi umevna. Novo merilo se bolj posveča osebnim kakovostim, kot so spodbuda in empatija, prilagodljivost in prepričljivost.

### 3.1 Zgradba čustvenih spretnosti

Ker želimo v nadaljevanju predstaviti pomen čustvene inteligence na delovnem mestu, je prav, da najprej predstavimo zgradbo čustvenih spretnosti, ki so namenjene prav temu področju. V spodnji tabeli (

Tabela 19: Zgradba čustvenih spretnosti) povzemamo zgradbo čustvenih spretnosti, ki jo predstavlja Goleman (2001). Delijo se na osebne (odločajo o tem, kako dobro obvladujemo sebe) in družbene spretnosti (kako obvladujemo medosebne odnose).

Tabela 19: Zgradba čustvenih spretnosti

<b>OSEBNOSTNE SPRETNOSTI</b>
<b>Zavedanje sebe</b>
<i>Poznavanje svojega notranjega doživljanja, notranjih virov in notranje zaznave.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Čustvena zavest:</b> prepoznavanje svojih čustev in njihova učinkovanja.</li> <li>• <b>Natančno ocenjevanje sebe:</b> poznavanje lastnih zmogljivosti in omejitev.</li> <li>• <b>Zaupanje vase:</b> močno razvit čut za lastne vrednote in sposobnosti.</li> </ul>
<b>Obvladovanje sebe</b>
<i>Obvladovanje svojega notranjega doživljanja, vzgibov in virov.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nadzorovanje sebe:</b> brzdaje razrvanih čustev in vzgibov.</li> <li>• <b>Zanesljivost:</b> ohranjanje meril za odkritost in poštenost.</li> <li>• <b>Vestnost:</b> odgovornost za osebno storilnost.</li> <li>• <b>Prilagodljivost:</b> prožnost pri obvladovanju sprememb.</li> <li>• <b>Dojemljivost za novosti:</b> zadovoljstvo ob novih zamislih, pristopih in spoznanjih.</li> </ul>
<b>Motivacija</b>
<i>Čustvena nagnjenja, ki vodijo k uresničitvi cilja ali ga pomagajo doseči.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Težnja k izpolnitvi cilja:</b> prizadevanje za doseganje ali izpolnjevanje meril odličnosti.</li> <li>• <b>Zavezanost:</b> usklajenost s cilji skupine ali organizacije.</li> <li>• <b>Pobuda:</b> pripravljenost za odziv na vsako priložnost.</li> <li>• <b>Optimizem:</b> vztrajnost pri izpolnjevanju ciljev kljub oviram in zadržkom.</li> </ul>

<b>DRUŽBENE SPRETNOSTI</b>
<b>Empatija</b>
<p><i>Zavedanje čustev, potreb in skrbi drugih.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Razumevanje drugih:</b> prepoznavanje občutkov in pogledov drugih in izkazovanje zanimanja za njihove zadrege.</li> <li>• <b>Razvojna rast drugih:</b> prepoznavanje potreb drugih po napredovanju in prepričevanje o njihovih sposobnostih.</li> <li>• <b>Ustrežljivost:</b> predvidevanje, prepoznavanje in izpolnjevanje potreb drugih.</li> <li>• <b>Zavzemanje za različnosti:</b> ustvarjanje priložnosti za sodelovanje različnih ljudi.</li> <li>• <b>Poslovodna zavest:</b> prepoznavanje skupinskih čustvenih tokov in odnosov glede na vplivnost.</li> </ul>
<b>Družbene spretnosti</b>
<p><i>Spretnost v vzbujanju zaželenega odzivanja drugih.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vplivnost:</b> obvladovanje učinkovitih taktik prepričevanja.</li> <li>• <b>Sporazumevanje:</b> pozorno poslušanje in reševanje nesporazumov.</li> <li>• <b>Obvladovanje sporov:</b> pogajanje in reševanje nesporazumov.</li> <li>• <b>Vodenje:</b> navdihovanje in usmerjanje posameznikov in skupin.</li> <li>• <b>Spodbujanje sprememb:</b> uvajanje in obvladovanje sprememb.</li> <li>• <b>Navezovanje stikov:</b> gojenje koristnih odnosov.</li> <li>• <b>Pridruženost in sodelovanje:</b> usklajenost v dejavnosti z drugimi in usmerjenost k skupnim ciljem.</li> <li>• <b>Timske sposobnosti:</b> ustvarjanje usklajenega dopolnjevanja med člani skupine ali sinergije pri izpolnjevanju skupnih ciljev.</li> </ul>

(Goleman, 2001, str. 41–42)

### 3.2 Zavedanje in upravljanje čustev v skupini

To je sposobnost skupine, da pravilno zazna čustva, ki vplivajo na njene člane (Bradberry in Greaves, 2008). Vsak član ekipe zna v tem primeru prepoznati morebitni odziv drugega člana na določene okoliščine in ljudi. Raven zavedanja čustev v skupini je odvisna od tega, kako dobro znajo člani prepoznati čustva in kako to vpliva na njihovo delo. Če želijo člani skupine razviti sposobnost zavedanja čustev, se morajo najprej poglobiti v nagnjenja skupine v odnosu do čustev. Tako kot v organizacijah prevladuje neka kultura, ki eno vrsto vedenja spodbuja, drugo vrsto vedenja pa preprečuje, tako tudi vsaka skupina razvije sebi lastno mikro kulturo. V skupini veljajo neizgovorjena pravila, ki urejajo, koliko čustev lahko člani pokažejo in se vanje poglobijo. Nekatere skupine negujejo močna čustva, druge pa se neprijetnim želijo za vsako ceno izogniti. Skupina z visoko ravnijo čustvenega zavedanja zna prepoznati pomembne čustvene znake kot ključne informacije, s katerimi si pomaga pri doseganju rezultatov.

Avtorja (prav tam) dodajata, da upravljanje čustev v skupini pomeni, da člani ekipe znajo izkoristiti zavedanje čustev v skupini kot celoti tako, da se prilagodijo okoliščinam in usmerijo svoje vedenje v doseganje pozitivnih rezultatov. To pomeni, da upravljajo skupni čustveni odziv

skupine v danih okoliščinah. Upravljanje čustev skupine je ena od najzahtevnejših sposobnosti čustvene inteligence skupine, saj večina članov katere koli skupine ne želi javno upravljati svojih čustev ali o njih razpravljati v skupini. Če želimo uspešno oziroma učinkovito upravljati čustva v skupini, jih moramo zaznati, kadar vplivajo na naše vedenje, in jih upravljati, tako da delo v skupini ne zastane.

### 3.3 Čustvena inteligenca podjetij ali čustveno inteligentna organizacija

Sposobnost poslušanja in sporazumevanja, timsko delo, medosebna učinkovitost, samoobvladovanje, volja za osebnostni razvoj, prilagodljivost, organizacijska učinkovitost so ene izmed najpomembnejših lastnosti, ki jih delodajalci vse pogosteje iščejo pri svojih sodelavcih. Mnogi starejši delavci imajo navadno težave z razumevanjem koncepta, da je čustvena inteligenca danes pomembnejša od izobrazbe in strokovne usposobljenosti, pa tudi od inteligence. Vendar je dejstvo, da za uspeh ni dovolj le visok inteligenčni kvocient ali izredno strokovno znanje. Pomembne so osebnostne lastnosti. Pomembna je čustvena inteligenca.

Čustveno inteligentna organizacija zagovarja določene vrednote, ki jih tudi upošteva. Te vrednote so skupne vsem v podjetju, njihovo priznavanje pa temelji na čustveni samozavesti vseh članov organizacije. Tu igra odločilno vlogo čustvena inteligenca posameznika. Vsakdo se je že kdaj srečal z jezo ali s slabo voljo nadrejenega ali sodelavca. In to je stresel na vas ali skupino sodelavcev. To govori o pomanjkanju čustvene inteligence, ki odločilno vpliva na večjo ranljivost organizacije.

Čustvena inteligenca obsega sposobnosti, ki niso merljive s testi IQ. Dejstvo je, da mnogi ljudje z visokim inteligenčnim kvocientom, katerih čustvena inteligenca ni visoka, delajo za ljudi z visoko stopnjo čustvene inteligence in morda ne tako visokim IQ-jem. Pomembno je namreč, da organizacija pri svojih sodelavcih upošteva dejstvo, da je čustvena inteligenca pomemben del posameznikove ustreznosti za neko delo. Pri posamezniku so tako pomembni zavedanje, obvladovanje in spodbujanje sebe, empatija in družbene spretnosti. Tak čustveno inteligenten posameznik bo znal dobro sodelovati z drugimi, jih morda tudi voditi, motivirati, jim pomagati, reševati morebitne konflikte na delovnem mestu in tako poskrbeti, da bo delovna klima pozitivna, s tem pa delovna uspešnost optimalna. Tak posameznik je za organizacijo zelo dragocen, in to zato, ker je njegova čustvena inteligenca visoko razvita. S svojim ravnanjem in odzivi pozitivno vpliva tudi na ljudi okrog sebe. Vsi vemo, da so sodelavci najpomembnejši člen organizacije, to pa pomeni, da so zadovoljni sodelavci dobri sodelavci, ki dobro opravljajo svoje delo, posledično pa je dobra tudi organizacija. In kot zdaj že dobro vemo, je naša čustvena inteligenca sposobnost, ki jo lahko uspešno razvijamo in s tem osrečimo sebe in druge (Kavčič, 2008).

### 3.4 Vključevanje čustev na delovno mesto

Čustva so vse pogosteje vključena v aktivnosti na delovnem mestu. Posledično s tem stroga racionalnost v podjetju izgublja svoj pomen. Razvijanje čustvene inteligence na delovnem mestu je zelo pomembno. V nadaljevanju predstavljamo štiri razloge – verjetno jih je še več – ki jih izpostavlja Chreniss (2001):

1. Kompetence, povezane s čustveno inteligenco, so ključne za uspeh pri večini poklicev, saj so lastnosti, odločilne za uspeh. Te lastnosti so samozavest, empatija, fleksibilnost in dobri



odnosi z drugimi. Vse to pa je več kot dobrodošlo tudi v našem osebnem življenju. Po Golemanu (2001) je za doseganje optimalne storilnosti na katerem koli delovnem mestu ali delovnem področju čustvena inteligentnost celo dvakrat bolj pomembna kot izključno kognitivne ali spoznavne sposobnosti.

2. Čustvena inteligenca je pomembna, saj deluje kot nadomestilo ali kompenzacija za ostale potrebne sposobnosti in lastnosti. Raziskave kažejo, da številni odrasli vstopajo na trg delovne sile brez potrebne formalne izobrazbe ali izkušenj, zahtevanih za določeno delovno mesto. Svoje pomanjkljivosti lažje in bolj uspešno nadomestijo, če imajo visoko razvito čustveno inteligenco. Ko se večina posameznikov odloča o svojem poklicu, se premalo zaveda, kaj bi počela in se za določen poklic odloči, ker je tako bolj enostavno, ker so to počeli že njihovi starši ali pa se jim ponuja boljši zaslužek. Le redki so tisti, ki poslušajo svoj notranji glas, ki jim pravi, kaj je njihovo poslanstvo. Z visoko razvito čustveno inteligenco ni nikoli prepozno, da se spremeni smer in se posameznik usmeri v usvajanje tistih znanj, ki mu odpirajo pot k drugačni zaposlitvi. Motivacija in želja po usvajanju teh znanj je bolj prisotna pri tistih, ki so morda manj izobraženi, vendar bolj čustveno inteligentni, kot pri tistih, ki se ponašajo z laskavimi naslovi priznanih fakultet in raziskovalnih centrov.
3. Podjetja namenjajo vedno več sredstev in pozornosti izobraževalnim programom na delovnem mestu za razvoj čustvene inteligence. Tako npr. ameriške organizacije vlagajo v razvoj in izobraževanje kadrov ogromno sredstev za treninge, večina katerih je usmerjena v razvijanje čustvene inteligence sodelavcev. Pri svojih sodelavcih tako razvijajo sposobnosti, ki lahko pozitivno vplivajo na izpolnjevanje različnih delovnih nalog, in ne samo na določene, ki so značilne za trenutno delovno mesto. S tem ima sodelavec dolgoročneje koristi, kar povečuje tudi njegovo motivacijo.
4. Naslednji pomemben razlog za razvijanje čustvene inteligence na delovnem mestu je, da delo vse bolj postaja prostor, kjer posameznik preživi večino svojega časa. Ne glede na kulturo, raso ali veroizpoved je vsem skupno to, da se prosti čas krči, delovne ure se podaljšujejo in aktivni del dneva večina preživi na delovnem mestu, kjer se odvija komunikacija, spletajo se vezi, prijateljstva in odnosi. Tu je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih ter sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih v odnosih z drugimi posebej pomembna. Večino svojega življenja posameznik preživi na delovnem mestu in ob čedalje večjih zahtevah poklicnega življenja postajajo odnosi vse pomembnejši. Pristni, topli in spoštljivi odnosi, ki dajejo občutek, da smo sprejeti, zaželeni in potrebni, gotovo pripomorejo k večji učinkovitosti v svetu dobička (Rijavec Klobučar, 2006).

Ekipa Mojedelo.com meni, da je neposredno ocenjevanje čustvene inteligence v okviru podjetja neprimeren in celo nekorekten pristop. Podjetje se z vidika spoštovanja posameznika naj ne bi ukvarjalo z njegovo osebnostjo, pač pa z njegovim delom. Pri upravljanju ljudi velja, da se moramo osredotočiti na ocenjevanje rezultatov in vedenja in ne na ocenjevanje osebnosti. Tako se omili neprijeten vpliv negativne kritike in poudari odgovornost delavca za svoje vedenje oziroma delo. Enako pomemben, če ne še mnogo pomembnejši je tak pristop pri ocenjevanju medosebnih veščin oziroma čustvene inteligence. Tam smo ljudje veliko bolj ranljivi in se težko odkrito pogovarjamo o svojih napakah. Kot odlično pomagalo nam tu priskoči na pomoč t. i. sistem kompetenc. Kompetenca v slovenščini pomeni 'pristojnost, pooblastilo', kar pa sodobnemu, kadrovskemu pomenu besede ne odgovarja. Kompetenca pomeni sposobnost izbrane vloge, poleg statičnih znanj vključuje še našo sposobnost uporabe in nadgrajevanja naših znanj, izbrane, medosebne veščine in osebnostne, motiviranost itd. Primeri kompetenc so npr.: delo v timu, komuniciranje, usmerjenost k strankam, vodenje,

panožno zavedanje itd. Kompetence delimo po obsegu in pomenu za organizacijo, od skupnih (za celo podjetje) pa do specifičnih za posamezno delovno mesto. Vsako delovno mesto ali skupina njih naj bi imelo svoj kompetenčni profil, torej nabor potrebnih kompetenc za to delovno mesto (Ekipa Mojedelo.com, n.d.).

Ugotavljamo, da ima čustvena inteligentnost velik vpliv na uspešnost na delovnem mestu. Visoka stopnja čustvene inteligence pri posamezniku ima zatorej pozitiven vpliv na funkcioniranje sodelavca, na njegovo delovno učinkovitost in predvsem uspešnost. Pri tem je pomembno, da je prisoten nadzor nad izražanjem in doživljanjem čustev, saj je prav to bistvo čustvene inteligence. Ni novo dejstvo, da se posamezniki z visoko stopnjo čustvene inteligence lažje spoprijemajo s stresom (posledično tudi z depresijo), ki je prisoten na delovnem mestu. Zaradi tega so bolj uspešni pri reševanju konfliktov (v času hude gospodarske konkurence so le-ti zelo prisotni na delovnem mestu), pri dajanju negativne povratne informacije, pri izvajanju telefonskih pogovorov in podobno. Čustvena inteligentnost pri posameznikih na vodstvenih položajih pa je pomembna zato, ker je za uspešnega menedžerja zelo pomembno, da prepozna in vzbuja emocionalna stanja svojih podrejenih, za kar mora imeti veliko sposobnost empatije, da ta stanja tudi obvladuje, saj je to zelo pomembno za vzdrževanje primerne čustvene klime med sodelavci v podjetju.

## **4 ZAKLJUČEK K ČUSTVENI INTELIGENCI IN NJENEMU VPLIVU NA IZBOLJŠANJE DELOVNE USPEŠNOSTI**

Doma, v družbi nasploh in predvsem na delovnem mestu se pogosto srečujemo z ovirami, ki jih težko premostimo. Največkrat imamo občutek, da v primerih slabših medosebnih odnosov, vzgoje otrok, osebnih sreč, delovnih rezultatov ipd. ne znamo primerno odreagirati in se počutimo bolj ali manj nemočne. Nenehno smo pod stresom in depresivni. Na osnovi tega iščemo strokovno pomoč, se zatekamo v objem neljubih in nevarnih razvad in običajno obupavamo nad dejstvom, da nas nihče ne razume. Pri tem radi pozabljamo, da smo največkrat bolj ali manj sami odgovorni zase in za svoje življenje. Če ne bomo sami naredili nekaj zase, nam bodo težko pomagali tudi drugi, pa naj se še tako trudijo.

Čustvena inteligenca naj bi pripomogla tako k boljši delovni uspešnosti kot tudi k boljšemu telesnemu počutju in čustveni stabilnosti, ugotavlja Gabrovšek (n.d.). Čustvena inteligenca je ena pomembnejših lastnosti na delovnem mestu, zato bodo morale v prihodnosti organizacije dajati večji poudarek takšnim značilnostim posameznika, saj v nasprotnem primeru ne bodo mogle ustvariti delovnih kolektivov, ki se bodo uspešno soočili z novo ekonomijo in spreminjajočo se tehnologijo. Verjetno pa se bo v organizacijah še kar nekaj časa kazala neuspešnost prepoznavanja izraženih čustev pri sodelavcih, ki so posledica določene situacije ali spleta dogodkov na delovnem mestu.

V zaključku dodajamo misli enega največjih poznavalcev čustvene inteligence pri posamezniku ne glede na okolje, v katerem se nahaja. Če želi posamezno podjetje ali organizacija delovati na čustvenointeligentnem področju, je naprej pomembno, da se uskladijo vrednote, ki jih le-ta zagovarja, in način dela. S temi vrednotami organizacije ali podjetja se morajo poosebiti tudi sodelavci in ostali vključeni v poslovno življenje subjekta (na primer prostovoljci v nevladnih organizacijah). Strateški načrt organizacije mora imeti čustveno poslanstvo. Jasno opredeljen mora biti občutek za dobro, prek katerega tim spoznava, da je vse, kar počne, vredno njihovega truda. Delo v podjetju ali organizaciji, kjer je poleg številnih zaključnega računa pomembna še

socialna ali katera druga družbeno odgovorna komponenta, je že sama po sebi moralno in fizično ohrabrujoča. Temu, na žalost, posveča pozornost premalo organizacij oziroma se vodje le-teh pomena družbene vključenosti in razvijanja čustvene inteligence vključenih posameznikov kot individuuumov in tudi kot celote ne zavedajo. Merila za vključevanje in razumevanje pomena spodbujanja čustvene inteligence v organizaciji/podjetju so pokazala, da se vrzeli kažejo predvsem pri zavedanju čustvenosti, izpolnjevanju ciljev, prilagodljivosti, sposobnosti nadziranja sebe, poštenosti, optimizmu, empatiji, zavzemanju za različnost, poslovodni razgledanosti, vplivnosti in navezovanju odnosov. Ob vsem tem je uspeh za vsako organizacijo lahko zelo visok, če se le-ta potruji in se trudi, da odpravi vrzeli, ki nastajajo v podjetju (Goleman, 2001).

## Literatura in viri

- Bradberry, T. in Greaves, J. (2008). *Čustvena inteligenca: Kratek vodnik*. Ljubljana: Tuma.
- Chreniss, C. (2001). Emotional Intelligence and Organizational Effectiveness. V C. Chreniss in D. Goleman (ur.), *The Emotionally Intelligent Workplace* (str. 3–12). San Francisco: Jossey-Bass.
- Delo.si. (2013). 14 znakov čustvene inteligence. Pridobljeno s <http://www.delo.si/druzba/zdravje/14-znakov-custvene-inteligence.html>
- Ekipa Mojedelo.com (n.d.). Čustvena inteligenca in delovna uspešnost. Pridobljeno s <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/custvena-inteligence-in-delovna-uspesnost-3212>
- Filozofska fakulteta – Oddelek za psihologijo (n.d.). Inteligentnost in merjenje inteligentnosti. Pridobljeno s <http://psy.ff.uni-lj.si/priponke/gradiva/1500>
- Gabrovšek, T. (n.d.). Pomen čustvene inteligence. Pridobljeno s [http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni\\_center&a2=clanek&idb=42](http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=42)
- Gardner, H. (1997). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basis Books.
- Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Goleman, D. (2015). *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ?* Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kavčič, S. (2008). Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Pridobljeno s <http://www.preberite.si/custvena-inteligence-na-delovnem-mestu/>
- Krajnc, M. (2012). *Vpliv čustvene inteligence na delovno uspešnost*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
- Power, R. (2017). 7 Qualities of People with High Emotional Intelligence. Pridobljeno s <https://www.success.com/article/7-qualities-of-people-with-high-emotional-intelligence>
- Rijavec Klobučar, N. (2006). Med zamero in profesionalnostjo. *HRM*, 4(13), 30–34.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika. (2014). Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Sternberg, R. J. (1986). A framework for understanding conceptions of intelligence. V R. J. Sternberg in D. K. Detterman (ur.), *What is intelligence?: Contemporary viewpoints on its nature and definition* (str. 3–15).
- Trošt, M. in Koritnik, B. (2004). Funkcijsko slikanje možganov: V naših glavah je vse manj skrivnosti. Pridobljeno s <http://www.sinapsa.org/rm/poljudno.php?id=9>
- Trtnik, B. (2002). Empatija. Pridobljeno s <http://cdk.si/soutripanje/st28/empatija.htm>
- Weisinger, H. (2017). Definicija in temelji čustvene inteligence. Pridobljeno s [http://www.kresnik.eu/definicija-in-temelji-custvene-inteligence\\_clanek\\_590.html](http://www.kresnik.eu/definicija-in-temelji-custvene-inteligence_clanek_590.html)
- Wharam, J. (2012). *Čustvene inteligenca: Potovanje v središče samega sebe*. Ig: Anu Elara.
- Wilks, F. (2009). *Inteligentna čustva: Čustva – kako jih prepoznati, razumeti in harmonizirati*. Kranj: Ganeš.
- Wood, R. in Tolley, H. (2004). *Ocenite svojo čustveno inteligenco: Kako določiti in povečati svojo čustveno inteligenco?* Ljubljana: Lisac & Lisac.

## OSEBNI KARIERNI NAČRT

Avtorica: Marija Turnšek Mikačič



VISION  
PLAN  
TEAM  
MARKETING  
GROWTH  
SUCCESS



## 1 UVOD V OSEBNI KARIERNI NAČRT

»Izberi službo, ki jo ljubiš, in delal ne boš niti en dan v življenju.« (Konfucij)

Ljudje bomo v prihodnje delali več in dlje ter se upokojevati pozneje kot danes in v bližnji preteklosti (Malačič, 2003, str. 178). Hkrati se bosta družba in gospodarstvo navadila zaposlovati bistveno več ljudi v zrelih letih. Jasno pa je, da bodo tudi sami ljudje skrbeli za svojo zaposljivost, za izobraževanje in usposabljanje in za seznanjanje z najnovejšim tehničnim in tehnološkim napredkom.

S pomočjo kariernega načrtovanja ljudje odkrijejo, kdo pravzaprav so in kakšna je njihova misija v življenju. Če ljudje niso o tem prej razmišljali, je danes pravi čas, da ponovno ovrednotijo svoje cilje. Kaj želijo delati do konca svojega življenja. Odgovor je pomemben že na dosedanem delovnem mestu. Če uživajo pri svojem delu, se to vidi. V podjetju prepoznajo veselje do dela in bodo bolj pogrešali tistega, ki rad dela, kot tistega, ki ne uživa v svojem delu. (Turnšek Mikačič in Ovsenik, 2013, str. 237)

Človek »uglasi« svojo kariero tako, kot bi uglaševal violino, »naostri« svoja orodja, da lahko tekmuje na trgu dela. Stabilnost, predanost in lojalnost povzročijo, da so zaposleni v letih bolj zaželeni na današnjem trgu dela. Pogoji, da lahko tekmujejo na trgu dela, je, da se želijo učiti in pridobivati vedno nova znanja s področja menedžmenta, komunikacije in organizacije ter slediti treningom in delavnicam na lastne stroške in, če je potrebno, vzdrževati in nadgrajevati računalniška znanja. Če so ljudje obiskovali zadnji seminar pred 10 leti, so pred tem, da bodo izpadli iz konkurence. Zaposleni v zrelih letih vedo, da je pogosto ključ do uspeha prilagoditev in ustrežanje delovnemu okolju, v katero so vstopili. Postali so fleksibilni glede delovnega časa, delovnih pravic in pričakovanj.

Tehnološki razvoj je pripeljal do hitrega spreminjanja strukture gospodarstva ter organizacije in tehnologije dela. Nekateri panoge odmirajo in pojavljajo se nove. Evropska in tudi slovenska družba sta stopili v post industrijsko dobo. Evropski parlament in Svet Evropske unije sta že leta 2003 poudarila potrebo po razvoju vseživljenjskega učenja s posebnim poudarkom na aktivnih in preventivnih ukrepih za nezaposlene in neaktivne osebe.

Maastrichtska študija o poklicnem izobraževanju ugotavlja, da je leta 2010 skoraj 50 % novih delovnih mest potrebovalo terciarne kvalifikacije, skoraj 40 % višjo srednjo izobrazbo, samo 15 % služb pa je primernih za tiste z osnovno izobrazbo. Ista študija tudi ugotavlja, da je precejšna vrzel med stopnjami izobrazbe, ki so potrebna za nova delovna mesta, in stopnjami izobrazbe, ki jih dosega evropska delovna sila (Uradni list EU, št. L 394/10, 2006).

Vse to terja od vsakega posameznika v aktivni dobi nenehno prilagajanje, pridobivanje novih kompetenc in znanj. Tako vseživljenjsko izobraževanje in pridobivanje novih kompetenc postaja nujnost.

Tudi organizacije so postavljene pred zapletene kadrovske izzive. Obdržati konkurenčno sposobnost v hitro spreminjajočem se okolju, ko se spreminja tehnologija, organizacija in vsebina dela, postaja nujnost upravljanje s človeškimi viri. Pomemben del te dejavnosti je tudi »upravljanje kariere«, ki jo opredelimo kot proces usklajevanja kariernih načrtov posameznikov s kadrovskega načrta organizacije (Makuc, 2004, str. 7).

Izdelava kariernega načrta je vez med znanjem, veščinami, kompetencami in delom (zaposlitvijo, priložnostnim delom, prostovoljnim delom). Pomagala bo posameznikom pri načrtovanju kariere in poklicne poti ter pomagala pri oblikovanju prihodnosti in zaposlovanju (rednem in priložnostnem). Osebni karierni, kompetenčni in izobraževalni načrt potrebujejo vsi, ki bi radi: dobili delo, izboljšali delo in počutje v podjetju, začeli svojo dejavnost ali ustanovili podjetje, zamenjali službo, se udeleževali kot prostovoljci itd. Velja za vse ljudi do 99. leta.

Učinki kariernega načrta (Turnšek Mikačič in Ovsenik, 2013, str. 240) so:

1. izboljšati zaposljivost in dostop ranljivih skupin do trga znanja in dela;
2. spodbuditi in spodbujati vseživljenjsko učenje in razvoj zaposlenih v organizacijah;
3. zagotoviti večjo fleksibilnost trga znanja in dela;
4. aktivno delovati v smeri razvoja podjetnosti in inovativnosti;
5. krepiti zavedanje o svojih sposobnostih in uporabi pridobljenih znanj;
6. izkoriščati potenciale učenja na izkušnjah in praksi v realnih delovnih procesih.

Osebni karierni, izobraževalni, kompetenčni načrt in karierni portfelj je predstavitev osebnih lastnosti, izkušenj, opravil, znanj, treningov, veščin, ciljev in filozofije. Je zbirka, ki nastaja in se izpopolnjuje in pomaga ljudem, da sledijo poti svoje kariere. Celotni zbirki zato lahko rečemo »karierna zakladnica«, iz katere jemljemo svoje »zaklade«, ko oblikujemo svoj portfelj.

## 2 KAJ JE OSEBNI KARIERNI NAČRT

### 2.1 Opredelitev kariere

Kaj je kariera? Po navedbah Ameriškega nacionalnega združenja za karierni razvoj (2013) (angl. *National career development association NCDA*) je izraz kariera opredeljen kot »vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju«. »Glede na naravo takega izčrpnega in zapletenega samorazvoja skozi celotno življenjsko dobo,« pravi Sears (1982), »je priporočljivo, da izraz 'kariera' nadomestimo z besedo 'karierni razvoj'.« (str. 139)

Delo ali poklic je del posameznikove kariere, posamezniki se vključijo v vseživljenjsko učenje, kadar je to potrebno, da bi dosegli karierni prehod. Raziskovalec kariernega usmerjanja Law (2001) opisuje učenje kot naložbo energije, ki pomaga posameznikom, da vedo, kaj morajo storiti, da bi dobili tisto, kar potrebujejo ali želijo (Law, 2001, str. 12–19). Eden od velikih izzivov, s katerimi se soočajo karierni coachi, je vprašanje, katere strategije in orodja uporabiti, da bi usposobili posameznike za kar najbolj učinkovito reševanje težav z razvijanjem kariere in sprejemanjem poklicno zrelih odločitev.

Peterson, Sampson, Reardon in Lenz pravijo (2011, str. 242): »Živimo v hitro spreminjajočem se svetu. Tu so poklicne spremembe, spremembe delovnih mest, spremembe kariere. Bolj kot kadar koli prej se moramo zanesti na svoje sposobnosti za reševanje kariernih problemov in sprejemati zrele poklicne odločitve, če želimo učinkovito voditi samostojno življenje.«

Predstavili bomo teorije o karieri (Richards, 1998, str. 45–69; Robinson - Richards, 1998, str. 30–74), ki se nanašajo na izbiro poklica in so pomemben del zgodovine razvoja karierne teorije. Nadalje bomo pregledali teorije razvoja kariere. Več pozornosti bomo posvetili Hollandovi teoriji (1966, 1973, 1985, 1997), ki se nanaša na uporabo popisa interesov in orodij



za karierne posege, in Superjevi teoriji (1990) ter v njej predstavili, kako se vključuje v celoten sistem poklicnega razvoja.

Teorijo osebnostnega razvoja ROE (1956, str. 123–178) navajamo, ker je vplivala na teorijo poklicnih interesov in zaradi znatnega vpliva, ki ga je imela teorija osebnostnega razvoja ROE. V svojih študijah je Ann Roe (Roe in Lunneborg, 1990, str. 68) opredelila in razvrstila seznam potreb posameznikov. Skupne teme v teh študijah so bile telesno počutje, potreba po hrani, potreba po dejavnosti in potreba po samouresničitvi pri delu. Roeva je trdila, da ljudje ne delajo samo za preživljanje, temveč jim je »mного več do tega, kar pričakujejo od sadov dela, kot pa od prejema plačila« (Roe in Lunneborg, 1990, str. 23).

Ann Roe je izhajala iz hierarhije Maslowa (1948, str. 433–436), vendar je fiziološkim in varnostnim potrebam, potrebam po pripadnosti, potrebam po pomembnosti, spoštovanju in samozavesti dodala potrebo po ljubezni, neodvisnosti, potrebo po informacijah, potrebo po razumevanju, potrebo po lepoti in potrebo po samoaktualizaciji. Maslow meni, da dajejo ljudje večji pomen osnovnim potrebam po hrani, zavetju in varnosti, preden se lahko izrazijo potrebe na višjih ravneh. Zato ostajajo za posameznika te druge potrebe nedosegljive, dokler niso izpolnjene osnovne potrebe. Roeva verjame, da lahko poklicno delo v sodobni družbi zagotovi zadovoljstvo na vseh ravneh potreb (Roe in Lunneborg, 1990, str. 64).

Socialno kognitivno teorijo vedenja je razvil Bandura (1969) z namenom, da pojasni, kako osebnost in vedenje nastaneta pod vplivom posameznikovih učnih izkušenj ter njihovih učinkov in kakšen vpliv imajo negativne in pozitivne izkušnje.

Krumboltzova teorija (1994), ki temelji na delu Bandure (1969, 1977, str. 25–29), razvija svojo revidirano teorijo, ki »predpostavlja dve glavni vrsti učnih izkušenj, ki izhajajo iz posameznikovih vedenjskih in kognitivnih sposobnosti in prednosti. Te omogočajo ljudem, da učinkovito delujejo v svetu« (Krumboltz, 1994, str. 25).

Hackett in Betz (1981, 1997, 2005); Taylor in Betz (1983); Multon, Brown in Lent (1991) so hoteli izboljšati Bandurovo splošno teorijo o kognitivnem socialnem procesu (Bandura, 1969). Delo na tem področju je mogoče povzeti iz predlogov Lenta, Browna in Hacketta. Posameznikovi poklicni ali akademski interesi v vsakem trenutku odražajo njegove sposobnosti in pričakovanje izida (Lent, Brown in Hackett, 1994, str. 93):

1. Posameznikovi poklicni interesi vplivajo na njegove poklicne sposobnosti, kar pa je odvisno od samoučinkovitosti prepričanj. Samoučinkovitost prepričanj pa vpliva posredno in neposredno na izbiro ciljev in ukrepov. Ljudje bodo skušali vstopiti na poklicno ali akademsko področje, ki je v skladu z možnimi cilji pod pogojem, da so trdno odločeni, kaj je njihov cilj in ko je njihov cilj jasno izražen.
2. Na uspešnost vplivajo rezultati pričakovanj samo posredno prek ciljev. Sposobnost bo vplivala na kariero ali študijsko uspešnost neposredno in posredno prek vpliva na prepričanja o lastni učinkovitosti. Prepričanja o samoučinkovitosti izhajajo iz učinkovitosti dosežkov, zaradi učinkovitosti učenja, socialnega prepričanja in fiziološke reakcije (npr. čustvene vznemirjenosti) v razmerju do posebnih izobraževalnih in poklicno pomembnih dejavnosti. Tudi pričakovan izid se oblikuje z neposrednimi in objektivnimi izkušnjami.

Super (1990) je videl teorije učenja kot »cement, ki povezuje različne segmente razvoja karierne teorije« (str. 199). V soglasju s tem Lent, Brown in Hackett (1994) vidijo svoj okvir kot prizadevanje po poenotenju in ne širijo dodatnih teorij, obravnavajo jih kot »razvijajoče se objekte, ki so predmet nadaljnjih empiričnih raziskav« (Lent, Brown in Hackett, 1994, str. 90).

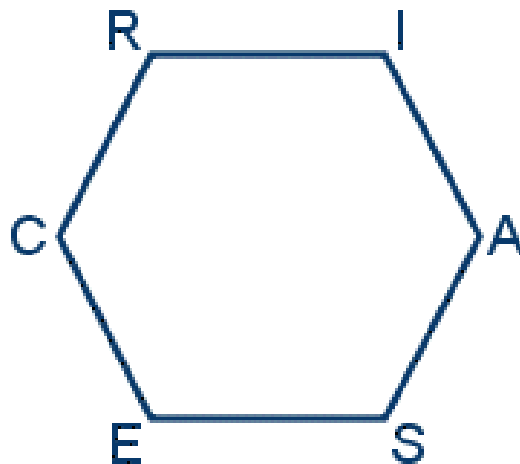
Pred letom 1967 se je sociološka teorija () ukvarjala predvsem z vplivom socialnega statusa na raven doseženega šolskega izobraževanja, kar posledično vpliva na doseženo poklicno raven. To je medgeneracijska mobilnost, ki je bila predvsem omejena na nenatančne ustne izjave in surove klasifikacije poklicev v širših družbeno-ekonomskih skupinah, kot so delavci z modrimi ovratniki in delavci z belimi ovratniki (Hotchkiss in Borow, 1996, str. 281–334). Blau in Duncan (1967, str. 13 in str. 169) sta z razvojem socialno-ekonomskega indeksa (SEI) razvila bolj formalni model poklicnega statusa ali statusa znanja. Delu Blaua in Duncana so sledili Sewell, Haller in Portes (1969) in Sewell, Haller in Ohlendorf (1970). Razširili so medgeneracijsko mobilnostno teorijo tako, da so vključili posege v socialno-psihološke procese, kot so izobraževalne in poklicne težnje staršev in učiteljev kot spodbudo za nadaljnje izobraževanje (Sewell, Haller in Ohlendorf, 1970, str. 1014–1027). Ta model, znan kot Wisconsinov model stanja dosežene izobrazbe (Hurst, 2007, str. 72), vključuje tudi indeks uspešnosti API (Academic Performance Index, 2013) in standardizirane testne rezultate kot ukrepe sposobnosti.

Parsons (1909) v Zunker G. (2002, str. 20–45) je oblikoval tristopenjsko shemo, ki tvori podlago za prvi konceptualni okvir kariernega odločanja (Brown, 1990, str. 338–363) in osnivanje poklicno usmerjenega gibanja (Super, 1990, str. 197–261). Parsonov tridelni model zagovarja osebno analizo, kjer posamezniki prepoznajo svoje prednosti in slabosti, lastnosti ali značilnosti; zagovarja tudi analizo delovnih mest glede na njihove lastnosti, njihove pogoje za uspeh v poklicih in ujemanje z znanstvenim svetovanjem, kar pomeni, da prepoznajo poklicne izbire, ki se nanašajo na omenjene informacije, in so osnova za kariero odločanja (Brown, 1990, str. 335).

Hollandova teorija (1985) trdi, da vsak posameznik pripada enemu od šestih osnovnih tipov na podlagi vedenja in lastnosti. Opredelil je šest okolij in menil, da je posamezno okolje značilno za ljudi, ki ga zasedajo, in navedel, da je možno okoljski tip presojati z anketiranjem. V naši kulturi se lahko večina oseb uvrsti v eno izmed šestih vrst: realistična, raziskovalna, umetniška, socialna, podjetna ali konvencionalna osebnost. Obstaja šest vrst okolij: realistično, raziskovalno, umetniško, socialno, podjetniško ali konvencionalno. Ljudje iščejo okolja, ki jim dopuščajo, da uveljavljajo svoje znanje in sposobnosti, izrazijo svoja stališča in vrednote, rešujejo prijetne izzive in imajo dobre vloge. Vedenje je določeno z interakcijo med osebnostjo in okoljem (Holland, 1985, str. 12–42)

Pri razvijanju svojih tipov je Holland gledal na rezultate študije, ki so jo opravili in v njej uporabljali faktorsko analizo podatkov. V tej študiji Guilford in sodelavci ugotavljajo sedem interesnih dejavnikov: tehnični, znanstveni, socialnovarstveni, estetsko izražanje, verski, poslovni in okoljski (Guilford in drugi, 1954, str. 375).

Z raziskavami o Hollandovi teoriji so izračunali korelacije, ki so pokazale psihološko podobnost vseh tipov (Spokane in Cruza-Guet, 2005, str. 24–41). Vizualno podobo teorije je predstavil s šesterokotnikom, ki prikazuje odnose med tipi, kar je prikazano na sliki (Slika 32: Hollandova vizualna podoba teorije tipov osebnosti). Holland (1973, 1997, str. 78–82) je predstavil pet ključnih zasnov poleg svojih petih osnovnih predpostavk (RIASEC: realistic, investigative, artistic, social, enterprising, conventional).



**Slika 32: Hollandova vizualna podoba teorije tipov osebnosti**

(»Making Vocational Choices: A theory of vocational personalities and work environments« po Hollandu, 1985. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, str. 75)

Hollandova vizualna podoba teorije tipov osebnosti (Holland, 1973, str. 78–82):

1. Usklajenost: šesterokotnik grafično predstavlja razmerja med tipi osebnosti, ki jih je Holland opredelil kot stopnje osebne usklajenosti. Bližji kot sta si prvi dve kodi na šesterokotniku, bolj usklajena je oseba;
2. Diferenciacija: nekateri ljudje in okolja so si med seboj bolj podobni, kar kaže, da so manj podobni drugim tipom;
3. Identiteta: Holland meni, da je le-ta potrebna za spoznavo oblikovanja tipov osebnosti in okolja. Posameznik, ki ima identiteto, ima jasne in stabilne cilje, interese in pozna svoje določene talente;
4. Ujemanje: Pregovor »Vsak ptič leti s svojo jato«, pomeni, da so pomembne osebe srečnejše in uspešnejše v okolju, ki jim zagotavlja vrsto zanj pomembnih nagrad. Prav tako se zgodi, da se najmanj ujemajo osebe in njihovo okolje, ki so na nasprotnih točkah šesterokotnika, npr. realistični tipi osebnosti, ki delajo v družbenem okolju;
5. Izračun: šesterokotnik predstavlja tako grafični prikaz skladnosti med osebo in okoljem kot tudi notranje odnose. Hollandova teorija pravi, da »so razdalje med tipi osebnosti ali okoljem obratno sorazmerna s teoretskimi odnosi med njimi«.

Superjeva teorija za razvoj kariere (Osipow, 1983) je »ohlapno enoten sklop teorij, ki se ukvarjajo s specifičnimi vidiki razvoja kariere«. Dobimo občutek, da v nekem smislu ne obstaja Superjeva teorija, ampak sinteza idej in zasnov. Čeprav si je Super nenehno prizadeval bolj jasno in natančno opredeliti model razvoja kariere, velja njegova teorija za dobro urejeno, zelo sistematično predstavitev procesa poklicnega zorenja (str. 120–135).

Od Bordinovih spisov (Bordin, 1943, str. 49–66) je Super prevzel pojem samopodobe. Super (1963) je dejal: »Posameznikova samopodoba je njegova zasnova samega sebe, ne pa sklepanje, povzeto od drugih.« Super opozarja, da se oblikovanje samopodobe zgodi v več fazah (str. 51).

Prva faza oblikovanja samopodobe je raziskovanje. Raziskovanje je potrebno za razvoj samopodobe in poteka celo življenje, da se posameznik lahko prilagaja svojemu vedno spreminjajočemu se okolju (Super, Savickas in Super, 1996). Druga faza oblikovanja samopodobe je interpretacija, ki se lahko pojavlja na tri načine. Prvič, identifikacija mladostnika

z odraslimi lahko pripelje do želje, da se poklicno identificirajo z vlogo odrasle osebe. Pri preigravanju te vloge pa jo mladostnik lahko zavrže. Drugič, igranje vlog lahko privede mladostnika do ugotovitve, da se njegova samopodoba in zasnova poklica ujemata. Končno lahko mladostnik odkrije svoje lastnosti, ki so pomembne na določenem področju dela. Vodijo ga do prijetnega občutka skladnosti in so mu lahko samo v korist. Tretja faza razvoja samopodobe je izvajanje ali aktualizacija. Ko posameznik konča izobraževanje, se pomakne v izbrani poklic, za katerega se je izobraževal in usposabljal. Toda posameznikom, ki se jim ni uspelo pripraviti za kariero, se bo slabša skrb za samopodobo pogosto okrepila z nizko plačanimi delovnimi mesti ali izgubo delovnih mest (Super, Savickas in Super, 1996, str. 121–178).

Super je predpisal načrt za raziskovanje poklicne poti in pozval k usmerjanju mladostnikov v okviru raziskovalnega obdobja z namenom, da bi zorenje sposobnosti in interesov bolj gladko potekalo. Predvidel je določene ukrepe v obdobju karijerne zrelosti, ki so merilo za določanje posameznikovega napredka v življenjskih fazah. Superjevih pet razvojnih nalog, ki se pojavijo v začetnih fazah, (Robinson Richards 1998, str. 30–74) je:

1. skrb za poklicno izbiro,
2. povečanje poklicnih informacij,
3. celovito in podrobno načrtovanje,
4. povečanje usklajenosti poklicne izbire,
5. jasno opredeljevanje lastnosti, ki so pomembne za poklicno izbiro, in povečanje modrosti poklicnih preferenc.

Super (1990, str. 197–261) opiše svojo teorijo kot segmentno teorijo, »ker vključuje dognanja številnih drugih teorij kot Hollanda, Bandure, Freuda, Junga, Maslowa in drugih«. Svoje poglede na razvoj kariere razvija v 50-letnem obdobju svojih raziskav. Čeprav je bilo delo Ginzberga in njegovih sodelavcev temeljno delo na področju razvojne teorije kariere, ga je Superjevo obsežno delo zasenčilo. V praksi Super (1990) prispeva k področju kariernega razvoja tako na teoretski kot tudi na praktični ravni, njegovi predlogi pa jasno ponazarjajo obseg njegove teorije in dokazujejo, da je več kot samo čista teorija razvoja. Superjev pristop temelji na vidikih razvoja kariere, »ki izhajajo iz razvojne, diferencialne, socialne, osebne in fenomenološke psihologije in ki jih drži skupaj samopodoba in učenje teorije« (str. 205).

Med številnimi teorijami o izbiri kariere in kariernem razvoju največkrat uporabljamo Superjevo teorijo (1963, 1984, 1990). Predlagal je opredelitev, da je izbira kariere in kariernega razvoja proces razvoja in implementacije osebne samopodobe. Super pravi, da je samopodoba plod zapletenih medsebojnih vplivov s številnimi dejavniki, vključno s telesno in duševno rastjo, osebnimi izkušnjami ter značilnostmi in stimulacijami okolja.

Razmeroma stabilna samopodoba pride na dan v pozni adolescenci kot vodnik za izbiro kariere in njeno prilagoditev. Ta samopodoba ni statična, temveč se še naprej razvija, ko oseba naleti na novo izkušnjo in napreduje skozi razvojne stadije. Zadovoljstvo z življenjem in delom je nenehen proces implementacije razvijajoče se samopodobe z delom in drugimi vlogami v življenju.

Kariera vsakega posameznika je odvisna od celega niza dejavnikov. Pomembnejši med njimi so: psihofizične sposobnosti, osebne preference, materialne možnosti šolanja in usposabljanja, možnosti, ki jih nudi organizacija, delovanje trga delovne sile in njegovi predpisi, šolska politika države in njeni socialni ukrepi, demografske spremembe itd., predvsem pa načini zaposlovanja. Razvile so se tudi raznovrstne organizacijske oblike z značilnimi načini zaposlovanja in kadrovskimi politikami. Vsi ti dejavniki so se v zadnjih desetletjih hitro spreminjali. Širilo se je karierno usmerjanje, kar zopet vpliva na oblikovanje posameznikovega

odnosa do svoje kariere, ki je odvisna tako od dojetanja okolja in tudi od posameznikovih vrednot. Na splošno je opaziti naraščanje odgovornosti posameznika za njegovo zaposljivost in, širše, za njegovo kariero (Makuc, 2004, str. 58).

Da bi ljudje povečali samoizpolnitev in družbeno priznanje, se z okoljem pogajajo za iskanje najbolj sprejemljivih rešitev in opcij (Leung, Liu, Wang in Chen, 2007, str. 479). Zato izbira kariere in razvoj nista linearen proces uresničenja samopodobe, ampak proces pogajanj in kompromisov, v katerem se posameznik posvetuje z okoljem, v katerem živi.

Nevrolingvistično programiranje pomeni način kodiranja razmišljanja, jezika in vedenja, ki temeljijo na načelu, da sprememba razmišljanja pomeni spremembo vedenja (Dilts, 1995, str. 2). Sodi v teorijo samoorganizacije, ki je veja systemske teorije. Gre za postopek urejanja kompleksnih dinamičnih sistemov. Kot oris s področja kibernetike in gestalt psihologije teorija samoorganizacije ponuja novo paradigmo zaznavanja in sprememb (Ashby, 1962, str. 255–278). Mnoge izmed najnovejših in pomembnejših dogodkov v teoriji samoorganizacije je vodil dr. Peter Kruse iz Univerze v Bremnu v Nemčiji (Dilts in Kruse, 1994, str. 17). Teorija samoorganizacije je nastala iz študije kaosa. Znanstveniki, ki preučujejo kaos, so opazili, da kadar so dovolj kompleksno vzajemno delujoči elementi združeni, ne ustvarijo kaosa, temveč spontano obliko kot rezultat interakcije (Savickas in drugi, 2005, str. 749). V našem živčnem sistemu, pri samoorganizacijskih procesih npr. mislimo, da so rezultat združevanja povezav med našimi živčnimi celicami. Mislimo, da je to združevanje vzpostavljeno v skladu s Hebbovim pravilom (Hebb, 1949, str. xiv). Hebb je kot nevrolog prejel Nobelovo nagrado za odkritje, da se dva med seboj povezana nevrona v podobnem stanju odzivata istočasno, s čimer se njuna povezava okrepi. Z drugimi besedami, raje kot po »utrjenih poteh«, utrjenih s fizično močjo, so pomembne asociativne povezave med deli možganov in živčnega sistema kot »rapport«, to je 'dober stik' med živčnimi celicami (Hebb, 1949, str. 1–3). Hebbovo pravilo je lahko celo vzrok za osnovno strategijo pri vzpostavitvi t. i. dobrega stika v NLP, ki vključuje t. i. zrcaljenje vedenjskih ali kognitivnih vzorcev druge osebe.

Namesto da bi bili zunanji dražljaji, ki proizvajajo nespametne, refleksne reakcije (kot pri modelih Pavlova, Skinnerja in behavioristov), robotsko nadzorovani, samoorganizacijski sistemi organizirajo lastno vedenje v razmerju do nekaterih osrednjih točk v okolju (Dilts, 1995). Po teoriji samoorganizacije v medsebojno povezanem sistemu elementov nastanejo okrog t. i. atraktorji, ki pomagajo ustvarjati in imajo stabilne vzorce v sistemu. Ti atraktorji tvorijo nekakšno pokrajino ter oblikujejo in določajo vzorce interakcije znotraj sistema (Dilts, 1995, str. 3–5).

Teorija samoorganizacija ponuja zmogljivo in osvežujočo alternativo tipičnim mehanskim pogledom na človekovo vedenje, ki jih navajajo behaviorizem in številne pojavne oblike NLP-ja (Gilligan in Dilts, 2009, str. 79). Metafora »pokrajina« zagotavlja tudi bolj systemsko in ekološko razlago, kako tehnike NLP delujejo. Načela samoorganizacije so tudi bogat vir za več generativnih in ekoloških aplikacij NLP-ja z oblikovanjem virov in moči za notranje zdravljenje in spremembo vedenja posameznika (Gilligan in Dilts, 2009, str. 112).

Tehnike NLP-ja so modeli človeškega razmišljanja (Gilligan in Dilts, 2009) in dela (struktura izkušenj), ki jih je mogoče uporabiti ob ustreznih priložnostih na način, ki ga je lahko ovrednotiti in znanstveno preskusiti. Vsak vzorec in model vsebuje jasna navodila in jasne načine za preverjanje, ali je želeni rezultat dosežen. Tako stranka kot praktik NLP lahko preizkusita rezultate, ki sta jih s pomočjo tehnik NLP-ja ustvarila, da bi se prepričala, da dejansko delujejo (Gilligan in Dilts, 2009, str. 150–176).

NLP je nastal v 70-ih letih iz opazovanj in modeliranja terapevtskih mojstrov: Milтона H. Ericksona – hipnoterapija (Erickson in Rossi, 2012), Virginije Satir – družinska terapija (Andreas, 2003) in Fritza Perlsa – gestalt terapija (Perls, 1973). Richard Bandler (matematik in terapevt) in John Grinder (jezikoslovec) (Bandler in Grinder, 1975, 1976), ki sta NLP ustanovila in poimenovala, sta se lotila še posebej učinkovitih vzorcev delovanja prej omenjenih terapevtov, jih analizirala in strukturirala. To ju je pripeljalo do »škafle z orodjem« za medsebojno komunikacijo, ki se je lahko vsak nauči in uspešno uporabi.

V obdobju od leta 1970 do danes so bile v NLP vključene nove miselne vsebine, predvsem sistemski, kibernetiski in ustvarjalni nastavki npr. Gregoryja Batesona (1973), Roberta Diltsa (2010) in Paula Watzlawicka (Watzlawick, Beavin Bavelas, Jackson in O'Hanlon, 2011, str. 128–167). NLP je odprt model, ki se nenehno razvija. Sprejete, ovrednotene in vključene so bile številne uspešne strategije s področja komunikacije, vodenja, kariere, športa, ustvarjalnosti itd.

Teorija kaosa (Savickas in drugi, 2009) v povezavi s kariernim razvojem (CTC) je bila razvita na prelomu tisočletja z namenom obravnavati kompleksnost, spremembe in priložnosti pri razvoju kariere. Obstoječe teorije kariere v veliki meri ne upoštevajo teh dejavnikov ali le s pomanjkljivim vpogledom v njihovo delovanje, organizacijo in priložnosti, ki jih predstavljajo (Savickas in drugi, 2009, str. 239–250).

Mnoge druge teorije razvoja kariere izhajajo iz predpostavke, da bomo lahko upoštevali dejavnike sistemov, ki vplivajo na posameznika in s tem poudarjajo predvidljivost in stabilnost. Vendar pa CTC izhajajo iz predpostavke, da sta stabilnost in nestabilnost neločljivi lastnosti.

Teorija kaosa pri kariernem razvoju (Bright in Pryor, 2011, str. 163–167) trdi, da je bolj verjetno doseči poklicno zadovoljstvo kot posledico upoštevanja naključnih dogodkov kot pa strogega načrtovanja kariere. Teorija kaosa pri kariernem razvoju je pravzaprav precej zapletena. Skušala podati znanstveni pomen samoorganizacije in sprememb. Raba novih tehnologij je zahtevala stalno učenje ter s tem povezano intenzivnejšo in učinkovitejšo komunikacijo. To je v 21. stoletju spodbudilo velike spremembe na področju pojmovanja kariere in lastnosti, ki jih zahteva delovno mesto. Karierno svetovanje si prizadeva povezati osebnostne značilnosti z ustreznim karierno. Strokovnjaki teorije kaosa (Krumboltz, 1994) dokazujejo, da izbira kariere, ki temelji na osebnih lastnostih in poklicnem okolju, ni najboljši način za doseganje kariernega uspeha in osebne sreče. Sodobno zaposlitveno okolje zahteva preveč zapletenih postopkov in ljudje so preveč dinamični, da bi dosegli uspešno ujemanje.

Teorija kaosa pri kariernem razvoju opominja, da se ni smiselno usmerjati na eno samo karierno. To ne pomeni, da se posameznik brezglavo sprehaja po svetu, dokler kariera ne pristane v njegovem naročju. Posveča se učenju, branju in mrežnemu povezovanju na področjih, ki ga zanimajo. Tako ohrani svoj um odprt za vse možnosti, ki mu pridejo nasproti na svojevrstne načine.

## 2.2 Opredelitev osebnega kariernega načrta

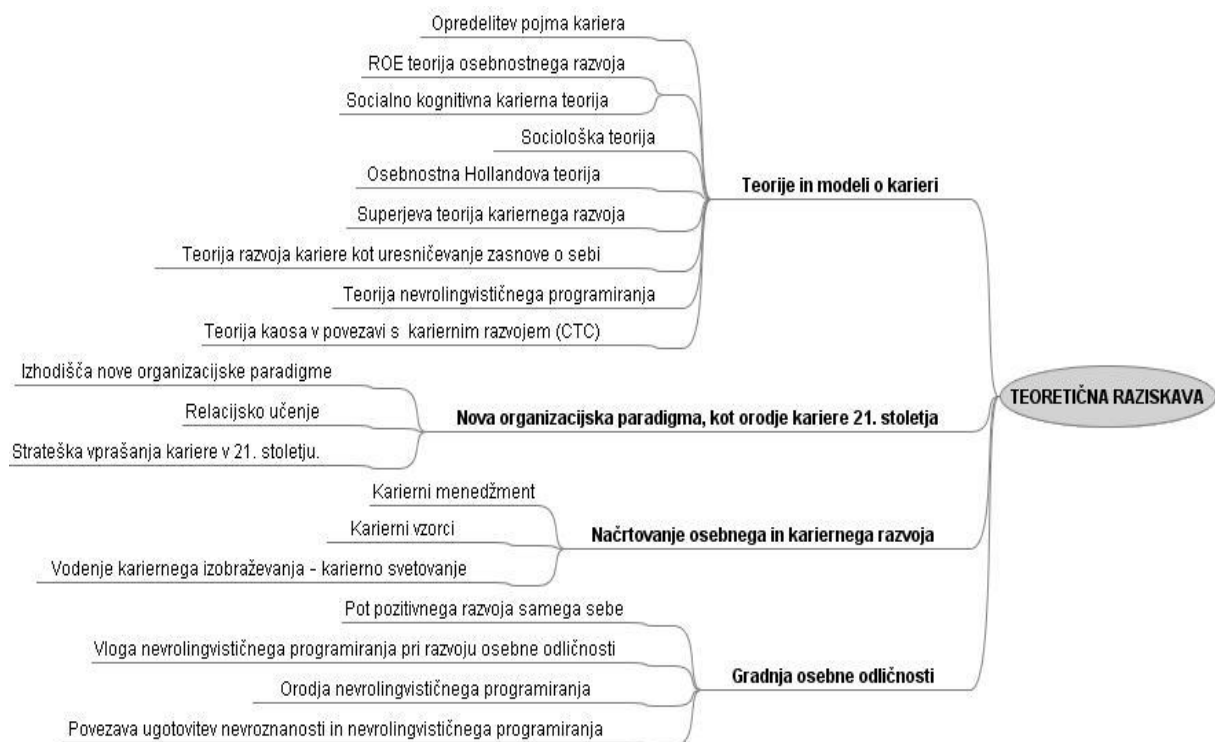
Osebni karierni načrt opredeljujemo kot osebni plan pridobivanja kompetenc in znanj za načrtovane zaposlitve na osnovi obstoječih kompetenc in znanj ter želja posameznika. Tako opredeljen osebni karierni načrt lahko razumemo tudi kot načrt vseživljenjskega izpopolnjevanja. Je pa tudi več kot samo to, saj odraža preference posameznika in je tudi motivator na poklicni poti.

Osebni karierni načrt je zasnovan na osebnih lastnostih, izkušnjah, opravih, znanjih, treningih, veščinah, ciljih in filozofiji vsakega posameznika. Ta zbirka nastaja in se izpopolnjuje vse življenje in pomaga udeležencem, da načrtujejo in sledijo svoji karierni poti. To je »karierna zakladnica« (Turnšek Mikačič, 2010, str. 24–29), iz katere vsak jemlje svoje zaklade, si oblikuje svoj karierni portfelj kot temelj načrtovanja prihodnje kariere. Karierni načrt pomaga prepoznati lastne vzorce vedenja in gradi samozaupanje, daje večjo možnost doseganja življenjskih ciljev in pomaga spremeniti življenje na bolje. Posameznika usmerja k osebni odličnosti, ko želi preseči zgolj doseganje posameznih ciljev.

Potencial osebnega kariernega načrta je opisal Noer (2009, str. 22–27), ko pravi, da nova karierna pogodba ni sporazum s podjetjem, temveč je sporazum s seboj in svojim delom. »Pot do vrha« je zamenjala »pot s srcem«. Shepard (1984, str. 25–46) uporablja ta izraz za opis uspeha v smislu lastne vizije in osrednjih vrednot. Pot s srcem vključuje najbolj izražene talente posameznika. To je tisto, kar bomo lahko zdaj ali v prihodnosti storili z odličnostjo, ki bo izpolnila našo osebnost. V 21. stoletju se bo povpraševanje na trgu dela usmerilo od tistih, ki imajo znanje in izkušnje, k tistim, ki se nenehno učijo (Hall 1996, str. 10–14).

Najpomembnejši karierni pristojnosti sta identiteta in prilagodljivost (Hall in Chandler, 2005). Za uresničitev potenciala nove kariere razvija posameznik nove pristojnosti v zvezi z upravljanjem sebe in svoje kariere. Ker bo pri novi karieri vedno bolj prisoten proces učenja, bodo osebe, ki se učijo, najprej spoznale, kako razviti lastna znanja in prilagodljivost (Hall in Chandler, 2005, str. 155–176).

V sliki (Slika 33: Načrt teoretskega dela) pojasnujemo pristop k teoretskemu delu raziskave, opredelimo pojem kariere in analiziramo osem velikih teorij. Zakaj je teorija o karieri pomembna? Pomaga nam, da spoznamo pomen svojih izkušenj. Solidna baza znanja o karieri je pomemben okvir in kontekst za izobraževanje o karieri. Bolje razumemo posamezne strategije, pristope in orodja pri svetovanju. Pomagajo nam opredeliti, kako, kdaj in zakaj jih uporabljamo. Ko znamo uporabljati številne teorije in pristope, smo bolj opremljeni, da sledimo potrebam vsakega posameznika. Pri gradnji osebne odličnosti poudarimo pot pozitivnega razvoja samega sebe, vlogo nevrolingvističnega programiranja pri razvoju osebne odličnosti. Predstavimo NLP kot model delovanja, ki ponuja način razmišljanja o uporabi jezika uma, da lahko spodbujamo lastne možgane, upravljamo svoja stanja in dosledno dosegamo želene cilje. NLP kot metoda nam je bila izziv za oblikovanje izobraževalnega modela za doseg osebne odličnosti na podlagi izobraževanja o kariernem načrtu.



Slika 33: Načrt teoretskega dela

## 2.3 Teoretična izhodišča osebnega kariernega načrta

Kariera vsakega posameznika je odvisna od celega niza faktorjev. Pomembnejši med njimi so: psihofizične sposobnosti, osebne preference, materialne možnosti šolanja in usposabljanja, možnosti, ki jih nudi organizacija, delovanja trg delovne sile in njegova regulativa, šolska politika države in njene socialni posegi, demografske spremembe itd., predvsem pa načini zaposlovanja.

Splošno je opazno naraščanje odgovornosti posameznika za njegovo zaposljivost in širše njegovo kariero (Makuc, 2004, str. 64).

Obstaja cela vrsta teorij, ki kategorizirajo karierne vzorce. Kategorizacijo, ki se nam zdi najustreznejša, je opredelil Brouseau in je sledeča (Brouseau, Driver, Eneroth in Larsson, 1996, str. 55):

**Linearni karierni vzorec.** Zaposleni ostajajo v organizaciji in s časom napredujejo na vedno zahtevnejše in odgovornejše položaje, dokler se napredovanje na neki točki ne ustavi. Taki karierni vzorci so značilni za večje organizacije pa tudi za državno upravo v najširšem smislu.

**Ekspertni karierni vzorec.** Posameznik se izpopolnjuje v znanju in veščinah na določenem področju dela. Ta karierni vzorec odraža težnjo k odličnosti, po doseganju največjih kompetenc v danem delokrogu.

**Spiralni karierni vzorec.** Opredeljen je kot zaporedje menjav med sorodnimi poklici, disciplinami ali specializacijami. Ko posameznik doseže določeno stopnjo kompetentnosti, sledi premik na drugo področje. Ta karierni vzorec odraža težnjo po osebni rasti.



**Tranzijski karierni vzorec.** Opredeljen je kot zaporedje premikov (karakteristično vsakih 3 do 5 let) med različnimi in nepovezanimi področji dela. Posamezniki radikalno menjavajo svoja področja dela. Kariera se ne povezuje z organizacijo. Ta karierni vzorec poganja želja po novih izzivih, različnosti in neodvisnosti. Tranzijskemu kariernemu vzorcu je zelo podoben vzorec t. i. »brezmejne kariere«. Posameznik je svoboden v izbiri različne zaposlitve, ki ustreza kompetencam, ki so uporabne na več področjih. Posamezniki nenehno izpopolnjujejo svoja znanja in kompetence in jih prilagajajo.

To so »idealni tipi« kariernih vzorcev, ki se – neredko dva ali več – pojavljajo pri posamezniku v različnih zaporedjih.

Na tem mestu uvedimo še dva koncepta (Bajuk, Kerševan, Turnšek, 2010, str. 5.), in sicer **karierni prelom** in **karierni prehod**. Uvajamo ju zato, ker oba pomenita diskontinuiteto do takratne kariere in ker postavljata potrebo po novem osebnem kariernem načrtu.

S stališča osebnega kariernega načrta je posebno zahteven **karierni prelom**, ko se dotakratna kariera iz nekega vzroka, najpogosteje zaradi nenadne brezposelnosti ali zdravstvenih težav, **nenadoma prekine**. To je trenutek, ko je treba kariero ponovno načrtati in se nanjo tudi ustrezno pripraviti (pridobivanje novih znanj in kompetenc). Take trenutke neredko spremljajo tudi psihične travme.

**Karierni prehod** opredelimo kot **zavestno in pravočasno pripravo na popolnoma novo kariero**. Izhodišče je spoznanje, da določene kariere v doglednem času ne bo več možno nadaljevati. Posameznik si postavi nov osebni karierni načrt in se pripravi (pridobi znanja in kompetence) za novo zaposlitev oziroma delo. Situacija je podobna kot pri kariernem prelomu, le da tukaj posameznik daleč vnaprej predvidi spremembo kariere. Karierni prehod bi lahko razumeli tudi kot preventivni ukrep, da se ne zgodi karierni prelom.

S hitrim spreminjanjem tehnologij, strukture gospodarstva, organizacijskih oblik, zaposlovalnih politik in trga delovne sile bo karierni prehod postal vse bolj del vsake kariere in usmerjevalec vseživljenjskega učenja. Že več kot 10 let je znano, da se bo število delovnih mest v določeni branži, recimo v tekstilni industriji, drastično zmanjšalo. Pa vendar ni nihče razmišljal o novih karierah množice zaposlenih.

Nove tehnološke usmeritve, razvoj avtomatizacije proizvodnih procesov, industrijska robotika, mehatronika in senzorika so tudi nosilci sprememb pri angažiranju človeških virov. Poleg vseživljenjskega učenja je v ceno stroškov uvajanja treba všteti tudi stroške prekvalifikacij delovne sile, pri čemer je upoštevati osnovno orodje izdelave kariernega načrta. Na osnovi vseh elementov, ki jih sestavlja karierni načrt, tehnološko odvečni zaposleni ne bodo ostali brez dela, temveč bodo pripravljene za nove zaposlitve, za nove izzive. Prav tako ne bodo v breme skladov za brezposelne.

Tu so tudi določeni poklici, kot na primer poklic vojaka. Vojak je lahko zaposlen najdlje do svojega 38. leta. Ko konča svojo vojaško kariero, ostane brez poklica. Take situacije so značilne za vojsko, srečujemo pa jih tudi v drugih poklicih, na primer v profesionalnih športih. To so **poklici s kratko zaposlitveno dobo**, pri katerih bi morala biti priprava na novo kariero del obveznosti organizacije do zaposlenih kot seveda tudi zaposlenih do samih sebe.

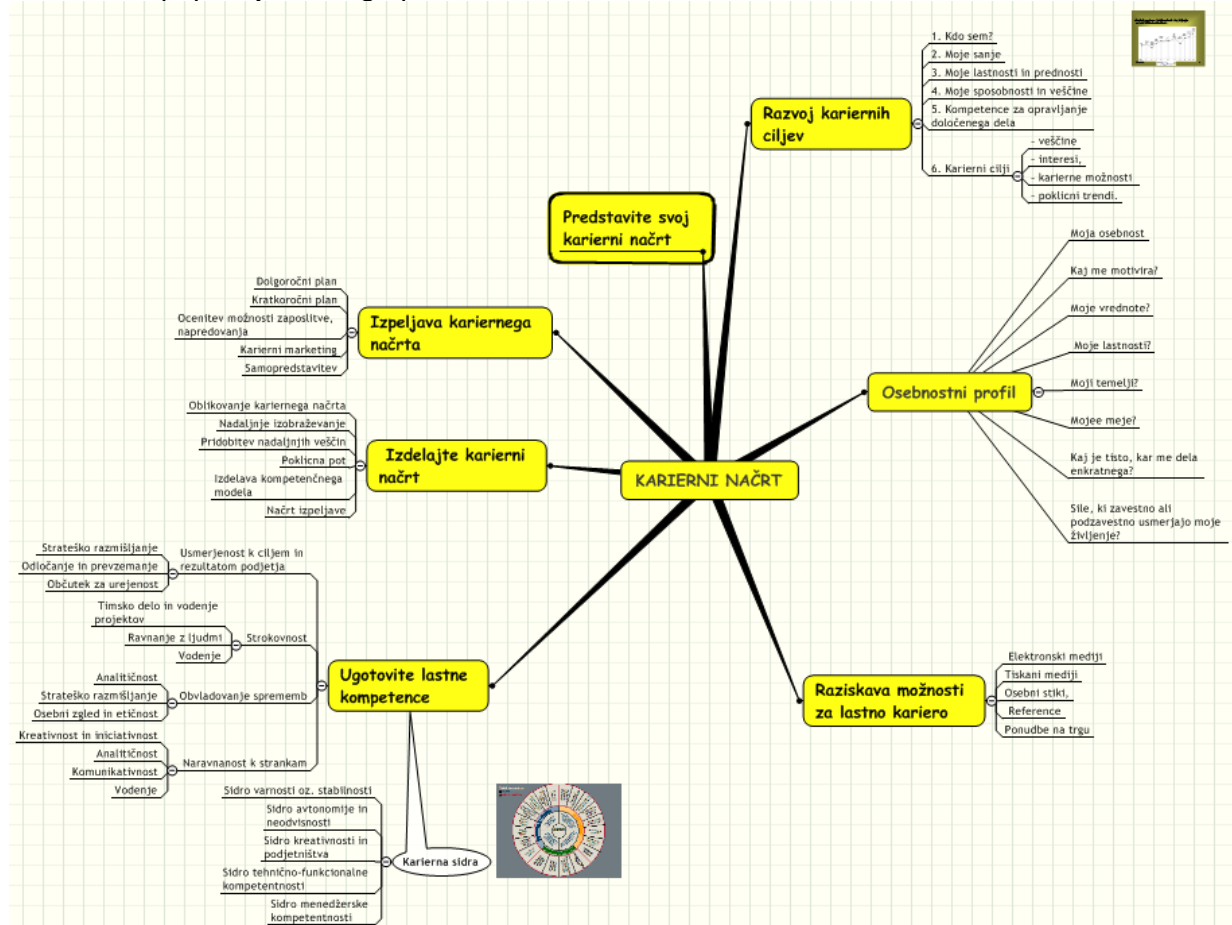
S **podaljševanjem delovne dobe** bo vedno več poklicev, ki jih zaradi upadanja določenih psihofizičnih sposobnosti z leti zaposleni ne bodo mogli več učinkovito opravljati. Tudi v takih

primerih bo karierni prehod postal nujnost, saj bo le tako mogoče doseči podaljševanje poklicnega dela kariere.

### 3 ORODJA ZA IZDELAVO OSEBNEGA KARIERNEGA NAČRTA

#### 3.1 Potek izdelave osebnega kariernega načrta

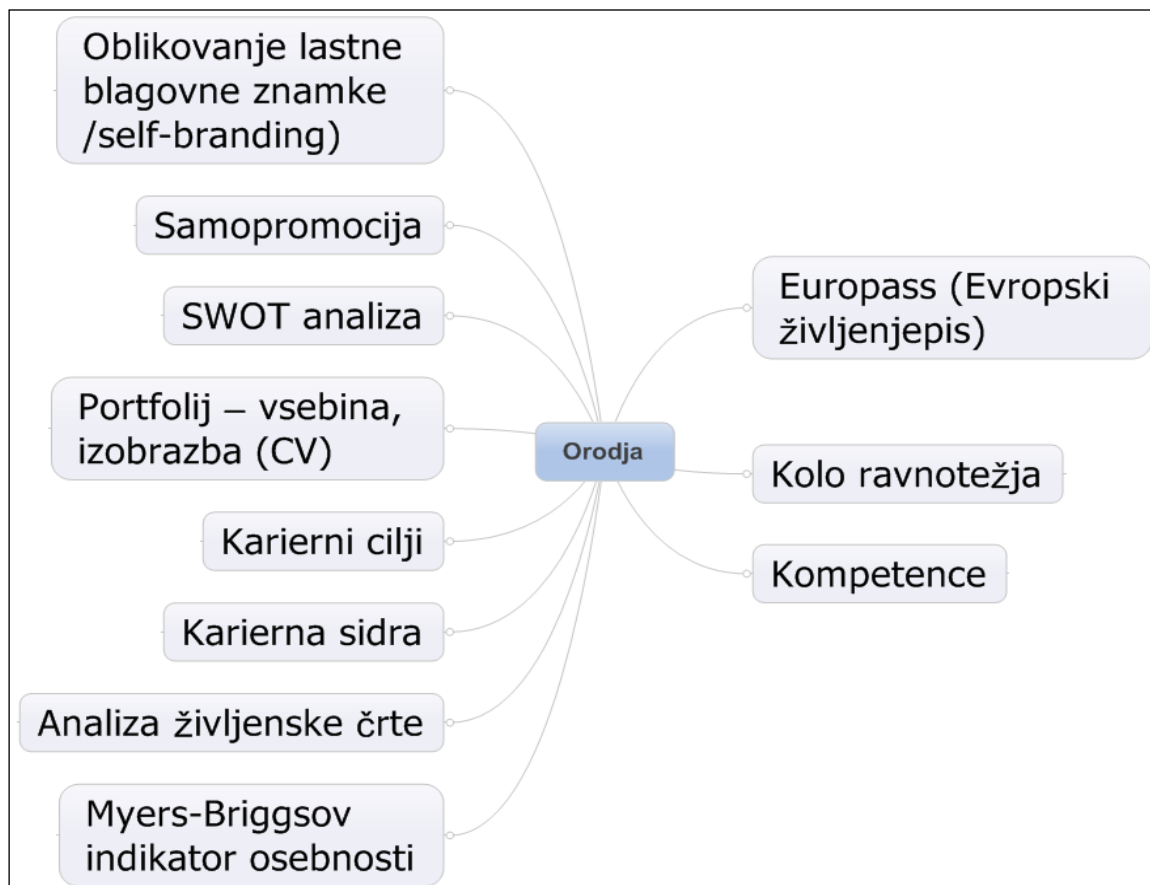
V sliki (Slika 34: Potek izdelave kariernega načrta) prikazujemo potek izdelave kariernega načrta. Začnemo z razvojem kariernih ciljev. Ko smo si odgovorili, kdo smo, kakšne so naše sanje, kakšne so naše lastnosti in prednosti, naše sposobnosti in veščine, naše kompetence za opravljanje ciljnega dela, si izdelamo osebni profil. Proučujemo elemente svoje osebnosti, raziskujemo možnosti za lastno kariero, izdelamo karierni načrt, ga izvajamo in vedno smo pripravljeni, da ga predstavimo.



Slika 34: Potek izdelave kariernega načrta

### 3.2 Model izdelave osebnega kariernega načrta

Proces izdelave kariernega načrta (Slika 35: Model izdelave kariernega načrta) sestavljajo orodja za spoznavanje osebnega profila (Mayers-Brigsov indikator osebnosti, analiza življenjske črte, kolo ravnotežja), orodja za oblikovanje in razvoj osebnih potencialov (kompetence, karierna sidra, SWOT-analiza, življenjepis Europass), orodja za spoznavanje, oblikovanje in uporabo kariernih ciljev, orodja za proučitev možnosti za lastno kariero, samopromocijo in oblikovanje lastne blagovne znamke (Turnšek Mikačič, 2014, str. 73–82).



Slika 35: Model izdelave kariernega načrta

Osebni karierni načrt (OKN) lahko pomeni za vsakega posameznika nov začetek v življenju. Slovenci se radi držimo ustaljenih vzorcev in navad, zato težko kaj spremenimo, če res ni nujno, pa še takrat z veliko slabe volje, celo z jezo. To je v glavnem vzrok, da se težko odločimo za spremembo dela ali celo za drugo službo. Pri tem smo precej skromni (tako so nas naučili starši) in se ne znamo predstaviti. Pri menjavi službe je med drugimi zadevami zelo pomembno, kako znamo **sebe prepoznavno predstaviti drugim**.


Druga vrsta težave se pojavi, ko se sploh ne zavedamo, **kaj smo**, kaj znamo (vemo samo za formalni del znanja), kaj zmoremo, kakšne veščine obvladamo in kakšna neformalna znanja smo si že pridobili. Vse to premoremo, samo **odkriti moramo ta skriti zaklad v sebi**.

Za formalni del opisa pripravimo svoj življenjepis, najbolje kar po vzorcu evropskega obrazca (**EU-CV**). Lahko naredimo obsežen opis vsega, kar znamo in kar smo delali. Zbiranje podatkov

o svojem delovanju pomeni spoznati, kaj si počel in kaj si si pridobil: izkušnje, opravila, znanja, treninge, veščine in cilje.

### 3.3 Evropski življenjepis

Europass je dogovorjena oblika za sistematično in celovito osebno predstavitev v Evropi. Dostopen je v 28 evropskih jezikih in v 36 evropskih državah, omogoča osebno predstavitev v Sloveniji in v tujini. V sliki (Slika 36: Europass življenjepis) prikazujemo obrazec za izdelavo življenjepisa Europass. Gre za predpripravljen format za oblikovanje dobro strukturiranega in celovitega življenjepisa, ki je dostopen na <http://www.europass.si/>.



**Europass** Priložite fotografijo (neobvezno)  
**življenjepis**

**Osebni podatki**

Priimek/Ime **Priimek Ime**. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila)

Naslov Ulica, hišna številka, poštna številka, kraj, država

Telefon Prenosni telefon:

E-pošta

Datum rojstva

Spol

**Zaželena zaposlitev/zaželeno poklicno področje**

**Delovne izkušnje**

Obdobje Ločeno vnesite vsako bistveno delovno izkušnjo. Začnite z zadnjo

Zaposlitev ali delovno mesto

Glavne naloge in pristojnosti

Naziv in naslov delodajalca

Vrsta dejavnosti ali sektor

**Izobraževanje in usposabljanje**

Obdobje Ločeno vnesite vse izobraževalne programe, ki ste jih zaključili. Začnite z zadnjim (glejte navodila).

Naziv izobrazbe in/ali nacionalne poklicne kvalifikacije

Glavni predmeti/pridobljeno znanje in kompetence

Naziv in status ustanove, ki je podelila  
 diplomo, spričevalo ali certifikat

Stopnja izobrazbe po nacionalni ali  
 mednarodni klasifikacijski lestvici

**Znanja in kompetence**

Materni jezik(i) **Navedite materni jezik (po potrebi navedite več maternih jezikov, glejte navodila)**

Drug(i) jezik(i)

Samovrednotenje	Razumevanje		Govorjenje	
<i>Evropska raven (*)</i>	Slušno razumevanje	Bralno razumevanje	Govorno sporazumevanje	Govorno sporočanje

**Jezik**

**Jezik**

(\*) [Skupni evropski referenčni okvir za jezike](#)

Socialna znanja in kompetence Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili.

Organizacijska znanja in kompetence Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili.

Tehnična znanja in kompetence Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili.

Računalniška znanja in kompetence Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili.

Umetniška znanja in kompetence Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili.

Druga znanja in kompetence Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili.

Vozniško dovoljenje Navedite, ali imate voznško dovoljenje, in dodajte, za katero kategorijo motornih vozil velja. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).

**Dodatni podatki** Vključite druge koristne podatke, npr. kontaktne osebe, priporočila itd.

**Priloge** Naštete morebitne priloge.

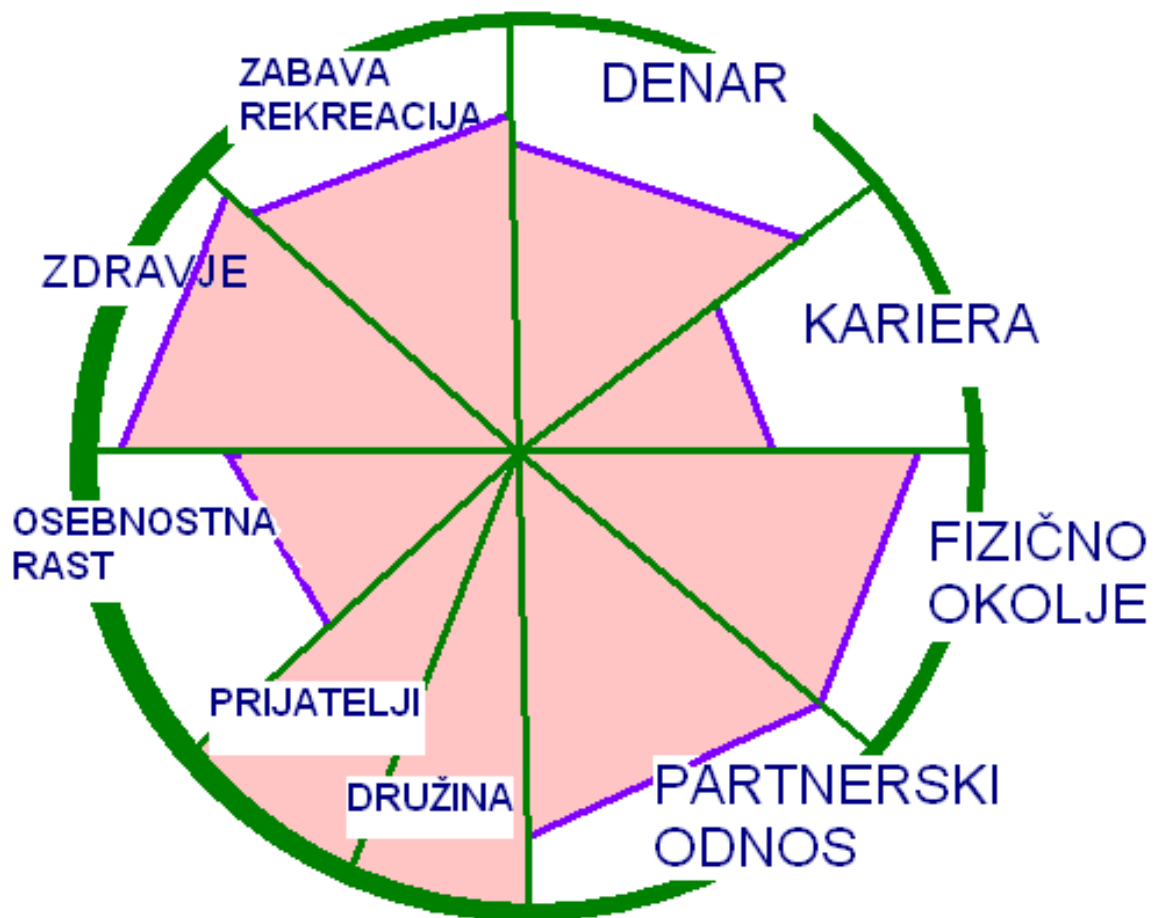
**Slika 36: Europass življenjepiš**  
 (<http://www.europass.si/>)

### 3.4 Kolo osebnega ravnovesja

Kolo ravnovesja je dober pripomoček za ugotavljanja ravnotežja v življenju. Je krog, ki je sestavljen iz osmih izsekov, vsak izsek pa predstavlja eno od življenjskih področij. Za vsako področje se vprašamo, **kako sem zadovoljen s tem področjem življenja**, in ocenimo od 1

do 10. Slika (Slika 37: Kolo osebnega ravnotežja – zadovoljstvo s trenutnim stanjem), ki jo dobimo, nam lahko pokaže področja v življenju, s katerimi smo manj ali bolj zadovoljni:

- kariera: vse, kar se nanaša na delo, kariero, šefa, sodelavce;
- denar: prihodki, odhodki;
- zdravje: fizični in psihično zdravje;
- partnerski odnos: ljubezen, ljubimec, partner, vprašanja srca, seks;
- fizično okolje: stanovanje, soseska, regija, država, kjer živiš;
- prijatelji in družina: otroci, starši, sorodniki, prijateljski stiki;
- osebna rast: vse, kar vam pomeni osebna rast in razvoj;
- zabava in rekreacija: uresničevanje hobijev, prosti čas, druženje.



Slika 37: Kolo osebnega ravnotežja – zadovoljstvo s trenutnim stanjem  
 (Turnšek Mikakčić, 2015)

### 3.5 Tipološki indikator osebnosti MBTI

Tipološki indikator osebnosti MBTI je orodje za ugotavljanje osebnostnih preferenc posameznika. 16 tipov osebnosti, ki jih opredeljuje Myers-Briggsova tipologija, temelji na raziskavah Carla Gustava Junga (Psychological Types, 1971), Katharine C. Briggs (Briggs, 1976) in njene hčere Isabel Briggs Myers.

Carl Jung je razvil teorijo, da ima vsak posameznik svoj psihološki tip. Verjel je namreč, da obstajata dve osnovni vrsti »funkcij«, ki jih ljudje uporabljamo v svojem življenju: kako

**sprejemamo informacije** oziroma zaznavamo stvari in kako **se odločamo**. Ugotavljal je, da je mogoče informacije sprejemati s čutili ali s pomočjo intuicije, naše odločitve pa lahko temeljijo na objektivni logiki ali na subjektivnih občutkih. Glede na Jungovo teorijo vsi uporabljamo štiri opisane funkcije različno pogosto in uspešno, pri vsakem posamezniku pa je mogoče določiti preferenčni vrstni red uporabe. Poleg tega je glede na to, **kako pridobivamo energijo**, razlikoval med ekstrovertiranim in introvertiranim preferenčnim tipom.

Katherine Briggs je nadaljevala Jungovo delo in vsebinsko razvijala njegove teorije. Katharinina hčerka Isabel je tipologijo razvijala naprej in poskrbela, da je delo o osebnostnih tipih postalo vidno. Isabel je opredelila še eno preferenco, ki je Jung ni omenjal – **presojanje in zaznavanje**, ki oblikujeta naš preferenčni življenjski slog, in tako oblikovala tipologijo, kot jo poznamo danes. Po MBTI-ju ima torej vsak posameznik prvenstven način delovanja znotraj štirih kategorij:

1. tok/pridobivanje energije,
2. način sprejemanja informacij,
3. preferenčni način sprejemanja odločitev,
4. preferenčni življenjski slog.

Znotraj teh kategorij smo bodisi ekstrovertirani ali introvertirani, senzorični ali intuitivni, razmišljajoči ali čuteči, presojajoči ali zaznavajoči (tabele 1–4). Enega od načinov znotraj posamezne kategorije uporabljamo lažje in pogosteje, zato rečemo, da imamo eno funkcijo raje od druge; ta je naša preferenčna funkcija. Kombinacija vseh štirih preferenc pa opredeljuje naš tip osebnosti. Čeprav vsak od nas deluje na celotnem spektru preferenc, pa imamo vsi svojo naravno preferenco znotraj vsake od štirih kategorij (Briggs, 1976):

1. **Tok/prejemanje energije** opredeljuje, kje črpamo energijo in kako smo naravnani. Ali energijo pridobivamo od znotraj (introvertirani tip), iz sebe ali iz zunanjih virov (ekstrovertirani tip) ali pa je naša dominantna funkcija osredinjena v notranjost ali navzven (Tabela 20: Prejemanje energije)?
2. **Način sprejemanja informacij** opredeljuje preferenčni način sprejemanja in vsrkavanja informacij (Tabela 21: Zaznavanje sveta – sprejemanje informacij). Zaupamo svojim petim čutom (senzorični tip) ali se bolj zanašamo na svoje občutke in intuicijo (intuitivni tip)?
3. Tretji tip preferenc, **preferenčni način sprejemanja odločitev**, se nanaša na našo nagnjenost pri sprejemanju odločitev, ki temelji bodisi na logiki in upoštevanju objektivnosti (razmišljajoči tip) bodisi na naših osebnih, subjektivnih vrednotnih sistemih (čuteči tip) (Tabela 22: Sprejemanje odločitev).
4. Četrta preferenca se nanaša na naš **preferenčni življenjski slog** ali način, kako se dnevno soočamo z zunanjim svetom (Tabela 23: Odnos do življenja – življenjski slog). Smo organizirani in ciljno usmerjeni ter nam je bolj udobno v načrtovanem, strukturiranem okolju (presojajoči tip) ali smo prilagodljivi, imamo radi raznolikost ter se bolje znajdemo v odprtem, naključno izbranem okolju (zaznavajoči tip)?

Tabela 20: Prejemanje energije

(E) EKSTROVERTIRANI	INTROVERTIRANI (I)
usmerjen navzven druženje veliko stikov širok krog interesov izmenjava misli, idej, mnenj zunanje dogajanje energija od drugih najprej govoriti in potem misliti živahen, aktiven ekstenziven izrazno močen ljudje in stvari govornik spremeniti svet	usmerjen navznoter samevanje majhno število stikov poglobljeno zanimanje za posamezno stvar osredotočenost na misli in ideje notranji procesi notranja energija najprej misliti, nato govoriti razmišljajoč intenziven miren in tih koncepti, ideje poslušalec razumeti svet
ODNOS DO DELA	
Ljubi podjetnost in spremembo. Največkrat je hiter, ne ljubi zapletenih potekov. Pri dolgotrajnih nalogah postane nepotrpežljiv. Zanima se za rezultate svojega dela, hoče, da je delo opravljeno, in hoče vedeti, kako drugi opravljajo delo. Prekinitve pri delu (telefon, obiski) ga največkrat ne motijo. Pogosti ukrepa hitro, včasih ne da bi premislil. Ima rad ljudi okoli sebe. Primeren za vzdrževanje stikov.	Rad se v miru osredini. Dela skrbno vse do podrobnosti, ne ceni velikih besed. Ni mu mar, če dela na istem projektu dlje časa. Zanimajo ga širše povezave v zvezi z njegovim delom. Nerad se pusti motiti pri delu. Rad dolgo premišljuje, preden ukrepa, včasih pa sploh le misli. Rad dela sam. Težko si zapomni obraze in imena.



Tabela 21: Zaznavanje sveta – sprejemanje informacij

VZPOSTAVLJANJE STIKA (S) SENZORIČNI	INTUITIVNI (N)
pet čutov izkušnje sedanjost orientira se po dejstvih zaporedno usmerjen na izvajanje praktičen podrobnosti specifično resničnost zbiranje dejstev	šesti čut intuicija prihodnost ravna se po možnostih deluje naključno vedno poln novih idej teoretičen povezave, pregled splošno domišljija navdih
ODNOS DO DELA	
Največkrat dela zelo natančno. Redko se zmoti pri podatkih. Dela stanovitno in ima natančno predstavo o porabi časa za delo. Največkrat pride do zaključkov postopoma. Nima veselja z novimi problemi, ki se ne rešujejo po obstoječih normah. Ceni utečen potek dela. Nerad se uči novih metod, raje dela po starem. Pri rutinskem delu je potrpežljiv. Pri kompleksnih problemih izgubi potrpljenje. Verjame le to, kar se da dokazati.	Nerad si vzame čas za natančnost. Pogosto se moti pri podatkih. Dobro dela ob navalih energije, vmes pa njegova storilnost popusti. Do zaključka pride hitro. Rad rešuje nove probleme. Ne dela rad vedno istega. Ima več veselja s priučitvijo nove metode kot pa z njeno uporabo. Pri rutinskem delu je nestrpen. Ljubi kompleksne probleme. Verjame tudi v iracionalno.

Tabela 22: Sprejemanje odločitev

(T) RAZMIŠLJAJOČI	ČUTEČI (F)
objektivno pravila in zakoni pravično jasno dokončno kritika načela abstraktno stvaren logika analiza glava	subjektivno okoliščine človeško harmonično sprejemljivo spoštovanje socialne vrednote konkretno oseben/čustven čustva sočutje srce, trebuh
ODNOS DO DELA	
Rad analizira in ureja. Shaja tudi brez harmonije. Največkrat se odloča neosebno, pogosto brez upoštevanja želja drugih. Zna ljudi grajati, in če je treba, odpustiti. Potrebuje pošteno obravnavanje. Je pogosto nepopustljiv. Pogosto prizadene druge, ne da bi to opazil. Največkrat ne kaže čustev in zna s čustvi drugih ravnati slabo.	Veliko da na harmonijo. Prepir zmanjša njegovo storilnost. Pri odločitvah se pusti voditi svojim in tujim željam ter temu, čemur je bolj naklonjen. Upira se mu, če mora komu povedati kaj neprijetnega. Potrebuje priznanje in pohvalo. Se pogosto vživlja in je razumevajoč. Rad dela drugim usluge, tudi pri nepomembnih rečeh. Največkrat se zaveda čustev drugih in jih tudi upošteva.

Tabela 23: Odnos do življenja – življenjski slog

VREDNOTENJE INFORMACIJ (J) PRESOJAJOČI	ZAZNAVAJOČI (P)
zaprt odločen reden urejen, kontroliran načrtovano struktura dokončno se dokončno odloča red meje roki usmerjen v rezultate	odkrit začasen prožen prilagodljiv, spontan samodejno proces zasilno/prehodno odlaša z odločitvami ustvarjalni kaos svoboda zavlačevanje usmerjen v postopek
ODNOS DO DELA	
Največ naredi, če lahko svoje delo načrtuje in izvaja po načrtu. Pomembno mu je, da je delo opravljeno in končano. Nagnjen je k prehitremu odločanju. Ne ceni, če mora delo odložiti, prekiniti zaradi nujnejšega dela. Včasih ne vidi potrebnih sprememb. Od začetka dela hoče vedeti samo neposredno nujne stvari. Največkrat se zadovolji, ko pride do sodbe o neki osebi ali situaciji. Rad kontrolira stvari in poteke.	Lahko se prilagodi spremenjenim razmeram. Ni mu mar, če česa ni dokončno uredil. Včasih se ne more odločiti. Začne preveč projektov naenkrat in mu jih je težko dokončati. Pogosto odlaga neprijetne stvari. O svojem delu bi rad vedel prav vse stvari. Največkrat je radoveden in se veseli vsake dodatne informacije. Pusti, da se stvari odvijajo same.

Možne kombinacije osnovnih preferenc določajo šestnajst tipov osebnosti (The personality type portraits 2018) (Tabela 24: Tipi osebnosti).

Tabela 24: Tipi osebnosti

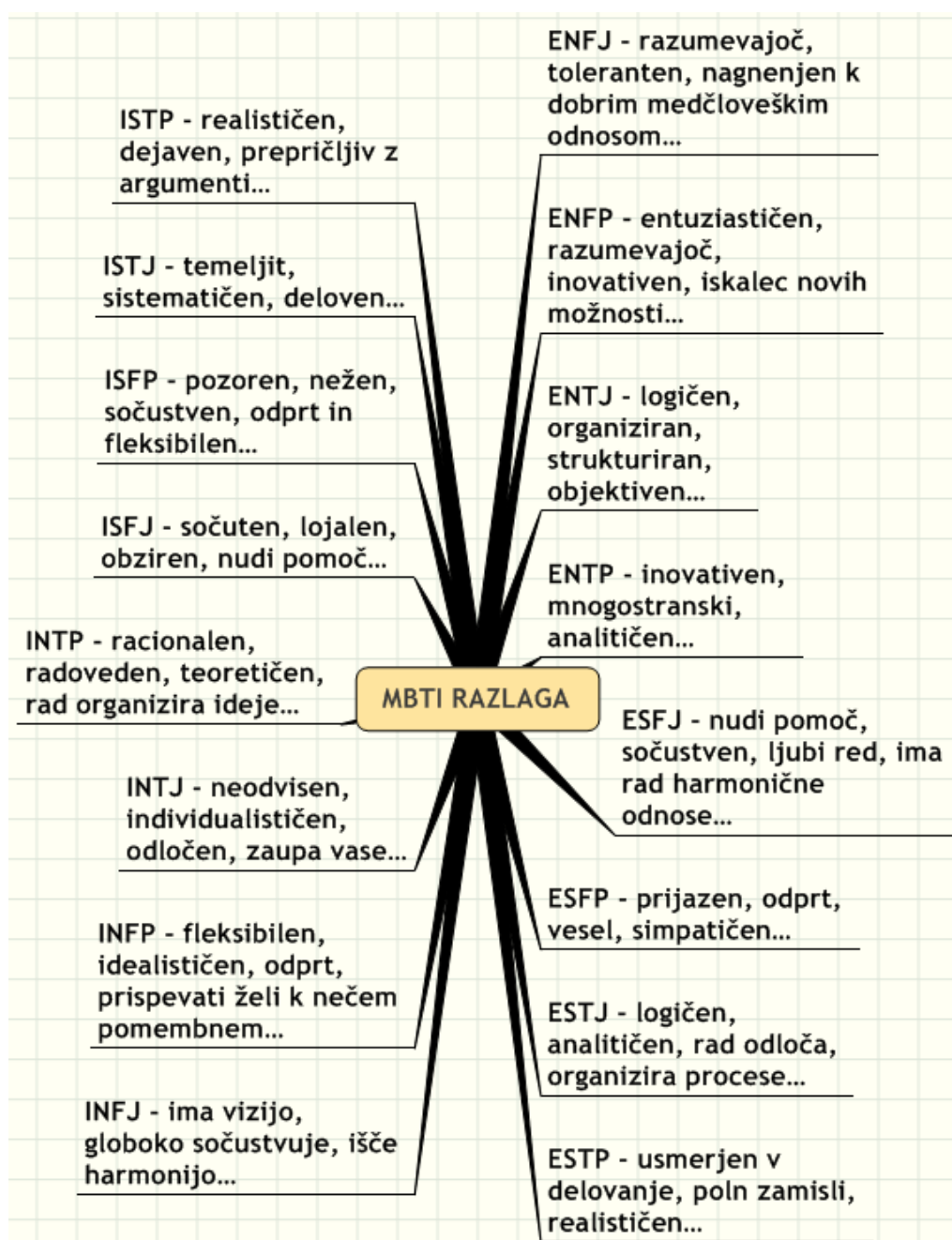
ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Če pri uporabi orodja MBTI ugotovimo, da smo primarno ekstrovertirani, to še ne pomeni, da ne opravljamo introvertiranih aktivnosti. Prav vsi namreč dnevno delujemo na področju vseh kategorij. Ko odraščamo in se učimo, večina od nas razvije sposobnost dobrega delovanja tudi na področjih, ki niso prirojena naši temeljni osebnosti. Skozi življenjske preizkušnje in aktivnosti

nekatera področja razvijemo bolj kot druga. Ob upoštevanju vsega omenjenega je očitno, da ljudi ne moremo »predalčkati«, lahko pa spoznamo svoje naravne preference in s tem svoje prednosti in šibkosti.

Teorija o osebnostih tipih trdi, da ima vsak od nas znotraj posameznih kategorij naravno preferenco in da naš prirojeni osebnostni tip razvijamo ob soočanju z različnimi življenjskimi situacijami in vrsto okolja, v katerem se najbolje počutimo.

Učenje o osebnostnih tipih (Slika 38: Razlage indikatorjev osebnosti) nam pomaga razumeti, zakaj nam gre na nekaterih življenjskih področjih dobro, druga pa so za nas pravi izziv in napor.

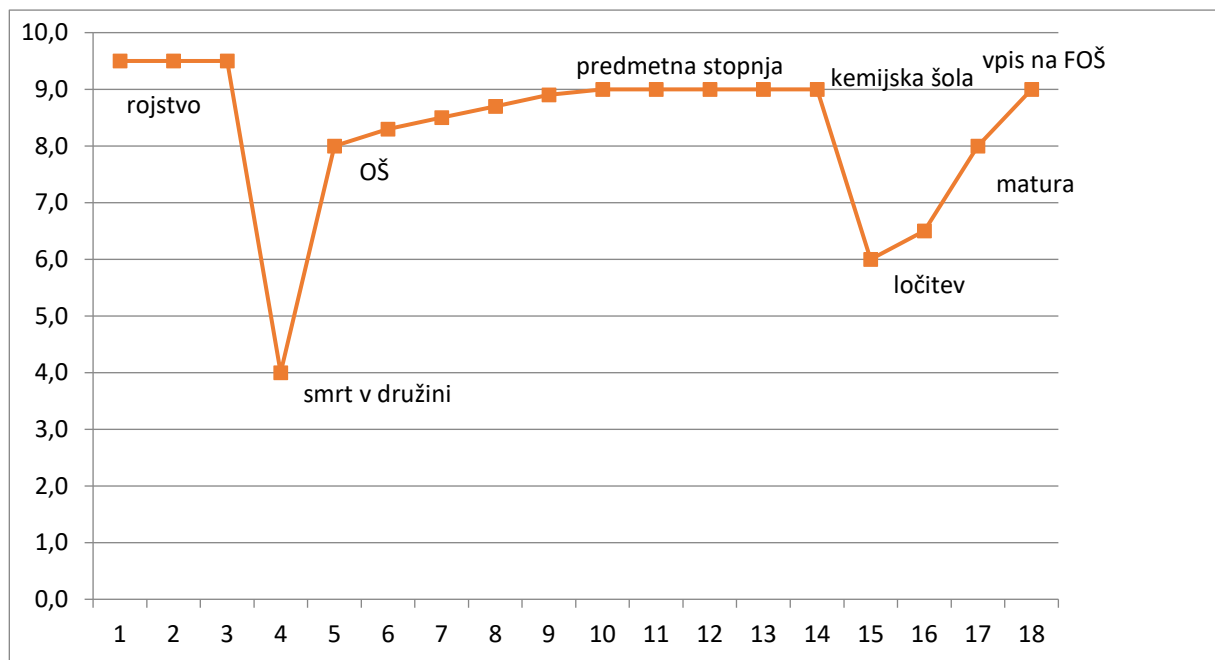


Slika 38: Razlage indikatorjev osebnosti  
 (Turnšek Mikačič, 2015)

Spoznavanje osebnostnih tipov drugih ljudi pa nam pomaga razumeti, kako najbolje delujejo in kako najti najučinkovitejši način komuniciranja z njimi.

### 3.6 Osebnostni profil – življenjska črta

Osnovni postopek načrtovanja kariere je **spoznavanje samega sebe**. Pri življenjski črti na osnovi narišemo časovnico svojega življenja in ob vsakem pomembnem dogodku (točka na časovnici) narišemo ustrezno visoko črto, ki predstavlja naš uspeh ali neuspeh, (ne)zadovoljstvo v življenju. Taki dogodki so lahko: dogodki v otroštvu, začetek šole, selitve, bližnji prijatelji, smrti, rojstva, poroke, ločitve, diplome in službe ter drugi dogodki, ki so izražali uspeh ali neuspeh vsakega dela, ki smo ga opravljali. Pri tem naredimo seznam ljudi, krajev in dogodkov, ki so vplivali na našo življenjsko pot. Poglejmo stare fotografije ter se pogovarjajmo z družino, s prijatelji in z drugimi ljudmi, da se **spomnimo pomembnih dogodkov** (Slika 39: Primer časovne črte).



Slika 39: Primer časovne črte  
 (Turnšek Mikačič, 2015)

Ob izrisani življenjski črti si oglejmo vrhove in padce ter razmislimo, kako smo se takrat počutili, kakšna je bila naša **predstava o sebi** – kako so taki dogodki in ljudje vplivali na nas in **na odločitve o karieri**.

Najbolj pogosto na naše odraslo življenje vplivajo okvirji mišljenja iz našega otroštva. Ko postanejo nekateri stari vzorci mišljenja zastareli ali neuporabni, nam začnejo povzročati težave v sodobnem življenju. Uporaba časovne črte nam pomaga, da se teh starih in neuporabnih vzorcev znebimo ter spremenimo okvir v naših glavah v bolj inovativno razmišljanje z uporabo nevrolingvističnega programiranja (NLP).

**Tipične časovne črte** (Harisson, 2017)

**Tipična časovna črta »skozi čas« (angl. *through time*):**

- z leve na desno,
- vodoravna,
- dolga je približno enako kot razširjene roke,
- spomini (slike iz preteklosti) so veliki približno 10 x 10 cm in so ravno pred očmi (horizontalno),
- sedanost je v sredini črte.

**Tipična časovna črta »v času« (angl. *in-time*):**

- od zadaj naprej,
- vodoravna,
- lahko je zelo dolga,
- spomini (slike iz preteklosti) so precej večje kot 10 x 10 cm,
- sem v sedanosti.

**Oblikovanje prihodnosti:**

1. Ugotovi časovno črto (preteklost, sedanost, prihodnost).
2. Določi cilj (po SMART).
3. Obdelaj vse pretekle ovire (kaj te iz preteklosti ovira pri tem, da bi dosegel svoj cilj).
4. Novo sliko doseženega cilja in sebe (z vzpodbudnimi podmodalnostmi) vstavi na časovno črto, tja, kamor časovno sodi.
5. Zaznaj, kako se zaradi tega dogodki razporejajo na nov in drugačen način.
6. Sprejmi in uporabi nove vire, ki se zaradi doseženega cilja ustvarijo.
7. Integriraj celotno časovno črto.

Orodja NLP in tehnike časovne črte se lahko uporabljajo za zdravljenje bolečih spominov s pomočjo lastnih notranjih virov. Ko se zacelijo boleči spomini, lahko oseba odpusti ljudem, ki so ji povzročili duševne rane. Popolna ozdravitev se lahko zgodi le po popolnem odpuščanju. To je mogoče storiti z uporabo NLP.

V NLP je proces običajno bolj pomemben kot vsebina. Pri tehniki časovne črte ugotovimo, katere kode uporabljajo naši možgani za preteklost, sedanost in prihodnost. Možgani na posebne načine prepoznajo različne dogodke v našem življenju in jih uredijo na časovni lestvici. Prav tako uporabljamo jezik časa v našem govoru, z izjavami, kot so: »Veselim se nadaljnega srečanja z vami«, »Želim si, da bi lahko šel v preteklost in spremenil ta dogodek« itd. Naši možgani se zavedajo razlike med preteklimi, sedanji in prihodnjimi dogodki ter jih urejajo v času in prostoru.

Za poskus pomislite na neko aktivnost, ki jo počnete vsak dan. Lahko je kaj podobnega vožnji, ščetkanju zob, hoji itd. Predstavljajte si, kako ste pred petimi leti izvajali te aktivnosti. Nato si predstavljajte početje dejavnosti pred dvema letoma. Pomislite na prejšnji teden, danes in nato na naslednji teden. Pomislite, kako boste to počeli čez dve leti in čez pet let. Bodite pozorni na razlike v vsaki od teh domišljjskih slik in opazujte, kako se razlikujejo po barvi, kakšna je panorama, gibanje, dimenzija, svetlost, perspektiva itd. To poznamo kot submodalnosti NLP, ki pomagajo možganom, da razlikujejo med preteklostjo, sedanostjo in prihodnostjo.

Kako možgani procesirajo submodalnosti NLP? Možgani submodalnosti NLP uporabljajo tako, da razumejo, do katerih dejavnosti je prišlo v preteklosti, sedanosti in prihodnosti in kako so bile razvrščene. Ta moč uma je nezavedni proces, ki kodira spomine tako, da so razvrščeni na časovni premici.

V NLP se to zbiranje in organizacija spominov imenuje »delo s časovno črto«. Ko so enkrat spomini razvrščeni na časovni premici, jih lahko enostavno prepoznamo ali se jih znova spomnimo. To je mogoče storiti s spoznanji NLP. V NLP osebo pri »terapiji s časovno črto« vprašamo, kako ve, da je ona, ko pride zjutraj v kopalnico in se pogleda v ogledalo. Če ne bi imeli nobene zbirke spominov na preteklost in njihovega vrstnega reda, kako smo videti, zveni, kot da bi iskali tujca v ogledalu.

Temeljna predpostavka »dela s časovno črto« je, da so naši spomini v obliki slik razporejeni na linearen način, ker se čas po navadi šteje kot premikanje ali pa ga povežemo z metaforo. Spomine je mogoče shraniti na linijo, ki je lahko ravna ali ukrivljena, prepognjena ali zvita. Ko enkrat imamo spomine na svoje rutinske dejavnosti, pogledamo, ali lahko narišemo neprekinjeno namišljeno črto, ki povezuje vsakega od teh dogodkov. To bo time-line za specifične dejavnosti.

Če pomislimo na čas kot na črto, nas navadno zaposlujejo vizualne submodalnosti svetlosti, barv, razdalje, fokusa, velikosti in lokacije. Najpomembnejši dejavnik vizualnih submodalitet je razdalja, saj nam pove, kako časovno daleč ali blizu se je neka dejavnost zgodila ali se bo zgodila v zvezi s tem. Ko zaznavamo večjo razdaljo, je dejavnost časovno precej daleč stran glede na sedanost.

Ostali vizualni atributi NLP tudi naznanjajo starost spomina in ali gre za spomin na preteklost ali prihodnost. Atributi svetlosti in osredotočenosti pomenijo, kako časovno oddaljen je v našem spominu dogodek. Za nekatere ljudi je preteklosti temna in mračna, prihodnost pa svetla in jasna. Za nekatere je lahko prihodnost svetla, se pa ne osredotoča dovolj ali je razvlečena proti obzorju.

Lahko nam čas teče, ali se premika, ali pa miruje. Lahko poskusite, da vidite, ali se premikate skupaj s časom in skozi življenje, ali gledate, kako brzi čas mimo vas.

Vrstni red, v katerem so shranjeni naši spomini, je zelo pomemben vidik v časovni črti. Ko imajo ljudje svojo preteklost pred seboj, obdržijo spomine žive in poskušajo spremeniti zadeve, ki so se že resnično zgodile, kar pa vodi v obžalovanje in depresijo. Po drugi strani pa, ko imajo ljudje svojo prihodnost za seboj, podzavesti meni, da se je dogodek že zgodil in mu ne daje prav nobenega pomena. To vodi v izgubo samomotivacije, saj se oseba ničesar ne veseli, prihodnost ima majhen pomen za njen um.

Če pa je prihodnost pred nami in preteklost za nami, lahko odpustimo in pozabimo dogodke iz preteklosti, prihodnost pa bo velika, svetla in jasna. Če so te vizualne submodalnosti pomembne za osebe, bodo zelo motivirane za doseganje svojih ciljev. NLP delo s časovno črto da razumeti, da nam lahko jasna vizija prihodnosti pomaga doseči določene cilje.

V knjigi *Time-Line Therapy in podlaga osebnosti* avtorja James in Woodsmall (2017) govorita o dveh vrstah časovne črte – o anglo-evropskih in arabskih. Anglo-evropski čas izhaja iz industrijske dobe tekočega traku, ko en dogodek sledi linearno za drugim.

Ločimo časovno črto, ki poteka pred nami in na kateri so dogodki razvrščeni linearno, natančno eden za drugim, kot na tekočem traku, ter časovno črto, ki gre skozi nas, tako da je vsak dogodek ob istem času. Ljudje v tej časovni črti živijo za trenutek, saj ni nobene prave razlike med danes in jutri. Zmorejo opravljati več zadev hkrati, vendar morda ne sledijo strogim časovnim razporedom.

Na primer, v zakonu, v katerem žena temelji na časovni črti »skozi čas«, mož pa je vedno »v času«. To pomeni, da bo žena začela načrtovati prihodnost, razmišljati o porabi in varčevanju, moža pa bodo spodbujale stvari »za sproti« in se bo prepustil visokim stroškom ter razvajal sebe in družino s tekočimi prihodki, brez skrbi za prihodnost. Ta razlika v mnenju je pričakovana zaradi njune različne nevrologije in koncepta časa.

Da bi našli svojo osebno časovno črto, moramo ugotoviti, kako naš um organizira različne spomine. To je odvisno od naših notranjih submodalnosti, kako kodirajo čas. Lahko prikličemo mnoge spomine na preteklost, sedanost in prihodnost ter jih razporedimo po prostoru. Bodimo pozorni na razliko v smeri, lokaciji in postavitvi teh slik. Ko združimo vse posamezne spomine, bomo prepoznali svojo osebno časovno črto.

Kot se učimo pri NLP, se pri časovni črti lahko disociiramo. Tako se znebimo katerih koli neprijetnih občutkov ali žalitev ali dogodkov, ki jih nosimo v spominu. Poleg tega je pomembno, da namenimo več pozornosti spominski podobi kot pa njeni vsebini. To pomeni, da je proces spominjanja bolj pomemben od dejanskega opisa spomina.

Druga diferenciacija oseb je, kako kdo vizualizira spomin. Če se slika odpre nasproti njega, je oseba »oseba skozi čas« oziroma »presojevalec oziroma *judger*«. Če gre pri osebi časovna črta skozi ali za njo, je oseba »oseba v času« oziroma »dojemajoča ali *perceiver*«.

Z razumevanjem osebne časovne črte lahko prepoznamo pomembne vidike svoje osebnosti in jih poskušamo popraviti, da bi dosegli večji uspeh.

### 3.7 Karierna sidra

Karierno sidro je sklop talentov, motivov, vrednot in stališč, ki dajejo **stabilnost in smer posameznikovi karieri** (Vilman 2008). Izraz »karierno sidro« označuje področje, ki ima za človeka tolikšen pomen, da bi se mu nikakor ne odrekel. Karierna sidra (usmerjenost) so tako razvrščena v **8 kategorij** (Slika 40: Karierna sidra) (Schein, 2006, str. 32).





Slika 40: Karierna sidra  
(Brečko 2018)

### 1. Tehnično-funkcionalno sidro

Značilno je za posameznike, ki imajo velik dar, obenem pa tudi močno motivacijo za določeno specifično vrsto dela. Tisto, kar jim daje pravi zagon, je udejanjanje tega daru in zadovoljstvo ob zavesti, da so izvedenci. Istovetijo se z vsebino svojega dela, s tehničnimi in funkcionalnimi področji, na katerih so uspešni in razvijajo svoje spretnosti. Najpomembnejša značilnost dela, ki si ga želijo, je, da jim pomeni izziv, pri katerem preskušajo svoje zmožnosti in spretnosti. Njihov občutek lastne vrednosti je odvisen od tega, ali izkazujejo svoj talent, zato potrebujejo naloge, ki jim to omogočajo. Za njihovo motivacijo je bistvena vsebina dela, pomembno pa vpliva tudi priznanje s strani kolegov iste stroke.

## **2. Menedžersko (vodstveno) sidro**

Značilno je za posameznike, ki jih zanima vodenje kot tako, imajo sposobnosti, ki jih mora imeti menedžer (analitične in komunikacijske sposobnosti ter čustveno inteligentnost), in se želijo povzpeti tako visoko, da bodo odgovorni za odločitve v zvezi s politiko organizacije in strateškimi odločitvami. V nasprotju s tehnično-funkcionalno zasidranimi posamezniki njim specializacija predstavlja past, saj menijo, da je nujno poznavanje različnih področij. Želijo imeti veliko odgovornost oziroma napredovati do višjih ravni odgovornosti, sodelovati pri uspehu podjetja, imeti visok dohodek ter delo, polno izzivov in možnosti za vodenje. Za njihovo delovno mesto je pomembno, da se lahko prek svojega dela poistovetijo z organizacijo.

## **3. Sidro samostojnosti/neodvisnosti**

Posamezniki s sidrom samostojnosti in neodvisnosti imajo potrebo, da bi delali po svoje, v skladu s svojim tempom in merili. Ne prenesejo nenehnega nadzora in omejitev, ki jim jih nalagajo pravila, postopki, delovni čas, predpisana oblačila in druge norme v organizaciji. Nagibajo se k neodvisnim poklicem, kot je svetovanje, ali pa se usmerijo na področja s sorazmerno visoko stopnjo samostojnosti, kot so raziskave in razvoj, prodaja na terenu, obdelava podatkov ipd. Najraje imajo jasno opisano, časovno določeno delo na svojem strokovnem področju. Sprejemljive oziroma zaželene so pogodbene ali projektne oblike dela lahko za polovični ali polni delovnik ali celo občasno. Pri delu si želijo jasno določene cilje, hkrati pa proste roke pri izbiri sredstev in poti (načina) dela.

## **4. Sidro varnosti/stabilnosti**

Značilno je za posameznike, ki so odgovornost za upravljanje svoje kariere pripravljene prepustiti delodajalcem v zameno za trajanje delovnega razmerja. V očeh vodstveno usmerjenih posameznikov so neambiciozni in boječi. Običajno iščejo službo v organizacijah, ki zagotavljajo trajanje delovnega razmerja, imajo ugled, so močne in zanesljive, se izogibajo odpuščanju ljudi, imajo dobre pokojninske sisteme in programe ugodnosti. Zato so zanje pogosto privlačne službe v vladi in državni upravi. Najraje imajo stabilno, predvidljivo delo. Delovne razmere so jim v primerjavi z bistvom in vsebino dela veliko pomembnejše. Elementi notranje motivacije jim ne pomenijo toliko kot povišanje plače, izboljšanje pogojev dela in podobne ugodnosti. Veliko jim pomeni priznanje za njihovo lojalnost in stalni delovni učinek.

## **5. Sidro podjetniške ustvarjalnosti**

Značilno za posameznike, ki že v zgodnji mladosti ali v začetku kariere ugotovijo, da v njih prevladuje potreba po lastnih poslih, ki jih usmerja k razvijanju lastnih izdelkov ali storitev, k ustanovitvi manjših dobičkonosnih podjetij ali k preoblikovanju že uveljavljenih poslov v skladu s svojo vizijo. Ta zagnanost največkrat izhaja iz zgledov, ki so jih pridobivali v podjetniški družini. Pomembno je, da razlikujemo to karierno sidro od sidra, ki temelji na neodvisnosti in samostojnosti. Skupina s sidrom podjetniške ustvarjalnosti se namreč od te skupine razlikuje po izraziti težnji po dokazovanju, da so sposobni ustvariti posle. Motivira jih širjenje posla, merilo uspeha je ustvarjanje in kopičenje bogastva.

## **6. Sidro poslanstva/predanosti**

Značilno za posameznike, ki se odločijo za poklic zaradi vrednot, ki jih želijo uresničiti pri svojem delu. Njihove karierne odločitve temeljijo na želji, da bi »izboljšali svet« oziroma vplivali na organizacijo ali družbo v smislu vrednot – največ jim pomeni delo z ljudmi, služenje človeštvu ali lastnemu narodu. Posameznike s tem sidrom po navadi najdemo v poklicih, ki pomagajo drugim, npr. poklic zdravnika, medicinske sestre, socialne delavke, učitelja, duhovnika ipd. Seveda pa ni nujno, da navedeni poklici temeljijo na sidru poslanstva in predanosti, kot tudi ni izključeno, da se to sidro pojavi pri katerem koli drugem poklicu, saj je predanost značilna tudi za posameznike v menedžmentu in na področju organizacije. Želijo si

priznanja tako s strani strokovnih krogov kot tudi s strani nadrejenih. Pomembno jim je, da so njihove vrednote sprejete v širšem krogu ljudi.

### 7. Sidro čistega izziva

Večina ljudi išče v času kariere določeno raven izzivov, za posameznike s kariernim sidrom čistega izziva pa je to najpomembnejše. Uspeh zanje pomeni premagovanje nemogočih ovir, reševanje nerešljivih problemov, zmaga nad močnimi nasprotniki. Imajo predstavo, da lahko osvojijo kar koli in kogar koli. Ko napredujejo, iščejo čedalje večje izzive, pri čemer ni pomembno, iz katerega področja izhajajo. Ni jim pomembno, na katerem področju rešujejo probleme, pri njih so področje dela, vrsta podjetja, plača, napredovanje in priznanje drugotnega pomena. Bistveno je vprašanje, ali bodo na delovnem mestu imeli priložnost preizkušati svoje zmogljivosti. Če takih nenehnih izzivov ni, se začnejo dolgočasiti in kazati nezadovoljstvo. Glavni motiv jim predstavlja raznolikost dela.

### 8. Sidro življenjskega sloga

Na prvi pogled se zdi pojem sidra življenjskega sloga nelogičen. Ljudem, ki jim je življenjski slog bistvenega pomena, naj bi bila kariera nepomembna. Vendar je vedno več ljudi, ki so motivirani za oblikovanje uspešne kariere, hkrati pa želijo, da je ta kariera v skladu z njihovim življenjskim slogom. Pri tem ne gre le za uravnoteženje osebnega in poklicnega dela življenja, temveč za širše vprašanje povezanosti zadovoljevanja potreb posameznika, družine in kariere. Posamezniki z omenjenim sidrom pri svojem delu na prvo mesto postavljajo prožnost, saj želijo imeti ob pravem času na voljo prave možnosti. Na takšne posameznike lahko organizacija pozitivno vpliva z odnosom, ki odraža spoštovanje do osebnih in družinskih zahtev ter omogoča pristno pogajanje o psihološki pogodbi.

## 3.8 Karierni cilji

Pri izdelavi kariernega načrta so kot strategija našega življenja pomembni karierni cilji, ki jih razvijemo na podlagi iztočnic:

- kdo sem in kakšne so moje sanje,
- moje lastnosti in prednosti,
- katere so moje kompetence za opravljanje določenega dela,
- določitev samih ciljev glede na svoje veščine, zanimanje, možnosti in poklicnih usmeritev.

Karierni cilji pomagajo, da se osredotočimo na tisto, kar želimo v življenju početi. Namen kariernih ciljev torej ni v omejevanju naše prihodnosti, temveč odkrivanju kariernih možnosti, na katere ne bi niti pomislili brez načrtovanja ciljev. Obstaja veliko poklicnih možnosti pri izbrani karieri. Ko smo enkrat izbrali določeno karierno pot, mislimo strateško o korakih, ki jih moramo opraviti, da dosežemo svoj cilj.

Znano je, da če se osredinjamo na nekaj, potem to »nekaj« lažje, hitreje in bolj pogosto zaznavamo. Ali se vam je že zgodilo, da naenkrat vidite na cesti veliko več avtomobilov znamke Volvo le zaradi tega, ker je vaš prijatelj ravnokar kupil novi Volvo V40? Zgodi se lahko celo, da to »nekaj« dobimo v večjih količinah, kakovosti in pogostnosti. To načelo deluje ne glede na to, ali se osredinjamo na pozitivne, nevtralne ali negativne stvari, dejstva, lastnosti.

Načina razmišljanja sta torej dva:

- usmerjenost k cilju ali
- razmišljanje o problemu.

Ko se osredinjamo na probleme, obstaja velika verjetnost, da jih bomo bolj pogosto našli in da jih bomo posledično tudi bolj pogosto imeli. In to veliko lažje v primerjavi s tistimi, ki jih ne iščejo oziroma niso osredinjeni nanje. Veliko ljudi se izgubi v labirintu problemov, iščejo preteklost, pomen oziroma vrednost in posledice problemov, iščejo krivce in se vrtijo v začaranem krogu.

Usmerjenost k cilju pa opusti vprašanje: »Kaj je narobe?« in se usmeri v vprašanje: »Kaj želim?« Oblikovati lastne cilje pomeni prevzeti odgovornost za svoje življenje in imeti namen, namesto da dopuščamo drugim, da postavljajo cilje namesto nas – za nas. Vsi uspešni ljudje imajo cilje. O ciljih nekateri pravijo, da so »sanje z nogami« – gredo kamor koli.

Pomembno je, da razčlenimo, kaj želimo – oblikujemo, razjasnimo in konkretiziramo svoje želje. Že majhna sprememba lahko pripelje do velikih sprememb. Življenje je namreč niz manjših odločitev. Vsaka od njih se zdi nepomembna. Seštevek vseh pa je pomemben. Prav zato je pomembna vsaka najmanjša odločitev.

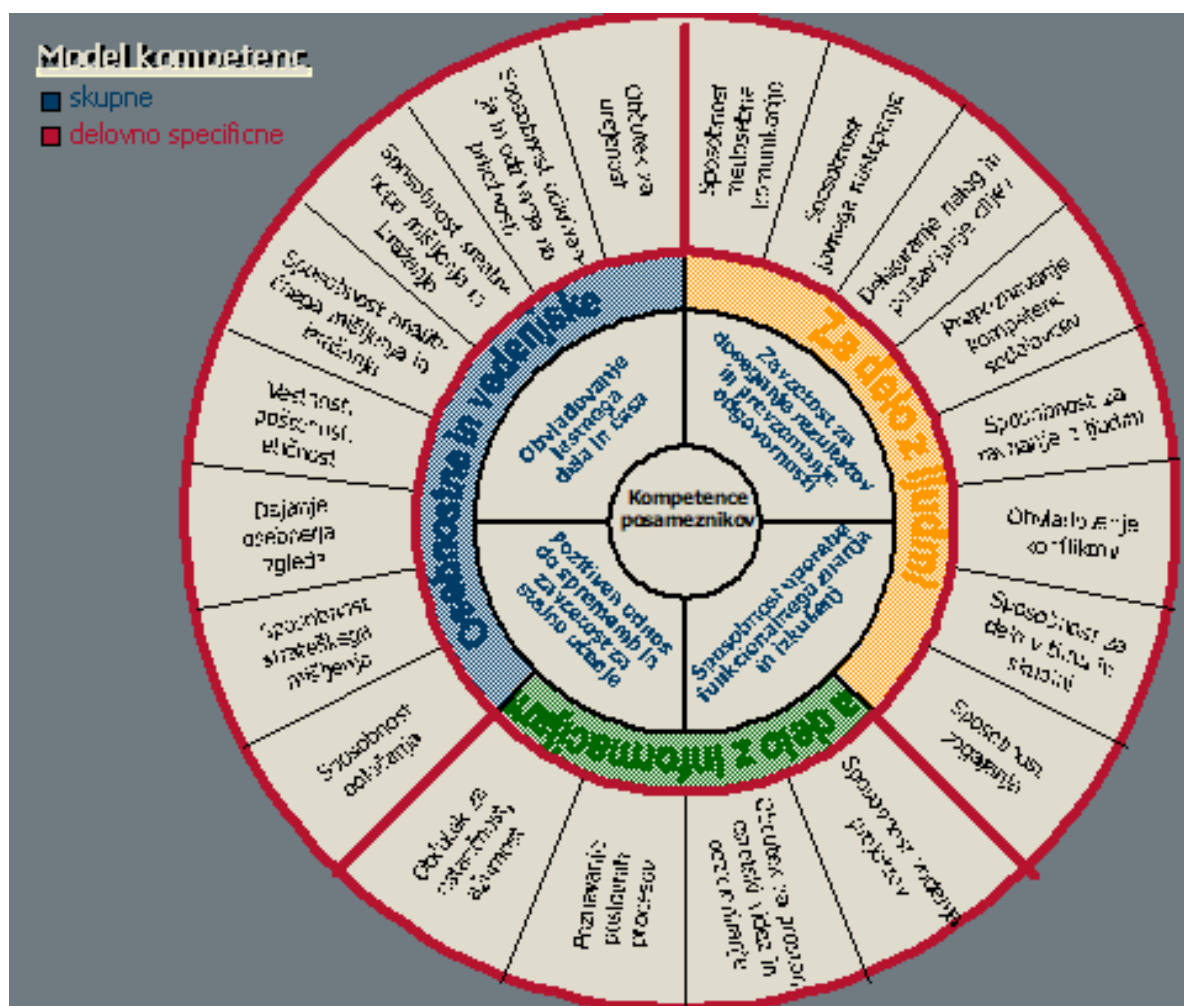
Če in ko želimo priti do končnega cilja, potrebujemo več manjših ciljev, ki ustvarijo naše končno potovanje. Zato oblikujemo dva cilja:

- cilj rezultata/izida (končni cilj, kamor želimo priti) in
- cilj(-e) procesa.

### 3.9 Katere so moje kompetence?

Kompetence predstavljajo **nabor znanj in veščin** za uresničevanje zastavljenih ciljev in pomenijo prednosti pri izpolnjevanju poslanstva našega dela. Lastne kompetence lahko razporedimo v kompetenčni krog (Slika 41: Kompetenčno kolo), ki je razdeljen na skupine kompetenc za:

- delo z ljudmi,
- delo z informacijami,
- osebnostne in vedenjske lastnosti,
- zavzetost za doseganje rezultatov in prevzemanje odgovornosti,
- sposobnost uporabe funkcionalnega znanja in izkušenj,
- pozitiven odnos do sprememb in zavzetost za stalno učenje,
- obvladovanje lastnega dela in časa.



Slika 41: Kompetenčno kolo (Turnšek, 2009)

Tabela 25: Opis kompetenc

OPIS	POJASNILO
1. Usmerjenost k ciljem in rezultatom	Prepoznavanje, spreminjanje in prizadevanje za doseganje strateških ciljev.
2. Strokovnost	Razčlenjevanje, določitev zaporedja, usklajevanje delovnih nalog ter izbira metod in načinov dela v skladu s standardi stroke.
3. Obvladovanje sprememb	Samoiniciativno pridobivanje novega znanja, sprejemanje in dajanje pobud za novosti ter njihovo vključevanje v lastno delo in delovno okolje.
4. Naravnost k strankam	Pozorno spremljanje, ugotavljanje in delovanje v skladu s potrebami in pričakovanji strank oziroma sodelavcev.

5. Kreativnost in iniciativnost	Iskanje in predlaganje izvirnih rešitev ter prizadevanje za njihovo uveljavljanje pri lastnem delu in v podjetju.
6. Analitičnost	Razčlenjevanje, povezovanje, presojanje pomembnosti, ugotavljanje in razlaganje posledic in vzrokov ter izpeljava sklepov v zvezi s problemi in delovnimi nalogami.
7. Strateško razmišljanje	Pogled v prihodnost, anticipiranje razvoja dogodkov in iskanja trajnejših rešitev temeljnih problemov.
8. Odločanje in prevzemanje odgovornosti	Izbiranje med alternativnimi možnostmi in prevzemanje posledic te izbire.
9. Osebni zgled in etičnost	Z delom, vedenjem, odnosom do dela in sodelavcev, izražanjem mnenj in stališč, utrjevanje vrednot in vedenjskih obrazcev podjetja ter motiviranje sodelavcev; poštenost in objektivnost do strank.
10. Komunikativnost	Jasno, argumentirano, aktivno nastopanje v odnosih s sodelavci, strankami in z zunanjimi institucijami ter razumevanje njihovih sporočil.
11. Vodenje	Odkrivanje interesov in talentov sodelavcev, delegiranje nalog in odgovornosti, usklajevanje njihovega dela, poznavanje področja dela in delovnih nalog.
12. Ravnanje z ljudmi	Spoštovanje sodelavcev, pozitivna čustvena naravnost, empatija.

(Turnšek, 2009)

### 3.10 Oblikovanje cilja po modelu SMART

Ko oblikujemo cilj, sledimo načelom dobro oblikovanega cilja po modelu SMART (Day in Tosey, 2011 str. 5):

- S – specifičen**, konkreten, enostaven, samosprožilni (sami sprožimo in nadziramo),
- M – merljiv**, kako bomo vedeli, da smo dosegli cilj,
- A – ambiciozen**, kakšna je motivacija za doseg cilja, cilj izražen v sedanjiku,
- R – realen**, v dosegu možnega,
- T – totalno pozitiven in ekološki**, določen brez nikalnic, brez primerjave ter z vidika, kakšne posledice ima pri doseganju cilja v odnosu do nas in do drugih.

**Sedem pravil za oblikovanje cilja** (Boyes in Practitioners, 2006; Burn, 2015):

#### 1. Cilje izražamo pozitivno

Pogosto ljudje vedo, kaj je v njihovem življenju narobe in od česa želijo iti stran. Natančno znajo pojasniti, česa nočejo. Veliko večji izziv pa je lahko izraziti, kaj je tisto, kar želimo. Zato je pomembno, da cilje oblikujemo pozitivno – povemo, kaj želimo, namesto česa si ne želimo oziroma čemu se želimo izogniti. Posebno pomembno je pozitivno oblikovanje cilja, da nam omogoči premik k rezultatu/izidu.

## 2. Cilje oblikujemo konkretno

Pomembno je, da cilj rezultata izrazimo čim bolj konkretno. Za nekatere, oprijemljive cilje je enostavno (hiša, nov avto, nov računalnik ...). Za abstraktne cilje, npr. več samozavesti, odločnost, boljši odnos, je konkretizacija cilja včasih bolj izmuzljiva. Takrat poiščemo dejstva oziroma dokaze, ki nam bodo pokazali, da smo cilj dosegli.

Za cilj »več samozavesti« lahko določimo dejstva: 15-minutni pogovor s šefom brez rdečice, potenja in neprespene noči pred pogovorom. Pri abstraktnih ciljeh ni treba iskati konkretnosti. Dovolj je konkretizirati, kaj želimo videti, slišati in občutiti – poiskati dejstva, ki nam bodo povedala, da smo cilj res dosegli (npr. na pogovoru s šefom se počutim popolnoma sproščeno).

Bližji je cilj, bolj konkretni smo lahko. Lahko pojasnimo, kdaj, kje, s kom bomo cilj dosegli. Pri dolgoročnih ciljeh je konkretnost cilja manj jasna. Vedno pa je pomembno določiti časovni okvir.

## 3. Določimo, kako bomo prepoznali dokaze in povratno informacijo za dosežek

Ko želimo osebi pomagati oblikovati njen cilj, je pomembno, da ji z vprašanji pomagamo, da razmišlja o povratni informaciji. Povratna informacija nam kaže, ali sledimo končnemu cilju. Še posebno je povratna informacija pomembna pri dolgoročno oblikovanih ciljeh.

Vprašanja za prepoznavanje dokazov in povratne informacije:

- Kako boste vedeli, da ste cilj dosegli?
- Kakšne mejnike boste oblikovali na tej poti?
- Kako boste vedeli, da sledite cilju?
- Kako pogosto boste preverjali, da resnično sledite/ste usmerjeni k cilju?

## 4. Prepoznamo svoje vire

V procesu doseganja ciljev potrebujemo različne vire, ki so lahko:

- objekti (knjige, tehnološka oprema, svetovni splet, CD ... informacije, ki jih potrebujemo),
- ljudje (prijatelji, znanci, družina, sodelavci ... ),
- čas,
- modeli, po katerih se lahko zgledujemo (osebe, ki so že dosegle cilj, ki ga želimo doseči, fiktivni junaki iz filmov, stripov in knjig, ki so nam lahko za zgled),
- osebne sposobnosti in kvalitete (ki jih imamo ali potrebujemo, da dosežemo svoj cilj).

## 5. Smo proaktivni

Biti proaktiven pomeni iti v akcijo, vzeti stvari v svoje roke, namesto da se odzivamo na tisto, kar zahtevajo od nas ali delajo drugi ljudje.

Obstajata dva načina, kako govorimo o tem, kar počenjamo, in kako uporabljamo besede, ki zrcalijo naše mišljenje: tvorni in trpni. Pozorno poslušajmo, ali oseba uporablja tvorni (»Pripravim vso potrebno dokumentacijo.«) ali trpni glagolski način (»Vsa potrebna dokumentacija je pripravljena.«) in spodbujajmo osebo, da o cilju razmišlja proaktivno.

Vprašanja za samosprožilnost cilja:

- Kako je ta cilj pod mojo kontrolo?
- Kaj nameravam storiti?
- Kaj bom delal/naredil, da bom cilj dosegel?
- Kako lahko pritegnem druge ljudi v svoji bližini, da bodo želeli pomagati?

## 6. Pozorni smo na dolgoročne/širše posledice

Vsaka akcija, vsako dejanje ima vpliv na širši sistem, v katerem živimo. Vsak cilj, ki mu sledimo, bo imel posledice za nas in za druge ljudi. Pomembno je, da to upoštevamo. Kadar zanemarimo ta vidik, se nam lahko zgodi, da »bojkotiramo« sami sebe pri uresničevanju cilja in ga preprosto ne dosežemo.

Vprašanja za oblikovanje ekološkega cilja:

- Je cilj vredno doseči?
- Vas bo to pripeljalo do večje sreče/večjega zadovoljstva?
- Bo vaše življenje bolj uravnoteženo, ko dosežete cilj?
- Bodo vaši bližnji (pomembne osebe v vašem življenju) zaradi tega prizadeti?
- Bodo imeli od tega koristi tudi oni?
- Kakšna je cena v času, denarju in priložnosti?
- Kaj boste morali opustiti?
- Kako bo doseganje cilja vplivalo/kakšen vpliv bo doseganje cilja imelo na različne vidike vašega življenja (odnose, zabavo, kariero, zdravje ...)?
- Kaj je v sedanjih okoliščinah pomembno in boste morda morali pustiti za seboj?

Pri vprašanjih za preverjanje okoliščin glede na to, kakšne so širše posledice uresničitve našega cilja, lahko sledimo tudi modelu tridimenzionalnih pravokotnih kartezičnih koordinat:

- Kaj bi se zgodilo, če bi uresničili svoj cilj?
- Kaj bi se zgodilo, če ne bi uresničili svojega cilja?
- Kaj se ne bi zgodilo, če bi uresničili svoj cilj?
- Kaj se ne bi zgodilo, če ne bi uresničili svojega cilja?

### 7. Izdelamo akcijski načrt

Z akcijskim načrtom razdelimo cilj v manjše korake, ki postanejo zemljevid našega potovanja. Cilj postane obvladljiv, saj si tako lažje predstavljamo, da vsak manjši korak lahko dosežemo.

## 3.11 SWOT-analiza

Kratice SWOT pomeni: **Strengths** (prednosti), **Weaknesses** (slabosti), **Opportunities** (priložnosti), **Threats** (nevarnosti) (Jackson, Joshi in Erhardt, 2003). SWOT-analiza je osredotočena na **notranje** in **zunanje okoliščine** (Tabela 26: Obrazec za SWOT-analizo):

- prednosti in slabosti v notranjem okolju ter
- priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju.

Tabela 26: Obrazec za SWOT-analizo

<b><u>NOTRANJE:</u></b>	<b>OSEBNE PREDNOSTI</b>	<b>OSEBNE SLABOSTI</b>
<b><u>ZUNANJE:</u></b>	<b>PRILOŽNOSTI V OKOLJU</b>	<b>NEVARNOSTI V OKOLJU</b>

S to razčlenitvijo (analizo) dobimo zemljevid poti, kako **unovčiti svoje prednosti** in kako **izločiti** ali vsaj **zmanjšati svoje slabosti**. To je osnova za načrtovanje lastnega trženja (samega sebe).

SWOT-analizo, ki je ključno orodje pri strateškem planiranju, lahko uporabljamo pri planiranju kariere. To orodje je marketinška analiza, ki uporablja SWOT-tehnike. Pri SWOT-analizi najprej preiščimo svoje sedanje stanje. Kakšne so naše prednosti in slabosti? Kako nam koristijo naše



prednosti in kako se izognemo svojim slabostim? Kaj so naše zunanje priložnosti in nevarnosti na področju izbrane kariere?

- Raziščimo, kako sami dojemamo svoje prednosti.
- Raziščimo, kako vidimo sami sebe znotraj predstave o svojih močnih straneh.
- Začnimo tako, da sestavimo seznam besed, ki nas opisujejo. Mnogo možnosti imamo, da te značilnosti povzemajo vaše prednosti. Sledimo svojemu navdušenju.
- Iz izkušenj prejšnjih let prepoznamo delo, ki nas osrečuje.

**Kako do prednosti?** Dokažimo si samozaupanje z raziskovanjem vpliva veščin, značilnosti svoje osebnosti, stila učenja in vrednot na svojo kariero. Testirajmo svoje osebne potenciale in učimo se iz rezultatov. Ali se rezultati ujemajo z našimi načrti in pričakovanji?

**Ocena slabosti.** Spoprimimo se s svojimi šibkimi stranmi, kar nam lahko omogoči zmagoviti start v karieri. Kot ljudje relativno težko prepoznamo področja, kjer smo slabi. Testiranje lastnih potencialov nam pri tem pomaga, da prepoznamo področja, kjer se lahko izboljšamo. Če smo šibki pri uporabi veščin, ki so pomembne za naše področje dela, naredimo korake v smeri njihovega izboljšanja. Predhodne ocene kakovosti in celo šolske ocene in komentarji učiteljev predstavljajo upoštevanja vredno povratno sporočilo.

**Izbor zunanjih možnosti.** S pomočjo interneta lahko raziščemo smeri razvoja in spoznamo zunanje priložnosti ter nevarnosti našega interesnega področja. Ne pozabimo na časopise, revije in poklicne publikacije. Občutljivo tipajte tudi po drugih možnostih: vsako znanstvo in prijateljstvo nam pomeni pomembno razširitev obzorja.

**Kako naprej?** S pomočjo teh analiz bomo imeli zemljevid poti, kako kapitalizirati svoje prednosti in zmanjšati ali izločiti slabosti.

**Marketinški plan.** Po analizah svojih prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti bomo začeli načrtovati lastni marketing.

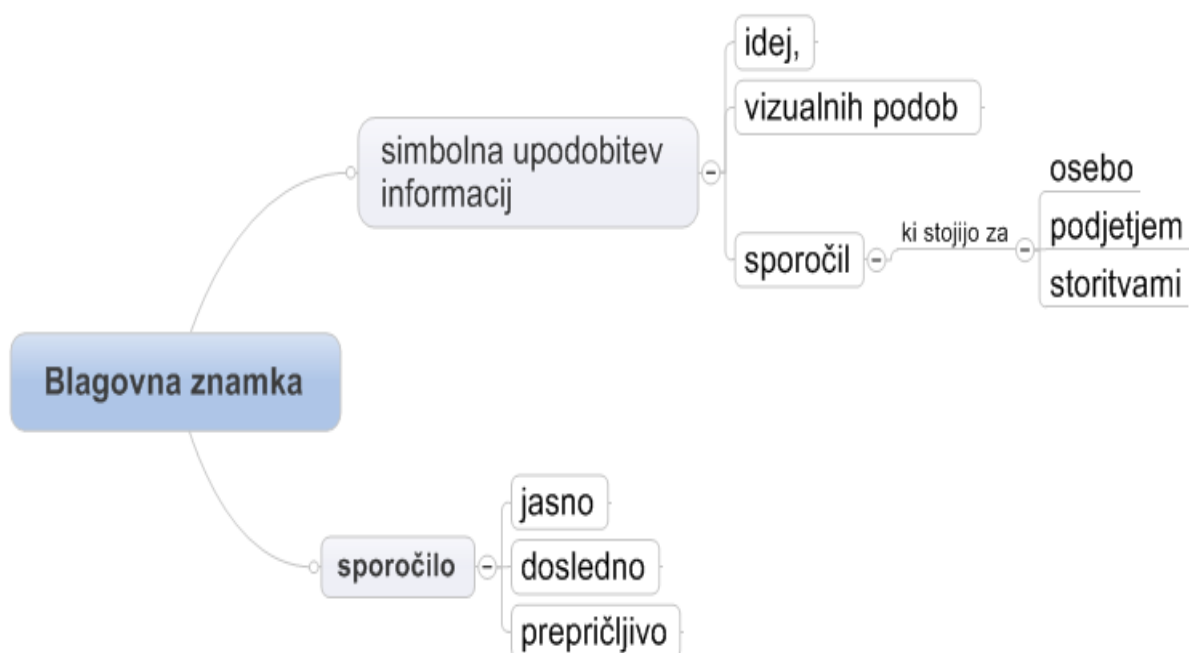
### 3.12 Trženje sebe – samopromocija

Pri trženju sebe se **zavedamo sebe**, svojih veščin, sposobnosti, kompetenc, osebnostnih lastnosti, značaja, zanimanj, navad, vrednot, motivacije in fizične lastnosti – kar je tudi osnova pri samem kariernem načrtu.

Sama dejavnost trženja vsebuje:

- predstavitev svoje prednosti s primeri – samopromocija,
- predstavitev svoje osebnostne blagovne znamke,
- mreženje ljudi, ustvarjanje stikov (z ljudmi, ki jih občudujemo, in so pozitivno naravnani) – spoznati prave ljudi na pravem mestu ob pravem času,
- kariera naj bo kot volilna kampanja,
- akcija.

Govorimo o celovitem upravljanju osebnostne blagovne znamke ali »personal branding« (Slika 42: Upravljanje blagovne znamke). To je kompleksen proces, v katerem so ljudje in njihove poklicne poti zaznamovani kot blagovne znamke (Lair, Cheney in Sullivan 2005).

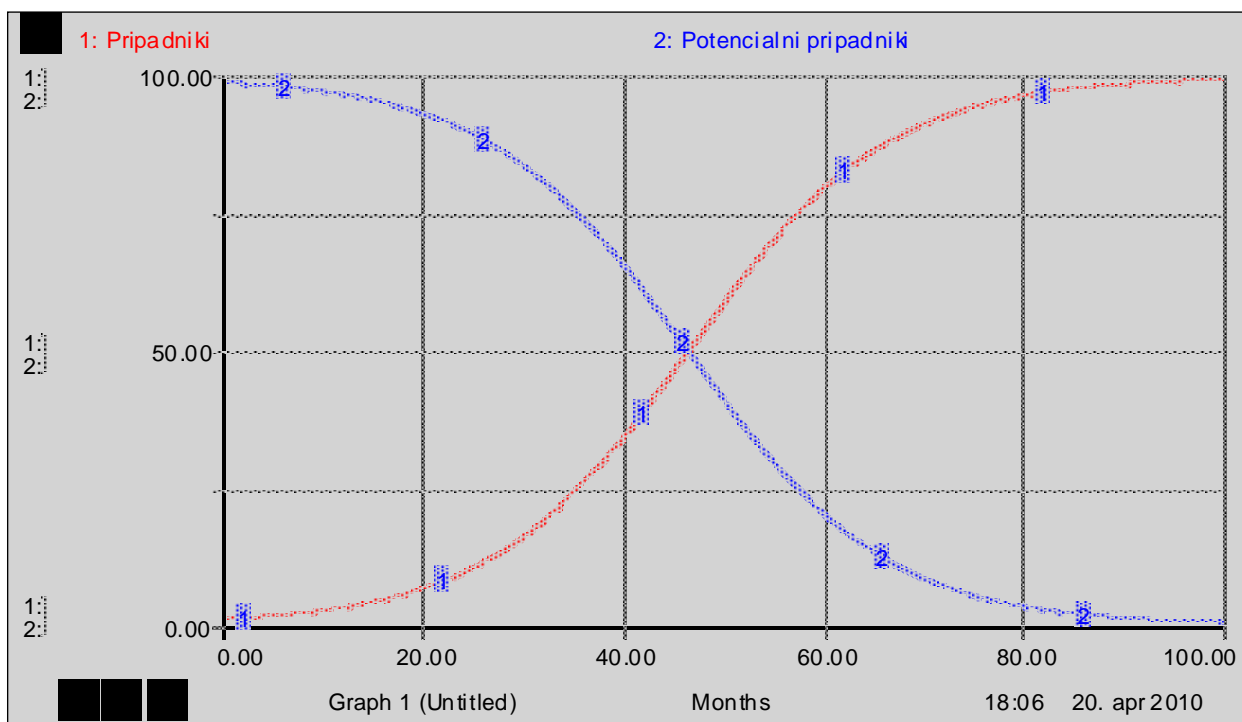


**Slika 42: Upravljanje blagovne znamke**  
 (Turnšek Mikačič, 2012)

Blagovna znamka postane prepoznavna in priljubljena, če ponuja edinstvene prednosti (Kokalj, 2010):

- samozavest, odločnost,
- vizijo (vidi nevidno),
- komunikacijo,
- stil,
- energijo,
- oseba je gonilna sila,
- oseba je vidna,
- skrivnostna in enigmatična.

V sliki (Slika 43: Časovna dinamika širjenja blagovne znamke) je prikazana časovna dinamika širjenja osebne blagovne znamke. Kako je razvoj osebne blagovne znamke videti v modelu sistemske dinamike? Širjenje osebne blagovne znamke je v osnovi difuzijski proces, za katerega je značilna S-krivulja oziroma logistična rast (Turnšek Mikačič, 2012).

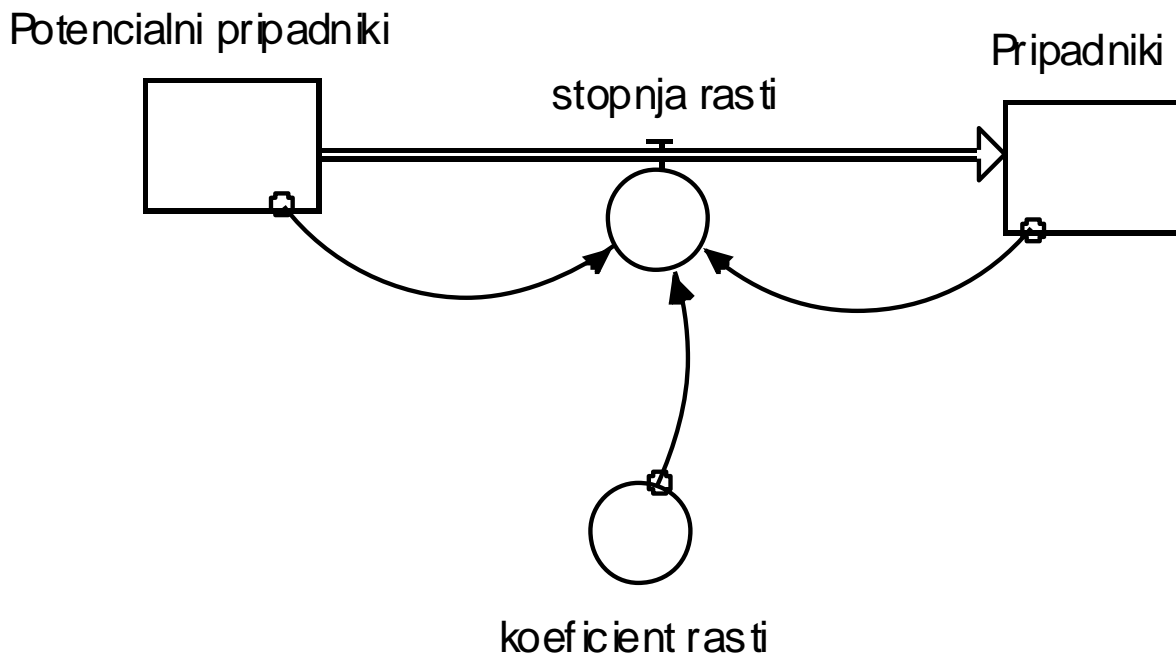


**Slika 43: Časovna dinamika širjenja blagovne znamke**  
 (Turnšek Mikačič, 2012)

V začetku, ko smo nepoznani in se želimo uveljaviti na nekem področju, vložimo poseben napor, da nas prepozna in »kupi« vsaj nekaj potencialnih pripadnikov (spremenljivka: potencialni pripadniki), potem se sproži proces (mehanizem) širjenja naše »blagovne znamke« (reputacije, slovesa, imagea).

Ta proces lahko imenujemo tudi »širjenje od ust do ust«. Bistvo je v tem, da tisti, ki so postali moji pripadniki (spremenljivka: pripadniki) to je, so »kupili« mojo storitev, proizvod itd., o tem pripovedujejo in me priporočajo potencialnim pripadnikom, ki predstavljajo moje »potencialno tržišče« (Slika 44: Razvoj potencialnega tržišča). Tako se večja število mojih pripadnikov. Rast (spremenljivka: stopnja rasti) je proporcionalna številu pripadnikov. Moja blagovna znamka se eksponencialno širi.

Model je mogoč razširiti v različnih smereh. Možno je, da se s širjenjem kroga pripadnikov (večanje popularnosti) večja moja pojavnost v medijih, sodelovanje na raznih konferencah (simpozijih) itd., kar zopet pospešuje širjenje moje blagovne znamke. Po drugi strani že obstoječi pripadniki lahko izgubljajo interes zame (razočaranje).



**Slika 44: Razvoj potencialnega tržišča**  
 (Turnšek Mikačič, 2012)

### 3.13 Karierni portfelj – karierna zakladnica

Portfelj je izvirno in verodostojno orodje za dokumentiranje posameznikovega procesa učenja, življenjskih uspehov in njegovih rezultatov. Vanj posameznik zbira dokaze o svojem razvoju in napredku v nekem časovnem obdobju – razna gradiva, zapise, refleksije, samoocenitve, povratne informacije, kar služi njemu samemu, pa tudi drugim za boljši uvid v lastni napredek.

Dobro pripravljen in natančno izdelan portfelj nam lahko pomaga pri izgradnji kariere. Služi nam kot pomoč, da lažje in bolj prepričljivo izpeljemo razgovor za željeno delovno mesto, da se z argumenti in dokazi, ki jih imamo pripravljene v kariernem portfelju, samozavestno potegujemo za višjo plačo ali napredovanje.

Koristi, ki nam jih prinese izdelava osebnega portfelja, so (Jerman, 2010, str. 3):

- na področju ohranjanja in zavedanja že doseženega,
- na področju osebnostnega razvoja in rasti,
- kot priložnost, da bodoči delodajalec lahko pridobi dragocene informacije o posameznikih.

Zajc (2007) navaja, da je izdelava portfelja neke vrste primerjava s samim seboj. Navaja, da je portfelj vedno zgodba o uspehu, s katerim posameznik beleži svojo razvojno pot, ne da bi se pri tem primerjal z drugimi. »Izhodišče je posameznikovo predznanje in izkušnje, na katerem gradi svoj strokovni razvoj. Bistveno je pridobivanje uvida v lastno ravnanje in razlogov zanj, ki je izhodišče za lastno spreminjanje. Pomaga prepoznavati močna področja in izboljševati področja rasti v relaciji do zastavljenih ciljev in standardov v nekem obdobju. Pripomore k večji učinkovitosti in kakovosti učenja, povečuje posameznikovo samozavest. Moč odločanja o sebi, ponos, zavedanje lastnega učenja – spreminjanja, individualiziranost, sprotne samoregulacije, bolj pretehtana aktivnost in vlaganje v svoj razvoj – spodbuja raziskovanje lastnega dela.« (Zajc, 2007, 17)

Vse več ljudi se zaveda prednosti dobro izdelanega portfelja, saj se kaže kot zelo učinkovito tržno orodje, s katerim predstavljate in prodajate sami sebe. Dobro izdelan portfelj (Jerman, 2010, str. 11):

- opozarja na ključne informacije, ki jih želite sporočiti o sebi – pokaži in povej, je močnejše kot samo povej, že s preprostim dokumentom iz svojega portfelja pritegnete delodajalčevo pozornost in izzovete njegovo radovednost;
- gradi povezavo med vami kot iskalcem zaposlitve in potencialnimi delodajalci – ko ste pridobili delodajalčevo pozornost, vsak delček vašega portfelja ustvarja vez med tistim, kar ste, in tistim, kar nekdo potrebuje in išče;
- poskrbi, da neopredmeteno postane opredmeteno, stvari postanejo žive;
- poveča vašo verodostojnost;
- povečuje samozavest – če ste si izdelali dober portfelj, potem se ni bati, da ne bi na razgovoru znali povedati, da ste vi oseba, ki jo potrebujejo.

S tehničnega vidika se elementi v portfelju imenujejo »artifact«, najprimernejši prevod je dokument – zapis o nečem. Z zbiranjem in evidentiranjem teh dokumentov dejansko podajamo sliko o tem, kdo smo in kaj smo dosegli, razbrati pa je možno tudi, kaj bi radi v življenju še dosegli. Ti dokumenti imajo različne oblike: lahko so pisna besedila, slike, elektronske predstavitve, spletne strani, video posnetki, zvočni datoteke, vključene so lahko stvari, ki smo jih izdelali, vse kar nas predstavi na kar najboljši način. V svojem portfelju ne uporabljajmo originalnih dokumentov

Po navedbah avtorjev *Career portfolio guide* (2009) dokumente svojega portfelja lahko razdelimo v več vsebinskih skupin:

- osebni podatki – razne licence, dovoljenja, certifikati,
- izobraževanja – šolska spričevala, projektne naloge, diplome, nagrade, dokazila o usposobljenosti,
- prikaz delovne in življenjske filozofije, rezultatov osebnostnih testov, ciljev in načrtov,
- aktivnosti in izkušnje, povezane z delom – zapiski o iskanju dela, informacije o naših kontaktih, pogodbe o delu, spisek preteklih delodajalcev, naši dosežki, poročila o našem delu, reference,
- aktivnosti v prostem času – razne aktivnosti, prostovoljno delo, potovanja, šport ...

Refleksija na zbirko dokumentov in zapisov, ki jih zberemo za svoj portfelj, je zelo pomembna, z njo podamo izdelanemu portfelju nekaj, kar ga loči od tega, da je to zgolj zbirka slik in stvari. Po mnenju avtorjev *Career portfolio guide* (2009) nam karierni portfelj omogoči, da:

- odkrijemo, kdo smo,
- pokažemo, kaj smo naredili,
- spoznamo vzorce v svojem življenju,
- ovrednotimo svojo rast skozi čas,
- preverimo uresničevanje postavljenih ciljev,
- opredelimo področja za nadaljnji razvoj,
- postavimo smiselne načrte glede nadaljnjega izobraževanja,
- se zavedamo tega, kar smo že dosegli.

Zajc (2007) navaja, da je temeljni namen reflektiranja ozaveščanje osebnega doživljanja, občutkov, razmišljanja in ravnanja. Zapisovanje refleksij in njihovo kronološko dokumentiranje v portfelj je posamezniku podpora v procesu njegovega lastnega spreminjanja. Zmožnost reflektiranja je spretnost, ki se nanaša na štiri področja:

- Samorefleksija – Kaj sem se naučil? Kako se glede tega počutim? Kaj sem spoznal o sebi in svetu okrog sebe?
- Samoocena – Kako se najbolje učim? Kako se razvijam? Katera so moja močna področja? Kaj mi še ne gre?
- Samoevalvacija – Kako sem se izkazal? Kaj sem izboljšal? Kako daleč sem v relaciji do svojih ciljev?
- Zastavljanje ciljev – Kaj moram izboljšati? Kako se bom tega lotil? Kakšno pomoč potrebujem?

Preden odgovorimo na vprašanje, kaj je tisto, kar me prikaže v najboljši luči in pove, kaj vse znam, je treba vedeti odgovor na naslednje (Jeran, 2010, str. 14):

- za kaj, na kakšen način lahko uporabim svoj karierni portfelj (npr. razgovor, prijava na razpis, predstavitev);
- kdo ga želi videti, pogledati (npr. prijatelji, družina, delodajalec);
- kaj jih zanima, kaj bodo v njem iskali;
- kaj je tisto, kar jim želim o sebi pokazati, povedati.

Dobro izdelan portfelj je pokazatelj, da smo organizirana oseba in da smo se na dogodke, kot je npr. razgovor, pripravili. Oseba, s katero imate razgovor, kaj kmalu spozna, da imamo resne namene in jasno predstavo, kaj delovno mesto, za katerega konkuriramo, od nas zahteva. Zapisi, ki jih imamo v portfelju, potrjujejo, da imamo vse kompetence, potrebne za delo, ki ga želimo opravljati.

Svojega portfelja nikoli ne dajemo iz rok, ne pustimo, da po njem brska kdor koli, posamezne sestavine v njem so namenjene specifičnim fazam pogovora in določenim situacijam. Poskrbimo za to, da bodo zapisi in dokumenti redno ažurirani; odstranimo ali zamenjajmo stare in neuporabne dokumente z novimi; vsak dokument naj bo označen, da bomo vedeli, kje in kdaj smo ga uporabili; elektronske datoteke redno shranjujmo in arhivirajmo kot rezervne kopije. Bodimo pozorni, da ima portfelj poudarek predvsem na naši identiteti. Želimo, da si nas zapomnijo na najboljši možen način. Razviden naj bo naš prispevek, ki ga lahko damo k dobremu imenu organizacije.

## 4 ZAKLJUČEK K OSEBNEMU KARIERNEMU NAČRTU

Človek »uglasi« svojo kariero tako, kot bi uglaševal violino, »naostri« svoja orodja, da lahko tekmuje na trgu dela. Stabilnost, predanost in lojalnost povzročijo, da so sodelavci v letih bolj zaželeni na današnjem trgu dela. Pogoj, da lahko tekmujejo na trgu dela, je, da se želijo učiti in pridobivati vedno nova znanja s področja menedžmenta, komunikacije in organizacije ter slediti treningom in delavnicam na lastne stroške in, če je potrebno, vzdrževati in nadgrajevati računalniška znanja. Če so ljudje obiskovali zadnji seminar pred 10 leti, so pred tem, da bodo izpadli iz konkurence. Zaposleni v zrelih letih vedo, da je pogosto ključ do uspeha prilagoditev in ustrežanje delovnemu okolju, v katero so vstopili. Postali so fleksibilni glede delovnega časa, delovnih pravic in pričakovanj.

Izdelava kariernega načrta je vez med znanjem, veščinami, kompetencami in delom (zaposlitvijo, priložnostnim delom, prostovoljnim delom). Pomagala bo posameznikom pri načrtovanju kariere in poklicne poti ter pomagala pri oblikovanju prihodnosti in zaposlovanju (rednem in priložnostnem). Osebni karierni, kompetenčni in izobraževalni načrt potrebujejo vsi, ki bi radi: dobili delo, izboljšali delo in počutje v podjetju, začeli svojo dejavnost ali ustanovili podjetje, zamenjali službo, se udeleževali kot prostovoljci itd.

Osebni karierni, izobraževalni, kompetenčni načrt in karierni portfelj je predstavitev osebnih lastnosti, izkušenj, opravi, znanj, treningov, veščin, ciljev in filozofije. Je zbirka, ki nastaja in se izpopolnjuje in pomaga ljudem, da sledijo poti svoje kariere. Celotni zbirki zato lahko rečemo »karierna zakladnica«, iz katere jemljemo svoje »zaklade«, ko oblikujemo svoj portfelj.

Model izdelave kariernega načrta sestavljajo orodja za spoznavanje osebnega profila (Mayers-Brigsov indikator osebnosti, analiza življenjske črte, kolo ravnotežja), orodja za oblikovanje in razvoj osebnih potencialov (kompetence, karierna sidra, SWOT-analiza, življenjepis Europass), orodja za spoznavanje, oblikovanje in uporabo kariernih ciljev, orodja za proučitev možnosti za lastno kariero, samopromocijo in oblikovanje lastne blagovne znamke.

Ustvarjanje kariere je zato vseživljenjski proces in nuja vsakega posameznika v sodobni družbi. Posamezniki, ki so izdelali osebni karierni načrt in se po njem ravna, spremenijo odnos do kariere in prevzamejo kontrolo nad svojim življenjem. Tako dosegajo visoko stopnjo samozaupanja in samozavesti. V večji meri dosegajo zaznavanje osebne odličnosti kot posamezniki, ki se niso karierno izobraževali in niso izdelali kariernega načrta.

Karierno načrtovanje kot gradnik osebne odličnosti, ki je zgrajen na podlagi modela kariernega izobraževanja, predstavlja novost. Članek je izvorni prispevek in daje nova spoznanja, temelječa na rezultatih raziskav, ki opozarjajo na nove paradigme razumevanja kariere in pomena njenega načrtovanja kot motiva odličnosti.

## Literatura in viri

- Academic Performance Index, API (2013). Pridobljeno 5. 2. 2013 s <http://www.cde.ca.gov/ta/ac/ap/index.asp>
- Jerman, A. (2009). *Karierni portfolij. Šola za karijerne coache* (Diplomska naloga). Maribor: [A. Jerman].
- Ameriško nacionalno združenje za karierni razvoj (2013). Pridobljeno 1. 6. 2013 s [http://ncda.org/aws/NCDA/pt/sp/home\\_page](http://ncda.org/aws/NCDA/pt/sp/home_page)
- Andreas, S. (2003). Virginia Satir: the patterns of her magic. *Anchor Point Magazine*, 17(2), Pridobljeno 17. 2. 2013 s <http://www.nlpc.com/DCweb/virginasatirflexibilityandreasarticle.html#sthash.0dhXddTj.dpuf>
- Ashby, W. R., (1962). Principles of the self-organizing system. V H. Von Foerster in G. W. Zopf, Jr. (ur.), *Principles of Self-Organization: Transactions of the University of Illinois Symposium* (str. 255–278). London, UK: Pergamon Press.
- Bandler, R. in Grinder, J. (1975, 1976). *The Structure of Magic I and II*. Palo Alto, California: Science and Behaviour Books, Inc.
- Bandura, A. (1969). *Principles of Behavior Modification*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bateson, G. (1973). *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology*. London: Paladin, Granada.
- Blau, P. in Duncan, O. (1967). *The American Occupational Structure*. New York: Wiley.
- Bordin, E. S. (1943). A theory of interests as dynamic phenomena. *Educational and Psychological Measurement*, 3, 49–66.
- Boyes, C. in Practioners, M. (2006). *Need to Know: NLP*. Collins.
- Brečko, D. (2018). Karierna sidra in načrtovanje kariere. Pridobljeno 24. 1. 2018 s <https://sofos.si/karierna-sidra-in-nacrtovanje-kariere/>
- Bright, J. in Pryor, R. (2011). The Chaos Theory of Careers. *Journal of Employment Counseling*, 48(4), 163–166. doi: 10.1002/j.2161-1920.2011.tb01104.x
- Briggs, K. C. (1976). *Myers-Briggs type indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Brousseau, K. R., Driver, M. I., Eneroth, K. in Larsson, R. (1996). Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive* 10(4), 52–66. Pridobljeno 17. 12. 2012 s <http://citeseer.ist.psu.edu/374819.html>
- Brown, S. D. (1990). Comparison & Critique of the Major Theories. V D. Brown, L. Brooks & Associates, *Career Choice & Development* (2. izd.) (str. 338–363). San Francisco: Jossey Bass.
- Burn, G. (2015). *Nlp Pocketbook*. Management Pocketbooks.
- Career portfolio guide. (2009). Pridobljeno 17. 2. 2010 s <http://coop.mgmt.umanitoba.ca/Documents/4952/CareerPortfolioGuide.pdf>
- Day, T. in Tosey, P. (2011). Beyond SMART? A new framework for goal setting. *Curriculum Journal*, 22(4), 515–534.
- Dilts, R. (2010). *NLP II The Next Generation*. Capitola, CA: Meta Publications.
- Dilts, R. (1995). NLP and Self Organizing System. Pridobljeno 13. 1. 2014 s <http://www.mei-berlin.de/frames/workshops/systemic.htm>
- Dilts, R. in Kruse, P. (1994). Self Organization Theory Meets NLP Ausser der Scheifmuhle. Bremen, Germany: NIK, 67.
- Erickson, M. H. in Rossi, E. L. (2012). *The February Man: Evolving Consciousness and Identity in Hypnotherapy*. Taylor & Francis. ISBN-13: 9781136859724
- Gilligan, S. in Dilts, R. (2009). *The Hero's Journey: A Voyage of Self-Discovery*. London: Crowne House Publishers.



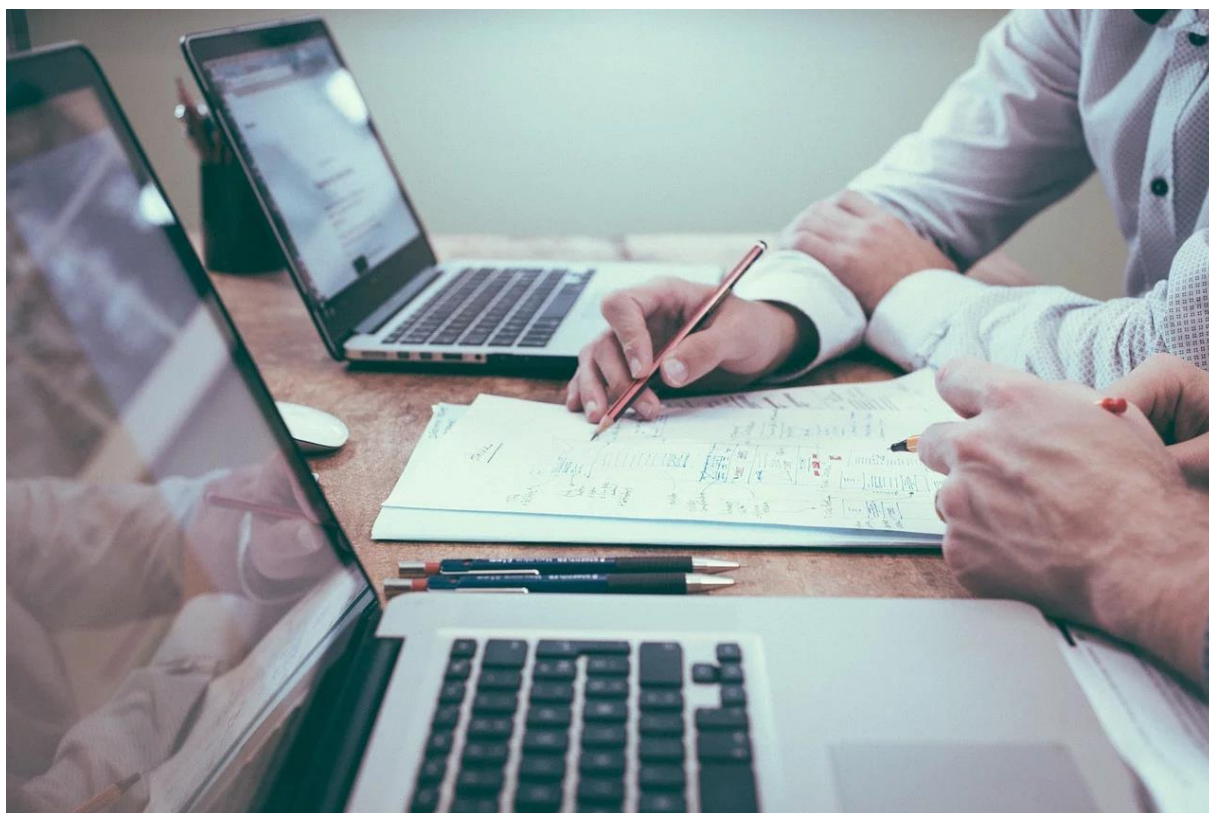
- Guilford, J. P., Christensen, P. R., Bond, N. A. in Sutton, M. A. (1954). A factor analysis study of human interests. *Psychological Monographs*, 68(4), 375.
- Hackett, G. in Betz, N. E. (1981). A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behavior*, 18(3), 326–339. doi: 1.1016/0001-8791 (81)90019-1
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *The Academy of Management (1993-2005)*, 10(4), 8–16. doi: 1.5465/AME.1996.3145315
- Hall, D. T. in Chandler, D. E. (2005). Psychological Success: When the Career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155–176. doi: 1.1002/job.301
- Harrison, C. (2009). Plan your Future with NLP Timelines. Pridobljeno 20. 9. 2017 s [http://www.planetnlp.com/nlp\\_time\\_line\\_4.html](http://www.planetnlp.com/nlp_time_line_4.html)
- Hebb, D. O. (1949). *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory*. New York: Wiley and Sons. ISBN 9780471367277
- Hotchkiss, L. in Borow, H. (1996). Sociological perspective on work and career development. V D. Brown & L. Brooks (ur.). *Career choice and development* (3. izd.), (str. 281–334). San Francisco: Jossey-Bass.
- Holland, J. (1985). *Making Vocational Choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hurst, C. E. (2007). *Social Inequality: Forms, Causes, Consequences* (6. izd.). Boston: Pearson Education, Inc. ISBN 0-205-48436-0
- James, T. in Woodsmall, W. (2017). *Time line therapy: And the basis of personality*. Crown House Publishing Ltd.
- Jackson, S. E., Joshi, A. in Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(6), 801–830.
- Jung, C. G. (1971). *Psychological types (1921)*. The Collected Works, 6.
- Kokalj, M. (2010). Osebnostni branding. Ljubljana: Skripta Glotta Nova.
- Lair, D. J., Cheney, K. in Sullivan, G. (2005). Personal branding 2005.
- Lent, R. W., Brown, S. D. in Hackett, G. (1996). Career development from a social cognitive perspective V D. Brown, L. Brooks, and Associates. *Career choice and development* (3. izd.) (str. 373–421). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lent, R. W., Brown, S. D. in Hackett, G. (1994). Toward a unified social cognitive theory of career/academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior [Monograph]*, 45, 79–122. doi:10.1006jvbe.1994.1027
- Krumboltz, J. D. (1994). Improving Career Development Theory from a Social Learning Perspective. V Savickas, M. L. IN Lent, R. L.(ur.). *Convergence in Career Development Theories* (str. 9–31). Palo Alto, CA: CPP Books.
- Law, B. (2001). *New Thinking for Connexions and Citizenship – Understanding How to Make the New Programmes Work*. Derby: Centre for Guidance Studies.
- Leung, K. K., Liu, W. J., Wang, W. D. in Chen, C. Y. (2007). Factors affecting students evaluation in a community service-learning program. *Advances in health sciences education theory and practice*, 12(4), 475–490. Pridobljeno 23. 11. 2012 s <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16841239>
- Makuc, I. (2004). *Nove oblike kariere* (Diplomska naloga). Ljubljana: [I. Makuc].
- Malačič, J. (2003). Staranje prebivalstva Slovenije po projekcijah prebivalstva 2001–2036: naravna rast nasproti celotni rasti prebivalstva. V *Zbornik referatov*, 13, 174–184.
- Maslow, A. (1948). 'Higher' and 'Lower' Needs. *Journal of Psychology*, 25, 433–436.
- Multon, K. D., Brown, S. D. in Lent, R. W. (1991). Relation of self-efficacy beliefs to academic outcomes: A meta-analytic investigation. *Journal of Counseling Psychology*, 38, 30–39.
- Noer, D. M. (2009). *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Corporations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Osipow, S. H. (1983). *Theories of career development* (3. izd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Boston: Houghton Mifflin. V Zunker G. (2002). *Career counseling: Applied concepts of life planning* (6. izd.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Perls, F. (1973). *The Gestalt Approach & Eyewitness to Therapy*. Palo Alto: Science and Behavior Books.
- Peterson, G. W., Sampson, J. P., Reardon, R. C. in Lenz, J. G. (2011). Big questions facing vocational psychology: A cognitive information processing perspective. *Journal of Career Assessment*, 19(3), 240–250. doi:1.1177/10690727110395531
- Richards, S. R. (1998). *Exploration validity of the Richards Interest Profile Assessment*. (Dissertation). University of Georgia: [S. R. Richards].
- Roe, A. (1956). *The Psychology of Occupations*. New York: Wiley.
- Roe, A. in Lunneborg, P. W. (1990). Personality development and career choice. V D. Brown & L. Brooks (ur.). *Career choice and development* (str. 6–9). San Francisco: Jossey-Bass.
- Robinson Richards, V. (1998). *Development of an interest profile assessment for young adolescents* (Dissertation). University of Georgia: [V. Robinson Richards].
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239–250. doi: 10.1016/j.jvb. 2009.04.004
- Sears, S. J. (1982). A definition of career guidance terms: A national vocational guidance association perspective. *Vocational Guidance Quarterly*, 31(2), 137–143.
- Sewell, W. H., Haller, A. O. in Ohlendorf, G. W. (1970). The educational and early occupational status attainment process: replication and revision. *American Sociological Review*, 1014–1027.
- Sewell, W., Haller, A. in Portes, A. (1969). The educational and early occupational attainment process. *American Sociological Review* 34(1), 82–92.
- Schein, E. H. (2006). *Career anchors*. Pfeiffer.
- Shepard, H. (1984). On the realization of human potential: a path with a heart . V M. Arthur, M. B. Bailyn, I., Levinson in Shepard, H. (ur.). *Working with careers* (str. 25–46). New York: Columbia University School of Business.
- Spokane, A. R. in Cruza-Guet, M. C. (2005). Holland's theory of vocational personalities in work environments. V S. D. Brown in R. T. Lent (ur.). *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (str. 24–41). Hoboken, NJ: Wiley.
- Super, D. E., Savickas, M. L. in Super, C. M. (1996). The life-span, life-space approach to careers. V D. Brown in L. Brooks (ur.). *Career choice and development* (3. izd.) (str. 121–178). San Francisco: Jossey-Bass.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. V D. Brown, L. Brooks & Associates (ur.). *Career choice development* (2. izd.) (str. 197–261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Taylor, K. M. in Betz, N. E. (1983). Applications of self-efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision. *Journal of Vocational Behavior*, 22, 63–81.
- The personality type portraits. Pridobljeno 10. 4. 2018 s <http://www.personalitypage.com/html/portraits.html>
- Turnšek Mikačič, M. in drugi (2009). *Šola za coache: program Karierni coach*. Ljubljana: Glotta Nova.
- Turnšek Mikačič, M. (2014). *Karierni načrt kot gradnik osebne odličnosti* (Doktorska disertacija). Novo mesto: [M. Turnšek Mikačič].
- Turnšek Mikačič, M. in Ovsenik, M. (2013). Career planning as a building block of personal excellence. *Organizacija* 46(6), 235–252. doi: 10.2478/orga-2013-0024
- Turnšek Mikačič, M. (2010). Osebni karierni načrt kot orodje kariere 21. stoletja. V M. Kokel (ur.) *Zbornik prispevkov Konferenca o učinkovitem razvoju kariere zaposlenih in priložnostih za rast podjetij* (str. 24–29). Ljubljana, Državni svet, Republike Slovenije,

- 11.–12. november 2010. Pridobljeno 20. 11. 2011 s [http://kariernicenter.si/tl\\_files/2010/Zbornik-prispevkov-konferenca-final.pdf](http://kariernicenter.si/tl_files/2010/Zbornik-prispevkov-konferenca-final.pdf)
- Turnšek Mikačič, M. (2012). *Menedžment osebnostne blagovne znamke* (Nastopno predavanje). Novo mesto: Foš.
- Turnšek Mikačič, M., (2009). Usposabljanje za OKN. Ljubljana: Glotta Nova.
- Turnšek Mikačič, M. (2015). Osebni razvoj s pomočjo orodij odličnosti. V J. Poličnik (ur.) *Kakovost v višjih strokovnih šolah: Zbornik referatov* (str. 16–22).
- Watzlawick, P., Beavin Bavelas, J., Jackson, D. D. in O'Hanlon, B. (2011). *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*. Norton, W. W. & Company, Inc.s
- Vilman, L. (2008). *Kako načrtujete kariero svojih zaposlenih (uporaba kariernih sider)*. Ljubljana: Socius.
- Zajc, S. (2009). Karierna mapa učenca. Zavod Republike Slovenije za šolstvo. Pridobljeno s <http://www.sc-s.si/blog/wp-content/2007-karierna-mapa-ucenca-sentjur.ppt>



## IZZIVI IZ PRAKSE





# DRUŽBENA ODGOVORNOST DO SODELAVCEV – ŠTUDIJA PRIMERA DRUŽINI PRIJAZNEGA PODJETJA

Avtorica: Irena Kopitar







## 1 UVOD V DRUŽBENO ODGOVORNOST DO SODELAVCEV

Koncept družbene odgovornosti podjetij je v današnjem času čedalje pomembnejši. Ne gre samo za marketinški trend, deležniki podjetja ne pričakujejo samo kakovostnih proizvodov in storitev, ampak tudi družbeno odgovorno poslovanje podjetja. Država je, da bi spodbudila podjetja, uvedla certifikat Družini prijazno podjetje, zato nas je zanimalo, kako se v ta fenomen vključuje obravnavano podjetje.

V literaturi zasledimo veliko podatkov o družbeni odgovornosti. Manj raziskano je področje družbene odgovornosti do notranjih deležnikov podjetja oziroma sodelavcev. Zato smo želeli povezati teorijo družbene odgovornosti in raziskati pomen ukrepov v okviru certifikata Družini prijazno podjetje za delavce, notranje deležnike podjetja. V prispevku smo se osredinili na ta vidik družbene odgovornosti in v okviru tega konkretno na izkušnje, ki jih imajo zaposleni z ukrepi, povezanimi s certifikatom Družini prijazno podjetje.

Sodelavcem vodstvo s pridobitvijo certifikata sporoča, da jim je mar za njihovo počutje na delovnem mestu. To povečuje zadovoljstvo sodelavcev, kar vpliva tudi na pripadnost podjetju ali organizaciji. Sodelavci lahko občutijo, da so soustvarjalci uspeha podjetja. Lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zmanjšuje tudi raven stresa ter tako poveča produktivnost in motivacijo sodelavcev. Podjetje skozi notranji postopek določi in uresniči izbrane cilje in ukrepe. Cilja ukrepov sta izboljšanje upravljanja delovnih procesov in kakovost delovnega okolja.

Obravnavamo veliko slovensko podjetje, ki je osnovni certifikat Družini prijazno podjetje prejelo leta 2010. Vodstvo podjetja je za nadaljevanje projekta potrebovalo podatke o upravičenosti porabe vloženi sredstev. Prav tako je potrebovalo podatke o poznavanju ukrepov med sodelavci in o ukrepih, za katere se zaposleni odločajo. Koristni so bili tudi podatki o izkušnjah sodelavcev z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. V podjetju so zaposleni tudi člani več družin, zato je pomemben še podatek, ali imajo sodelavci težave glede odločitve za ukrepe.

V evropskih državah in podjetjih se uporablja veliko orodij (SA 8000, ISO 26000, standard Vlagatelji v ljudi, certifikat Ugleden delodajalec) z namenom spreminjanja prakse ter boljšega usklajevanja dela in družinskega življenja. To zavedanje je vedno večje tudi v slovenskih podjetjih, saj tako zaposleni lažje dosegajo cilje. Eden od programov je tudi certifikat Družini prijazno podjetje.

Z uvajanjem družini prijaznih ukrepov tako naenkrat vplivamo kar na dve skupini deležnikov, na sodelavce in njihove družine. Tako uvajanja ukrepov ne razumemo samo kot del strateškega upravljanja s človeškimi viri, ampak tudi kot del družbene odgovornosti podjetja (Knaflič, Svetina Nabergoj in Pahor, 2010).

## 2 DRUŽBENA ODGOVORNOST

### 2.1 Družbena odgovornost podjetja

Družbena odgovornost podjetij je koncept, ki podjetjem poleg njihove osnovne naloge – ustvarjanja dobička – narekuje tudi skrb za vse deležnike, s katerimi pri svojem poslovanju prihajajo v stik. To je pošten odnos do kupcev in dobaviteljev, je skrben odnos do narave in okolja, v katerem podjetje deluje. Družbena odgovornost do sodelavcev se izkazuje v zagotavljanju primerne in varnega delovnega okolja ter seveda spoštovanja zakonodaje in standardov s področja dela in človekovih pravic (Bohinc, 2015, str. 1). Je tudi ključni dejavnik uspešnosti in ugleda sodobne organizacije, ki mora delovati dolgoročno, sistematično in strateško (Jenko, 2008).

Zadnikova in Šmučeva (2007, str. 1) trdita, da poslovni svet določa igra bumeranga. Kar daješ, to dobiš. Na to povezavo vedno glasneje opozarjajo deležniki, zavedajo pa se je tudi menedžerji. Kapitala ne merimo samo z denarjem, čedalje pomembnejši je tudi nevidni, socialni kapital, zato naj se podjetja odločajo za premišljeno vlaganje v družbeno odgovorne dejavnosti.

Pojem družbene odgovornosti se je v Združenih državah Amerike pojavil okrog leta 1970. Vrednost v poslovnem svetu je pridobil po letu 2000, ko se je z njim intenzivno začela ukvarjati tudi Evropska unija (Bartlett in Golob, 2006, str. 16).

V konceptu družbene odgovornosti podjetja prostovoljno ponotranjijo socialni in okoljski vidik v svoj poslovni proces in odnose z deležniki. Joshi in drugi (2007 v Knaflič, Svetina Nabergoj in Pahor, 2010) deležnike razdelijo v sedem skupin: delničarje ali potencialne investitorje, menedžerje, sodelavce, stranke, poslovne partnerje in pogodbenike ali dobavitelje in naravno okolje ter družbo, v kateri delujejo.

Odločitev o uvajanju v podjetje je njegova prostovoljna odločitev, ki mu prinaša veliko pozitivnih posledic, med drugim tudi bolj motivirane in pripadne zaposlene, manjšo fluktuacijo, večji ugled podjetja in nižje stroške dela (Gordon in drugi, 2010 in Kroflič in drugi, 2010 v Pivk, 2015; Golob in Podnar, 2006).

Značilnosti družbene odgovornosti podjetij so (DESUR, 2014, str. 6):

- odgovorna poslovna praksa;
- zavezanost prostovoljnim pobudam, ki presegajo zakonske zahteve in pogodbene obveznosti;
- integriranost v upravljanje in poslovno strategijo;
- hkratno doseganje finančnih, socialnih in okoljskih koristi ter izboljšanje konkurenčnosti podjetja.

## 2.2 Definicija družbene odgovornosti

Golobova (2006, str. 209) ugotavlja, da »enovite definicije družbene odgovornosti ni«. V literaturi so večkrat navedene definicije različnih avtorjev. Carroll (1991, str. 35) meni, da družbeno odgovorno podjetje pokriva gospodarska, pravna, etična in filantropična pričakovanja družbe do podjetja v določenem časovnem obdobju. Whetten in drugi (2001, str. 373–408) navajajo, da se mora družbeno odgovorno delovanje podjetja ujemati s prevladujočimi normami v družbi. Pri tem gre za vedenje, ki je upravičeno pričakovana moralna zahteva na strani deležnikov. Obe definiciji predstavljata temelj razumevanja družbene odgovornosti, saj Carrollova zaobjema področja, ki jih pokriva in o katerih naj organizacije poročajo, Whettenova in drugi pa poudarjajo pričakovanja družbe in deležnikov.

Standard družbene odgovornosti ISO 26000: 2010 ta pojem opredeljuje kot odgovornost organizacije za vplive njenih odločitev in dejavnosti na družbo in okolje, ki s preglednim etičnim ravnanjem (ISO, 2010, str. 26):

- prispeva k trajnostnemu razvoju, vključujoč zdravje in blaginjo družbe;
- upošteva pričakovanja deležnikov;
- deluje v skladu z veljavno zakonodajo in mednarodnimi normami ravnanja;
- doseže integriranost v celotno organizacijo in se kaže v vseh njenih odnosih.

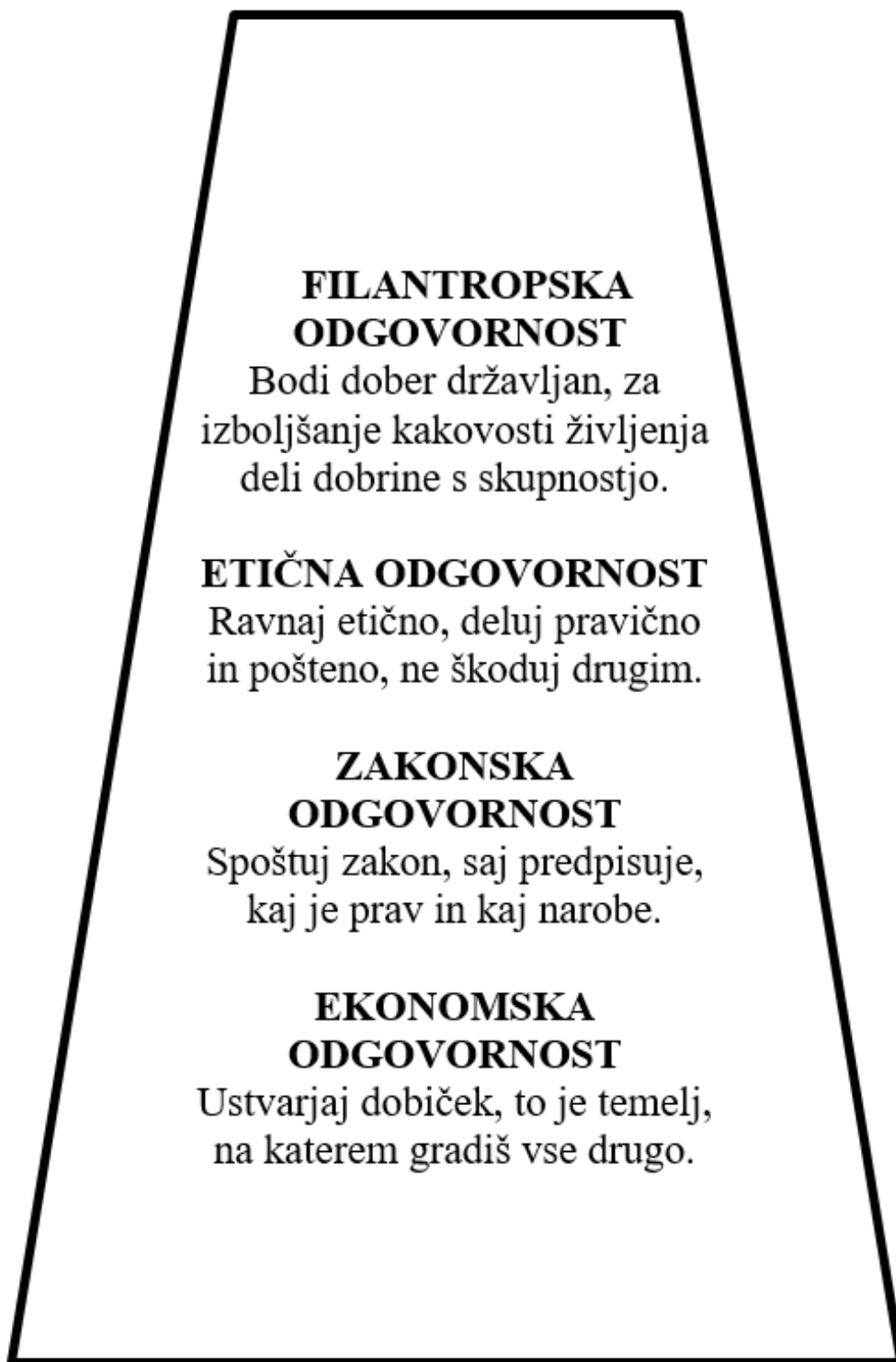
Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD) družbeno odgovornost podjetij opredeljuje kot stalno zavezanost podjetja trajnostnemu gospodarskemu razvoju, sodelovanju s sodelavci, z njihovimi družinami in lokalno skupnostjo ter prizadevanju za izboljšanje kakovosti življenja celotne družbe. Govori o petih prednostnih področjih, in sicer človekovih pravicah, pravicah sodelavcev, varstvu okolja, vključevanju v skupnost in odnosom z dobavitelji (DESUR, 2014, str. 5).

»Nov pogled na pomembnost delovanja podjetja v globalnem svetu, v katerem živimo«, je definicija Kofija Anana, generalnega sekretarja Organizacije združenih narodov (prav tam). Steiner in Steiner (2003, str. 127) družbeno odgovornost organizacij definirata kot dolžnost, da bogastvo ustvarja z izogibanjem škodovanju in ščiti ali povečuje družbeno premoženje. Opredeljujeta tri osnovne elemente družbene odgovornosti organizacij (prav tam, str. 145–147):

- tržna dejanja (angl. *market actions*),
- iz okolja naročena dejanja (angl. *externally mandated actions*),
- prostovoljna dejanja (angl. *voluntary actions*).

V tržnih dejanjih opredelita odziv na konkurente na trgu. To dejanje je najpomembnejše, saj organizacija z njim pokaže, kako izpolnjuje svojo najpomembnejšo zavezo, to je normalno tržno delovanje. V drugem elementu so vključena dejanja, ki jih mora organizacija izvajati zaradi zakonskih predpisov ali z deležniki sklenjenih dogovorov. Tak primer so sindikalni sporazumi. Tretji element opredeli dejanja, za katera se organizacija odloči prostovoljno in niso predpisana z zakoni ali dogovori.

Carroll (1983, str. 604) meni, da družbena odgovornost podjetij vključuje načela podjetništva, ki je ekonomsko donosno, zakonsko zavezujoče in etično. Družbeno odgovorno podjetje je dobičkonosno ob hkratnem spoštovanju zakonov in etičnem delovanju. Učinke družbeno odgovornega delovanja lahko merimo s prispevki v času, denarju in talentu. Načini delovanja so po njegovem mnenju ekonomski, zakonski, etični ter filantropski ali prostovoljski. Omenjene štiri načine delovanja Carroll (1991, str. 4) prikaže v piramidi (Slika 45: Piramida korporativne družbene odgovornosti).



Slika 45: Piramida korporativne družbene odgovornosti  
(Carroll, 1991, str. 4)

### **Ekonomska odgovornost**

To je temeljna in najpomembnejša odgovornost podjetja. Proizvajati mora izdelke ali storitve, ki jih družba potrebuje. Samo s takim načinom poslovanja dolgoročno zagotavlja dobiček in z njim izvaja druge dimenzije družbene odgovornosti.

### **Zakonska odgovornost**

Družba od podjetij ne pričakuje samo delovanja z motivom dobičkonosnosti, pač pa tudi spoštovanje in delovanje v okviru veljavne zakonodaje. Pričakuje se, da bo podjetje sledilo svojemu ekonomskemu poslanstvu v okviru zakona.

### **Etična odgovornost**

Etična odgovornost vključuje standarde, norme ali pričakovanja, ki jih družba pričakuje, čeprav jih zakonodaja ne predpisuje. Samo podjetja, ki bodo prostovoljno in vnaprej sposobna predvideti družbene spremembe, interese in pričakovanja ter v skladu s tem tudi ravnati, bodo lahko dolgoročno zagotavljala dobiček.

### **Filantropska ali prostovoljska odgovornost**

Delovanje v tem smislu je popolnoma prostovoljno. Gre za različne humanitarne in dobrodelne akcije podjetij. Družba zelo dobro sprejme tovrstno delovanje, vendar zanjo ni neetično, če podjetje v teh dejavnostih ne sodeluje.

Evropska komisija (2001, str. 8) je svoj pogled na družbeno odgovornost podjetij leta 2001 predstavila v dokumentu z naslovom *Zelena knjiga* (angl. *Green Paper*). Družbena odgovornost je predstavljena kot »koncept, s katerim podjetja na prostovoljni osnovi integrirajo družbene in okoljske zahteve v svoje poslovanje in v svoja razmerja z deležniki«. Je pomemben strateški cilj na »poti h graditvi najbolj dinamične in na znanju temelječe družbe na svetu, zmožne dolgoročne rasti, boljših zaposlitvenih možnosti in večje družbene kohezivnosti«. Hkrati priznava, da prav družbena odgovornost podjetij lahko odigra ključno vlogo v trajnostnem razvoju, ob istočasnem spodbujanju evropske inovativnosti in konkurenčnosti (prav tam, str. 4).

Strokovni svet slovenskega Inštituta za razvoj družbene odgovornosti (IRDO) pojmuje družbeno odgovornost še širše, in sicer kot (IRDO, 2014, str. 6):

- individualno družbeno odgovornost (posameznikov);
- družbeno odgovornost organizacij (podjetij, zavodov, izobraževalnih in raziskovalnih ustanov, nevladnih ter vladnih organizacij);
- družbeno odgovornost poklicnih skupin;
- družbeno odgovornost naroda, države, zveze, a vedno do družbe, to je do ljudi in narave, ne samo do sebe.

Zadnikova in Šmučeva (2007, str. 3) družbeno odgovornost prikazujeta kot celico, kjer jedro predstavlja odnos vodstva do sodelavcev, lastnikov in strank. Naslednji krog predstavlja odnos do lokalnega okolja, tako naravnega kot družbenega, zadnji krog pa je povezanost v globalno okolje. Krogi so med seboj povezani s polprepustnimi membranami, kar omogoča prenašanje vplivov iz globalnega okolja do delavcev in nasprotno.

Garrigova in Mele (2004 v Meško, 2011, str. 7) pojem odgovornosti razčlenjujeta v štirih skupinah:

- instrumentalna: predpostavlja temeljno vlogo organizacije v večanju vrednosti premoženja in upošteva le ekonomski vidik sodelovanja organizacije in družbe;
- politična: poudarja družbeno moč organizacije, zato morajo organizacije sprejeti določene družbene dolžnosti in pravice ter sodelovanje v družbenih dejavnostih;

- integrativna: družbene potrebe so integrirane v poslovno odločanje vodstva, saj so poslovanje, obstoj in rast organizacije odvisni od družbe in okolja;
- etične: predpostavljajo, da je odnos organizacije povezan z etičnimi vrednotami, zato družbeno odgovornost razumejo predvsem kot etično zapoved.

Meškova (2011, str. 8) vse definicije družbene odgovornosti povzema kot trajnostno usmerjeno delovanje organizacije. Značilen zanj je prispevek k izboljšanju blaginje družbe kot celote, ob upoštevanju zanimanja vseh zainteresiranih deležnikov, lastnih interesov ter doseganje dobička ob doslednem upoštevanju etičnih in moralnih načel.

## 2.3 Dimenzije družbene odgovornosti podjetij

Evropska komisija (2001) v Zeleni knjigi razlikuje dve dimenziji družbene odgovornosti – notranjo in zunanjo.

### 2.3.1 Notranja dimenzija

Notranja dimenzija se v največji meri nanaša na investicije v intelektualni kapital, zdravje in varnost sodelavcev, ustvarjanje pogojev za spremenjene načine vodenja podjetij in upravljanje z naravnimi viri v proizvodnji. Poleg družbeno koristnih posledic je pomemben cilj tudi povečanje konkurenčnosti podjetij (Jančič, 2002, str. 2).

#### Upravljanje s človeškimi viri

Upravljanje s človeškimi viri izhaja iz predpostavke, da je za podjetje najtežje pridobiti in zadržati sposobne sodelavce. Zato so ključni vseživljenjsko učenje, izboljšanje pretoka sodelavcev, boljše ravnovesje med delom, družinskim življenjem in prostim časom, raznolikost sodelavcev, enako plačilo in možnosti napredovanja za ženske. Pri tem ne smemo pozabiti na zaposlovanje posameznih težko zaposljivih skupin, kot so invalidi, starejši, dlje brezposelni in člani etničnih manjšin. Podjetja morajo sodelovati z lokalno skupnostjo pri oblikovanju programov za usposabljanje mladih ter v programih prešolanja in šolanja starejših.

#### Zdravje in varnost pri delu

V preteklosti so podjetja pristopila k varnosti in zdravju pri delu z zakonodajo in disciplinskimi ukrepi. Zdaj pa podjetja in vladne organizacije vedno več pozornosti namenjajo dodatnim načinom promocije zdravja in varstva pri delu. Pogosto je to tudi marketinški element za promocijo lastnih izdelkov in storitev.

#### Prilagoditev spremembam

Preoblikovanje trga dela v Evropi vzbuja strah zaposlenih in drugih deležnikov pred zapiranjem podjetij ali množičnim odpuščanjem. To lahko povzroči resno ekonomsko in politično krizo v skupnosti. Družbeno odgovorno preoblikovanje trga dela mora biti pripravljeno uravnoteženo, z upoštevanjem interesov in skrbi, na katere bodo te spremembe vplivale. Oceniti je treba vse alternative in upoštevati vse tako nastale stroške, zmanjšanje potreb po delovni sili ter tako zmanjšati vpliv prestrukturiranja na lokalno okolje.

#### Upravljanje z vplivi na okolje in naravnimi viri

Zmanjšanje porabe virov, odpadkov in različnih načinov onesnaževanja močno zmanjša vplive na okolje. Skrb za okolje je lahko tudi profitabilna, saj znižuje stroške energije, odstranjevanja

odpadkov kot tudi stroške sanacije okolja. Lahko govorimo o obojestranskih koristih oziroma kombinaciji »win-win«.

### 2.3.2 Zunanja dimenzija

Zunanja dimenzija družbene odgovornosti se izkazuje z dobrimi odnosi z zunanjimi deležniki, med katerimi so lokalne skupnosti, dobavitelji, partnerji in potrošniki.

#### Lokalna skupnost

Podjetje mora razumeti svojo povezanost z lokalnim okoljem, saj lahko pomembno prispeva k njegovemu razvoju z omogočanjem delovnih mest, zaslužka in davčnih prispevkov. Prav tako pa so tudi podjetja odvisna od zdravega in stabilnega lokalnega okolja. Podjetje se z lokalnim okoljem srečuje tudi na podlagi okoljskih dejavnikov (povzročanje hrupa, onesnaževanje vode, zraka, svetlobno onesnaževanje, emisije neprijetnih vonjav). Zato mnoga podjetja dejavno posegajo v reševanje tovrstne problematike lokalnega okolja z denarno pomočjo ali s strokovnim svetovanjem.

#### Poslovni partnerji, dobavitelji in potrošniki

Zelena knjiga priporoča tudi vzpostavitev čim tesnejših stikov s poslovnimi partnerji, z dobavitelji in s potrošniki. Tako se znižuje stopnja negotovosti poslovanja, znižajo se stroški in poveča se kakovost. Z dolgoročnimi pogodbami se na daljši rok znižajo stroški in poveča se kakovost poslovnih procesov, kar prispeva k povečanju dobička. Od poslovnih partnerjev podjetja se prav tako pričakuje družbeno odgovorno ravnanje.

V nadaljevanju se družbena odgovornost podjetja poveže tudi s **spoštovanjem človekovih pravic**, še posebej, kadar govorimo o mednarodnih podjetjih. Taka podjetja pod pritiskom nevladnih organizacij pogosto sprejemajo kodekse obnašanja, ki predpisujejo delovne pogoje, varstvo okolja in spoštovanje človekovih pravic. Žal podjetja to pogosto počnejo zaradi izboljšanja ugleda podjetja. Kljub temu omenjeni kodeksi pomenijo ogromen korak naprej h končnemu cilju, to je sprejemu enotnega kodeksa obnašanja podjetij vsaj na ravni Evropske unije (Jančič, 2002, str. 2, 3).

## 2.4 Orodja družbene odgovornosti

Podjetja svojo družbeno odgovornost izkazujejo z različnimi načini poslovanja. Za formaliziranje delovanja izbirajo različna orodja, ki so kašipoti za spodbujanje in usmerjanje ljudi k odgovornemu delovanju. Podjetje tako tudi navzven izkazuje trud za proizvodnjo kakovostnih izdelkov ali dobro opravljanje storitev ter si tako pridobi zaupanje kupcev, poslovnih partnerjev in širše javnosti (Habl, 2009, str. 32).

Pri uvajanju družbene odgovornosti morajo podjetja upoštevati tako koristi, ki jim jih tako delovanje prinaša, kot tudi stroške in omejitve, ki se ob tem pojavljajo. Od razlike med stroški in prednostmi uvajanja teh ukrepov je odvisen učinek na poslovanje podjetja.

Tóth (2008, str. 60) meni, da je Evropska unija središče gibanj za družbeno odgovornost podjetij. Tako je v Avstriji izšlo več katalogov, s katerimi želijo standardizirati orodja družbene odgovornosti. Nemško ministrstvo za okolje orodja družbene odgovornosti opisuje na več kot dvesto straneh.

V nadaljevanju predstavljamo samo nekatere.

## 2.4.1 Standardi upravljanja

Družbena odgovornost na globalni ravni v največji meri še vedno temelji na prostovoljni zavzetosti podjetij, zato se podjetja v okviru družbene odgovornosti odločajo za sprejem različnih standardov, ki pokrivajo eno ali več področij družbene odgovornosti.

**SA 8000** je standard, usmerjen k temeljnim pravicam sodelavcev. Pripravila ga je ameriška nevladna organizacija Social Accountability International (SAI) leta 1998. Standard pokriva področje otroškega dela, zdravja in varnosti pri delu, svobodo združevanja, diskriminacijo, nadomestila za delo in delovni čas. Zahteva javno in transparentno poročanje o družbeni odgovornosti, vključevati pa mora tudi poročanje o interni dimenziji in kakovosti dela. Poročanje, ki je podlaga za oceno delovanja podjetja, lahko poteka na štirih področjih (Golob in Podnar, 2006, str. 4):

- kakovost odnosov (diskriminacija zaposlenih, spoštovanje zasebnosti in nasilje na delovnem mestu);
- delovni pogoji (zadovoljstvo, varnost in zdravje pri delu ter ocenjevanje delovnih procesov);
- preventiva (usklajevanje dela in prostega časa, predstavnik zaposlenih in poslovna etika);
- upravljanje in vodenje (dialog s sodelavci, interno komuniciranje in organizacijska kultura).

V Sloveniji ta standard podeljuje certifikacijska hiša BVQI.

**Standard AA 1000** ali Accountability standard obravnava družbeno odgovornost v računovodstvu, presojanju in poročanju. Njegov namen je meriti, preverjati in izboljševati poslovanje podjetij.

**Standard UN Global Compact** uveljavlja načela s področja človekovih pravic, dela, okolja in protikorupcije. V okviru Združeni narodov je nastal 1999.

**ISO 26000** je pripravila Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO. Obravnava ključna področja družbene odgovornosti: okolje, človekove pravice in zaposlovanje, vodenje organizacije in etnična načela ravnanja, vprašanja, povezana s potrošniki, in vključenost v razvoj skupnosti oziroma družbe.

**Standard Vlagatelji v ljudi** (angl. *Investors in People*) pokriva področja razvoja človeških virov v organizaciji. Z upravljanjem in razvojem zaposlenih je podjetju v oporo pri izboljševanju poslovanja (Gorenak, 2011, str. 2).

## 2.4.2 Certifikati

Podjetja kot instrument družbene odgovornosti uporabljajo tudi različne certifikate, ki prav tako pokrivajo eno ali več področij družbene odgovornosti.

**Okoljski certifikat za družbeno odgovorna podjetja** podeljuje nemška neprofitna organizacija Forest Stewardship Council (FSC). V Evropi je vzpostavila sistem certificiranja gozdov. Končnemu porabniku zagotavlja sledljivost lesa in lesnih izdelkov do svojega izvora (FSC, 2016).



**Družini prijazno podjetje** je certifikat, ki pomaga delodajalcem uvajati ukrepe za boljše upravljanje s človeškimi viri s poudarkom na usklajevanju poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. V Sloveniji ga podeljuje inštitut Ekvilib (n.d.).

**Certifikat Ugleden delodajalec** prejmejo podjetja, ki po mnenju kandidatov na trgu dela krepko presegajo prag ugleda in izstopajo iz povprečja delodajalcev. Certifikat v Sloveniji podeljuje portal Moje delo (Gorenak, 2011, str. 3).

**EMAS**, sistem okoljskega ravnanja in presojanja, je namenjen ocenjevanju in izboljševanju učinkov ravnanja z okoljem v organizacijah ter obveščanju javnosti o teh učinkih. Značilnosti certifikata EMAS sta okoljska izjava in prepoznaven logotip. V Sloveniji postopek preverjanja in validacije izvaja certifikacijska hiša SIQ (2016).

**Horus** je slovenska nagrada za družbeno odgovornost, ki jo podelujeta Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO) in Slovensko društvo za odnose z javnostmi (PRSS). Kriteriji, ki jih morajo izpolnjevati podjetja za pridobitev te nagrade, so zelo zahtevni in so usklajeni s standardom ISO 26000 (Horus, 2016).

### 2.4.3 Kodeksi in smernice

Večina podjetij je sprejela kodekse ravnanja. V njih opišejo vrednote, po katerih podjetje deluje, in odgovornosti, ki se je sodelavci v podjetju zavedajo. To so prostovoljne, formalne izjave, s katerimi podjetja vključujejo elemente družbene odgovornosti v svojo kulturo. V njih opišejo vrednote, v katere v podjetju verjamejo, in odgovornosti, ki jo prevzemajo (Tóth, 2008, str. 61).

Sektorske kodekse pripravijo in spoštujejo podjetja in to zahtevajo tudi od svojih dobaviteljev. Panožne kodekse sprejmejo v okviru panožnih združenj (npr. farmacevti). Mednarodni, medvladni in evropski kodeksi so nastali s pogajanjem v mednarodnih organizacijah (npr. OECD 25). Kodeksi lahko nastanejo tudi kot rezultat sodelovanja različnih deležnikov (npr. kodeks etične trgovine). Uporabljajo se tudi kot priporočila za razvoj notranjih kodeksov podjetij (npr. priporočilo Amnesty International o spoštovanju človekovih pravic).

Smernice GRI (npr. Global Reporting Initiative Guidelines) so okvir za poročanje o gospodarskem, okoljskem in družbenem delovanju organizacije neodvisno od velikosti, sektorja ali lokacije. Poročanje obsega splošne vsebine in posebnosti določene panoge (Gorenak, 2011, str. 3).

## 2.5 Družbeno odgovorno ravnanje s sodelavci

### 2.5.1 Pomen družbeno odgovornega ravnanja za podjetje

Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetja primarno vključuje sodelavce, povezuje se s področji investiranja v človeški kapital, zdravje in varnost sodelavcev ter upravljanje s spremembami (Podnar in Golob, 2003, str. 2).

Sodelavci s svojim delom ustvarjajo obstoj in razvoj organizacije, zato so za podjetje ključnega pomena. Nadpovprečne poslovne rezultate in odličnost lahko dosežejo le dobro usposobljeni, motivirani in zavzeti sodelavci (Gavez in drugi, 2007, str. 13).

Za sodobno organizacijo podjetij je značilna sploščena piramida, izginjajo srednje ravni menedžmenta in čedalje pomembnejše je timsko delo. Organizacija je procesna, informacije ne prehajajo več navpično, ampak vodoravno. S takim načinom dela ljudje postajajo nosilci znanja in tako zamenjujejo tehnologijo, nosilca znanja v tradicionalnem podjetju. Pomen članov timov je vse večji, menedžerji morajo oblikovati vizijo, strategijo in cilje podjetja ter poskrbeti za prenos do vseh sodelavcev. Odgovorni so tudi za njihovo skupno delovanje in motiviranost za doseganje ciljev. Uspeh podjetja v sedanjem času je zelo odvisen od usmerjenosti h kupcu. To je možno samo takrat, kadar sodelavci samostojno odločajo o načinu zadovoljevanja kupčevih potreb. Zato se vse bolj uveljavlja pristop delegirane avtonomije, ko sodelavci od vodstva prejmejo le splošne usmeritve, nato sami odločajo, kako jih bodo izvedli (Zupan, 1999, str. 4).

Evropske iniciative o družbeni odgovornosti spodbujajo podjetja k izražanju družbene odgovornosti do sodelavcev in drugih pomembnih deležnikov, kot so sindikati, nevladne organizacije, potrošniki, lastniki, dobavitelji. Družbena odgovornost se lahko razvije le s socialnim dialogom med partnerji, na kar opozarja tudi Evropska konfederacija sindikatov (ETUC) kot pomemben partner v večdeležniški izmenjavi mnenj o družbeni odgovornosti podjetij v Evropi.

## 2.5.2 Smernice za družbeno odgovorno ravnanje z ljudmi

V smernicah za družbeno odgovorno ravnanje z ljudmi (Sagadin, 2012, str. 14) je opredeljeno:

- podjetje mora pri svojem poslovanju spoštovati človekove pravice, dostojanstvo in ugled vseh sodelavcev;
- izogibati se mora vsakemu neenakopravnemu obravnavanju sodelavcev in kandidatov za zaposlitev glede na spol, raso, starost, zdravstveno stanje ali invalidnost, nacionalno ali socialno poreklo, članstvo v sindikatu, družinski status, premoženjsko stanje, spolno usmerjenost ali osebne okoliščine;
- podjetje si prizadeva za enakopravno, pošteno in pravično zaposlovanje, razporejanje na delovna mesta, nagrajevanje dela in delovnega učinka, razvoja kariere in osebnostnega razvoja posameznika. V okviru možnosti poslovnega procesa si prizadeva zaposlovati tudi ljudi z zmanjšano delovno zmožnostjo in s posebnimi potrebami, in sicer z enakimi pravicami in obveznostmi, kot jih imajo drugi sodelavci. Upošteva posebne potrebe teh sodelavcev;
- podjetja si prizadevajo za spodbudno in prijetno delovno okolje in ustvarjanje medsebojnih odnosov med sodelavci, ki pripomore k učinkovitemu opravljanju nalog ter inovativnemu in ustvarjalnemu delu. V okviru možnosti skrbi za usposabljanje in izobraževanje zaposlenih ter drugih notranjih deležnikov in njihovo osebno rast;
- podjetja si ob upoštevanju zahtev poslovnega procesa prizadevajo za usklajevanje delovnih, družinskih in zasebnih obveznosti delavcev;
- podjetje se zavezuje, da bo ustvarjalo zdrave in varne delovne pogoje ter skrbelo za nenehen razvoj na tem področju;
- vsakdo v podjetju ima pravico sodelovati pri ustanavljanju sindikata ali se vanj vključiti za zavarovanje svojih interesov.

Privabiti in ohraniti sposobne sodelavce je za podjetje velik izziv. Ključni so vseživljenjsko učenje, boljše komuniciranje in pretok informacij v podjetju. Podjetje mora skrbeti za čim boljše ravnovesje sodelavcev med delom, družinskim življenjem in prostim časom. Vodstvo mora sodelavcem omogočiti čim večjo samostojnost pri opravljanju delovnih nalog. Pomembna sta

pravično plačilo in možnost napredovanja za ženske. K zniževanju stroškov vodi tudi dejavna politika, povezana s poškodbami in z boleznimi delavcev (Podnar in Golob, 2003, str. 2).

### 2.5.3 Pomen družbene odgovornosti za podjetje z vidika sodelavcev

Golobova in Podnar (2006, str. 1) pri vprašanju o družbeni odgovornosti podjetja pišeta o dvojni vlogi sodelavcev najprej o tem, kako lahko delavci prispevajo k družbeno odgovornim iniciativam podjetja, pomembno pa je tudi, kako družbeno odgovorno ravnanje zadeva delavce. Podjetje mora s svojimi sodelavci ustrezno ravnati. Evropska konferenca sindikatov ustrezno ravnanje s sodelavci razume kot zagotavljanje kakovostnih delovnih mest ter izobraževanje, informiranje in vključevanje sodelavcev v dialog, predvidevanje prestrukturiranja, katerih posledica je sprememba v zaposlovanju, ter spoštovanje osnovnih socialnih pravic delavcev. Torej je prvi pogoj za družbeno odgovorno ravnanje s sodelavci spoštovanje kolektivnih pogajanj in zakonov.

Družbena odgovornost prinaša podjetju veliko pozitivnih posledic. Gordon in drugi (2010) in Kroflič in drugi (2010 v Pivk, 2015; Golob in Podnar, 2006) navajajo tudi naslednje:

- podjetje je zaradi te oznake v javnosti uglednejše, zato lažje pridobi kvalificirano delovno silo in jo tudi obdrži, s čimer pa podjetje lahko privarčuje pri iskanju novih sodelavcev;
- sodelavci čutijo pripadnost podjetju, nanj so čustveno navezani in se z njim identificirajo, kar prenašajo tudi na zunanje okolje;
- sodelavci se poenotijo z vrednotami podjetja, ki so skladne z družbeno odgovornostjo. Delujejo po podobnih vrednotah, zato je med njimi manj konfliktov. Med seboj bolj sodelujejo in podpirajo podjetje;
- zaupanje sodelavcev do organizacije se povečuje, kar prispeva tudi k boljšemu sodelovanju z drugimi deležniki v organizaciji;
- sodelavci so bolj motivirani in usmerjeni v kolektivno doseganje ciljev organizacije. Ker organizacijo dojemajo kot del sebe, se poistovetijo tudi z njenimi uspehi in porazi;
- vse to prispeva k zmanjšani fluktuaciji, manj je odsotnosti zaradi bolniškega dopusta in drugih izostankov z dela;
- stroški dela za uvajanje novih sodelavcev se znižajo;
- zadovoljni zaposleni delajo učinkoviteje in bolje, zadovoljstvo strank je večje, podjetje pa je na trgu uspešnejše.

Sodelovanje sodelavcev pri oblikovanju družbeno odgovorne politike podjetja lahko poteka na dveh ravneh. O neposredni participaciji govorimo, kadar sodelujejo sodelavci sami, če pa njihovo vlogo prevzamejo njihovi zastopniki v podjetju, govorimo o posredni participaciji.

V praksi to največkrat pomeni sodelovanje zaposlenih v različnih internih raziskavah ali sooblikovanje etičnih principov delovanja (fokusne skupine). Tako krepijo kulturno identiteto podjetja in prispevajo k celovitemu razvoju družbene odgovornosti. Vloge sodelavcev so seveda tudi konkretnije, predvsem glede interne dimenzije družbene odgovornosti (kakovosti dela, delovnega okolja, zdravja in varnosti pri delu in vpliva na okolje). Pomembna komponenta je tudi interno komuniciranje o zadovoljstvu sodelavcev (Golob in Podnar, 2006, str. 4).

Podjetja morajo poročati o družbeni odgovornosti do sodelavcev. Poročilo mora vsebovati podatke o številu sodelavcev, izobrazbeni strukturi, razlogih za njihove spremembe, usposabljanju in izobraževanju sodelavcev. Podjetja skrbijo tudi za razvoj mladih, perspektivnih kadrov, razvijajo kompetence sodelavcev in merijo uspešnost izobraževanja. Z

merjenjem zadovoljstva sodelavcev povečujejo motivacijo, učinkovitost in individualno uspešnost ter izboljšujejo medsebojne odnose (Ramič, 2012, str. 437).

## 2.6 Družini prijazna politika v podjetjih

Organizacija je delovna celota, ki uresničuje določene cilje na različnih področjih družbene dejavnosti. Sodelavci v odvisnih medsebojnih odnosih opravljajo vsak svojo določeno vlogo in tako sestavljajo delovno celoto (Ivanko, 2004, str. 16).

Uresničevanje organizacijskih ciljev je v največji meri odvisno od dobro vzpostavljene organizacijske strukture. Glavni cilj organizacije je, da s svojim poslovanjem doseže načrtovani profit. Navajanje samo dobička kot temeljnega cilja podjetje lahko vodi v brezobzirno gonjo za dobičkom za vsako ceno. S tem si lahko ogrozi možnost za poslovanje in razvoj. Vendar organizacije želijo doseči tudi dopolnilne cilje, saj z njimi izboljšujejo pogoje in ustvarjajo ugodne razmere za doseganje ekonomskega uspeha v daljšem časovnem obdobju. Eden izmed takih dopolnilnih ciljev je skrb za sodelavce (prav tam).

Podjetja si morajo prizadevati za humanizacijo dela, za razvijanje čim ugodnejših medčloveških odnosov ter enakopravno in enakovredno sodelovanje vseh sodelavcev. Tako mora sodobno organizirano podjetje zagotoviti višjo stopnjo produktivnosti dela ob uresničevanju dobrih medčloveških odnosov med sodelavci ter tudi v celotni družbi.

Trg delovne sile zahteva čedalje fleksibilnejši kader, ki mora biti tudi visoko izobražen. Zato se obdobje izobraževanja podaljšuje, zaposlitve so vedno bolj nestabilne, čas odraščanja mladine pa se podaljšuje. Ravno zaključeno šolanje, stabilnost zaposlitve in osamosvojitve gospodinjstva pa so pogoji, da se mladi odločajo za starševstvo. V zadnjem obdobju se je dvignila tudi izobrazbena struktura žensk, vključile so se na trg dela, prevzemajo vodstvene funkcije. Obveznosti žensk in moških v gospodinjstvu ter skrb za otroke se izenačujejo, kljub temu pa je še vedno večina bremena usklajevanja družinskega in poklicnega življenja na ramenih žensk. Vzroke za negativen ali pasiven odnos delodajalcev do starševstva lahko prepoznamo v trših pogojih poslovanja. Prav tako njihova pričakovanja glede vedenja sodelavcev izvirajo iz moškega modela plačanega dela, torej pričakujejo, da bo zaposlena oseba osredinjena le na delo, z obveznostmi zasebnega življenja pa se sodelavec ne bo ukvarjal (Gorenak, 2011, str. 7).

Dejavniki, ki vplivajo na usklajevanje družinskih in službenih obveznosti, so po mnenju sodelavcev naslednji: izmensko, popoldansko ali nočno delo, delo ob koncih tedna, prevelika delovna obremenitev, podaljšani delovniki, zahtevnost dela, nefleksibilen urnik vrtcev in šol ter pomanjkanje dodatnih vzgojno-varstvenih storitev, prevelik strošek varstva, prenizka davčna olajšava ter prenizki dodatki, prepogoste službene poti, ne vključevanje partnerjev v gospodinjstva in družinska dela, težja dosegljivost delovnega mesta (Sedmak in Medarič, 2007, str. 105).

Podjetje mora skrbeti za integracijo dela in drugih področij življenja sodelavcev, vendar je tudi vsak sodelavec odgovoren za področja, ki vplivajo na njegovo delo in zasebnost. Razmerje med poklicnim in družinskim življenjem postaja pomembno področje menedžmenta človeških virov. Zaradi družbenih norm se pričakuje delovna aktivnost vseh delovno sposobnih prebivalcev. Tako se na novo porajata vprašanja intenzivnosti in fleksibilnosti dela ter skrbi za družinske člane. To še dodatno zmanjšuje motivacijo mladih za ustvarjanje družine in rojevanje otrok. Tako vprašanje razmerja med poklicnim in zasebnim življenjem postaja predmet javne skrbi (Gorenak, 2011, str. 7).

Zaradi navedenega se je ob koncu 20. stoletja začela razvijati bolj družinam naklonjena organizacijska politika. Holtova in Thaulow (1996, str. 79, 80) menita, da mora vsaka oblika družini prijazne zaposlitve zadovoljiti tri temeljne potrebe:

1. po ekonomski podpori (varnosti delovnega mesta, napredovanju, dohodku, ki omogoča preživetje ...);
2. po praktični skrbi (otroškem varstvu, gibljivem delovnem času, vzgojno-varstvenih programih ...);
3. po čustveni varnosti (prejemanju in namenjanju pozornosti, spodbujanju, ljubezni do družinskih članov ...).

Vse te spremembe vplivajo tudi na zaposlene moške. Vse bolj izpostavljajo željo po preživljanju časa z družino in prevzemanju enakopravne vloge v družinskem življenju.

Pri uvedbi elementov učinkovitega upravljanja s sodelavci in družini prijazne politike so podjetjem na voljo različno ekspertno znanje in instrumenti, med katerimi je tudi certifikat Družini prijazno podjetje.

### 2.6.1 Predstavitev certifikata Družini prijazno podjetje

Certifikat Družini prijazno podjetje predstavlja svetovalno-revizorski postopek in je bil razvit kot eno izmed orodij za učinkovito ter kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri znotraj podjetij in organizacij, v kontekstu usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja sodelavcev. Njegovi pozitivni učinki se kažejo v zmanjšanju fluktuacije, kvote bolniških odsotnosti, kvote nege, števila nezgod ipd. ter zvečanju zadovoljstva, motivacije in pripadnosti sodelavcev (Ekvilib Inštitut, n.d.). Kot tak predstavlja eno izmed različnih možnosti družbeno odgovornega delovanja posameznega podjetja ali organizacije.

Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko (2011) je na spletni strani zapisala: »Podeljevanje certifikata Družini prijazno podjetje je revizorsko-svetovalni postopek, katerega namen je izboljšanje situacije pri prijaviteljih na področju upravljanja s človeškimi viri, ki je pomemben element razvoja v trenutnih zaostrenih finančno-gospodarskih razmerah. Predvsem pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in ustvarjanje pozitivne delovne klime, možnosti usklajevanja poklicnih obveznosti in zasebnega življenja zaposlenih, pozitivno vpliva na zmanjševanje diskriminacije pri zaposlovanju in kreptivi koncepta enakih možnosti. Poleg tega certifikat predstavlja tudi instrument družbene odgovornosti podjetij.«

V okviru razvojnega partnerstva med skupnostjo EQUAL in Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije je v letih 2006 in 2007 potekal razvojni projekt Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje. Z njim so želeli spodbuditi podjetja in javnost k prijavi na razpis. Od leta 2007 je nosilec postopka in organizator izvedbenega postopka zavod Ekvilib. Pod njegovim okriljem je projekt postal stalna praksa. Podlaga za implementacijo certifikata je sistem »European Family Audit«, ki ga je razvila nemška organizacija Berufundfamilie. Trenutno se uporablja v Sloveniji, Nemčiji, Avstriji, Italiji in na Madžarskem (Gorenak, 2011, str. 11).

V maju 2007 je Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Republike Slovenije slovenskim podjetjem podelilo 32 osnovnih certifikatov. Na svoji spletni strani Ekvilib Inštitut (n.d.) navaja, da je bilo podeljenih preko 260 certifikatov. Pri imetnikih je več kot 80.000 zaposlenih.

## 2.6.2 Postopek pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje

V postopek certifikacije se po podatkih inštituta Ekvilib (2017) lahko vključujejo podjetja, javne ustanove ter nevladne organizacije in združenja, registrirana in s sedežem v Republiki Sloveniji, ki imajo najmanj deset zaposlenih. Prav tako ne smejo biti v stečajnem postopku. Obvezno je tudi spoštovanje vse veljavne delovnopravne zakonodaje.

Postopek pridobivanja osnovnega certifikata traja šest mesecev od podpisa pogodbe o pridobitvi osnovnega certifikata in poteka v več fazah. Prva faza je pridobitev osnovnega certifikata, odvija pa se po naslednjih korakih:

1. Podjetja izpolnijo prijavnico in uvodni vprašalnik.
2. Svetovalec na uvodnem sestanku predstavi postopek. Podjetje določi in predstavi projektno skupino, ki mora biti z vidika spola, starosti, družinskega cikla ter organizacijskih in hierarhičnih ravni v podjetju sestavljena uravnoveženo. Skupaj določijo časovni okvir izvedbe certifikacije.
3. V prvi svetovalni delavnici svetovalec s sodelavci v podjetju analizira stanje. Skupaj določijo možno prihodnje stanje in tudi pregledajo širši nabor ukrepov.
4. Svetovalec v drugi delavnici sodeluje s projektno skupino in evalvira že zoženi nabor ukrepov.
5. Sledi svetovalčeva predstavitev ukrepov upravi podjetja. Projektna skupina določi končno različico predloga ukrepov za upravo.
6. Nato je predlog ukrepov predstavljen upravi, ki ga potrdi. Podjetje na podlagi potrjenih izbranih ukrepov izdela izvedbeni načrt implementacije, ki mora vsebovati naslednje elemente: natančen opis ukrepov/ciljev, časovni okvir, glavne mejnike, odgovorne osebe ter pričakovane in merljive rezultate.
7. Izvedbeni načrt, ki ga podpišeta menedžment in zastopnik prijavitelja, ocenita svetovalec in revizorski svet. Po pozitivnem mnenju svetovalca in revizorskega sveta se podjetju podeli osnovni certifikat Družini prijazno podjetje.

Sledi faza implementacije in pridobitve polnega certifikata. Podjetje mora izbrane ukrepe implementirati v treh letih. O postopku implementacije mora podjetje vsakih dvanajst mesecev z vmesnimi poročili poročati svetovalcu/ocenjevalcu. Ta na letnih obiskih poročila pregleda ter jih oceni in, če je treba, dopolni. Po poteku triletnega obdobja sledi še ocena ukrepov zunanjega revizorja in revizorskega sveta. Po pozitivnem mnenju revizorskega sveta podjetje prejme polni certifikat Družini prijazno podjetje. Za podaljšanje polnega certifikata mora podjetje v treh letih implementirati tri nove ukrepe po enakem postopku kot prve ukrepe. Prav tako mora svetovalcu še naprej letno poročati o poteku implementacije ukrepov. Po preteku drugega triletnega obdobja ponovno sledi ocena zunanjega revizorja in revizorskega sveta, po pozitivni oceni pa se veljavnost certifikata lahko podaljša za naslednja tri leta. Podjetje po poteku faze implementacije poroča na 18 mesecev. Poročilo na letnem obisku oceni/preveri izbrani ocenjevalec/svetovalec.

Kadar je ocena poročila negativna in podjetje stanja ne izboljša, sledi postopek odvzema certifikata. Prav tako se certifikat odvzame, če podjetje ne predloži vseh poročil, če revizorski svet poda negativno mnenje ali podjetje ne spoštuje delovnopravne zakonodaje. Certifikat se odvzame tudi v primeru pravnomočne obsodbe vodilnih delavcev v podjetju zaradi kršenja delovnopravne zakonodaje.

### 2.6.3 Katalog ukrepov

Katalog ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja sestavlja 76 ukrepov. Razdeljeni so v osem področij dejavnosti (Ekvilib Inštitut, n.d.).

Prvo področje dejavnosti pokriva ukrepe (16) s področja delovnega časa. Ti omogočajo večjo prožnost delovnega časa, kar se odraža predvsem z gibljivim urnikom in dodatnimi dnevi dopusta. Tudi ukrepi s skrajšanimi oblikami delovnega časa zaradi skrbi za otroka in drugih družinskih obveznosti ter organizacija nadomeščanja in dežurstev, načrtovanje letnega dopusta ter fleksibilni delovni odmori so del tega področja. Otroški časovni bonus vključuje dodatne proste ure in dodatni dopust za starše na prvi dan šole, uvajanje v vrtec ali informativni dan.

Na drugem področju aktivnosti je osem ukrepov za organizacijo dela, ki finančno niso tako zahtevni, na organizacijskem področju pa je treba vložiti več dela in uvesti zelo močno interno komunikacijo. Na to področje spadajo vzpostavitve tima za usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja ter sistemi za nadomeščanja, službene poti in organizacija timskega dela.

Štirje ukrepi tretjega področja dejavnosti se nanašajo na prostorske prožnosti delovnega mesta. Najpogostejši ukrep je omogočanje dela od doma.

Devet ukrepov s področja politike informiranja in komuniciranja sestavlja četrto področje dejavnosti. To je zelo pomembno področje v sistemu certificiranja, kar dokazujejo trije obvezni ukrepi s tega področja, ki jih predstavljamo v nadaljevanju. Poleg teh področje predvideva še ukrepe za vključevanje dlje odsotnih delavcev, uvedbo posebnega pooblaščenca ali pooblaščenke za vprašanja usklajevanja poklicnega in družinskega življenja ter neformalnega druženja zaposlenih.

Na petem področju je osem ukrepov s področja veščin vodenja. To področje vodenja je v postopku certificiranja zelo pomembno. Za uspešno implementacijo ukrepov je podpora vodstva odločilna, saj ravno vodstvo s svojim zgledom dokazuje njihovo pomembnost. Zato je obvezen ukrep tega področja izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine. Drugi ukrepi preverjajo socialne veščine vodstva in ocenjevanje vodij v pogledu usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja.

Šesto področje dejavnosti je namenjeno razvoju kadrov in obsega dvanajst ukrepov. Ti so podjetju v pomoč pri načrtovanju kadrovske strategije, načrtovanju kariernega razvoja ključnih sodelavcev in zavzetosti zaposlenih. Pogosti ukrepi s tega področja so ponovno vključevanje po daljši odsotnosti, individualni načrti kariernega razvoja in korporativno prostovoljstvo.

Na sedmem področju dejavnosti je devet ukrepov strukturnih plačil in nagrajevanih dosežkov. Gre za sklop ukrepov s finančnimi posledicami za podjetje. Sem spadajo obdaritve novorojenčkov, novoletna obdarovanja otrok in štipendije za otroke sodelavcev. Podjetja se tudi vedno bolj odločajo za psihološko svetovanje in pomoč, pri čemer podjetja sodelavcem nudijo anonimno psihološko pomoč, povezano z delom ali zasebnim življenjem.

Osmo področje dejavnosti obravnava ukrepe s področja storitev za družino. Obsega devet ukrepov, neposredno namenjenih sodelavcem z otroki. Med njimi so različne oblike dnevnega varstva in organiziranega počitniškega varstva otrok.

Za prejem osnovnega certifikata morajo podjetja predlagati implementacijo najmanj sedmih ukrepov. Štirje so nujni za vsa podjetja, in sicer (Kranjc Kušlan, 2014 v Pivk, 2015, str. 26):

- komuniciranje s sodelavci, med katerim podjetje sodelavcem predstavi ukrepe za usklajevanje dela in družinskega življenja, obravnava vprašanja v zvezi s tem ter razpravlja o problemih;
- komunikacija z zunanjo javnostjo, ki pokriva področje komunikacije z vsemi zunanjimi deležniki organizacije;
- raziskave med sodelavci za usklajevanje dela in družinskega življenja; podjetje z intervjuji in vprašalniki zbira informacije o zadovoljstvu sodelavcev z ukrepi ter o njihovi uporabi;
- izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družinskega življenja za spodbujanje pozitivnega odnosa do politike usklajevanja dela in družinskega življenja.

Bistvo uvedbe ukrepov je sodelovanje sodelavcev pri izbiri ukrepov, pri evalvaciji vloge posameznih akterjev, pogojev v delovnem okolju, posameznih ukrepov ter identifikaciji morebitnih težav pri njihovem koriščenju (Černigoj Sadar, 2014 v Konavec, 2015).

Poleg obveznih ukrepov podjetja izberejo še najmanj tri, ki pa morajo biti z vsaj dveh različnih vsebinskih področij. Zanje se odločajo zelo različno. V povprečju podjetja izbirajo okoli 12 ukrepov pri tem velikost podjetij ne vpliva na število sprejetih ukrepov. »Popularni« ukrepi so otroški časovni bonus (dodatni prosti dnevi za prvi šolski dan ali informativni dan oziroma ob uvajanju otroka v vrtec), nagrada novorojenčkom, letoletno obdarovanje otrok, druženje med zaposlenimi, dodatni dnevi odsotnosti iz izrednih razlogov, ponovno vključevanje po daljši odsotnosti, ter mehke večine vodstva (Hartman in drugi, 2015).

### 3 RAZISKAVA V OBRAVNAVANEM PODJETJU

V raziskavi smo obravnavali veliko slovensko podjetje iz živilskopredelovalne panoge, ki je del velike mednarodne skupine in deluje na več lokacijah. Zaradi varovanja podatkov ne razkrivamo njegovega imena in ga tudi podrobneje ne predstavljamo.

Podjetje je osnovni certifikat Družini prijazno podjetje prejelo leta 2010 in se tako pridružilo tretji generaciji podjetij s tem nazivom. V želji, da bi sodelavcem omogočilo lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, je podjetje uvedlo štirinajst dejavnosti, ki jih je v svoje poslovanje vpeljalo v naslednjih treh letih. Po besedah vodstva so v podjetju že pred začetkom tega postopka izvajali veliko dejavnosti in dolgoročno usmerjali v zadovoljstvo sodelavcev. S tem certifikatom so nekatere ukrepe formalizirali in dokazali, da želijo delovno okolje stalno izboljševati in sodelavce motivirati.

Podjetje je leta 2013 prejelo polni certifikat Družini prijazno podjetje in se s tem zavezalo, da bo v naslednjih treh letih dejavnosti nadgradilo in dodalo nove. Tako v podjetju izvajajo dvajset dejavnosti, med katerimi so tudi otroški časovni bonus, dnevi družin, letoletno obdarovanje otrok, dodatni dnevi odsotnosti z nadomestilom plače zaradi izrednih družinskih razlogov, brezplačno in anonimno psihološko svetovanje (korporativno komuniciranje).

Namen raziskave je bil izvesti evalvacijo ukrepov po šestih letih od prejema osnovnega certifikata in s tem prispevati k boljšemu razumevanju pomena družbene odgovornosti za obravnavano podjetje. Z raziskavo smo preverili seznanjenost sodelavcev z družini prijaznimi ukrepi in možnost odločitve zanje. Preverili smo tudi morebitne težave pri njihovem koriščenju



in odnos vodilnih do tega. Na podlagi rezultatov smo pripravili predloge vodstvu za spremembo oziroma izboljšanje ukrepov družini prijaznega podjetja.

### 3.1 Metoda

V izvedeni študiji primera smo za osnovno raziskovanje uporabili kvantitativno raziskovalno strategijo, za dodatno raziskovanje pa tudi kvalitativno. Glede na priporočilo inštituta Ekvilib, naj se v podjetjih z manj kot 500 sodelavci anketira celotna populacija, smo v kvantitativno raziskavo vključili vse zaposlene za nedoločen čas v izbranem podjetju, to je 478 oseb. Anketni vprašalnik je izpolnilo 180 sodelavcev oziroma 38 %. Realizirani vzorec po spolu in področju dela ni reprezentativen, zato dobljeni rezultati veljajo za sodelujoče v raziskavi in jih ne moremo posplošiti na celotno populacijo.

Pri kvantitativni raziskavi smo se odločili za tehniko zbiranja podatkov z anketnim vprašalnikom. Uporabili smo standardni anketni vprašalnik inštituta Ekvilib o ukrepih za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Anketo smo za potrebe svoje raziskave prilagodili tako, da smo v anketna vprašanja vključili nabor ukrepov družini prijaznega podjetja, ki jih uporablja obravnavano podjetje. Delavce smo pisno povabili k izpolnjevanju anonimne ankete, ki je potekalo med delovnim časom v sejni sobi. Čas za izpolnjevanje ankete so delavci izbirali glede na obveznosti na delovnem mestu. Anketiranci so ankete oddali v zaprto škatlo. Delavcem z dostopom do računalnika smo omogočili tudi izpolnjevanje spletnega anketnega vprašalnika.

Tako pridobljene podatke smo primerjali z rezultati anketiranja, ki ga je predstavljeno podjetje izvedlo leta 2012, ko je preverjalo učinkovitost takratnih ukrepov. Prav tako smo pridobljene rezultate primerjali z rezultati anketiranja iz 60 podjetij z več kot 6000 sodelujočimi (izvedel Ekvilib), ki so prav tako imetniki certifikata Družini prijazno podjetje v Sloveniji. Pregled rezultatov je inštitut Ekvilib pripravil v letu 2015 in je objavljen v publikaciji *Analiza učinkov vpeljevanja družini prijaznih politik v organizacijo* (Konavec, 2015).

Anketni vprašalnik inštituta Ekvilib je za podjetja instrument, ki je vpeljan v okviru ukrepov družini prijaznih podjetij. Anketni vprašalnik so pripravili v sodelovanju s Fakulteto za družbene vede in Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani. Z njim podjetja ugotavljajo, ali se delavci odločajo za ukrepe za lažje usklajevanje obveznosti delovnega in zasebnega življenja, kdo oziroma kaj jim je pri tem v pomoč in ali se ob tem srečujejo s problemi. Ker je anketni vprašalnik enak za vsa podjetja s certifikatom Družini prijazno podjetje, je primerjava pridobljenih rezultatov preprosta in relevantna.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz uvodnega nagovora, nato pa sledijo trditve v več sklopih, in sicer:

- v sklopu A o vlogi delovnega okolja, kjer preverjamo seznanjenost in zadovoljstvo z družini prijaznimi ukrepi, o vlogi vodilnih in njihovih sodelavcev pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja;
- v sklopu B delavce glede ukrepov, ki jih je podjetje sprejelo, sprašujemo, ali so se zanje odločili, prav tako pa tudi o razlogih, zakaj se niso, ter o zadovoljstvu in mnenju glede posameznega ukrepa;
- v sklopu C o vlogi družine, prijateljev in tretjih oseb, pri čemer raziskujemo njihov pomen za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja;
- v sklopu D o izkušnjah z usklajevanjem, pri čemer preverjamo povezavo med plačanim delom in časom, ki ga posameznik nameni za družino in različne dejavnosti;

- v sklopu E o splošnih vprašanjih, povezanih z demografskimi podatki anketirancev, s statusom v podjetju in z družinskim statusom.

Vprašalnik je strukturiran z vnaprej podanimi odgovori in trditvami. Sestavljajo ga vprašanja zaprtega tipa. Sodelavci so odgovore izbirali tako, da so označili trditev, ki je bila po njihovem mnenju najustreznejša.

Za dodaten vpogled v obravnavano problematiko smo izvedli še pet delno strukturiranih intervjujev s sodelavci, ki imajo otroke. Ta skupina sodelavcev je glede na področje raziskave zelo pomembna. Zanimal nas je predvsem njihov osebni pogled na certifikat Družini prijazno podjetje, želeli pa smo pridobiti tudi povratne informacije glede nekaterih novih predlogov. Za intervju smo izbrali sodelavce, ki so pred tem že sodelovali tudi pri anketiranju. Intervjuje smo izvedli med delovnim časom delavcev v govorilnici podjetja. Intervjuji so trajali približno deset minut. Delavce smo izbrali priložnostno, na podlagi osebnega poznanstva. Sodelujoči so bili z različnih področij dela. Ker je v proizvodnji zaposlenih največ oseb, smo s tega področja izbrali dva delavca, izmed katerih je eden vodja. Z izbiro vodje v proizvodnji smo želeli pridobiti tudi informacije o sprejemanju certifikata pri drugih sodelavcih v proizvodnji.

## 3.2 Glavni rezultati in ugotovitve

Černigoj Sadarjeva (2014 v Konavec, 2015) poudarja, da je bistvo uvedbe ukrepov sodelovanje sodelavcev. Ti naj ne bi sodelovali samo pri njihovi izbiri, ampak tudi pri evalvaciji vloge različnih akterjev, pogojev na delovnem mestu in seveda pri identifikaciji morebitnih težav pri odločanju zanje.

V raziskavi smo iskali odgovor na **glavno raziskovalno vprašanje** o tem, kako je uvedba ukrepov prispevala k ozaveščanju sodelavcev glede certifikata Družini prijazno podjetje.

Seznanjenost sodelavcev s certifikatom Družini prijazno podjetje se je od predhodne raziskave še povečala. Le manjši delež sodelujočih s tem ni seznanjen. Vedo, kam se lahko obrnejo v zvezi z odločitvijo za ukrepe, in so seznanjeni z možnostjo podajanja predlogov. V veliki večini menijo, da imajo dovolj informacij o izvedbi družini prijaznih ukrepov v podjetju.

Več kot polovica sodelavcev je podjetju kot družini prijaznemu dodelila oceno prav dobro ali odlično, od tega je bilo moških kar 61 odstotkov, žensk pa le 48 odstotkov. Povprečne ocene so višje kot v predhodni raziskavi.

### Odgovori na specifična raziskovalna vprašanja

#### *Ali so delavci seznanjeni z družini prijaznimi ukrepi v podjetju?*

Delavci so z izborom ukrepov seznanjeni in v veliki večini zadovoljni, v primerjavi s predhodno raziskavo celo bolj, lahko se odločijo zanje, če jim delovni proces to dopušča. Sodelujoči moški so z ukrepi manj zadovoljni, se pa bolj strinjajo s trditvijo, da jih lahko izvede večina sodelavcev, če jim to dopušča delovni proces.

#### *Za katere ukrepe za lažje usklajevanje obveznosti delovnega in zasebnega življenja se odločajo sodelavci?*

Najpogostejši ukrep je s področja dejavnosti komuniciranja, in sicer komuniciranje s sodelavci z objavami na oglasnih deskah, v internem glasilu in na intranetu. Sledijo ukrepi, ki so

namenjeni staršem, kot so novoletno obdarovanje otrok, otroški časovni bonus, udeležba na podelitvi otrokovega diplomskega, magistrskega ali doktorskega naziva in izobraževanje za starše otrok. Dan odprtih vrat za delavce ni več tako zanimiv kot ob uvedbi certifikata. Med manj pogostimi ukrepi so vključevanje po daljši odsotnosti, pogovor s pooblaščenko za usklajevanje dela in družinskega življenja ter psihološko svetovanje in pomoč.

Vsi sodelujoči so se že odločili za vsaj enega od ukrepov. Kot odgovor na vprašanje, zakaj se niso odločili za ukrepe (Tabela 27: Vzroki za neodločanje za ukrepe) v največji meri navajajo, da jih niso potrebovali ali pa jim tega ni dopuščal delovni proces.

Tabela 27: Vzroki za neodločanje za ukrepe

Oznaka in naziv ukrepa	Tega ne potrebujem.	Ne želim obremenjevati sodelavcev.	Delovni proces mi tega ne dopušča.	Drugo (napišite, kaj)
1.14: Dodatni dnevi odsotnosti z nadomestilom plače zaradi izrednih družinskih razlogov	90 %	8 %	0 %	3 %
2.01: Tim za usklajevanje dela in družinskega življenja	86 %	3 %	1 %	10 %
4.05: Delovna srečanja/zbori delavcev	87 %	4 %	4 %	4 %
8.08: Počitniška ponudba za šoloobvezne otroke	92 %	0 %	1 %	7 %
3.02: Delo od doma	53 %	1 %	40 %	6 %
4.07: Pooblaščenka za vprašanja usklajevanja dela in družinskega življenja	91 %	3 %	1 %	5 %
4.09: Dan odprtih vrat: dnevi družin	51 %	7 %	5 %	36 %
6.06: Ponovno vključevanje po daljši odsotnosti	91 %	4 %	3 %	3 %
6.10: Sodelovanje svojcev pri občasnih delih v podjetju	82 %	1 %	0 %	16 %
7.03: Sponzoriranje sodelavcev in njihovih družinskih članov	92 %	0 %	3 %	6 %
7.07: Izobraževanje za starše	67 %	3 %	10 %	20 %
7.08: Psihološko svetovanje in pomoč	95 %	0 %	0 %	5 %
8.10: Novoletno obdarovanje otrok	82 %	0 %	1 %	7 %
4.01: Komuniciranje s sodelavci (oglasne deske, interna revija, intranet)	64 %	18 %	9 %	9 %
1.12: Otroški časovni bonus	70 %	4 %	0 %	26 %

Navajali so tudi druge vzroke, ki jih lahko povzamemo v naslednje sklope:

- takrat, ko bi kaj potreboval, ukrepi še niso bili uvedeni;
- kriteriji za prijavo so preveč zahtevni;
- o ukrepih sodelavci niso bili obveščeni.

Najpomembnejši po mnenju anketirancev so ukrepi, namenjeni staršem otrok, in sicer otroški časovni bonus, novoletno obdarovanje otrok, sodelovanje svojcev pri občasnih delih v podjetju ter sponzoriranje sodelavcev in njihovih družinskih članov. Med pomembnejše ukrepe lahko štejemo še komuniciranje s sodelavci in zbere delavcev. Drugi ukrepi so glede na rezultate raziskave namenjeni ožjemu krogu sodelavcev.

Najpomembnejši ukrep glede na spol anketirancev je po mnenju moških otroški časovni bonus, kar razlagamo z vedno bolj izpostavljeno željo moških po preživljanju več časa z družino in prevzemanju enakopravnejše vloge pri skrbi za družino. Sledita mu sponzoriranje sodelavcev in njihovih družinskih članov ter delo od doma. Ženske so kot najpomembnejše ukrepe izpostavile novoletno obdarovanje otrok, izobraževanje za starše in delovna srečanja/zbere delavcev.

***Ali imajo delavci težave pri izvedbi ukrepov za lažje usklajevanje obveznosti delovnega in zasebnega življenja?***

Ugotavljamo, da se delavci pri odločitvi za ukrepe v veliki večini ne srečujejo s težavami. Morebitne težave v največji meri izvirajo iz delovnega procesa ali narave delovnega mesta. Nekateri sodelavci se v zvezi s tem soočajo tudi z nerazumevanjem sodelavcev ne glede na to, ali imajo sodelavci družino ali ne. V primerjavi s predhodno raziskavo so se težave s koriščenjem ukrepov zmanjšale.

***Kakšna je vloga družine, prijateljev in tretjih oseb na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja?***

Usklajevanje plačanega in gospodinjanskega dela postaja čedalje splošnejši problem vseh zaposlenih – žensk, ki ob tradicionalni predstavi o njihovi družinski vlogi vse večji pomen pripisujejo tudi karieri, ter tudi moških, ki poleg dela za plačilo prevzemajo vse več družinskih obveznosti. Usklajevanje plačanega dela in družinskega življenja je dinamičen proces na individualni ravni, vendar v veliki soodvisnosti od številnih sistemskih psihosocialnih dejavnikov (Vladimirov, 2002, str. 97).

Partnerji zaposlene večinoma podpirajo na njihovem poklicnem področju. Prav tako si delijo gospodinjstva opravila, vendar v manjši meri, kot je to v raziskavi inštituta Ekvilib. Visoko je tudi strinjanje, da sta v vzgojo otrok enakovredno vključena oba izmed staršev. Povprečne ocene trditev so primerljive z ocenami predhodne raziskave.

Pomoč sorodnikov pri skrbi in vzgoji otrok ima le polovica sodelavcev, zato se pri varstvu odločajo za plačano pomoč ali javno varstvo, v redkih primerih pa jim pri varstvu pomagajo prijatelji/-ice. Povečal se je tudi delež sodelavcev, ki občasno skrbijo za enega ali več družinskih članov. To povezujemo z oteženo gospodarsko situacijo, zaradi katere si starostniki težko privoščijo oskrbo v domovih za starejše. To skrb zdaj v večji meri prevzemajo družinski člani.

Izraz »sendvič generacija« se je izoblikoval za poimenovanje generacije, ki je ujeta v skrbi za odraščajoče otroke in ostarele starše. Razlog lahko iščemo v dejstvu, da je prehod mladih iz izobraževanja v zaposlitveni status vse poznejši in tako zelo dolgo ostajajo pri starših. Povečuje se tudi življenjska doba, za onemogle starše pa skrbijo družinski člani, največkrat ženske (Primožič, 2015, str. 3). Sodelavci za pomoč pri gospodinjstvih opravilih izjemoma najemajo plačano pomoč, sicer pa ta dela opravljajo sami.

***Kakšne izkušnje imajo delavci z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja?***

Raziskovali smo tudi zasebno področje usklajevanja družine in poklica, ki ga delavci opravljajo. Po podatkih raziskave Enakost spolov v družinskem življenju in partnerskih odnosih (Robnik, 2012, str. 20–25) nadure opravlja dobra četrtina zaposlenih žensk in več kot 40 % moških. Vsaka dvajseta sodelavka in trinajsti sodelavec vsaj nekajkrat tedensko za službo delata še doma.

Večina anketiranih meni, da se je usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja s koriščenjem uvedenih ukrepov izboljšalo. Vendar glede na podatke iz intervjujev ne moremo govoriti tudi o izboljšanju medsebojnih odnosov.

Kar tretjina sodelujočih v raziskavi, ki smo jo izvedli, meni, da zaradi službenih obveznosti zamuja družinske dejavnosti, ženske pa so v službi še bolj obremenjene kot moški. Povečuje se tudi obremenjenost sodelavcev na delovnem mestu, kar se odraža v njihovem prispevku k družinskemu življenju. Sodelavci menijo, da je treba dejavnosti ter vedenje doma in v službi prilagajati situaciji in da niso enako učinkoviti v obeh okoljih. Prav tako so prepričani, da so pričakovanja v službi višja, kot so njihove zmožnosti. Povprečna ocena teh trditvev se je od predhodne raziskave še povišala.

Kar 43 % sodelavcev ali 8 odstotnih točk več kot v predhodni raziskavi iz službe pride tako čustveno izčrpanih, da ne morejo prispevati k družinskemu življenju. Še posebej obremenjene so ženske. Na vse večjo obremenjenost delavcev v službi kaže tudi višja povprečna ocena te trditve. To potrjuje tudi poraba časa sodelavcev, saj čedalje več časa porabijo za delo (povprečna ocena trditve je kar 3,5) in izobraževanje v zvezi z delom.

Sodelavci menijo, da dejavnosti v službi opravljajo učinkovito, saj stres zaradi družinskih obveznosti ne vpliva na kakovost dela. Lahko trdimo, da se delavci na delovnem mestu počutijo bolj obremenjene, iz službe prihajajo bolj utrujeni, hkrati pa družinske obveznosti ne vplivajo na dejavnosti v službi. Za gospodinjstva opravila jim ostaja vedno manj časa. Vse več je sodelavcev, ki menijo, da za vzgojo in skrb za otroke ter starejše namenijo premalo časa.

Glede na rezultate lahko sklepamo, da se obremenjenost sodelavcev povečuje, saj vedno več časa porabijo za delo in izobraževanja v zvezi z njim, zato jim primanjkuje časa za druge dejavnosti. Vedno več časa od njih zahteva tudi vzgoja otrok.

V raziskavi smo preverjali tudi vlogo vodstva pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja. Delavci jo ocenjujejo pozitivno, saj menijo, da lahko težave pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja zaupajo vodjem. S tem se ne strinja le manjši del sodelavcev. Vodstvo jih podpira tudi pri reševanju problemov, povezanih z usklajevanjem dela in družinskih obveznosti. Sodelavci imajo pri usklajevanju družinskega in poklicnega življenja pomembno vlogo. Večini delavcev pomagajo pri izvedbi ukrepov, si priskočijo na pomoč ali prevzamejo obveznosti sodelavcev tudi, kadar so zato bolj obremenjeni. Menijo tudi, da se delavci, ki se za ukrepe ne morejo odločiti, zato počutijo prikrajšane. Povprečna ocena te trditve se je v primerjavi s predhodno raziskavo povečala s 3,4 na 4.

### **Druge ugotovitve**

Ugotavljamo, da so anketiranci v obravnavanem podjetju glede na raziskavo inštituta Ekvilib bolje seznanjeni s podatkom, da je podjetje imetnik certifikata Družini prijazno podjetje, ter vedo, kdo jim je pri izvedbi ukrepov lahko v pomoč in jim lahko svetuje. Zadovoljstvo anketiranih z družini prijaznimi ukrepi je primerljivo tudi z zadovoljstvom, izmerjenim v anketi inštituta Ekvilib. Prav tako so primerljivi rezultati o strinjanju s trditvijo o izboljšanju usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja ter ocena, ki so jo sodelavci dodeljevali svojemu podjetju kot

družini prijaznemu. Višje je strinjanje s trditvijo, da se za ukrepe lahko odloči večina sodelavcev, če jim to dopušča delovni proces, ter da je večina ukrepov namenjena sodelavcem z otroki.

Sodelujoči slabše kot v anketi inštituta Ekvilib ocenjujejo razumevanje in pomoč sodelavcev pri usklajevanju dela in družinskih obveznosti. Bolj se strinjajo s trditvijo, da se sodelavci čutijo prikrajšane, ker ne morejo izbrati nobenega od ukrepov.

Ko primerjamo vlogo partnerja pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja, ugotovimo, da imajo sodelujoči višjo podporo partnerja kot anketirani v anketi inštituta Ekvilib, da si gospodinjska opravila s partnerjem ne delijo tako pogosto, sta pa partnerja enakovredno vključena v vzgojo otrok.

Pri primerjavi rezultatov glede vloge družine in prijateljev ugotavljamo, da anketiranim v obeh raziskavah enako pri skrbi za otroke pomagajo sorodniki in za predšolske otroke uporabljajo plačano pomoč ali javno varstvo. Več anketiranih kot v raziskavi inštituta Ekvilib ne skrbi za starejše družinske člane, ne prejema pomoči pri gospodinjskih opravilih in se ne more zanašati na pomoč prijateljev.

Obremenitve na delovnem mestu so sodelujoči v anketi povprečno ocenili višje, kot so rezultati inštituta Ekvilib. Menijo, da več časa porabijo za službene obveznosti, iz službe prihajajo tako izčrpani, da ne morejo prispevati k družinskemu življenju, pričakovanja v službi pa so višja od njihovih zmožnosti. Sodelujoči so višje ocenili trditve, da zaradi družinskih obveznosti in stresa doma ne zamujajo dejavnosti v službi.

Pri pregledu porabe časa za različne dejavnosti manj anketiranih v podjetju meni, da za delo porabi veliko ali preveč časa, kot je pokazala raziskava inštituta Ekvilib, tudi mnogo manj sodelujočih se dodatno usposablja. Več sodelujočih nameni premalo časa za skrb za starejše in otroke.

Sodelavci v podjetju so uvedbo certifikata v podjetje sprejeli z mešanimi občutki, vendar je vodstvu z dobro komunikacijo uspelo predstaviti pomen certifikata in delavcem predstaviti uvedene ukrepe. Iz intervjujev in ankete lahko razberemo, da se delavci za ukrepe odločajo. Menijo, da podjetje z njihovo uvedbo želi pomagati sodelavcem pri lažjem usklajevanju dela in družinskega življenja, seveda pa pri tem vidi tudi poslovne koristi. Delavci večjih težav z izvedbo ukrepov nimajo. Podpirajo tudi uvedbo dodatnih.

## 4 PRIPOROČILA IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Certifikat Družini prijazno podjetje je bil v podjetju uveden predvsem z namenom izboljšanja medčloveških odnosov ter enakopravnega in enakovrednega sodelovanja vseh sodelavcev pri procesih v podjetju. Z njegovo uvedbo so želeli spremeniti obstoječo prakso ter izboljšati usklajevanje dela, družine in prostega časa.

Priporočila, ki jih navajamo v nadaljevanju, so bila v prvi vrsti namenjena izvršnemu vodstvu in srednjemu menedžmentu obravnavanega podjetja. Rezultate raziskave ter priporočila smo vodstvu podjetja tudi predstavili. Prav tako pa so priporočila uporabna tudi za druga podjetja, ki so uvedla certifikat Družini prijazno podjetje, in verjamemo, da jim bodo lahko v pomoč.

Priporočila so razdeljena v več sklopov glede na rezultate raziskave:

- ponovna izdaja prenovljene publikacije za predstavitev certifikata Družini prijazno podjetje;
- prenova nabora ukrepov;
- vloga vodstvenih delavcev in sodelavcev pri odločitvi za ukrepe;
- usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

### 4.1.1 Ponovna izdaja prenovljene publikacije za predstavitev certifikata

Podjetje je leta 2010 po uvedbi certifikata Družini prijazno podjetje izdalo publikacijo, v kateri je predstavilo pomen certifikata za podjetje in sodelavce ter ukrepe, ki jih sodelavci lahko izberejo. Ukrep je bil tudi zelo dobro ocenjen v raziskavi, ki jo je podjetje izvedlo leta 2012, saj se je zanj odločilo kar 43 % anketiranih.

Od takrat se je struktura sodelavcev v podjetju zelo spremenila, v njem se je zaposlilo veliko novih delavcev, več jih je zaposlenih tudi za določen čas (poročilo kadrovske službe podjetja). Ocenjujemo, da bi ponovna izdaja publikacije pomembno vplivala na seznanjenost sodelavcev s certifikatom, saj bi jo povečala. V publikaciji bi lahko poleg že uvedenih ukrepov predstavili tudi tiste, ki so bili uvedeni pozneje, ter morebitne nove.

### 4.1.2 Prenova nabora ukrepov

Kar 81 % delavcev meni, da je velika večina ukrepov namenjena sodelavcem, ki imajo otroke. Ugotavljamo tudi, da se v podjetju povprečna starost sodelavcev zvišuje (poročilo kadrovske službe podjetja). Povečuje se tudi odstotek sodelavcev, ki skrbijo za enega ali več družinskih članov in se odločajo za plačano varstvo otrok. V raziskavi je bilo ugotovljeno tudi, da se povečuje obremenjenost sodelavcev na delovnem mestu, kar močno vpliva tudi na njihovo družinsko življenje (

Tabela 28: Obremenitve na delovnem mestu – primerjava rezultatov trditev z letom 2012 in Tabela 29: Obremenitve na delovnem mestu glede na spol in področje dela).

Tabela 28: Obremenitve na delovnem mestu – primerjava rezultatov trditev z letom 2012

	Sploh ne soglašam	Ne soglašam	Niti soglašam niti ne soglašam	Soglašam	Močno soglašam	Povprečne ocene trditve
Zaradi časa, ki ga porabim za službene obveznosti, zamujam družinske dejavnosti. (naša raziskava)	9 %	22 %	33 %	34 %	2 %	3,0
Zaradi časa, ki ga porabim za službene obveznosti, zamujam družinske dejavnosti. (raziskava 2012)	11 %	29 %	34 %	24 %	3 %	2,8
Pogosto pridem iz službe tako čustveno izčrpan/-a, da ne morem prispevati k družinskemu življenju. (naša raziskava)	10 %	19 %	28 %	34 %	9 %	3,1
Pogosto pridem iz službe tako čustveno izčrpan/-a, da ne morem prispevati k družinskemu življenju. (raziskava 2012)	9 %	27 %	28 %	26 %	9 %	3,0
Od mene se v službi pričakuje več, kot sem sposoben/-na narediti. (naša raziskava)	32 %	34 %	17 %	13 %	5 %	2,2
Od mene se v službi pričakuje več, kot sem sposoben/-na narediti. (raziskava 2012)	37 %	32 %	15 %	12 %	3 %	2,1

Tabela 29: Obremenitve na delovnem mestu glede na spol in področje dela

	Zaradi časa, ki ga porabim za službene obveznosti, zamujam družinske dejavnosti.	Pogosto pridem iz službe tako čustveno izčrpan/-a, da ne morem prispevati k družinskemu življenju.	Od mene se v službi pričakuje več, kot sem sposoben/-na narediti.
Spol			
	moški	2,1	2,9
	ženski	2,9	3,3
Področje dela			
	administracija, režija	2,9	3,3
	strokovne službe	3,0	2,8
	neposredno delo s strankami	3,1	2,8
	proizvodnja	3,0	3,3

Predlagamo razširitev nabora ukrepov s takimi, ki podpirajo omenjena področja. V nadaljevanju prikazujemo nekatere od možnih ukrepov iz kataloga ukrepov inštituta Ekvilib. Vodstvo posameznega podjetja naj jih pregleda in izbere najustreznejše.



S prvega področja dejavnosti (delovni čas) je tak ukrep z oznako 1.18 – Pravica do prošnje za prilagoditev delovnih pogojev, ki sodelavcem daje pravico, da zaradi skrbstvenih obveznosti zaprosi za prilagoditev delovnih pogojev v zvezi z delovnim mestom ali delovnim časom. Delodajalec je dolžan prošnjo obravnavati in nanjo v določenem roku odgovoriti.

Na drugem področju dejavnosti so na voljo ukrepi 2.02 – Izboljševanje/inovacije v delovnih procesih – kjer se kot eden od kriterijev izboljšav uporablja tudi možnost lažjega usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Ukrep 2.05 – Službene poti – predlaga, da se pri razporejanju službenih poti in dejavnosti zunaj delovnega časa upoštevajo želje in potrebe sodelavca. Ukrep 2.11 – Uvedba tihe ure med delovnim časom – sodelavcem omogoča, da z dogovorjenimi simboli in na dogovorjen način sporočijo drugim sodelavcem, da potrebujejo obdobje miru, ko želijo, da jih nihče ne moti. Namenjene so opravljanju nalog, ki zahtevajo neprekinjen proces ali veliko koncentracije, in pogovorom v varnem okolju.

Za delavce, ki svoje delo lahko opravljajo tudi na daljavo, je na tretjem področju dejavnosti na voljo ukrep 3.04 – Finančna in tehnična podpora delovnih mest doma. Podjetje nudi uporabo službenih prenosnih računalnikov in druge tehnične podpore ter prevzame stroške opreme delovnih mest.

Na četrtem področju, ki pokriva področje dejavnosti informiranja in komuniciranja, predlagamo ukrep 4.06 – Posredovanje informacij odsotnim delavcem – ki delavcem omogoča vključenost v interno komunikacijo. To je mogoče tako, da obdržijo službeni elektronski naslov, dostop do intraneta, prejemajo interno glasilo itd. Z ukrepom 4.10 – Druženje med sodelavci – pri katerem se organiziranih prireditve lahko udeležijo tudi družinski člani, se bodo vezi med sodelavci še povečale.

Na petem področju dejavnosti, ki zajema večšine vodstva, sta pomembna predvsem ukrepa 5.02 – Upoštevanje socialnih kompetenc pri izbiri in napredovanju vodstvenega kadra – ter ukrep 5.04 – Razvoj socialnih veščin za vodilne. Pri izbiri kandidatov za vodilne položaje naj se upoštevajo osebnostne značilnosti in njihove socialne veščine. Vodilni v podjetju pa naj se med formalnim izobraževanjem ali neformalnim razgovorom s sodelavci učijo socialnih veščin.

Šesto področje dejavnosti, ki pokriva razvoj kadrov, z ukrepoma 6.03 – Individualni načrti kariernega razvoja – in 6.05 – Vključitev tematike za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja – v letne razgovore spodbuja podjetje, da pri načrtovanju kariernega razvoja upošteva tako interese podjetja kot tudi interese/kompetence posameznika. Vidike usklajevanja poklica in zasebnega življenja pa vključuje tudi v letne razgovore. Za večje zadovoljstvo in motivacijo sodelavcev se potreba po zapolnitvi novih kadrov objavi tudi znotraj podjetja. To predvideva ukrep 6.13 – Interni razpisi: nova delovna mesta ali izpraznjena delovna mesta se najprej ponudijo sodelavcem.

Na sedmem področju dejavnosti (strukturna plačila in nagrajevani dosežki) predlagamo ukrep 7.05 – Ponudba za prosti čas – ki delavcem in njihovim svojcem omogoča prost dostop ali dostop s popustom do dogovorjenih prostočasnih dejavnosti. Z ukrepom 7.10 – Dodatne bonitete za povečanje socialne varnosti sodelavcev – podjetje sodelavcem omogoča storitve za povečanje socialne varnosti zaposlenih. Tako jim sporoča, da so za podjetje pomembni in da v stiski ne bodo ostali sami.

Osmo področje dejavnosti, storitve za družine, je zelo dobro pokrito že z obstoječimi ukrepi. Predlagamo še uvedbo ukrepa 8.06 – Otroci v podjetju – ki pomeni, da sodelavci v izrednih primerih za kratek čas otroke lahko pripeljejo na delo.

Uvedba predlaganih ukrepov za podjetje ne bo predstavljala večjih dodatnih stroškov. Predlagani ukrepi bodo dopolnili že uvedene.

#### 4.1.3 Vloga vodstvenih delavcev in sodelavcev pri izvedbi ukrepov

Vlogo vodstvenih delavcev pri izvedbi ukrepov večina delavcev ocenjuje pozitivno, ocene pa so se v primerjavi s predhodno raziskavo celo zvišale. Za ohranitev zaupanja sodelavcev do vodstvenih delavcev predlagamo, da podjetje izvaja usposabljanje vodilnih delavcev za reševanje konfliktnih situacij.

Predlagamo tudi, naj se pri izboru delavcev za vodilna delovna mesta upoštevata tudi njihova čustvena inteligenca in razvitost socialnih kompetenc. Tako usposobljeni vodje se bodo znali pravilno odzvati ob morebitnih težavah delavcev ob odločitvi za ukrepe, ki jih imajo s sodelavci (Tabela 30: Vloga sodelavcev pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja). Prav tako bodo lažje razložili morebitne pomisleke sodelavcev, ki se počutijo prikrajšane, ker ukrepov niso deležni.

**Tabela 30: Vloga sodelavcev pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja**

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti ne strinjam	Strinjam se	Povsem se strinjam	Povprečne ocene trditev
Sodelavci/-ke brez otrok razumejo težave, ki jih imajo sodelavci/-ke z otroki.	3 %	12 %	28 %	47 %	9 %	3,5
Sodelavci/-ke mi nudijo podporo pri usklajevanju dela in družinskih obveznosti.	2 %	7 %	17 %	59 %	14 %	3,8
S sodelavci/-kami si priskočimo na pomoč, kadar zaradi družinskih obveznosti kdo izmed nas ne more izpolniti delovnih nalog.	1 %	6 %	15 %	49 %	29 %	4,0
Sodelavci/-ke, ki se ne morejo odločiti za ukrepe, se počutijo prikrajšane.	7 %	16 %	25 %	46 %	6 %	4,0
Sodelavci/-ke so bolj obremenjeni zaradi prevzemanja dela sodelavcev/-k, ki se odločijo za ukrepe.	8 %	24 %	19 %	36 %	13 %	3,2

#### 4.1.4 Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja

»V današnjem času ljudje stremimo k ustvarjanju ravnovesja med družinskimi in službenimi obveznostmi. Širše raziskave nakazujejo, da so ljudje, ki se zavedajo ravnovesja med delom in življenjskimi vlogami, zadovoljnejši z življenjem ter poročajo o boljšem telesnem in duševnem zdravju.« (Haar, Russo, Sune in Olliver-Malateere, 2014, str. 362) Da usklajevanje ni preprosto, potrjujejo tudi rezultati raziskave, ki smo jo izvedli.

Glede na preteklo raziskavo se več sodelavcev strinja s trditvijo, da zaradi porabljenega časa za službene obveznosti zamujajo družinske dejavnosti. Povečal se je tudi odstotek sodelavcev, ki iz službe prihajajo tako čustveno izčrpani, da ne morejo prispevati k družinskemu življenju. Ugotavljamo, da so sodelavci na delovnem mestu vse bolj obremenjeni in podvrženi stresu. Zato smo že v poglavju Prenova nabora ukrepov navedli več ukrepov za razbremenitev delavcev in povezovanje delavcev tudi zunaj delovnega časa.

Predlagamo tudi, naj podjetje upošteva strukturo sodelavcev v posameznih oddelkih in v primeru povečanja odsotnosti delavcev ali povečanju števila delavcev z omejitvami čim hitreje izvede začasne nadomestne zaposlitve.

Preučiti naj se tudi možnost skrajšanja delovnega časa za posamezne skupine delavcev. Pri tem naj se upošteva tudi status starejših, invalidov, mladih družin ipd.

## 5 ZAKLJUČEK K DRUŽBENI ODGOVORNOSTI DO SODELAVCEV

Koncept družbene odgovornosti podjetij je v današnjem času vedno bolj pomemben, saj deležniki od podjetja poleg kakovostnih proizvodov in storitev, pričakujejo tudi prevzemanje odgovornosti za vplive, ki jih povzročajo njihove odločitve in aktivnosti na družbo/ljudi in okolje, tudi na sodelavce. V današnjem času ljudje vse bolj stremimo k usklajenemu poklicnemu in družinskemu življenju. Na delovnem mestu ostajamo vse več časa, delo, ki ga opravljamo, od nas zahteva vedno večji napor, kar vpliva tudi na družinsko življenje.

Namen izvedene raziskave v obravnavanem podjetju je bila evalvacija ukrepov po šestih letih od prejema osnovnega certifikata. Rezultati so bili podlaga za predloge vodstvu za izboljšanje ali spremembo obstoječih ukrepov. Izvedena je bila tudi primerjava s predhodno raziskavo in raziskavo inštituta Ekvilib.

Raziskava v podjetju je potekala brez težav, žal pa anketnega vprašalnika niso izpolnili vsi povabljeni, kajti sodelovalo je le 38 % sodelavcev. Metodologije raziskav, ki smo jih uporabili za primerjavo, niso bile enake, zato rezultati primerjav niso povsem relevantni, so pa dober pokazatelj stanja v podjetju.

Rezultati so pokazali, da so sodelavci seznanjeni s certifikatom Družini prijazno podjetje in z družini prijaznimi ukrepi ter se zanje tudi odločajo. V veliki večini nimajo težav z odločitvijo za ukrepe, morebitne težave v največji meri izvirajo iz delovnega procesa ali narave delovnega mesta. Nekateri sodelavci se srečujejo tudi z nerazumevanjem sodelavcev. Kljub temu si večina sodelavcev pomaga pri izvedbi ukrepov, prevzema obveznosti drugih sodelavcev, tudi če je zato bolj obremenjena.

Partnerji zaposlene večinoma podpirajo na njihovem poklicnem področju ter si delijo gospodinjska opravila in obveznosti pri vzgoji otrok. Sodelavci so vse bolj obremenjeni s službenimi obveznostmi, vendar za pomoč pri gospodinjskih opravilih izjemoma najemajo plačano pomoč.

Ugotovili smo, da se je obremenjenost sodelavcev na delovnem mestu močno povečala, zato se je zmanjšal njihov prispevek k družinskemu življenju. Menijo, da morajo dejavnosti ter vedenje doma in v službi prilagajati situaciji, prav tako to ni enako učinkovito v obeh okoljih. Pričakovanja v službi so pogosto večja kot njihove zmožnosti. Vzrokov za tako veliko povečanje obremenjenosti na delovnem mestu nismo raziskovali, je pa to lahko predmet neke druge raziskave.

Vodstvu družbe so bili podani predlogi za izboljšanje ukrepov za lažje usklajevanje obveznosti delovnega in zasebnega življenja. Metodologija, rezultati raziskave in predlagani ukrepi so uporabni tudi za druga podjetja, ki so imetniki certifikata Družini prijazno podjetje. Predlagani ukrepi podjetju ne prinašajo večjih dodatnih stroškov, zato menimo, da se bodo zanje podjetja lažje odločila in jih vpeljala v svojo prakso.

## Literatura in viri

- Bartlett, J. in Golob, U. (2006). CSR reporting in Australia and Slovenia: A comparative study. V K. Podnar in Z. Jančič (ur.), *Contemporary issues in corporate and marketing communications: Towards a socially responsible future*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bohinc, R. (2015). Korporativna družbena odgovornost v deklaracijah in praksi. *Delavska participacija*, 2/2015, 17–20.
- Carroll, A. B. (1983). Corporate Social Responsibility (Will Industry Respond to Cutbacks in Social Program Funding?). *Vital Speeches of the Day*, 49(19), 604–608.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders-Balancing Economic, Legal and Social Responsibilities. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- DESUR. (2014). Družbena odgovornost podjetij, dobra praksa in priporočila.
- Ekvilib Inštitut. (n.d.). Certifikat Družini prijazno podjetje.
- Ekvilib Inštitut. (2016). Pravila in postopek za pridobitev osnovnega in polnega certifikata "Družini prijazno podjetje": Verzija 2.2.
- Evropska komisija. (2001). Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility.
- FSC (Forest Stewardship Council). (2016).
- Gavez, S., Fras Haslinger, N., Hazl, V., Hrast, A., Karničnik, M., Knez Riedl, J., Leban, J., Lužar Šajt, D., Šteblih, M., Tomišek, M. in Zavašnik, A. (2007). *Uvajanje družbene odgovornosti v poslovno prakso malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji: Priročnik s primeri dobre prakse*. Maribor: GZS, Območna zbornica Maribor.
- Golob, U. (2006). *Posameznik in družbena odgovornost podjetij v času transformacije slovenske družbe* (Doktorska disertacija). Ljubljana: [U. Golob].
- Golob, U. in Podnar, K. (2006). Stičišča družbene odgovornosti podjetja in participacije zaposlenih pri upravljanju. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju*, 9.
- Gorenak, Š. (2011). Družini prijazno podjetje: inovativni pristop na področju upravljanja popolne odgovornosti. V *Eseji o družbeni odgovornosti*. IRDO.
- Haar, J., Russo, M., Sune, A. in Olliver-Malateere, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85/3, 361–373.
- Hartman, P., Černigoj-Sadar, N., Konavec, N., Kranjc Kuslan, A., Skorupan, M., Platise, J., Cemazar, K. in Jekše, K. (2015). *Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi: izkušnje z izvajanjem projekta Certifikat Družini prijazno podjetje v Sloveniji*. Ekvilib Inštitut. Pridobljeno s <http://www.certifikatdpp.si/wp-content/uploads/2015/08/EKVILIB-Institut-Izkusnje-z-izvajanjem-projekta-certifikat-druzini-prijazno-podjetje-v-SLO-A4-2015-Low.pdf>
- Hazl, V. (2009). Orodja družbene odgovornosti. *Kapital: revija za naložbo denarja*, 462, 32–34.
- Holt, H. in Thaulow, I. (1996). Formal and informal flexibility in the workplace. V S. Lewis in J. Lewis (ur.), *The work-family challenge: Rethinking Employment*. SAGE Publications.
- Horus. (2016). O nagradi Horus.
- IRDO. (2014). *Skupaj z vami sestavljamo mozaik znanja in sodelovanja za več družbene odgovornosti*. IRDO.
- ISO. (2010). *ISO, 26000:2010*. Pridobljeno s <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
- Ivanko, Š. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

- Jančič, Z. (2002). Nova družbena odgovornost podjetij. *Industrijska demokracija*, 6(12), 4–7.
- Jenko, B. (2008). Pomen korporativne družbene odgovornosti v zavarovalništvu. V *Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: Zbornik prispevkov predavateljev*. IRDO.
- Knaflič, T., Svetina Nabergoj, A. in Pahor, M. (2010). Analiza učinkov uvajanja družini prijaznega delovnega okolja. *Economic and Business Review*, 22, 27–44.
- Konavec, N. (2015). *Analiza učinkov vpeljevanja družini prijaznih politik v organizacijo*. Ekvilib Inštitut.
- Meško, M. (2011). *Družbena odgovornost organizacije*. Univerza v Mariboru: Zavod za varnostne strategije.
- Pivk, M. (2015). *Implementacija osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje v treh velikih podjetjih* (Magistrska naloga). Ljubljana: [M. Pivk].
- Podnar, K. in Golob, U. (2003). Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetij. Pridobljeno s <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030207.doc>
- Primožič, P. (2015). *Negovalno in skrbstveno delo žensk srednje generacije* (Magistrska naloga). Ljubljana: [P. Primožič].
- Ramič, S. (2012). Družbeno odgovorno poslovanje. V *9. Festival Raziskovanja Ekonomije in Managementa* (str. 437–443). Koper: Fakulteta za management.
- Robnik, S. (2012). Enakost spolov v družinskem življenju in v partnerskih odnosih. Pridobljeno s <https://eurogender.eige.europa.eu/system/files/RaziskavaEnakostSpolovPartnerstvo.pdf>
- Sagadin, M. (2012). *Družbena odgovornost podjetij*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Sedmak, M. in Medarič, Z. (2007). *Med javnim in zasebnim: Ženske na trgu dela*. Koper: Založba Annales.
- Slovenski inštitut za meroslovje in kakovost (SIQ). (2016). EMAS.
- Služba Vlade RS za razvoj in kohezijsko politiko. (2011). *Potrjen projekt Ekvilib Inštituta "Certifikat Družini prijazno podjetje."*
- Steiner, J. F. in Steiner, G. A. (2003). *Business, Government and Society: A managerial Perspective Text and Cases*. McGraw-Hill.
- Tóth, G. (2008). *Resnično odgovorno podjetje: Netrajnostni razvoj, orodja družbene odgovornosti podjetij, boljši strateški pristop*. Ljubljana: GV Založba.
- Vladimirov, P. (2002). *Usklajevanje plačanega dela in družinskega življenja: Stališča o spolnih vlogah in delitvi dela v družini*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Whetten, D. A., Gordon, R. in Godfrey, P. (2001). What are the Responsibilities of Business to Society? V A. Pettigrew (ur.), *Handbook of Strategy and Management* (str. 373–408). Sage.
- Zadnik, T. in Šmuc, S. (2007). Zakaj je družbena odgovornost tudi odgovornost managerjev? V *2. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa*. Maribor: IRDO.
- Zupan, N. (1999). Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. *Industrijska demokracija*, 10, 4–9.

## PROMOCIJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU

Avtorica: Maja Ptičar







## 1 UVOD V PROMOCIJO ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU

Kaj sploh je promocija zdravja na delovnem mestu (PZMD)? Ptičar (2014) se sprašuje, kaj ta koncept, ki ga zadnje čase zasledimo na vsakem koraku, sploh pomeni. Nekateri menijo, da je promocija zdravja že skica na oglasni deski, ki delavca uči, kako telovaditi. So s tem res pripomogli k boljšemu zdravju delavca? So ga z nekim letakom, ki poziva sodelavce, naj med odmori delajo počepi, spodbudili, da bo to res počel? Poseduje ustrezna orodja, s katerimi bo motiviral delavca, ali gre tu za kompleksnejši problem, ki izhaja iz ekonomskega statusa delavca, njegovih vrednot in življenjskega sloga?

Splošno dejstvo je, da se vsak razumen delodajalec zaveda, da le zdrav delavec pripomore k večji uspešnosti podjetja. Sicer bi lahko tukaj rekli, da se dejansko izvajanje promocije zdravja lahko definira kot prikrite stroške, s katerimi lahko podjetje privarčuje, če bi gledali z vidika prihodkov in dohodkov. Vendar pa ne moremo in ne smemo zanemariti dejstva, da so zdravi delavci bolj zadovoljni in posledično tudi bolj produktivni. Zadovoljen delavec ne bo bežal na bolniški stalež, ki je lahko posledica bolezni ali poškodbe pri delu.

Hlastan-Ribič in drugi (2009) navajajo, da je »promocija zdravja na delovnem mestu integrirani pristop k delovnemu mestu; je kombinacija promocije zdravja v celoti in dobrega počutja z bolj tradicionalnim pristopom k ohranjanju zdravja in varnosti na delovnem mestu.« Avtorji (prav tam) večkrat izpostavijo dejstvo, ki je kljub besedi »zdravje« v konceptualnem smislu to še vedno zapostavljeno – promocija zdravja mora biti usmerjena v ohranjanje ter povečevanje zdravja in ne v panični strah delodajalca pred v prvi vrsti globo, ki jo lahko dobi, če promocije ne izvaja, in v drugi vrsti pred boleznimi, bolniško odsotnostjo in drugimi stroški, povezanimi s socialno-zdravstvenimi pravicami delavca.

## 2 TEORETIČNA UTEMELJITEV OBRAVNAVANE TEMATIKE

Dejanski namen promocije zdravja je, da bi število poškodb in obolenj v povezavi s samim delom oziroma delovnim mestom upadlo oziroma se zmanjšalo na minimum, hkrati pa, da izvajanje le-te za delavca ni prisila, temveč prijetnejši del delovnika, ki bi ga lahko prenesel tudi v svoj prosti čas. »Za razliko od naših želja pa je delodajalec že bolj pragmatičen – po navadi glasno izraža željo po produktivnih, zdravih in zadovoljnih delavcih, ki se ne bodo pritoževali, v istem stavku pa si želi čim manj stroškov z zagotavljanjem varnosti ter zdravja pri delu, čim krajše bolniške staleže in čim višji ugled v družbi. Podobne so tudi želje države – zaposliti čim več sposobnih ljudi, ki bi državi plačevali davke.« (Lorenčič, 2010, str. 6)

Instrumenti, ki so delodajalcem na razpolago, so ohlapni in ne dajo natančnih navodil, kako bi se lahko promocija zdravja implementirala v sam delovni postopek oziroma na kakšen način bi se lahko promocija zdravja izvajala. Ravno tako je mnenje, da so redki delodajalci, za katere bi se lahko reklo, da imajo znanje in vire, s katerimi bi delavce navdušili za izvajanje promocije zdravja. Vendar pa je dejstvo, da smo si ljudje različni, kar pomeni, da bo nekdo dovzeten za navodila, kako spremeniti svoje življenjske navade, ki bodo pozitivno vplivale na zdravje, drugi jih bo spet ostro zavračal in bo ostal »zvest« svojim starim navadam.

Realnost je, da delodajalec gleda z očmi kapitalista in bo gledal samo, kako bo najceneje prišel skozi, da bo zadostil zakonskim obveznostim.

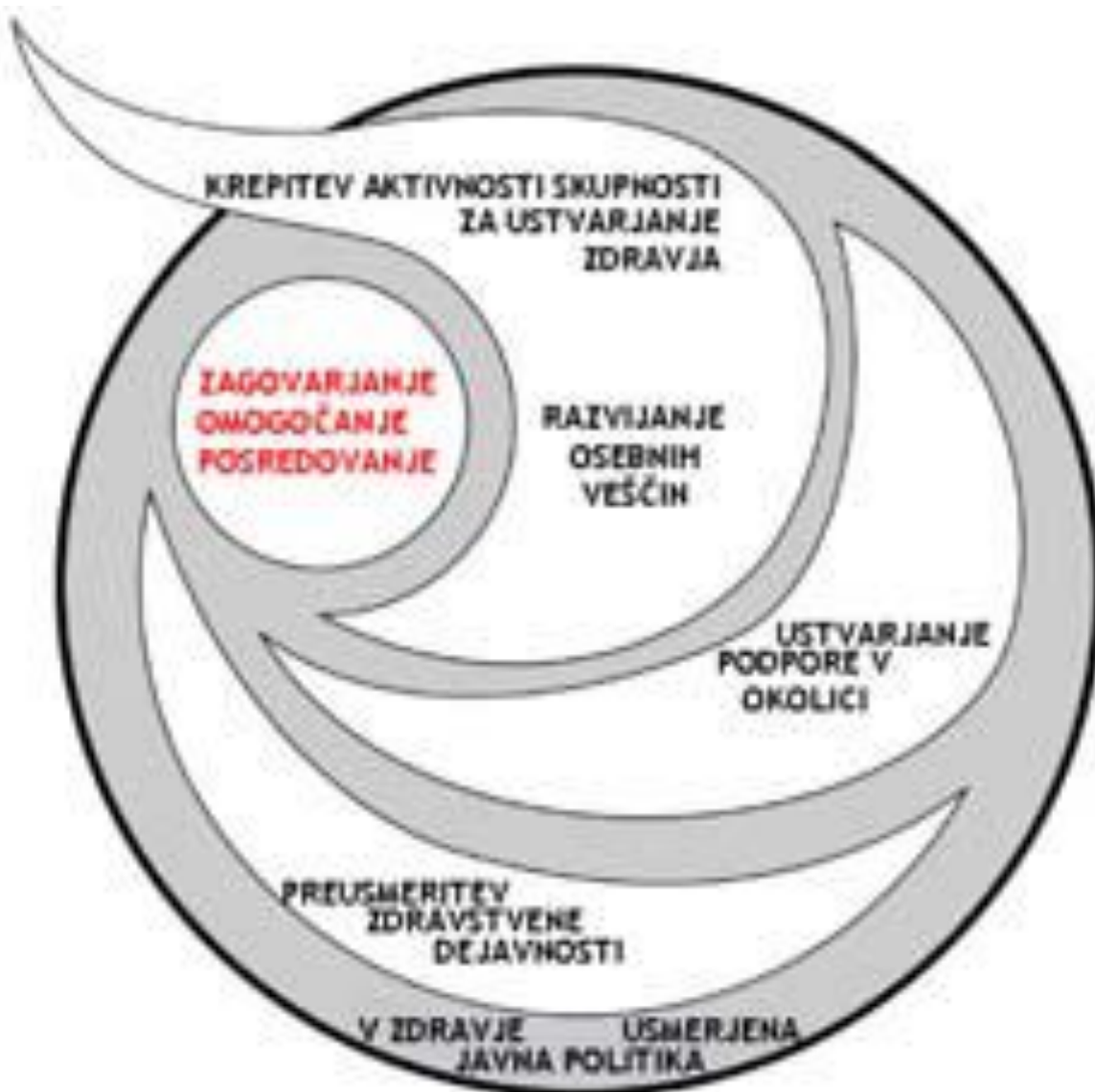
## 2.1 Promocija zdravja

Na podlagi Zakona o varnosti in zdravju pri delu – ZVZD-1 (2011) mora delodajalec izdelati oziroma sprejeti interni akt, v katerem je opredeljeno, kako in na kakšen način bo v sklopu podjetja izvajal promocijo zdravja na delovnem mestu. Delodajalec ima proste roke, saj ni nikjer zakonsko predpisano, na kakšen način bo le-to izvajal. Sicer obstajajo smernice, ki jih je izdalo ministrstvo za zdravje, vendar ne nudijo konkretnih primerov, kaj naj delodajalec v sklopu promocije zdravja izvaja. »Promocija zdravja je širok spekter, ki ga lahko različne stroke razlagajo različno, saj pod tem pojmom najdemo številne v zdravje usmerjene aktivnosti. Njen osrednji namen je v čim večji meri doseči zdravju naklonjeno družbeno okolje in za zdravje ugodno naravno okolje, ki sta osnovna pogoja za dobro zdravje posameznikov.« (Zaletel Kragelj, Eržen in Premik, 2007, str. 15)

Delovni pogoji so se v zadnjem stoletju zelo izboljšali, čeprav je zdravje pri delu še vedno obravnavana kot drugorazredna tema. Na delovnem mestu preživimo skoraj polovico svojega časa, zato je nujno, da vzpostavimo dobre odnose s sodelavci. Na delodajalcu pa je, da poskrbi za okolje, ki omogoča stremljenje k zdravemu načinu življenja. »Doseganje dobrega zdravja na delovnem mestu predstavlja proces vlaganja skupnih naporov delodajalcev, sodelavcev in družbe, ki sodelavcem omogoča, da povečajo nadzor nad svojim zdravjem in ga s tem čim dlje ohranjajo ali celo krepijo. Zdravje sodelavcev je ključni element dolgoročne uspešnosti podjetja.« (Sparling, 2010)

»Veliko današnjih programov promocije zdravja na delovnem mestu izvira iz 'fitnes programov', ki so bili ustvarjeni v zgodnjih letih po drugi svetovni vojni. Začelo se je z vodilnimi kadri, ki so potrdili prednosti zdravega življenjskega sloga, število internih podjetniških programov za izboljšanje pa od leta 1970 vztrajno narašča. Čeprav se je promocija zdravja v ZDA izvajala od petdesetih let prejšnjega stoletja, se je o promociji oziroma njenih začetkih, kot jih poznamo, začelo govoriti šele v poznih osemdesetih letih.« (Ptičar, 2014)

»Leta 1986 je bila prva mednarodna konferenca o promociji zdravja v Ottawi, v Kanadi, kjer je bila pod okriljem Svetovne zdravstvene organizacije sprejeta Ottawska listina – definicija promocije zdravja je do današnjih dni povzeta prav po Ottawski listini. Ta je definirana kot proces, ki omogoča ljudem povečati kontrolo nad svojim zdravjem in doseči izboljšanje zdravja. Za dosego stanja popolnega fizičnega, duševnega in socialnega blagostanja morata biti posameznik ali skupina sposobna prepoznati in uresničiti pričakovanja, zadovoljiti potrebe ter se prilagoditi ali obvladovati okolje. Zdravje postane tako pogoj za vsakodnevno življenje in ni le posledica življenja. Zdravje je pozitiven koncept, ki obsega družbene in osebne danosti ter tudi fizične sposobnosti. Zaradi tega promocija zdravja ni samo odgovornost zdravstvenega sektorja, ampak vodi prek zdravega življenjskega sloga do doseganja blagostanja.« (Javno zdravje, 2014)



**Slika 46: Logotip 1. Svetovne konference o promociji zdravja v Ottawi leta 1986**  
 (Zaletel Kragelj, Eržen in Premik, 2007)

Bilban (2010) podobno navaja, da je promocija zdravja proces, ki omogoča posamezniku ali skupini, da poveča nadzor nad lastnim zdravjem, ga ohranja in krepi. Njen cilj je prek ozaveščanja prebivalcev in zmanjševanja števila ljudi z nezdravim življenjskim slogom doseči boljše zdravje, ki je ena od osnovnih potreb in za večino ljudi najvišja vrednota v življenju.

Sami pri sebi se moramo zavedati, da je »promocija zdravja pri delu združeno prizadevanje delodajalcev, delavcev in družbe izboljšati zdravje ter blaginjo sodelavcem. Vizija promocije zdravja pri delu so zdravi ljudje v zdravih podjetjih/ustanovah/organizacijah« (Čili za delo, 2006). Promocija bo uspešna takrat, ko bomo našli pravo razmerje med spodbujanjem osebnostnega razvoja, omogočanjem izbire zdravega načina življenja, spodbujanjem delavcev, da se udeležujejo zdravih dejavnosti, in ne nazadnje omogočanjem izboljšane organizacije dela ter delovnega okolja. »Nemotivirani in psihofizično izčrpani delavci so dokazano manj produktivni kot delavci, ki so motivirani, spočiti in psihosocialno zadovoljni.« (Bilban, 2009, str. 6)

Z idejo izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu se ne ukvarja samo Slovenija. V to »idejo« je vpleteno več držav članic EU. Sicer so v začetku uvajanja promocije zdravja sodelujoče države članice EU te ohlapne ideje opredeljevale vsaka po svoje. »Iz tega razloga je bila leta 1996 ustanovljena Evropska mreža za PZD pri delu (European Network for Workplace Health Promotion – ENWHP), dobro desetletje kasneje, leta 2007, pa sprejeta Luksemburška deklaracija.« (Ptičar, 2014) V njej se je 31 članic mreže zavezalo k »skupnemu razumevanju promocije zdravja pri delu« (Čili za delo, 2006) ter na ta način omogočile »širjenje primerov dobre prakse na področju promocije zdravja pri delu. K doseganju tega cilja prispeva tudi ustanavljanje neformalnih mrež na nacionalni ravni« (prav tam).

Slovenija se je kot enakopravna članica EU zavezala k temu, da bo ozaveščala in promovirala Promocijo zdravja znotraj sistema zdravstvenega varstva. Sistem zdravstvenega varstva v Sloveniji določata Zakon o zdravstvenem varstvu (Uradni list RS, št. 9/92) in Zakon o zdravstvenem varstvu (Uradni list RS, št. 36/04) ter vse direktive in priporočila Sveta Evrope. »Vlada z resornim ministrstvom nekatere aktivnosti izvaja samostojno, ostale pa prek agencij, inštitutov in javnih zavodov z javnimi pooblastili.« (Peršolja Černe, 2010, str. 55). Na podlagi Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) je vlada združila oba akta in s tem razširila promocijo zdravja na delovna mesta oziroma je naložila obveznost delodajalcu. V primeru, da delodajalec le-tega ne bo izvajal, ga lahko inšpektor Inšpektorata RS za delo oglobi.

### 3 METODOLOŠKI OKVIR

V prvem delu prispevka je obravnavan teoretični vidik promocije zdravja, kjer je predstavljena promocija zdravja, da bralec dobi občutek, na podlagi česa se le-ta izvaja, ter da je promocija zdravja že uveljavljena praksa v ostalih članicah Evropske unije. V drugem delu smo na podlagi deskriptivne metode analizirali rezultate različnih raziskav o vlaganju v promocijo zdravja pri delodajalcih in primerjali stanje bolniškega staleža Sloveniji od začetka sprejetja Zakona o varnosti in zdravju pri delu leta 2011 do danes.

#### 3.1 Analiza podatkov

Raziskave, ki so jih opravili Bauer, The European Network for Workplace Health Promotion in Baicher na področju Evrope in ZDA in so predstavljene v tabeli (Tabela 31: Rezultati raziskav o vlaganju v promocije zdravja na delovnem mestu), so dokazale, da so v podjetjih, kjer izvajajo učinkovito promocijo zdravja, zabeležili dolgoročen prihranek zaradi absentizma in zdravstvenih težav. Sodelavci lažje vzpostavljajo in vzdržujejo boljše odnose s kupci in z drugimi poslovnimi partnerji podjetja.

Tabela 31: Rezultati raziskav o vlaganju v promocije zdravja na delovnem mestu

Izvajalec raziskave/leto	Ugotovitev	Prihranek
BAUER, 2007	Prihranek zdravstvenih stroškov	1 : 2,3–5,9 \$
BAUER, 2007	Prihranek zaradi zmanjšanja absentizma	1 : 2,3–10,1 \$
BAUER, 2007	Skupni prihranek zaradi zmanjšanja absentizma in stroškov zdravljenja	1 : 3,4–6 \$
ENWHP, 2009	Prihranek zaradi zmanjšanja absentizma	1 : 2,5–4,8 €
Baicher, 2010	Prihranek zdravstvenih stroškov	1 : 3,27 \$
Baicher, 2010	Prihranek zaradi zmanjšanja absentizma	1 : 2,73 \$

Izvajalec raziskave/leto	Ugotovitev	Prihranek
ENWHP, 2012	Prihranek zdravstvenih stroškov	1 : 2,3–5,9 \$
ENWHP, 2012	Prihranek zaradi zmanjšanja absentizma	1 : 4,85–10,1 \$

(Ptičar, 2014)

»Pomemben podatek je, da je vlaganje v promocijo zdravja naložba z visokim donosom. Raziskave so pokazale, da vsak evro, namenjen promociji zdravja na delovnem mestu, prinaša donos v višini od 2,5 do 4,8 evra zaradi manjših stroškov izostajanja z dela.« (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2010) Dodatno zmanjšanje stroškov in znatnejše povečanje prihodkov pa se izraža tudi skozi stabilnost podjetja in manjšo fluktuacijo. »Zdravi in zadovoljni delavci so tudi bolj motivirani za dobro delo ter le redko menjavajo zaposlitev. Delovna organizacija, ki skrbi za svoje sodelavce, pridobi tudi ugled v ožjem in širšem okolju.« (Skupina IRI Ljubljana, 2014) Ker delodajalci potrebujejo za izvajanje promocije zdravja usmeritve s področja promocije zdravja, je pristojno ministrstvo za zdravje izdalo smernice, sicer kasneje, kot je bilo zakonsko predvideno, ki so oziroma bodo v pomoč delodajalcu pri načrtovanju promocije zdravja.

Kot je že bilo omenjeno, so bile smernice sprejete kasneje, kot je bilo predvideno, in sicer oktobra 2015, čeprav je Zakon o varnosti in zdravju pri delu (2011) zahteval od delodajalca izvajanje promocije zdravja pri delu od decembra 2011. Kar pomeni, da so bili delodajalci prepuščeni sami sebi. Iz tega razloga smo se obrnili na pristojno ministrstvo, to je Ministrstvo za zdravje, in jih povprašali, zakaj oziroma kaj je botrovalo, da so se smernice sprejele tako pozno in kaj želijo s smernicami doseči glede na dejstvo, da so delodajalci že začeli izvajati promocijo zdravja po svoji presoji. Na spletni naslov smo dne 20. 10. 2015 iz Direktorata za javno zdravje dobili naslednji odgovor: »Smernice so bile kasneje objavljene, kot je bilo predvideno oziroma zakonsko določeno, vendar smo želeli pred objavo smernice uskladiti z vsemi partnerji. Ne želimo, da bi delodajalci pripravili načrt PZDM tako kot oceno tveganja (plačilo zunanjemu izvajalcu). Smernice smo poskušali pripraviti tako, da so koristne in da jih lahko uporabijo tudi manjši delodajalci (saj teh je 90 odstotkov na našem trgu). Izvajanje PZDM prinaša številne koristi za delodajalca, za sodelavce in širšo družbo.«

Postavili smo več vprašanj, izpostavljam pa najpomembnejše, in sicer zakaj so promocijo zdravja prenesli na delodajalca, če se jo mora izvajati na državni ravni, in zakaj so sploh uvedli promocijo zdravja, kaj je botrovalo k temu. Dobili smo naslednji odgovor: »Promocija zdravja na delovnem mestu poteka v okviru zdravstvenega sistema. Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Uradni list RS, št. 43/11) to obveznost nalaga delodajalcu, delavec je pa tisti, ki izbira, ali se bo odločil za neko spremembo ali ne. S PZDM želimo spremeniti življenjski slog posameznika oziroma s posameznimi aktivnostmi in ukrepi vplivati, da se ohrani in krepi telesno, duševno in socialno zdravje posameznika. Nezdrav življenjski slog (prekomerno uživanje alkohola, kajenje, premalo gibanja, nezdrava prehrana, stres ...) je povezan s številnimi kroničnimi nenalezljivimi boleznimi (srčno-žilne bolezni, kostno-mišična obolenja, diabetes idr.) in bolj ko bo delavec ozaveščen z vsemi tveganji, ki jih povzroča nezdrav način življenja, lažje bo pristopil k neki spremembi oziroma bo vsaj imel možnost izbire.«

Na podlagi odgovora smo raziskali odsotnost z dela zaradi bolniškega staleža in razloge zanj. Podatke smo pridobili na spletni strani Inštituta za varovanje zdravja, ki je temeljna državna institucija, na kateri opravljajo letne analize bolniškega staleža, do katerega pride zaradi poškodb na delovnem mestu. Podatki so podani v tabeli ( Tabela 32: Kazalniki bolniškega staleža).

Tabela 32: Kazalniki bolniškega staleža

	2000		2010		2015		2018	
	Primeri	Izgubljeni koledarski dnevi na zaposlenega (IO)	Primeri	Izgubljeni koledarski dnevi na zaposlenega (IO)	Primeri	Izgubljeni koledarski dnevi na zaposlenega (IO)	Primeri	Izgubljeni koledarski dnevi na zaposlenega (IO)
Skupine MKB-10 - SKUPAJ	754.738	17,010	729.004	14,940	859.615	14,480	990.027	16,450
I Nekatere infekcijske in parazitarne bolezni (A00-B99)	55.305	0,610	58.203	0,470	94.571	0,660	113.166	0,740
II Neoplazme (C00-D48)	7.920	0,630	10.367	0,790	11.493	0,770	12.460	0,880
III Bolezni krvi in krvotvornih organov (D50-D89)	1.773	0,060	1.617	0,050	1.569	0,040	1.632	0,050
IV Endokrine, prehranske in presnovne bolezni (E00-E90)	5.635	0,170	4.542	0,120	4.547	0,110	5.240	0,110
V Duševne in vedenjske motnje (F00-F99)	19.908	1,170	19.203	0,980	18.215	0,910	21.484	1,110
VI Bolezni živčevja (G00-G99)	7.205	0,350	7.955	0,350	8.261	0,320	10.038	0,370
VII Bolezni očesa in adneksov (H00-H59)	7.934	0,170	7.351	0,130	8.281	0,130	9.925	0,170
VIII Bolezni ušesa in mastoida (H60-H59)	7.156	0,100	6.705	0,080	6.804	0,080	7.763	0,080
IX Bolezni obtočil (I00-I99)	17.545	0,820	15.146	0,700	14.046	0,620	15.191	0,700
X Bolezni dihal (J00-J99)	153.076	1,760	114.427	1,090	123.222	1,170	118.545	1,030
XI Bolezni prebavil (K00-K93)	37.015	0,690	40.175	0,570	43.337	0,540	48.762	0,590
XII Bolezni kože in podkožja (L00-L99)	17.416	0,300	13.081	0,220	12.955	0,210	14.350	0,240
XIII Bolezni mišičnoskeletnega sistema in vezivnega tkiva (M00-M99)	92.065	3,150	83.996	2,930	79.984	2,820	95.548	3,690
XIV Bolezni sečil in spolovil (N00-N99)	25.598	0,500	20.301	0,350	19.919	0,340	22.756	0,350
XV Nosečnost, porod in poporodno obdobje (O00-O99)	11.561	0,900	13.419	0,860	11.494	0,730	12.501	0,750
XVI Nekatera stanja, ki izvirajo v perinatalnem (obporodnem) obdobju (P00-P96)	63	0,000						
XVII Prirojene malformacije, deformacije in kromosomske nenormalnosti (Q00-Q99)	419	0,020	473	0,020	491	0,020	628	0,020
XVIII Simptomi, znaki ter nenormalni klinični in laboratorijski izvidi, ki niso uvrščeni drugje (R00-R99)	25.412	0,470	28.807	0,450	36.289	0,530	47.109	0,620
XIX_A Poškodbe in zastupitve pri delu (S00-T98)	34.425	1,490	23.576	1,140	14.787	0,830	15.214	0,890
XIX_B Poškodbe in zastupitve izven dela (S00-T98)	65.655	2,410	58.558	2,370	51.837	2,200	55.664	2,430
XXI Dejavniki, ki vplivajo na zdravstveno stanje in na stik z zdravstveno službo (Z00-Z99)	62.163	0,490	76.430	0,570	135.017	0,660	179.905	0,790
XXII Kode za posebne namene (U00-U99)							1	0,000
Nega družinskega člana	98.859	0,720	124.156	0,680	162.173	0,800	181.706	0,830
Neznano	630		516		323		439	

(NIJZ, 2020)

Iz zgornje tabele, ki nam prikazuje izgubljene koledarske dneve zaradi bolniškega staleža, je razvidno, da beležimo največ izgubljenih dni zaradi bolezni dihal, ki jim sledijo bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva, bolezni prebavil ter duševne in vedenjske motnje. Slednje so sicer v upadu, vendar je število dni odsotnosti še vedno visoko in zaskrbljujoče. Merela (2014) je dobro povzel stanje v Sloveniji. Navaja, da »zaradi bolezni in posledične odsotnosti z delovnega mesta oziroma absentizma<sup>8</sup> je v Sloveniji letno izgubljenih okoli 10

<sup>8</sup> Do absentizma lahko pride zaradi različnih vzrokov: bodisi zaradi bolezni, poškodbe bodisi zaradi družinskih težav. Absentizem povzročijo tudi neizvajanje promocije zdravja (alkoholizem, pretirano ukvarjanje s športom – privede do poškodb, prisilne drže med delom itd.). Sodelavce in ostale je treba ozaveščati o zdravem načinu življenja ne samo v delovnem, temveč tudi v bivalnem okolju.

milijonov delovnih dni, kar pomeni, da dnevno zaradi bolezni od dela izostane okoli 38.500 ljudi. Na delodajalca poleg financ vpliva tudi izplačilo bolniške, saj nadomestila plač v breme delodajalca znašajo kar od 235 do 250 milijonov evrov letno. « Ta situacija se je v zadnjih letih še poslabšala, saj je iz tabele razvidno da se večja število primerov, kot tudi izgubljenih koledarskih dni na delavca.

»Absentizem je izostajanje oziroma odsotnost od dela, ki vpliva tako na posameznika kot na druge sodelavce. Posameznik, ki je velikokrat odsoten z dela, se mora sprijazniti z nižjo plačo (odvisno od sistema nagrajevanja in plač), manjšimi možnostmi napredovanja in težavami pri povratku na delo.« (Harrison in Martocchio, 1998)

»Odsotnost z dela lahko ločimo na prostovoljno in neprostovoljno,« meni Steel (2003). »Neprostovoljna odsotnost je odsotnost, na katero sodelavec nima vpliva – na primer bolezni sodelavca ali družinskega člana. Prostovoljna odsotnost pa je odsotnost, ki je bolj povezana z osebnostjo in motivacijskimi dejavniki – tipični primeri so nezadovoljstvo z delom, odnos do dela, občutek odgovornosti itd.« (Benčina, 2007).

Tavčar (2014) ugotavlja, da lahko na bolniške odsotnosti oziroma absentizem gledamo z različnih vidikov. To so lahko dejanske zdravstvene težave določenih delavcev, ki so realne in popolnoma osebne narave, lahko pa imajo razloge v neprimernem in zdravju škodljivem delovnem okolju, kar na dolgi rok vodi v bolezen.

»Absentizem je pojav, ki je poleg objektivnih dejavnikov (bolezni) močno povezan z organizacijsko kulturo in medosebnimi odnosi v podjetju. V kolikor gre za prve, ga je mogoče do določene mere zmanjšati tudi s pomočjo vzpostavitve projektnih skupin, ki jih sestavljajo (Kavaš, Hovnik in Topalović, 2014):

1. zdravnik specialist s področja varnosti in zdravja pri delu,
2. predstavnik vodstva organizacije,
3. predstavnik kadrovske službe,
4. predstavnik zaposlenih.«

## 4 RAZPRAVA

Ministrstvo za zdravje se zaveda, da je za uresničitev končnega cilja – boljšega zdravja in podaljševanje pričakovanih zdravih let življenja – potrebno poglobljeno razumevanje kompleksnosti in prepletenosti vplivov širših socialno-ekonomskih, okoljskih, kulturnih in drugih dejavnikov ter individualnih danosti na zdravje posameznika in populacije. Prav tako socialno-ekonomski status posameznika pomembno vpliva na njegov življenjski slog, na dejavnike tveganja, na koriščenje zdravstvenih in drugih storitev.

Vendar pa tukaj ne moremo mimo dejstva, da se le majhen delež delodajalcev lahko pohvali z izvajanjem promocije zdravja in pri tem tudi beleži pozitivne rezultate. Delodajalec gleda s finančnega vidika, in ko se odloči za izvajanje promocije zdravja, se odloči za najcenejšo obliko, to so razni plakati in ostala spodbujajoča pozitivna obvestila. V svetlih primerih, ko se delodajalec odloči, da bo financiral in omogočil obisk telovadnic, pa je udeležba s strani sodelavcev skoraj nična.

Torej, poraja se vprašanje, kaj lahko mi kot družba naredimo, da se stanje na področju odsotnosti z delovnega mesta zaradi bolniškega staleža zmanjša. Družba kot celota se mora seznaniti z obstojem smernic, ki so vodilo oziroma pripomoček v zvezi z izvajanjem promocije zdravja, vendar pa ne moremo mimo dejstva, da bi morale biti smernice konkretnije. Poudariti je treba, da se vsakič, ko se vlaga v naprednejšo tehnologijo, s tem pripomore k izboljšanju delovne klime, tudi to je že neke vrste promocija zdravja. Na podlagi izboljšanja delovne klime se lahko delavci zavedajo, da je njihovo delo pomembno, kar pa posledično pomeni boljšo produktivnost.

Preden pa delodajalec začne promovirati zdravje, se mora najprej vprašati, koliko svojega truda je pripravljen vložiti v izvajanje, kaj pričakuje od izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu in v kolikšnem časovnem razponu želi videti rezultate.

## 5 ZAKLJUČEK V PROMOCIJO ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU

Na podlagi rezultatov, ki jih je podal Inštitut za varovanje zdravja, je dokazano, da je bolniški stalež upadal med leti 2000 in 2010. Kasneje pa je število primerov začelo naraščati. Izgubljeni koledarski dnevi na zaposlenega (IO) so do leta 2015 bili dokaj številni. Po tem letu pa začnemo beležiti tudi porast le teh. Upad bolniškega staleža lahko povežemo z dejstvom, da je bil omenjenega leta sprejet zakon, ki narekuje delodajalcu, da izvaja promocijo zdravja na delovnem mestu. Delodajalci pa so se znašli na najcenejši način, npr. z raznimi plakati. To pa ni dovolj. Potrebno je mnogo več.

Mnenje avtorjev je, da se delodajalci še vedno niso začeli zavedati pomena promocije zdravja, prevečkrat se namreč zgodi, da delodajalec gleda z vidika finančnih sredstev, ki jih mora vložiti v samo izvajanje, hkrati pa se ne zaveda, da se vsak vložek povrne v dvakratnem znesku.

Glede na navedeno je mnenje avtorjev tudi, da bi morali biti v smernicah konkretniji predlogi za izvajanje promocije zdravja. Smernice bi morale biti predstavljene na lokalni ravni s seminarji, ki bi bili dostopni vsem, oziroma s pomočjo multimedijev.

Na podlagi zgoraj navedenega avtorji apeliramo na pristojno ministrstvo, da začne s predstavitvami promocije zdravja na lokalni ravni, saj bi bilo na omenjeni način večje število delodajalcev lahko seznanjeno s pozitivnim učinkom, ki ga prinese izvajanje promocije zdravja.

## Literatura in viri

- Benčina, B. (2007). *Vzroki in vrste absentizma v IP Ribnica, d. o. o.* (Diplomska naloga). Kranj: [B. Benčina].
- Bilban, M. (2009). *Delo, delovno okolje in zdravstveni absentizem*. Ljubljana: Zavod za varnost pri delu.
- Bilban, M. (2010). *Promocija zdravja v delovnem okolju s poudarkom na zdravem prehranjevanju*. Ljubljana: Zavod za varnost pri delu.



- Čili za delo: Promocija zdravja, priročnik za svetovalce za promocijo zdravja pri delu. (2006). Ljubljana: UKC KIMDPŠ.
- Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2010). Promocija zdravja na delovnem mestu za delodajalce. Pridobljeno 28. 3. 2018 s <https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/factsheets/93>
- Harrison, A. in Martocchio, J. (1998). Time for Absenteeism: A 20-year Review of Origins, Offshoots, and Outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 305–350.
- Hlastan-Ribič, C., Maučec-Zakotnik, J. in Kozel, D. (2009). Pristopi promocije zdravega prehranjevanja in zdravja v delovnih organizacijah. V *Medicina dela, prometa in športa*. Rogaška Slatina.
- Javno zdravje. (2014). Pridobljeno 15. 9. 2014 s <http://www.zzv-kp.si/javno-zdravje/skupina-za-promocijo-zdravja/>
- Kavaš, B., Hovnik, D. in Topalović, D. (2014). Učinkoviti dejavniki za zmanjševanje absentizma v JU. Pridobljeno 15. 11. 2015 s <http://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/04/uc48dinkoviti-dejavniki-za-zmanjc5a1evanje-absentizma-v-javni-upravi.pdf>
- Lorenčič, M. (2010). *Program za preprečevanje poškodb pri delu, bolezni v zvezi z delom in poklicnih bolezni ter uvedba promocije zdravja na delovno mesto v Pošti Slovenije*. Maribor: Upravna enota Pošte Slovenije Maribor.
- Merela, G. (2014). *Promocija zdravja*. Ljubljana: Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov.
- NIJZ. (2020). Pridobljeno 16. 3. 2020 s <http://www.nijz.si/>
- Peršolja Černe, M. (2010). *Evalvacija promocije zdravja na delovnem mestu kot dejavnika kakovosti življenja* (Doktorska disertacija). Ljubljana: [M. Peršolja Černe].
- Ptičar, M. (2014). *Učinek promocije zdravja na delovnem mestu na poslovanje delodajalca* (Magistrska naloga). Maribor: [M. Ptičar].
- Skupina IRI Ljubljana. (2014). Promocija zdravja na delovnem mestu. Pridobljeno 8. 9. 2014 s <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/75-zakaj-uvajati-promocija-zdravja-na-delovnem-mestu>
- Sparling, P. B. (2010). Worksite Health Promotion: Principles, Resources, and Challenges. Pridobljeno 28. 3. 2018 s [https://www.cdc.gov/pcd/issues/2010/jan/09\\_0048.htm](https://www.cdc.gov/pcd/issues/2010/jan/09_0048.htm)
- Steel, P. R. (2003). Methodological and operational issues in the construction of absence variables. *Human Resource Management Review*, 13(2), 243–251.
- Tavčar, R. (2014). Zmanjševanje absentizma. Pridobljeno 12. 11. 2015 s <http://ruditavcar.com/moje-delo/zmanjsevanje-absentizma/>
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu. (2011). Uradni list RS, št. 43/2011.
- Zaletel Kragelj, L., Eržen, I. in Premik, M. (2007). *Uvod v javno zdravje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Medicinska fakulteta.



## **EPILOG ALI DAN PO TEM, KO SE JE POJAVIL KORONAVIRUS**

**Avtorja: Andrej Raspor in Metka Nežič**





## 1 UVOD

Prispeli smo do konca naše poti. S to knjigo zaključujemo serijo petih knjig. V njej več avtorjev strokovnjakov bralce popelje čez različne vsebine s področja organizacije, menedžmenta in kadrovanja in na ta način daje svež pogled na obravnavana področja. Priložnost smo dali tudi še neuveljavljenim avtorjem, ki so tematiko obravnavali interdisciplinarno.

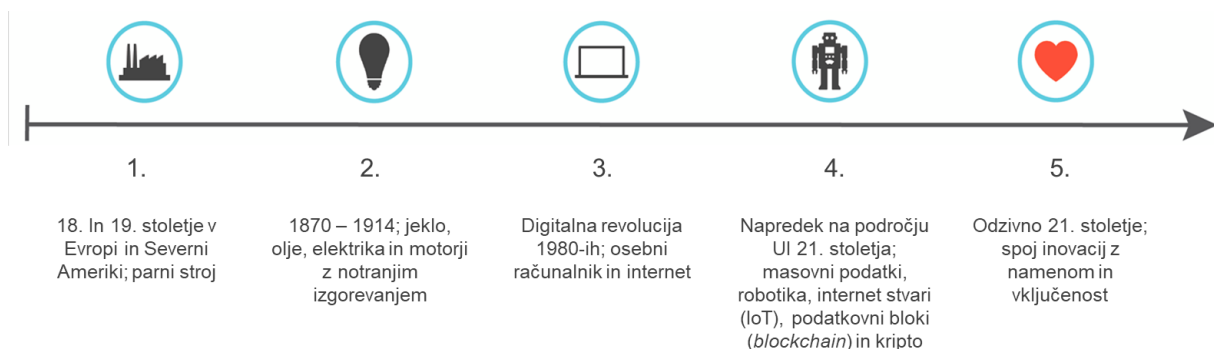
Vendar pa se v sklepnih mislih ne bomo osredotočali na to. Naš namen je osvetliti še dodatni vidik, saj se je prav ob zaključku pisanja zadnje knjige zgodila prelomnica, ki je zaznamovala svet in po kateri bomo v prihodnje življenje delili na čas pred njo in čas po njej. Smo priča pandemiji virusa COVID-19 (koronavirusne bolezni), ki je največja pandemija po španski gripi, ki je razsajala med letoma 1918–1920. Ker gre za tako izjemen dogodek, ki bo zelo zaznamoval procese in odnose, ki jih obravnavamo v seriji knjig, je prav, da tematiko osvetlimo tudi s tega vidika. V tem poglavju zato želimo osvetliti vpliv še trajajoče pandemije na procese in delo, ki se bo potem, ko se bo kriza umirila, povsem spremenilo. Treba je sicer počakati, kakšne bodo posledice virusa oziroma ukrepov za njegovo zaježitev, vendar je že sedaj jasno, da jih bo industrija močno občutila in da se bo gospodarstvo skrčilo. Podobno bo tudi v turizmu. Pričakovati je velika odpuščanja. Na drugi strani pa se bosta pospešeno uvajali robotizacija in avtomatizacija. Verjetno jo bodo še najbolj odnesli tisti, ki so zaposleni v državnih in javnih podjetjih ali ustanovah. V nadaljevanju podajamo refleksijo na vse knjige in obravnavane tematike z vidika sprememb zaradi koronavirusa COVID-19. Nekatere bomo obdelali bolj celovito, drugih pa se bomo dotaknili le bežno. Spremembe se namreč vseh vsebin ne bodo dotikale enako.

Po vsem svetu se sprašujejo, kako bo po epidemiji koronavirusa, ali bo svet boljši ali pa morda slabši. Vsekakor bo drugačen. Boljši svet so napovedovali po vseh vojnah, katastrofah in zgodovinskih prelomnicah. Česar si v krizi ne smeš privoščiti, je, da ne delaš nič. Krizo se rešuje na enak način, kot se išče cepivo za virus. Nenehno je treba poizkušati ter z nekaj pameti in sreče doseči, da slabe poskuse zavržeš, delujoče pa ohraniš. Rešitev je v tem, da države, tudi ko bo krize konec, s podobnimi mehanizmi trajno posežejo v prerazporeditev bogastva narodov. Bogatim bo ostalo dovolj, ponovno se bo vzpostavil srednji razred, ki je hrbtenica demokracije in napredka, najbolj ogroženi pa bodo lahko živeli človeka vredno življenje (Sejalec, 2020).

Najsodobnejše vsebine, s katerimi se ukvarjajo današnji kadroviki, so: kultura, agilnost, sodobno voditeljstvo in kompetence kadrovske delavcev v prihodnosti. V preteklosti se je ravnanje s človeškimi viri osredinjalo na standardizacijo in pristop, ki je enak za vse. Sedanjost pa kliče po novih rešitvah – vključenosti, opolnomočenju in sodelovanju, ki so temelji uspeha. Kulturna raznolikost ima dolgoročne pozitivne učinke na uspešnost podjetij in gospodarsko rast. Treba bo vključiti koncept 4Q – koncept, ki povezuje inteligence, in sicer racionalno, čustveno, duhovno in fizično. Vodenje podjetja zahteva red, strukturo in rezultate. V poslu ni zastoj vožnje. Ne moreš početi, kar ti v določenem trenutku ustreza. Odgovoren si sebi, kapitalu, zaposlenim, poslovnim partnerjem, ne nazadnje tudi svoji družini. Za uspešnim podjetjem bodo vselej zaposleni, kadroviki in vodje pa jih morajo motivirati in verjeti vanje (Blatnik, 2019).

## 2 OD ORGANIZACIJE DO KOMPETENC

V prvi knjigi z naslovom *Od organizacije do kompetenc*<sup>9</sup> smo najprej pripravili pregled teorij menedžmenta skozi različna časovna obdobja. Pregled nam je dal osnovo, na podlagi katere smo lahko raziskovali, kako pristopiti k oblikovanju (re)organizacije. Poleg tega obravnavamo tudi, kako se v organizaciji kaže ravnanje menedžmenta in sodelavcev ter kakšna naj bi bila njihova vloga pri upravljanju sodelavcev. Pri pripravi pregleda ni bil naš namen, da bi podrobno opisovali vsako od navedenih teorij. Teorije smo združili v pet skupin in se osredotočili predvsem na to, katera je imela večji vpliv na kasnejši razvoj menedžmenta in kako jo lahko tudi danes uporabimo v vsakdanji poslovni praksi, še posebej, ker se poslovno okolje zadnjih dvajset let izredno hitro spreminja. Spremembe narekuje globalizacija, kulturne in etične spremembe na eni ter informacijsko-komunikacijska tehnologija na drugi strani. To se je skozi zgodovino dogajalo že večkrat, kar je prikazano na sliki (Slika 47: Faze industrijske revolucije).



Slika 47: Faze industrijske revolucije

Vsekakor bodo v prihodnje zelo aktualne teorije singularnosti, virtualni menedžment, menedžment 4.0 z zametki menedžmenta 5.0, in nadejamo se, da tudi vedno bolj odprta podjetja s posluhom za odprte inovacije.

Tehnološki napredek je spremenil tudi način, kako proizvajamo stvari in oblikujemo storitve. Nove proizvodne tehnologije so bistveno spremenile delovne pogoje in življenjski slog vseh ljudi (Desoutter Industrial Tools, b. d.). Katere industrijske revolucije smo doživeli in kje smo danes? Prehodili smo pot od prve industrijske revolucije do četrte – industrije 4.0.

**Prva industrijska revolucija**, ki se je začela v 18. stoletju, je temeljila na parnem stroju in mehanizaciji proizvodnje. Postopek ročnega sukanja niti na kolovratu je z mehanizacijo omogočil proizvodnjo osemkrat večje količine v istem času. Parni stroji so obstajali že prej, njihova uporaba za industrijske namene pa je pomenila pomemben preboj pri povečanju produktivnosti. Namesto da bi statve poganjali z rokami, so za pogon uporabili parni stroj. Razvoj strojev, kot sta bila parnik (približno 100 let kasneje) in parna lokomotiva, je prinesel velike spremembe, saj so ljudje in blago velike razdalje prepotovali v krajšem času. Obstajajo družbe na zemlji, ki so se le malo spremenile, njihova pridelava in predelava pa še vedno potekata na ta način. A dolgoročno in globalno ne morejo biti konkurenčne. Vendar pa je morda za dolgoročno vzdržnost in visoko zaposljivost tudi to rešitev? Morda moramo le spremeniti razmišljanje in sprejeti, da so meje rasti omejene.

<sup>9</sup> Raspor, A. Nežič, M. (url) (2019): *Od organizacije do kompetenc* (From the organization to the competence). Dolga Poljana: Perfectus.

**Druga industrijska revolucija** se je začela v 19. stoletju z odkritjem elektrike in razvojem sestavljalnih linij. Henry Ford (1863–1947) je zamisel za množično proizvodnjo dobil v klavnici v Chicagu: prašiči so viseli s tekočega traku in vsak mesar je opravljal le del opravila klanja živali. Henry Ford je ta pristop prenesel v avtomobilsko industrijo in bistveno spremenil proizvodni proces. Medtem ko je prej ena postaja sestavljala cel avtomobil, so od tedaj dalje vozila izdelovali po delnih korakih na tekočem traku – to je pomenilo bistveno hitrejšo proizvodnjo z manjšimi stroški. Postopke smo po tem pristopu razčlenili do najmanjše faze. Sodelavce smo postavili v vrsto in delo naredili ponavljajoče, brez smisla in duhomorno. Koncentracija sodelavcev v enem prostoru, brez ustrezne zaščitne opreme, je tudi pripomogla k širjenju virusa COVID-19. Ali ni morda čas, da delo ponovno obogatimo? Da sodelavcem zaupamo več delovnih faz in jih opolnomočimo? Le tako bodo sprejeli odgovornost za svoje delo.

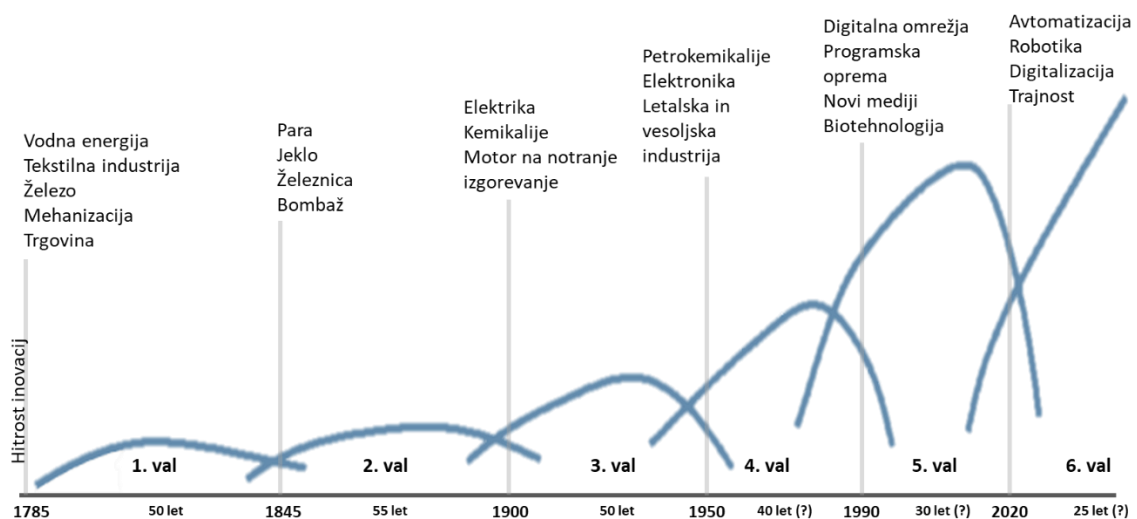
**Tretja industrijska revolucija** se je začela v sedemdesetih letih 20. stoletja z delno avtomatizacijo, s pomočjo programirljivih krmilnikov in računalnikov. Zaradi uvedbe teh tehnologij je možno odslej avtomatizirati celoten proizvodni proces, ki lahko poteka brez človeške pomoči. Najbolj razširjena oblika tega so roboti, ki izvajajo programirana zaporedja brez človeškega posredovanja. Spremembe bodo v prihodnosti še večje. Tako bodo podjetja v bodoče vlagala več v raziskave, kako nadomestiti sodelavce z roboti, in v razvoj. Roboti se namreč ne pritožujejo in lahko delajo 24 ur dnevno, prav tako so bolj učinkoviti ter ne potrebujejo bolniškega dopusta in niso dovzetni za pandemije.

Trenutno poteka **četrti industrijska revolucija**, ki jo zaznamuje vključevanje informacijske in komunikacijske tehnologije v industrijo, kar imenujemo tudi industrija 4.0. Gradi na dosežkih tretje industrijske revolucije. Proizvodni sistemi, ki že uporabljajo računalniško tehnologijo, so razširjeni z omrežno povezavo in imajo v internetu neke vrste digitalnega dvojnika. Povezava proizvodnih sistemov z omrežjem omogoča komunikacijo z drugimi obrati in pošiljanje informacij o proizvodnih procesih. To je naslednji korak avtomatizacije proizvodnje. S povezovanjem vseh sistemov v mrežo nastajajo »kibernetsko-fizični proizvodni sistemi«, tj. pametne tovarne, v katerih proizvodni sistemi, komponente in ljudje, komunicirajo po omrežju, proizvodnja pa je skoraj popolnoma avtonomna. Roboti lahko že spremljajo delo sodelavcev in ga ponovijo ter izboljšajo, da je vsaka faza bolj učinkovita. V razvoju je tudi tehnologija, s katero se bodo računalniki sami učili eden od drugega.

Pričakovati je, da bodo aktualni dogodki spodbudili razvoj **industrijske revolucije 5.0**, ki bo temeljila na avtonomnem povezovanju. Tako bomo verjetno kmalu prišli do faze singularizacije človeka in stroja. Vedno več je naprednih podjetij, ki bodo zmogla premostiti te ovire in združiti znanja različnih disciplin. Peta industrijska revolucija (industrija 5.0) je v duhu personalizacije usmerjena na močnejše in bolj kakovostno povezovanje avtomatizacije ter človeških možganov in čustvene inteligence. Premik iz četrte v peto industrijsko revolucijo bo dal več poudarka človeškemu delu v proizvodnji, združil bo najboljše iz obeh svetov – ljudi in strojev ter prinesel tudi večjo produktivnost. Monotone, ponavljajoče se naloge bo opravljal mehanika, ljudje pa se bodo prepustili ustvarjalni strani posla. S tem jim bo zaupana večja odgovornost, imeli pa bodo tudi povečan nadzor nad sistemom, s tem pa možnost, da dvignejo kakovost proizvodnje. Hitro nanoproceniranje in dozdevno neskončni spomin, roboti, droni, avtonomna vozila in drugi stroji nas bodo osvobodili dolgočasnosti vsakdanjega življenja in dela ter našemu umu omogočili, da se povzpnejo v nove višine (Božič Blagajac, b. d.).

Svet potrebuje peto industrijsko revolucijo, da zacveti kot nova renesančna doba. Zaznamovali jo bosta kreativnost in skupni namen, saj si prizadevamo za napredovanje, namenski dobiček in vključenost (Gauri in Eerden, 2019).

V nadaljevanju knjige se ukvarjamo z oblikovanjem poslovne strategije organizacije. Podali smo pregled uporabnih teorij, ki nam lahko pomagajo pri odločitvi, kako naj organizacija pristopi k oblikovanju poslovne strategije. Obravnavali smo faze oblikovanja poslovne strategije (poslanstvo, vizija, strateški cilji) ter metode in orodja, ki jih uporabljamo. Na enem mestu smo zbrali petnajst modelov, orodij in pristopov, ki lahko podjetjem in posameznikom pomagajo pri oblikovanju strategije. Vse teorije niso uporabne za vse dejavnosti in vse velikosti podjetja oziroma za vse trge. Vsako podjetje si lahko samo izbere teorijo, po kateri se bo ravnalo. Pri tem pa je pomembno, da se po njej dosledno ravna. Odstopanja, prilagajanja oziroma izigravanja ali krajše poti, zagotovo ne bodo pripomogle h končnemu rezultatu. Popolnoma jasno je, da bodo morala podjetja po zaključku pandemije na novo definirati svojo strategijo. Vendar to ni nič novega, le sedaj morda nekoliko nepričakovano. Na primeru transporta (Slika 48: Dolgo valovni cikli inovativnosti) vidimo, da smo se morali od prve industrijske revolucije naprej vedno prilagajati. Ko je bila ena izmed tehnologij, ki je izšla iz posamezne faze industrijske revolucije, v zatonu, se je že rojevala nova. Kot je vidno iz slike, je vedno prihajalo do določenih negativnih škarjastih odstopanj, ki pa so jih v naslednjih letih z ustrežno strategijo popravili. Tako je obdobju stagnacije sledila hitra rast.



**Slika 48: Dolgo valovni cikli inovativnosti**  
 (Rodrigue, 2016)

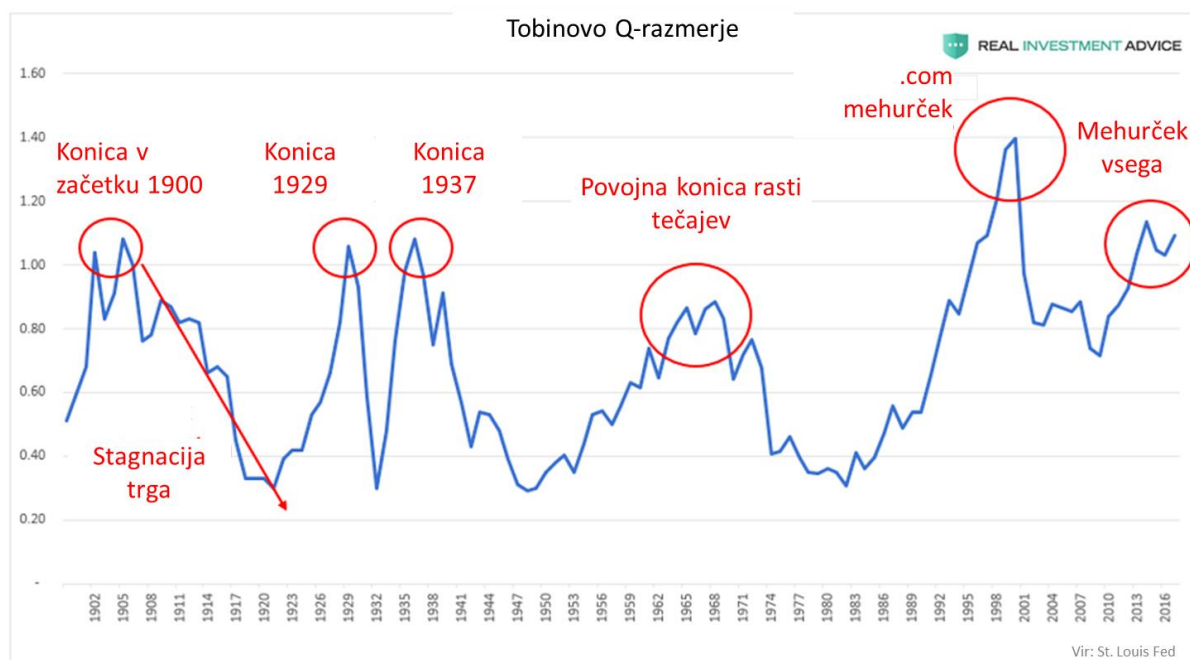
Ko podjetje postavi strategijo, nadaljuje s projektiranjem organizacije. Opredeli poslovne funkcije, ki so ključne za kasnejše postavitev organizacije in izvajanje nalog na mikro nivoju. Poslovne funkcije v osnovi delimo na poslovne, upravljalne in podporne funkcije. Čeprav vloga poslovnih funkcij zaradi vse bolj procesne in virtualne organizacije izginja, se jim tudi v prihodnje ne bomo mogli popolnoma izogniti. Povečala se bo multiopravnost strokovnjakov in vodij, kar bo poseben izziv, ki se ga bomo morali lotiti. Trenutne skupine del v okviru poslovnih funkcij pa bodo še vedno osnova za načrtovanje procesov. Projektiranje organizacije se mora hitro odzvali na spremembe, kot je tehnologija, oziroma na ekonomske cikle.

Ekonomski cikel ali gospodarski cikel je fluktuacija ali gibanje gospodarske aktivnosti med obdobjem rasti (ekspanzije) in obdobjem stagnacije oziroma kontrakcije. Imamo torej obdobja, v katerih ekonomija raste, in obdobja, v katerih se zmanjšuje. »Ob koncu recesije se začne obdobje okrevanja ekonomije, po katerem se cikel zaključi in se začne novi z novo ekspanzijo. Ekonomski kazalci, kot so bruto domači proizvod (BDP), obrestne mere, stopnja nezaposlenosti, višina zadolženosti ter obseg potrošniške porabe, nam pomagajo določiti, v kateri fazi ekonomskega cikla se gospodarstvo nahaja. Spremembe pri teh kazalcih nakazujejo



na začetek naslednje faze v ekonomskem ciklu. Obdobje ekspanzije dolgoročno ni vzdržno, a v povprečju traja med tremi do petimi leti. Lahko je tudi daljše, toda učinki visoke rasti na dolgi rok so za ekonomijo lahko tudi škodljivi. Državne institucije, kot so centralne banke (npr. Banka Slovenije), s svojo monetarno politiko, preprečujejo pregrevanje ekonomije. V obdobju ekonomske ekspanzije so vlagatelji na kapitalskih trgih pripravljene sprejemati večja tveganja ter po navadi kupujejo podjetja v panogah, kot so tehnologija, energija in surovine. V času kontrakcije se vlagatelji po navadi izogibajo tveganju z investiranjem v neciklične panoge, kot so javna storitvena podjetja (elektro, vodovod), zdravstvene storitve, itn. Takšna podjetja namreč najlažje preživijo zmanjševanje gospodarske aktivnosti. « (*Ekonomski cikel*, b. d.)

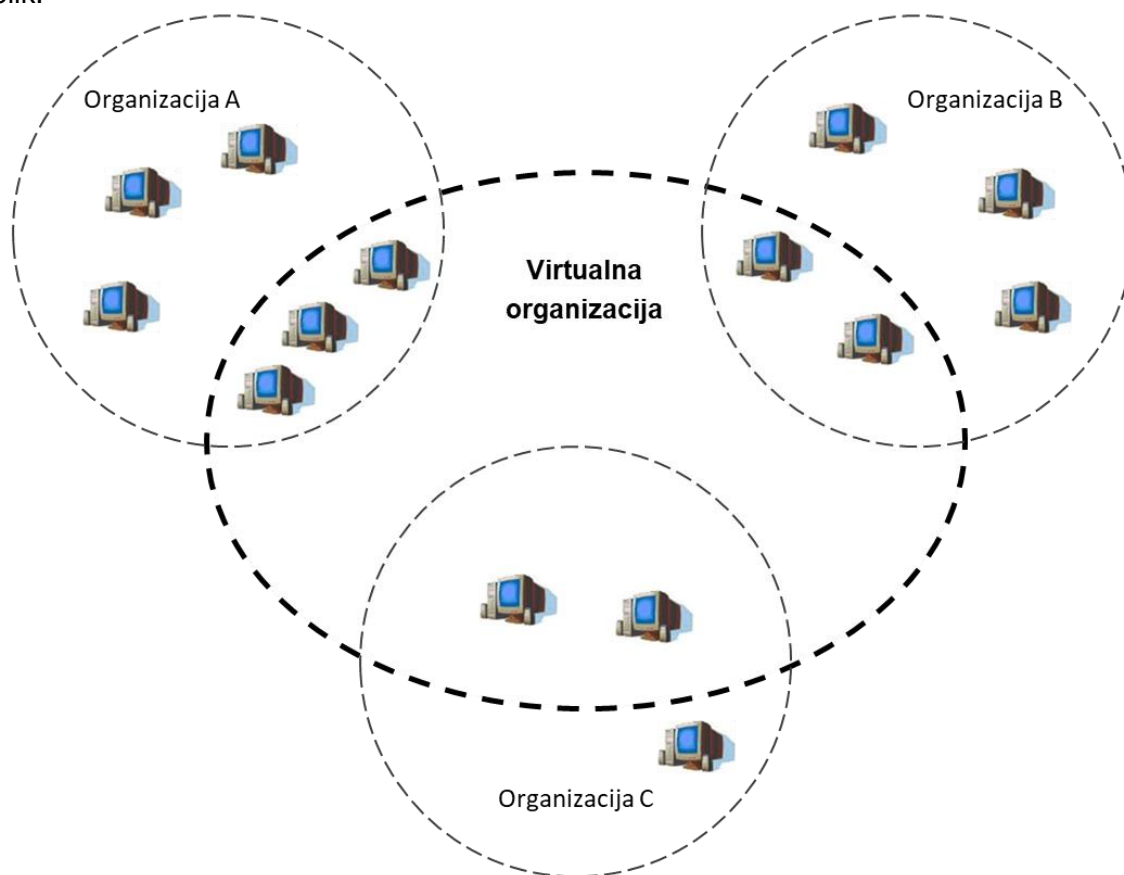
Glede na stanje, v kateri fazi ekonomskega cikla se nahajamo, ustrezno projektiramo organizacijo. Slika (Slika 48: Primeri borznih zlomov) nam prikazuje nekatere najbolj poznane borzne zlome, ki so vplivali na svetovno in slovensko gospodarstvo. Praviloma se po nastopu recesije trg in povpraševanje zmanjšata, zato se morajo podjetja reorganizirati. Obstajajo pa dejavnosti, ki so najbolj perspektivne prav v času recesije in nimajo take stopnje rasti v obdobju konjunktura.



**Slika 49: Primeri borznih zlomov**  
(Colombo, 2018)

Organizacijska struktura omogoča doseganje ciljev podjetja, zato je eden njenih najpomembnejših elementov. V knjigi obravnavamo tako vsebino kot obliko organizacijskih struktur. Z vidika vsebine smo sledili sodobnim spoznanjem in poleg tehnične, motivacijske, oblastne in komunikacijske vključili tudi kadrovske enovite organizacijske strukture. Želeli smo pojasniti tudi povezavo med organizacijskimi strukturami in procesi ter odgovoriti na vprašanje, kakšna organizacijska struktura je najbolj primerna. Pri oblikah organizacijskih struktur (organigramih) pa je bil naš namen, da njihovo ustreznost osvetlimo predvsem z vidika hitro spreminjajočega se poslovnega okolja. Glede na aktualne razmere je popolnoma jasno, da se bodo v prihodnosti bolj uveljavljale različne oblike mrežne organizacije (modularna mreža, virtualna mreža/organizacija in lebdeče podjetje). Hitro spreminjajoče se poslovno okolje in konkurenčni boj od organizacij zahtevata nenehni razvoj in prilagajanje. Kot posledica le-teh se v poslovni praksi pojavljajo nove organizacijske oblike. Klasične, hierarhično urejene

organizacije, se umikajo sodobnim, plosko strukturiranim organizacijam, ki temeljijo na timskem delu in moderni informacijsko-telekomunikacijski tehnologiji (Fann Thomas, b. d.). Virtualna organizacija, ena izmed sodobnih organizacijskih oblik, presega meje klasične organizacije (Slika 50: Virtualna organizacija). Zmanjšan je pomen fizične strukture, zato omogoča predvsem fleksibilnost in reaktivnost. Temelji predvsem na informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, pa tudi na mobilnem delu. Virtualni timi predstavljajo novo stopnjo razvoja timskega dela, saj omogočajo članom tima, z uporabo ustrezne tehnologije, vzajemno delovanje prek meja organizacije, časa in prostora. V praksi srečujemo le malo čistih virtualnih timov, vse bolj pa se pojavljajo konvencionalni timi, ki uporabljajo prvine virtualnosti. Ta podatek nakazuje smer razvoja timskega dela tudi v prihodnosti. Virtualna organizacija, ki pri svojem delovanju uporablja virtualne time, je le ena izmed možnih sodobnih organizacijskih oblik.



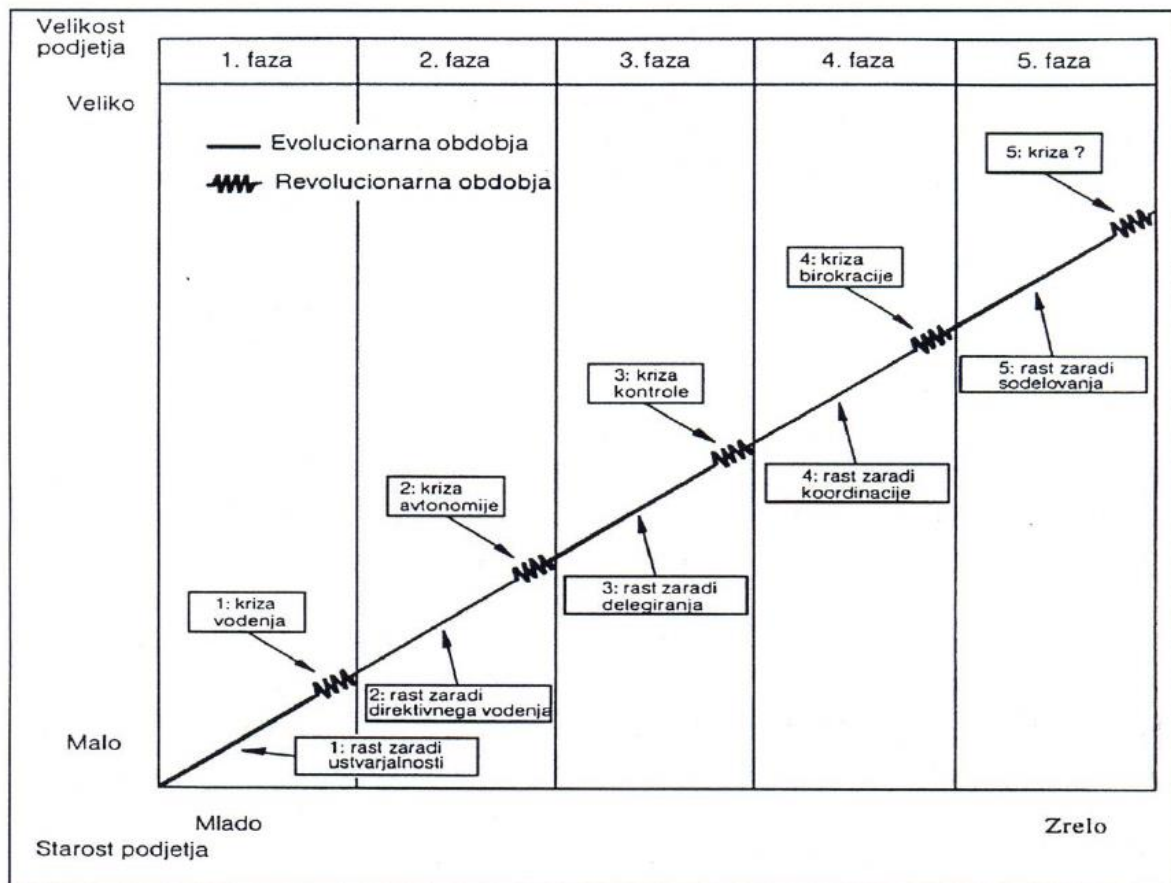
**Slika 50: Virtualna organizacija**  
 (Kopcek, 2013)

Pripravili smo tudi pregled strategij projektiranja in metod za projektiranje modelov organiziranosti podjetja. Uporabljajo se tako pri postavitvi organizacijskih struktur, kot pri reorganizaciji. Uporabne so za vse oblike organizacijskih struktur, upoštevati je treba le okolje, v katerem deluje organizacija, tehnologijo in informacijske sisteme, ki jih uporablja, ter fazo življenjskega cikla, v katerem se nahaja. Dejstvo je, da niti dve krizi nista povsem enaki, prav tako je zelo težko vnaprej napovedati vse njene elemente. Ne glede na to pa izredne okoliščine vedno prinašajo potrebo po spremembi organizacije.

Zaznati začetek kriznega obdobja v organizaciji je ključnega pomena. Bistveno je, da ima podjetje pripravljeno strategijo, kako bo postopalo v kriznem času, vsak krizni načrt pa mora

podati tudi pogled naprej. Kriza je že nastopila in na nas je, da ocenimo nastalo situacijo. Vsako strategijo je treba ob zaključku kriznega obdobja oceniti. Ovrednotiti je treba njeno uspešnost in njeno realizacijo. Za to naj poskrbi neodvisna skupina. Govorimo o kriznem komuniciranju, katerega namen je obvladati nastalo situacijo, preprečiti komunikacijsko katastrofo ter v rizičnem času posredovati sprotne, pravočasne in zanesljive informacije notranji in zunanji javnosti. Sicer pa mora biti krizno komuniciranje del širše strategije upravljanja s krizo, ki zajema tudi vse ostale vidike. Strategija naj bo sestavljena iz treh delov: načrtovanja, načina komuniciranja in analize dogodkov. Načrtovanje naj poleg opisa situacije in njene ocenitve zajema tudi opredeljevanje učinkovitih komunikacijskih poti. Organizacija naj preudarno odloči, na kakšen način bo komunicirala z javnostjo in katere vrste medijev bo izbrala za posredovanje informacij. Lahko se odloči za priznanje dejstev in napak, sodelovanje s pravno pomočjo, molk, lahko izbere umik ali celo napad. Velikokrat na samo strategijo vpliva tudi imidž podjetja, torej način, kako organizacijo vidijo drugi.

Greinerjev model rasti pomaga prepoznati in razumeti vzrok za težave, s katerim se bodo hitro rastoča podjetja najverjetneje soočila (Slika 51: Greinerjev model rasti). Omogoča jih vnaprej predvideti in jih preprečiti, še preden se pojavijo. Model opisuje faze, skozi katere gre organizacija v procesu rasti ne glede na vrsto organizacije. Vsaka faza je značilna za določeno obdobje razvoja, na začetku sta pomembni enakomerna rast in stabilnost.



**Slika 51: Greinerjev model rasti**  
 (Greiner, 1998)

Zdi se, da smo obstali v času, ko smo kompetenčne profile in modele oblikovali, za marsikoga in marsikatero organizacijo je morda ta zgodba celo zaključena. Vendar je treba opozoriti, da

je za razvoj podjetja ter prilagajanje vedno novim spremembam in izzivom treba kompetenčne modele obnavljati in prilagajati novim razmeram ter preverjati, ali služijo nadaljnjemu razvoju organizacije. Temu se bodo morala podjetja posvetiti po zaključku poslovnega preobrata. Zato tematiko nadgrajujemo v osmem poglavju, kjer smo želeli vsem, ki se bodo soočili s pripravo *Akta o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest*, olajšati delo. Pripravili smo okvirni pregled, kako naj bi se lotevali priprave akta. Vse informacije služijo zgolj za orientacijo, saj mora vsako podjetje akt pripraviti glede na potrebe in zmožnosti ter zahteve delovnega procesa. Prav je, da se tega podjetje ne loteva s preveliko lahkoto. Gre namreč za pomemben akt, s katerim vpliva tako na kadrovska, organizacijska kot tudi varstvena področja. Zato je prav, da se podjetja tem spremembam posvetijo. Naš napotek je, naj se priprave sistemizacije ne lotevajo preveč statično.

Deveto poglavje obravnava dinamično sistemizacijo dela. Sodobna sistemizacija dela mora postati proces, tako kot organizacijski procesi, ki jih spremlja. Namen poglavja je bralcem predstaviti model SDP (sistemizacija dela kot proces) za na znanju temelječe poslovne funkcije, ki bo uporaben v praksi in bo omogočal organiziranje dela na podlagi kompetenc sodelavcev ter oblikovanje plače na podlagi učinkovite izrabe delovnega časa, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela. Na podlagi preteklih izkušenj smo oblikovali model sistemizacije dela kot procesa in prikazali določanje zahtevnosti opravil na osnovi zahtevanih kompetenc, določanje kriterijev kakovosti dela in določanje načina evidentiranja učinkovitega dela. S spremembo sistemizacije kot organizacijskega akta v proces, je mogoče sproti slediti spremembam v procesu dela ter oblikovati plačo sodelavca na podlagi učinkovitega dela, zahtevnosti in kakovosti opravljenega dela.

Sledi študija primera uvajanja kompetenčnega modela v manjše podjetje, ki pred tem ni imelo opredeljenih osnovnih informacij za posamezno delovno mesto, niti sistematičnega upravljanja s človeškimi viri. Namen prispevka je bil na konkretnem primeru pokazati, da je uvedba kompetenčnega modela primerna in koristna prav za vsako podjetje, ter da njegova uvedba ni tako zapletena, kot se to morda zdi na podlagi različne literature. S konkretnim opisom vseh korakov pri snovanju kompetenčnega modela v obravnavanem podjetju želimo spodbuditi tudi druga podjetja, še posebej manjša, da se bodo lažje odločila za upravljanje človeških virov na podlagi kompetenc. Da bi bila pri tem uspešna, priporočamo, da upoštevajo pet dejavnikov, za katere smo prepoznali, da odločilno vplivajo na to, kako uspešna bo integracija kompetenčnega modela v podjetje.

V predzadnjem poglavju avtor na podlagi svojih dolgoletnih izkušenj pri svetovanju podjetjem poda svoje poglede in razmišljanja o kompetencah zmagovalnih podjetij prihodnosti. Za zmagovalno in agilno organizacijo prihodnosti je bistveno, da bo znala prepoznati ključne poslovne, menedžersko-voditeljske in kadrovske trende, ter s tem povezane dobre prakse doma in v svetu, ter z njimi čim bolj celovito in sistematično upravljati – še posebej, ker so kadri, njihove kompetence in vrednote tisti dejavniki, ki so na strani bolj trajnih konkurenčnih prednosti organizacije danes in tudi v prihodnje. Podjetja si nenehno prizadevajo, da bi poiskala nove načine, kako povečati učinek (in zadovoljstvo) svojih delavcev. Tako naj bi po raziskavi, ki je bila opravljena v letu 2016 v Združenih državah Amerike, zaposleni, ki imajo na delovnem mestu poleg sebe svoje najboljše prijatelje, bolj angažirani kot tisti, ki gojijo zgolj formalne stike s svojimi sodelavci (Ekipa Mojedelo.com, 2016). Kakšen vpliv bo imela izolacija v karanteni na odnose? Se bodo sodelavci izogibali en drugega zaradi bojazni pred okužbami? Bodo odnose gojili v vzporednem svetu? Menimo, da bodo morali delodajalci precej energije vložiti v to, da bodo sodelavce spet združili. Odpuščanja bodo namreč pustila določen pečat. Vsak se bo boril za lasten obstanek. To bo krepilo individualizem in ne kolektivizma. A brez določene mere kolektivnega duha ne more biti timskega dela in dobrih rezultatov.

### 3 UPRAVLJANJE ORGANIZACIJE IN VODENJE SODELAVCEV

V drugi knjigi z naslovom *Upravljanje organizacije in vodenje sodelavcev*<sup>10</sup> najprej obravnavamo uspešnost sodobnih načinov vodenja in motiviranja sodelavcev v izbranih organizacijah. Vpliv koronavirusa COVID-19 se bo čutil na vseh nivojih, zato se bo zagotovo moral spremeniti sistem vodenja. Vodje bodo morali obvladati več tehnik vodenja in nadzora sodelavcev na daljavo, saj je v prihodnje pričakovati ravno več dela na daljavo. Nekaterim sodelavcem bo tak način dela zelo ustrežal (vsaj nekaj časa), drugim bo predstavljal velik stres. Tudi vodje se lahko na nove okoliščine odzovejo različno. V tem obdobju je njihova naloga organizirati delo in voditi sodelavce, pa tudi skrb, da prepoznajo in se odzovejo na morebitne težave, povezane z duševnim zdravjem sodelavcev, ter zmanjševanje vseh negativnih učinkov dela od doma. Nenadna sprememba načina vodenja je za vodje lahko zelo težka. Skrbijo jih lahko motnje v procesu, za katerega so odgovorni. Nekateri menijo, da morajo biti fizično prisotni, da bi bili dobri vodje, zopet drugi ne zaupajo sodelavcem, ki jih ne morejo videti.

V luči novih razmer se priporoča, da morajo vodje prihodnosti – vsi, brez izjeme – usvojiti nov način dela in vodenja, ne glede na to, kakšen je bil dosedanji stil vodenja. Uspešno delo od doma je v veliki meri (po raziskavi Gallup iz 2020 celo v 70 %) odvisno od angažiranosti vodij in njihove podpore sodelavcem. Izhajajoč iz zgornjih ugotovitev povzemamo navodila, ki vam bodo pomagala, da boste bolje vodili sodelavce, ki delajo od doma (Gallup, 2020; Larson et al., 2020; Forbes, 2019 v Veingerl Čič, 2020):

1. **Komunicirajte odprto in pogosto:** Sodelavci, ki so navajeni delati v podjetju, se lahko počutijo odrezane od virov, informacij ali odnosov, ki jih potrebujejo za dobro opravljanje svojega dela, zato načrtujte več konferenčnih klicev. Pošljite e-pošto ali objavite videoposnetke o svojih sklepih, namerah in pričakovanjih. Odkrito in pogosto delite, kakšen je dejanski vpliv krize na vaše podjetje in kaj lahko pričakujejo. Če tega ne storite, se bodo sodelavci preprosto obrnili na dostopno mrežo informacij – spletna mesta, družbene medije itd. Močno vodstvo navdihuje vse. Ne domnevajte, kako razmere vplivajo na sodelavce; dovolite jim, da delijo svoje izkušnje, dvome in potrebe, da boste lahko prilagodili svoj pristop v podpori njihovim morebitnim skrbem.
2. **Zaupajte sodelavcem:** Uspeh pri delu na daljavo je odvisen od tega, ali sodelavcem zaupate, da opravljajo svoje delo, tudi če jih ne vidite. Vodje pogosto skrbi pomanjkanje nadzora nad sodelavci, ko delajo na daljavo. Ko so sodelavci fizično prisotni, je lažje oceniti, koliko truda vložijo in kakšen rezultat ustvarjajo. Pri delu od doma je težje meriti produktivnost. Dajte sodelavcem možnost, da se izkažejo in so ustvarjalni pri svojem delu. Tako lahko naša celotna delovna kultura postane bolj vključujoča in prijaznejša do različnih sodelavcev.
3. Vzpostavite **pravila sodelovanja za delo od doma:** Delo na daljavo postane bolj učinkovito in zadovoljivo, ko vodje postavijo pričakovanja glede pogostosti, načinov in časa komunikacije. Sodelavcem morate postaviti jasna pričakovanja glede delovnih ur, njihove razpoložljivosti in predvidenih srečanj.
4. **Določite smernice za delo od doma**, na primer: na e-pošto odgovoriti v 24 urah, uporabiti besedilo za nujne zadeve, postavitev ključnih projektov in rokov, čas za samostojno/mirno delo, ko ne kličemo, itd. Vodje morajo imeti vsakodnevni stik

<sup>10</sup> Raspor, A. Nežič, M. (ur.) (2019). *Upravljanje organizacije in vodenje sodelavcev* (Organization Management and Leadership). Dolga Poljana: Perfectus. ISBN 978-961-94549-3-0.

s svojimi oddaljenimi sodelavci. Pomagajte si z orodji, ki omogočajo organizacijo dela od doma.

5. **Uporabljajte videokonference:** te imajo številne prednosti, zlasti za manjše skupine. Videokonferenca udeležencem ponuja **vizualen stik**, podobnega, kot bi se srečali iz oči v oči. Vizualen stik omogoča ohranjanje občutka povezanosti med sodelavci in tudi zmanjšuje občutek izoliranosti. Video je še posebej uporaben za zapletene ali občutljive pogovore, ker je bolj **oseben kot pisna ali zvočna komunikacija**.
6. **Zagotovite možnost hitrega in enostavnega komuniciranja** tudi po mobilnih napravah (na primer Slack, Zoom, Microsoft Teams itd.), ki se lahko uporabljajo za preprostejše, manj formalne pogovore in časovno občutljivo komunikacijo.
7. **Zagotovite priložnosti za socialno interakcijo na daljavo:** Ena najpomembnejših odločitev, ki jih mora sprejeti vodja, je strukturiranje načinov, kako lahko sodelavci medsebojno komunicirajo (to je, da imajo neformalne pogovore o nedelovnih temah), medtem ko delajo na daljavo. To velja za vse oddaljene delavce. Najlažji način za vzpostavitev neke osnovne socialne interakcije je, da v začetku skupinskih klicev pustite nekaj časa samo za t. i. »*small talk*« (kramljanje) (npr. »Kaj ste počeli čez vikend?«), saj to pomaga zmanjšati občutek osamljenosti in spodbuja občutek pripadnosti.
8. **Ponudite spodbudo in čustveno podporo:** Zlasti v primeru nenadnega prehajanja na delo na daljavo je pomembno, da se vodje zavedajo, da to povzroča sodelavcem stres in negotovost. Zato naj vodje sodelavcem prisluhnejo, predvsem njihovi zaskrbljenosti in pomislekom, in sočustvujejo z njihovimi težavami. Če zaznate, da so vaši sodelavci v stresu in imajo občutke tesnobe ali osamljenosti, jih je treba vprašati, kako se počutijo in kako jim lahko pomagate.

Čeprav je delo od doma v dani situaciji najboljši scenarij dela za številne sodelavce, se lahko marsikateri vodja težko spopade s tem. Lahko se počuti, kot da nima nadzora, ali ugotovi, da je ohranitev ravni zaupanja z oddaljeno ekipo izziv. Vendar je to prihodnost vodenja in vodje se morajo prilagoditi, da bodo razmere delovale za vse vpletene. Takih situacij bo, kot bomo videli v nadaljevanju tega poglavja, vedno več, zato se je treba nanje navaditi. Vodenje tima na daljavo je tudi naložba – zelo pomembno je, kako bodo v času, ko so sodelavci v veliki meri prepuščeni sami sebi, z zelo malo interakcije s sodelavci in vodjem ohranjali, morda celo nadgrajevali odnose znotraj tima in z vodjem. Ko se bodo stvari postavile na svoje mesto in bodo podjetja delovala kot običajno, bo pomembno, s kakšno energijo se bodo sodelavci vrnili na delovno mesto. Vodja lahko s svojim pristopom in odnosom bistveno prispeva, da bo ta konstruktivna, zavzetost sodelavcev pa vsaj takšna, kot je bila pred prehodom na delo od doma.

Z vidika systemskega gledanja in systemskega razumevanja je vedno bolj jasno, od kod prihajajo nekatere kompleksne dinamike, pojavljajoče se v organizacijskih in poslovnih sistemih. Da bi se te nevidne povezave in dinamike razjasnile, osvetlile in tudi razrešile, je dobro uporabiti sodoben pristop bodisi s systemskimi postavitvami, systemskim coachingom, bodisi s systemskim svetovanjem. Organizacijske systemske postavitve se aplicirajo na področju organizacij, poslov in delovanja timov. Gre za proces analize situacij in iskanja rešitev vedno z vidika posameznega elementa in sistema, tj. obravnavanega pojava in miselne slike o njem kot celote. Organizacija je poskus ustvariti celoto, ki je večja od njenih posameznih delov, ker vsebuje sinergije, torej poskus ustvariti jo kot sistem. Taka organizacija se lahko ustvarja s profitnim ali neprofitnim namenom in lahko obstaja v javnem ali zasebnem sektorju – pristop je torej primeren za katerokoli organizacijo. Obstajajo trije osnovni principi, ki opredeljujejo red v sistemu. Če pred vsako odločitvijo principe analiziramo, lažje odločamo. Če

pride do kršenja sistemskih principov, prihaja do težav pri delu posameznikov, organizacijskih enot, timov ali celotnega sistema. Red v tem primeru pomeni, da se sodelavci v organizaciji počutijo dobro in da so sposobni opravljati delo učinkovito. Drugo poglavje knjige *Upravljanje organizacije in vodenje sodelavcev* torej daje pregled teoretičnih osnov, ki vsakomur omogočajo razumevanje sistemskega gledanja po metodi organizacijskih sistemskih postavitev. S poznavanjem predstavljenih principov lahko vsak, ki je v položaju odločanja, to znanje upošteva tudi pri vsakodnevnem delu. Vodjem samim je tako podano dodatno znanje s predstavitev nekaj izkušenj in tipičnih primerov kršenja principov ter napotki za uvajanje reda v organizacije.

Upravljanje timov zajema njihovo načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje. Pri tem je treba opredeliti skupino in skupinsko delo ter tim in timsko delo, značilnosti tima, vrste timov in timske vloge, ki jih opravljajo člani. Pravilno oblikovane in vodene skupine presežejo svoje omejitve in se prelevijo v time, s tem pa dosegajo boljše rezultate. Dobro vodeni timi dosegajo dobre rezultate, medtem ko se pri tistih, ki niso dobro vodeni, razvijajo konflikti in nezadovoljstvo. Pri delovanju tima so pomembni medsebojni odnosi med člani in socialna klima. Tudi razvoj medsebojnih odnosov, reševanje konfliktov in motiviranje so naloge vodje tima.

Danes je zastopanih (in tako bo še nekaj let) pet različnih generacij v delovnem okolju, kar ustvarja precej nepredvidljivih situacij. Starejše generacije so dajale poudarek razvijanju komunikacijskih in jezikovnih veščin, veščin vplivanja in čustvene empatije. Te t. i. mehke veščine so razvijali leta in leta na sestankih, skupnih vožnjah na delo, socializiranju po službi. Nove generacije pa so zrasle pred ekrani in blestijo v tehnoloških veščinah, kot so uporaba aplikacij in spleta, življenje so si uredili tako, da jim je kar najbolj udobno (npr. avtomatizirali so vsakdanje ponavljajoče se naloge v zasebnem življenju in to prenašajo tudi na delovno življenje). Tako se z lahkoto prilagajajo novim okoliščinam, timske delu na daljavo z uporabo veliko tehnične podpore. Tudi v povezovanju vseh generacij leži delček pete industrijske revolucije, v čarobnem prepletu voditeljskih sposobnosti starejših in tehnoloških veščin mlajših generacij, ki bo omogočil napredek ekip in organizacij (Božič Blagajac, b. d.).

Ljudje in stroji bomo torej v prihodnosti vedno bolj tesno sodelovali. Že sedaj je čas, da razmislimo o tej prihodnosti in kako se najbolje pripraviti za izzive, ki prihajajo in bodo spremenili človeško raso še bolj kot četrta industrijska revolucija. Ljudje mogoče ne bomo več sposobni do potankosti razumeti algoritmov, ki bodo poganjali stroje okoli nas, toda **naša čustvena inteligenca, sposobnost povezovanja, izkušenj in mehkih veščin posameznika, nas bo postavila v položaj, ko bomo lahko skupaj s stroji postavljali pravila življenja.**

Treba bo obuditi usmerjenost na tiste veščine, s katerimi bo človek iz tehnologije potegnil kar največ. V oblikovanje družbe, ki bo podpirala industrijo 5.0, se usmerja Japonska kot ena od prvih držav, ki se s tem sploh ukvarja. Razvijajo super pametno družbo, v kateri se bodo internet stvari, umetna inteligenca in roboti zlili v vsako industrijo in v vse segmente družbe. Upajo, da bo informacijska revolucija lahko rešila težave, ki trenutno izgledajo nerešljive, in naredila življenje bolj udobno in trajnostno. Japonsko ministrstvo za izobraževanje, kulturo, šport, znanost in tehnologijo temeljito razmišlja o tem, kako prilagoditi izobraževalni sistem potrebam in vrednotam družbe 5.0 od osnovnih šol naprej. Skupaj s strokovnjaki odkrivajo, da je **ključ v tem, da mlade pripravijo na hitre tehnološke spremembe in usmerjenost na prednosti človeka.** »V obdobju Googla si ljudje več ne zapomnijo vsakega podatka in dejstva. Veliko nalog najbolje opravijo računalniki. Zato je treba dati poudarek človeškim veščinam, kot so komuniciranje, vodenje, vzdržljivost, radovednost, razumevanje in bralne veščine.« (Božič Blagajac, b. d.)

Človek je družbeno bitje, ki mu je kultura pridobljena in ne prirojena. Skozi proces socializacije in celotnega življenjskega ciklusa jo mora usvajati, gojiti in prenašati na svoje naslednike. S tem ohranja tradicijo, ki ima moč preživetja le tako, da vsi skrbijo zanjo. Organizacijsko kulturo sestavljajo vrednote, prepričanja, vedenje in odnosi, ki so skupni vsem sodelavcem v organizaciji. Vsak dan jih lahko opazimo pri delu v pisarni ali na terenu, na sestankih, kakor tudi med odmori ali npr. pri malici. Zaradi vloge odločanja in strateške usmerjenosti organizacijsko kulturo običajno vzpostavijo vodilni v organizaciji, ta pa se nato spreminja, razvija in dopolnjuje. Vsak sodelavec v podjetju doprinese svoje izkušnje, s tem posledično pa tudi svoje vedenje. Visoko izobražen strokovnjak veliko stane, lahko pa tudi veliko da. Ni mu težko dobiti druge zaposlitve, zato je s takšnim delavcem treba ravnati kot z dragocenim virom in to od vodje zahteva veliko znanja.

Danes lahko podjetja najamejo oziroma zaposlijo sodelavce po vsem svetu. Informacijska tehnologija omogoča oddaljen dostop. Digitalna povezljivost je odpravila geografske ovire, kar je odprlo trg talentov brez ovir. Vendar je za uspešno delo pomembno, da se novi globalni sodelavci vklopijo v matično organizacijsko kulturo. Poznani so primeri, ko so podjetja delegirala naloge, ko bi morale že biti opravljene, pa o sodelavcu ni bilo ne duha ne sluha. Kulturna pretočnost je nujna za uspešno delovno silo, temelj pretočnih delovnih mest pa so čustveno inteligentni delavci. Dobro izpopolnjene medosebne veščine povečujejo sodelovanje in kooperativnost, gradijo varnost organizacije, odpornost, dobro počutje in na koncu doprinašajo tudi k večji produktivnosti (Coidakis-Barss, 2020). Pri tipologiji po Cameronu in Quinnu avtorja izhajata iz prepričanja, da je organizacijska kultura ključnega pomena pri spreminjanju organizacije, spremembe pa so v današnjem turbulentnem času pogoj za uspešnost. Organizacije, ki bodo izkoristile nove tehnologije in hkrati ustvarjale priložnosti za svoje ljudi, bodo pisale resnične zgodbe o uspehu. V takšnem svetu bo sreča pri delu še kako pomembna. Srečni bodo pri delu lahko ustvarjali personalizirane izdelke, lažje bodo razumeli ljudi, bolj bodo odprti, ustvarjalni, v svojem delu bodo našli smisel, pa tudi bolje bodo komunicirali, bodo boljši vodje, prilagodljivi in vzdržljivi. Prihodnost res pripada srečnim (Božič Blagajac, b. d.).

Vodje postavijo ustrezno organizacijo in procese. Vendar pa je treba zagotoviti obvladovanje sebe. To je še kako pomembno. Z ustrezno informacijsko podporo lahko zagotovimo, da smo bolj učinkoviti in usmerjeni v pomembne naloge. Če imamo ustrezen informacijski sistem za vodenje, postane osrednja vstopna točka v podjetju, ki povezuje znanje, organiziranost podjetja in operativno vodenje. Z njim lahko obvladujete vse procese, navodila, tveganja, sestanke, akcije, ki jih potrebujete za svoje poslovanje. Delo na daljavo je lahko koristno in izziv. Koristni del je, da lahko delate na zeleni lokaciji. Izziv pa je, da se lahko pojavijo vprašanja v zvezi s *team buildingom*, sodelovanjem in komunikacijo v skupini, zagotavljanjem enotnih delovnih pogojev, v smislu omrežnih povezav, omejevanja morebitnih motečih dejavnikov v okolju, idr.. Zaposlitve na daljavo imajo veliko ugodnosti, za uspeh pa je potrebno tudi veliko samodiscipline in upravljanja s časom. Kljub temu inovativna tehnologija ponuja široko paleto orodij, s katerimi se lahko delo na daljavo spremeni v manj zahtevno zadevo. Tehnologija posameznikom omogoča, da opravljajo enako delo, kjer koli na svetu so. Zato lastniki podjetij uvajajo tehnologije, da bi svojim sodelavcem pomagali pravočasno opraviti naloge in da bi spodbujali timski duh. Vsekakor pa je za delo na daljavo treba imeti prava orodja za upravljanje s časom, ki nas usmerjajo od nujnih k pomembnim nalogam in nas sproti obveščajo, kje smo na poti za doseg cilja (ProofHub, 2020).

V primeru krize se moramo ustrezno odzvati in uvesti postopke preobrata podjetja v krizi. Začne se s tem, kaj narediti, ko se v podjetju pojavi kriza. Ta ne nastane čez noč, kar omogoča spoznavanje problemov prek ustreznih znakov kriz. Ti so povezani z odgovarjajočimi vzroki,



kar omogoča sestavljanje katalogov znakov krize in pravočasno ugotavljanje težav, in prepoznavanje vzrokov, ki so do krize privedli. Situacija, v kateri se nahajamo, je zagotovo krizna. Kolikšen vpliv bo imela na lokalno in globalno gospodarstvo, si zaenkrat ne znamo predstavljati. Zato bodo morala podjetja hitro odreagirati in ustrezno nasloviti svoje sodelavce, kupce in dobavitelje. Morda je pri preobratu iz krize nepomembnejše krizno komuniciranje. Gre za način, kako znamo deležnike prepričati, da bodo naše aktivnosti prinesle ustrezne rezultate, ki bodo za njih ugodni. Mnoga podjetja pri kriznem komuniciranju dajejo prednost ravno imidžu, kar pomeni, da bodo njihova sporočila, ki so včasih lahko tudi neresnična, v javnosti skušala ohraniti ali celo povečati ugled podjetja. Z vzroki in samimi napakami se bodo ukvarjali znotraj organizacije. Kriza povzroči spremembe, včasih celo preobrat. Zavedati se je treba, da vse spremembe niso slabe. Krizna situacija je lahko tudi priložnost za podjetje, da spremeni navade in razmišljanje. Zato jo je treba vzeti tudi kot obdobje izzivov, ko se podjetje sicer sooči z negativno situacijo, a hkrati prevetri neuspešne smernice organizacije. Zaznavanje krize je odvisno tudi od zaposlenih. Če je več tistih, ki jih manj vodi razum in bolj čustva, se lahko zgodi, da krizna situacija kaj hitro postane hujša, kot je sicer. To pa ne pomeni, da je čuječnost v takih situacijah odveč. Ravno nasprotno. Ko je treba obvestiti javnost in pripraviti informacije, ki jih bodo posredovali mediji, lahko ravno kanček čustvenosti ter skrb za javno dobro, zaposlene in organizacijo reši in ohrani ugled podjetja.

## 4 DOLGOROČNI RAZVOJ SODELAVCEV IN PODJETJA

V tretji knjigi z naslovom *Dolgoročni razvoj sodelavcev in podjetja*<sup>11</sup> želimo prispevati k boljšemu razumevanju in bolj sistematičnemu pristopu k upravljanju znanja v organizacijah. Podamo celovit pogled na procese upravljanja znanja kot osnovo za maksimalno ustvarjanje in izkoriščanje znanja v podjetju ter bolj učinkovito inoviranje. Ko govorimo o znanju kot temeljni konkurenčni prednosti, govorimo pravzaprav o procesih upravljanja znanja. Znanje samo po sebi še ni konkurenčna prednost, dokler ga sistematično skozi procese ravnanja z znanjem ne prenesemo v izdelke, storitve, marketinške pristope ipd. Kako ti procesi potekajo znotraj posamezne organizacije, je edinstveno in neponovljivo, zato se jih tudi ne da v enaki obliki prenesti v drugo organizacijo. Prav v tem nastane med organizacijami ključna razlika v doseganju konkurenčne prednosti.

V zadnjem času smo vse bolj deležni sprememb pri podajanju in predajanju znanja. Ta se namreč iz realnega sveta seli v virtualni svet. Poleg spletnih učilnic se vse bolj uveljavljajo usposabljanja v navidezni resničnosti. Do sedaj so take simulatorje uporabljali za šolanje pilotov in šolo vožnje, zdaj pa se jih vse pogosteje uvaja tudi pri usposabljanju pri drugih poklicih. Navidezna resničnost se aktivno uporablja na več različnih področjih in se je večkrat izkazala za praktično rešitev. Simulatorji virtualne resničnosti za usposabljanje ustvarjajo nadzorovano okolje, v katerem lahko bodoči ali obstoječi sodelavci trenirajo, povečujejo osebno varnost in privarčujejo velike vsote denarja zaradi morebitnih poškodb opreme in infrastrukture. Med usposabljanjem udeležencev na resničnih strojih, jih ni mogoče izpostaviti visokim tveganjem. Simulator virtualne resničnosti inštruktorju omogoča ravno to, da udeležence postavijo v težke situacije, ki se v primeru slabega izida ne končajo usodno. Tako je varnost udeležencev zagotovljena. Podobne možnosti so tudi pri menedžerskih veščinah. Ti z igro pridobivajo veščine in utrjujejo kompetence, potrebne za delo. Tako pri prevzemu funkcije niso nepripravljeni. Umetna inteligenca in delo z roboti bosta te možnosti še dodatno izboljšala.

<sup>11</sup> Raspor, A. Nežič, M. (ur.) (2019). *Dolgoročni razvoj sodelavcev in podjetja* (Long-term development of employees and company). Dolga Poljana: Perfectus. ISBN 978-961-94549-4-7

Kako obravnavati skrito vrednost podjetja, ki ima vedno večji delež pri tržni vrednosti podjetja? Gre za intelektualni kapital, ki pa je zaradi svoje neotipljive oblike težko merljiv. Poleg tega ne obstaja enotna metoda merjenja, metode so s strokovnega vidika zahtevne, predstavljajo pa tudi velik finančni zalogaj, kar še posebej velja za mala podjetja. Namen tega poglavja je predstaviti model merjenja intelektualnega kapitala, ki ga je avtorica razvila za mala podjetja, in prikazati njegovo uporabo v konkretnem primeru. Model je sestavljen iz dveh že obstoječih metod (VAIC in prilagojeni vsebinski vprašalnik). Metodi se dobro dopolnjujeta in dajeta tako vrednostne kot vsebinske odgovore. S predlaganim modelom lahko malo podjetje na enostaven in finančno sprejemljiv način začne meriti in krepiti intelektualni kapital. S pomočjo modela lahko prepozna, v kolikšni meri so posamezni elementi intelektualnega kapitala že zastopani v podjetju (vsebinski vprašalnik), nakaže torej, kje in v kolikšni meri je treba ukrepati. Omogoča tudi spremljanje učinkovitosti intelektualnega kapitala v podjetju in primerjavo z drugimi podjetji (VAIC). Predstavljeni model je uporaben za mala podjetja, kot izhodišče za merjenje intelektualnega kapitala. Za nadaljnje merjenje pa si vsako podjetje, glede na svoje poslovanje, prilagodi vsebinski vprašalnik.

Upravljanje talentov, kako delodajalci razvijajo talente in kako načrtujejo naslednike za ključna delovna mesta v svojih delovnih organizacijah, so pereča področja. Organizacije talentov praviloma ne upravljajo sistematično in tudi ne načrtujejo naslednikov, vsaj ne v zadostni meri. Bralci lahko v tem poglavju najdejo praktičen pristop (model), ki jim bo lahko v pomoč pri vzpostavljanju celovitega sistema na tem področju, izgradnji njegove strategije, opredelitvi lastnega bazena talentov in formaliziranega načrtovanja naslednikov. Predlagani model za učinkovitejše upravljanje talentov je primeren za vse organizacije, še zlasti za manjše, ker v preprostih petih korakih usmerja, kako se lotiti vzpostavitve sistematičnega pristopa k upravljanju talentov in načrtovanju naslednikov. Rezultati raziskave so namreč, skupaj z nekaterimi relevantnimi predhodnimi raziskavami, ki jih omenjajo drugi avtorji, pokazali, da je priložnosti za izboljšave na tem področju še veliko. Po drugi strani se odpirajo tudi nekatera dodatna vprašanja, predvsem v iskanju razlogov za obstoječe stanje, ki bodo lahko služila za osnovo nadaljnjim raziskavam. Vlaganje v sodelavce je najboljša investicija. Z ustreznim uvajanjem talentov namreč lahko podjetja pripomorejo k temu, da bo njihovo poslovanje bolj stabilno. Poskrbljeno bo za prenos znanja in za uvajanje mlajših sodelavcev. Pri tem jim je lahko v pomoč informacijska tehnologija, s katero prepoznajo talente in jih kasneje tudi spremljajo pri njihovem uvajanju na delovno mesto.

Pomemben vidik je upravljanje znanja. K pridobivanju vodstvenega tihega znanja je nujno pristopiti, saj gre za enega od ključnih dejavnikov v organizacijski rasti in pri vodstvenem uspehu. Pri tem je pomembno neformalno učenje. Največkrat se proces začne že zelo zgodaj v otroštvu, saj po teoriji socialnega učenja, otrok opazuje starejše osebe, ki so mu vzor, spremlja kaj počnejo in poskuša to vedenje ponoviti. Kasneje pa se ta proces nadaljuje tudi v fazi uvajanja na delovno mesto. Pomembna je izbira mentorja, saj ima velik vpliv na mentoriranca. Podjetje mora znati tiho (ponotranjeno) znanje pretvoriti v eksplicitno znanje (navodila, procesi, postopki) in ga v naslednji fazi ustrezno informacijsko podpreti.

Tematiko nadgrajuje peto poglavje, ki obravnava učečo organizacijo. Poudarek je na treh področjih učeče se organizacije: izobraževanje, timsko delo in uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije. V zelo spreminjajočih se in negotovih časih je dobro razvita učeča se organizacija sposobna hitrega odzivanja, razvoja novega znanja in interdisciplinarnega sodelovanja, kar ji daje moč za razvoj in prednost pred konkurenti.

Čeprav je osnovni Sengejev koncept učeče se organizacije star že skoraj tri desetletja, je v času krize in izzivov še kako aktualen. Menimo, da so prav učeče se organizacije tiste, ki lahko

s svojo fleksibilnostjo in ustvarjalno energijo v nastali situaciji naredijo ključne premike. Učeča se organizacija ima namreč že od vsega začetka v svoj osnovni koncept vgrajene elemente, kot so ustvarjalnost, timsko sodelovanje, odzivanje na spremembe in razvoj zaposlenih. Ker pa je Senge pri svojem snovanju iskal ključ za preživetje organizacij v prihodnosti, ne preseneča, da je v koncept učeče se organizacije vgradil sistemsko mišljenje, ki poudarja nujnost upoštevanja celote in ne le delov samih zase. Zato nam lahko kot konceptualno orodje pomaga razjasniti soodvisnost in zapleteno dinamiko sistemov ter je osnova za interdisciplinarni pristop in kreativno sodelovanje

Učeča se organizacija ne dovoljuje birokratskega načina organizacije, ampak mora imeti plosko horizontalno strukturo, ki je prilagodljiva in oblikovana tako, da povsod v organizaciji spodbuja enakost, sodelovanje in s tem nastanek idej. Organizacija je zato sposobna hitreje najti priložnosti, se spopadati s krizami in ohraniti konkurenčnost v nestanovitnem okolju. Avtonomni timi so v učeči se organizaciji temeljna delovna enota, v katerih ni meja med funkcijami. Time sestavljajo ljudje iz različnih področij in se povezujejo tudi izven meja svoje organizacije. V novih razmerah lahko pričakujemo, da bodo razvite učeče se organizacije med prvimi prešle v strukturo virtualne mreže oziroma virtualnih timov.

Ne glede na osnovni koncept pa je v praksi moč opaziti, da so tudi učeče se organizacije pogosto ostajale preveč zaprte samo v svojo »lastno učečo se organizacijo« in so se prereditko povezovale z drugimi organizacijami in strokovnjaki. Menimo, da bo aktualna situacija, ki je močno pospešila vzpostavitev dela na daljavo in sodelovanje v virtualnih timih, opogumila organizacije, da se bodo bolj odprle navzven ter s pomočjo različnih oblik virtualnega povezovanja vzpostavile ustvarjalno interdisciplinarno sodelovanje s svojimi deležniki, različnimi strokovnjaki in širšim okoljem.

Vsekakor je treba osvetliti tudi vidik vseživljenjskega izobraževanja. Ljudje se izobražujejo vse življenje. Prvih delovnih navad, s tem pa osnov za učenje in nadaljnje izobraževanje se učijo v fazi primarne socializacije. Kasneje pod vplivom sekundarnega okolja in vzgojno-izobraževalnih ustanov pridobivajo osnove za življenje in delo. Zakaj se ljudje v odraslosti odločajo za nadaljnje izobraževanje? Odgovore najdemo v nezmožnosti šolanja v mladih letih, pomanjkanju zrelosti pri odločitvah o bodočem poklicu, v razvoju družbe in tehnologije, krčenju delovnih mest in s tem posledično zahtevah po višje strokovno izobraženih kadrih, v pridobivanju novih znanj, vseživljenjskosti učenja ipd. Z novo tehnologijo prihajajo tudi v izobraževanje odraslih tehnično izpopolnjeni mediji, saj tehnologija oblikuje nove možnosti učenja v virtualnem svetu.

Organizacije so ljudje in ljudje delajo posel. Če gradimo in razvijamo uspešno poslovno zgodbo, gradimo in razvijamo svoje kadre. Charles Darwin je že v 19. stoletju zapisal: »V tekmi za preživetje zmagujejo najmočnejši oziroma najbolj pripravljeni – to so tisti, ki so se zmožni najbolje prilagajati spremembam okolja.« Za uspeh in nenehen oziroma dolgoročno uspešen in uravnotežen razvoj organizacije je pomembnih več dejavnikov. Kot ugotavljamo, je eden izmed pomembnejših jasna osredotočenost na kadre in njihov sistematični razvoj, kar pomeni, da je treba slediti svetovnim menedžersko-voditeljskim trendom ter kadrovske razvojnim dobrim praksam, in jih čim prej preizkušati in prilagajati potrebam in absorpcijski sposobnosti organizacije. Če organizacije želijo bolj sistematično upravljati ključne kadre v svojih organizacijah, je nujno, da tudi funkcija upravljanja kadrov postane strateški partner menedžmenta/vodij/lastnikov. Vendar pa na vprašanje, kako naj kandidat postane strateški partner s top menedžmentom, ni splošnega oziroma enotnega odgovora, ker je vsaka organizacijska kultura edinstvena.

## 5 OD NAGRAJEVANJA ZA PLAČO DO NAGRAJEVANJA S PLAČO

V četrti knjigi z naslovom *Od nagrajevanja za plačo do nagrajevanja s plačo*<sup>12</sup> najprej obravnavamo pojem motivacije in motivacijske teorije. Gre za velikokrat obravnavano tematiko. Prav zaradi poplave različnih motivacijskih teorij smo se odločili, da na enem mestu zberemo ključne ugotovitve teorij iz originalnih virov in tako olajšamo raziskovalcem nadaljnje delo. Bežni pregled bo morda dal občutek zastarelosti virov, a morda je prav to dodana vrednost tega izbora, saj smo teorije črpali iz originalnih virov. Vsako motivacijsko teorijo je namreč treba spoznati v izvornem kontekstu, da jo šele nato lahko apliciramo za svoje potrebe. Ugotovitev si namreč ne smemo izposojati zdaj pri enem, zdaj pri drugem avtorju. To nas namreč zmede in ne pripelje do pravih zaključkov. Vendar pa s pojavom novih generacij na trgu dela (generaciji Z in alfa) prihaja do sprememb, ki kličejo k redefiniciji motivacije. Vprašati se moramo, kaj motivira sodelavce. Prav tako se moramo vprašati, kako bodo spremenjene okoliščine vplivale na njihovo delo. Le če bomo prepoznali, kaj jih motivira, in jih bomo tudi znali motivirati, bomo lahko ustvarili pogoje za njihovo zavzetost.

Zavzeti sodelavci so tisti, ki so fizično in čustveno povezani s cilji podjetja, delajo s strastjo in širijo pozitivno energijo med sodelavci. To nam omogoča vzpostavitev ustrezne organizacijske klime. Kakšna je klima in kako zadovoljni oziroma nezadovoljni bodo sodelavci v podjetju, pa je odvisno od vrste dejavnikov, kot so: medsebojni odnosi, komuniciranje, odnos do izobraževanja in usposabljanja sodelavcev, vodenja, inovativnosti, pripadnosti podjetju in drugo. Govorimo o dimenzijah organizacijske klime, ki jih mora podjetje dobro poznati, če želi klimo upravljati in jo usmerjati v zeleno smer. S tem namenom tretje poglavje podrobno obravnava posamezne dimenzije organizacijske klime in doda priporočila, ki bodo podjetjem lahko v pomoč pri njenem upravljanju. Pojasnjuje tudi razliko med organizacijsko klimo in kulturo ter podaja napotke za merjenje le-te. Medtem ko najbolj napredne organizacije povečujejo vložke v prenos notranjega znanja, smo bili v Sloveniji priča ukinitvam notranjih izobraževalnih centrov. Tudi število organizacij, ki se ukvarjajo z izobraževanjem odraslih, je v upadu. V prihodnje morajo ponudniki skupaj z uporabniki pripraviti nove programe, ki bodo primerni za jutrišnje izzive industrije 4.0. Gradnja kulture je počasna, vendar je prednost ta, da se tudi počasi poslabša. Klimo pa lahko hitro pokvarimo, vendar jo lahko s pravnimi ukrepi tudi izboljšamo.

Raziskave mikroklimе nakazujejo, da so pogosto najšibkejši člen v notranjih organizacijskih okoljih prav sistemi nagrajevanja zaposlenih, saj so ves čas pri vrhu žarišč največjega nezadovoljstva sodelavcev. Je res tako? Raziskave namreč potekajo zelo pogosto tudi v okoljih, kjer so plače nadpovprečne. Gre zgolj za t. i. rekreativno pritoževanje sodelavcev, ko pravzaprav niti ne pričakujejo sprememb (tudi nad vremenom se vsi pritožujejo, pa nihče nič ne ukrene), ali pa za še vedno globoko zakoreninjeno nerazumevanje vplivov denarnega nagrajevanja kot »motivatorja« zaposlenih, saj številne raziskave in navsezadnje tudi praktične izkušnje dokazujejo, da ima denarno nagrajevanje le omejen vpliv, ker deluje praviloma kot higienik (dejavnik nezadovoljstva) in ne kot motivator (dejavnik zadovoljstva)? (*Nedenarne oblike motiviranja in spodbujanja zaposlenih*, b. d.)

Razumljivo je, da so sistemi nagrajevanja in motiviranja upravičeno in nenehno predmet posebnega interesa, saj gre za strateško občutljivo tematiko v politiki organizacij. Razlog za ta

<sup>12</sup> Raspor, A. Nežič, M. (ur.). 2020. *Od nagrajevanja za plačo do nagrajevanja s plačo* (From rewards for a salary, to the reward with a salary). Dolga Poljana: Perfectus. ISBN 978-961-94894-1-3.

interes je razumljiv: uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti sodelavcev. Slabo ravnanje na tem področju pa povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in lahko celo povzroči odhod tistih kadrov, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti prispevajo največ. Vedno se bodo našli sodelavci, ki bodo trdili, da so premalo plačani. Prav tako se bodo vedno našli delodajalci, ki bodo trdili, da produktivnost ne upravičuje dvigovanja plač. Toda, ali lahko pričakujemo, da bodo sodelavci delali zavzeto, če njihove plače ne bodo zagotavljale pokritja njihovih potreb in potreb njihovih družinskih članov?

Preživetje organizacij in njihova rast sta odvisni od tega, ali bo menedžment sposoben zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital, socialni ali človeški kapital organizacije. Temeljna naloga menedžmenta (zanjo so navsezadnje tudi plačani) je torej omogočiti zaposlenim, da (p)ostanejo uspešni, zato je prav od odnosa vodstev, njihove filozofije in simbolno opredeljenih vrednot v največji meri odvisno, kakšen bo odnos zaposlenih do vprašanj nagrajevanja in motiviranja (*Nedenarne oblike motiviranja in spodbujanja zaposlenih*, b. d.).

Tudi oblike nagrad in njihova vezava na uspešnost se morata spremeniti. Treba bo bolj stremeti k timskim in individualnim psihološkim pogodbam. Tovrstna pogodba ima prednost v individualnem pristopu, zato z njo menedžment pokaže, da zna in zmore razumeti ter sprejemati različnost pri posameznikih (sodelavcih), kar je eno pomembnejših sporočil sodobnega menedžmenta kadrovskega virov. Gre za zavezo, kaj bomo počeli in kaj bomo v zameno za to dobili. Če bomo prišli v težave, nam bo delodajalec pomagal tako, da nam bo priskrbel ustreznega mentorja/coacha. Predstave sodelavcev glede njihovega dela so lahko povsem drugačne od tistih, ki jih ima delodajalec. To izhaja iz vrednot, ki jih ima posameznik, vodje v organizacijah pa lahko poskrbijo, da se spodbudijo želena vedenja in vrednote sodelavcev. Takšen način vodi k večji motiviranosti sodelavcev, le-ta pa spodbuja inovativnost, učinkovitost in zadovoljstvo.

Vsaka organizacija si želi imeti v kolektivu sodelavce, ki so zavzeti, učinkoviti in zadovoljni, zato je v prispevku predlagan način dela z ostalimi sodelavci na delovnem mestu inštruktorja/mentorja/coacha, predlogi pa so lahko uporabni tudi širše. Coaching omogoča, da sodelavci sami odkrivajo svoje vrline, poiščejo motivacijske dejavnike, ki vodijo k povečani motiviranosti, ustvarjalnosti in učinkovitosti na delovnem mestu in tudi v zasebnem življenju.

## 6 S SKRBJO ZA SODELAVCE DO BOLJŠIH REZULTATOV PODJETJA

V zadnji (aktualni) peti knjigi z naslovom *S skrbjo za sodelavce do boljših rezultatov podjetja* najprej obravnavamo tematiko prepoznavanja in preprečevanja izgorelosti na delovnem mestu. Dejstvo je, da vedno izgorimo od dela, ki nam je všeč in ga ne znamo končati. Od duhomornega dela bomo kvečjemu utrujeni, še prej pa bomo iskali prvo najmanjšo priložnost, da se mu izognemo.

Težave v duševnem zdravju postajajo sestavni del sodobnega življenja, vodilna med njimi je depresija. Delovno okolje velikokrat ključno prispeva k razvoju depresivnih težav. Če pogledamo z vidika aktualnega stanja, tj. pojava virusa COVID-19 in izolacije, pa je situacija, s katero se srečujemo, izjemna in predstavlja izziv za vse. To ne pomeni, da bomo vsi doživljali hude stiske, saj smo ljudje zelo odporni in prilagodljivi. Če pa nas trenutne razmere obremenjujejo, se bomo z njimi lažje spoprijeli, če vemo, da se lahko na koga obrnemo. Tako je treba v takih situacijah urediti različne oblike psihološke podpore. V ta namen so strokovnjaki zdravstveno-vzgojnih centrov in centrov za krepitev zdravja ter drugih zdravstvenih služb v okviru zdravstvenih domov na voljo za brezplačne razbremenilne pogovore ob soočanju s stresom, strahovi ali skrbmi, povezanimi z virusom COVID-19. Namen telefonskega svetovanja je nudenje osnovne psihološke podpore prebivalcem v lokalni skupnosti v času epidemije. Telefonska podpora se odvija v obliki razbremenilnih pogovorov, ni pa namenjena poglobljeni (psihoterapevtski ali psihiatrični) obravnavi. Svetovalci so psihologi ali drugi ustrezno usposobljeni zdravstveni (so)delavci z delovnimi izkušnjami na področju duševnega zdravja (NIJZ, 2020).

Tisti, ki so v koronačasu na delu, pa se soočajo s prekomernim delom in stresom. V sodobni globalni družbi, polni vsakodnevnih sprememb na različnih področjih, se človek doma, v družbi in seveda na delovnem mestu (pogosto tudi zaradi partnerskih in medosebnih odnosov) srečuje s stresom, ki vodi do psihičnih težav, te pa najpogosteje vodijo v slabšo kakovost dela, lahko tudi v finančno izgubo podjetja, kar prinaša neprijetnosti za sodelavce. Kako se soočiti z njim?

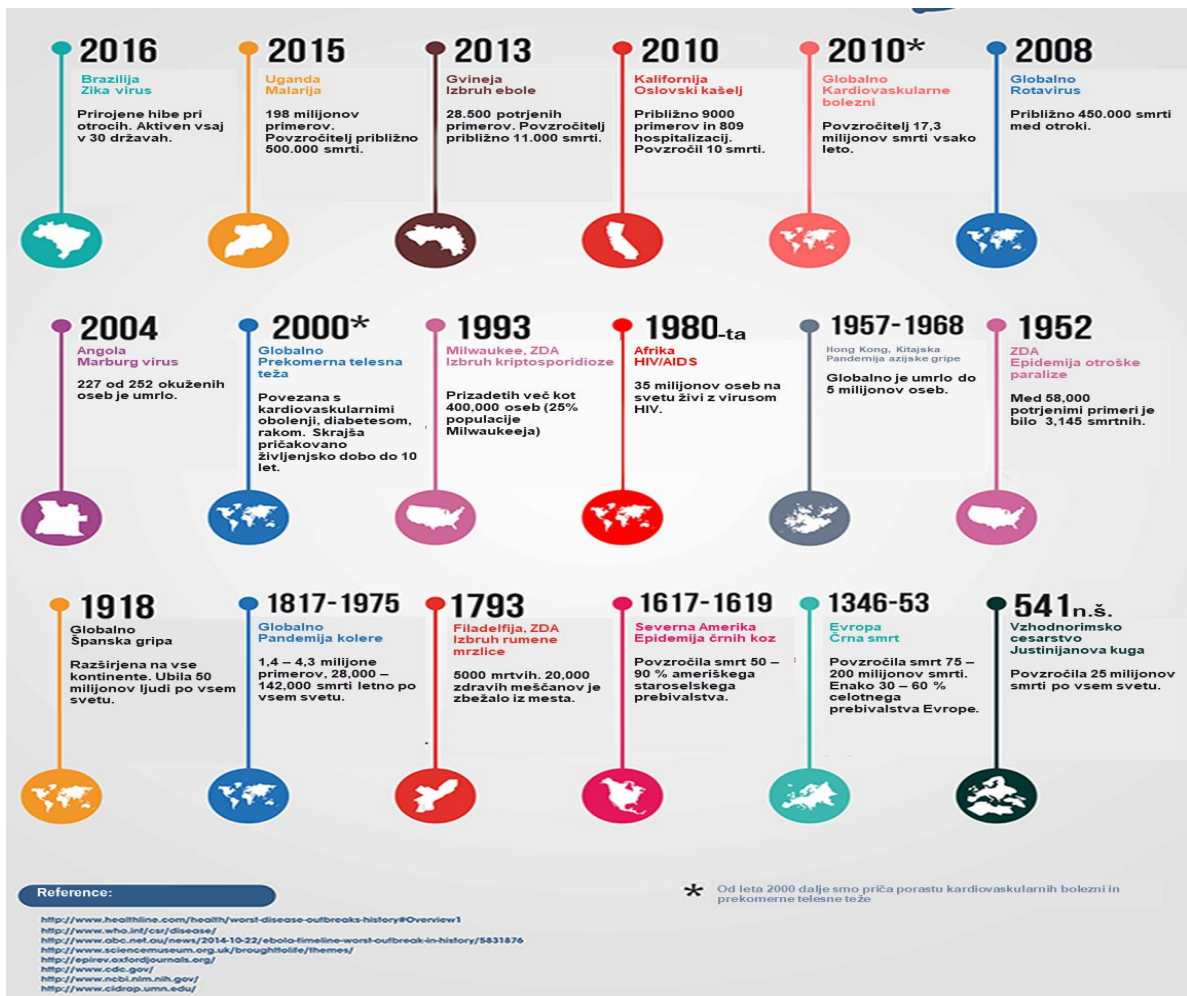
Poleg tega na delovnem mestu lahko prihaja do mobinga. Najpogostejši obliki mobinga sta dodeljevanje prekomernega dela ter obremenitev, zlonamerne govornice in širjenje lažnih govoric. Za mobing na delovnem mestu je značilno zlasti, da žrtev zaradi sodelavcev in/ali nadrejenih utрпи neznošen psihični pritisk in bolečino, delovno okolje pa postane tako sovražno, da obstaja velika verjetnost, da bi bila žrtev odpuščena, če bi se odločila, da se bo poskušala pritiskom sodelavcev ali nadrejenih zoperstaviti. Cilj skupine, ki izvaja mobing, je namreč največkrat pripraviti nezaželenega posameznika, da »sam odide«. Gre za taktiko, ki se v večini primerov izkaže za uspešno, vendar samo zato, ker nadrejeni oziroma vodilni pogledajo stran, ali pa celo sodelujejo pri napadih, če jih že ne usmerjajo.

Čuječnost (nepresojajoče, sprejemajoče zavedanje doživljanja v sedanjem trenutku) je tudi v poslovnem in delovnem okolju čedalje bolj uveljavljen psihološki pristop, ki ga uporablja vse več organizacij, tako v tujini, kot pri nas. Na ravni posameznika, organizacije kakor tudi širše družbe lahko prinese številne pozitivne učinke, denimo zmanjšanje stresa pri sodelavcih, njihovo okrepljeno duševno in telesno blagostanje, povečanje produktivnosti, kreativnosti in kakovosti dela, boljše odnose v kolektivu, v delovnih timih in s strankami; zmanjšanje absentizma in fluktuacije, večjo varnost pri delu. Pričujoče poglavje predstavi, kaj čuječnost je in kako deluje v kontekstu dela in organizacije. Podrobneje opisuje zlasti vpliv čuječnosti na

zmanjšanje stresa in povečanje psihičnega blagostanja pri sodelavcih, pomen psihološke prisotnosti v tukaj-in-zdaj ter vlogo čuječnosti pri delovni kreativnosti, komunikaciji in medosebnih odnosih. Posebni podpoglavji sta posvečeni dvema ključnima čuječnostnima strategijama, t. i. nepristranskemu opazovalcu in sprejemanju doživljanja. Vključuje tudi razmišljanje o možnih stranpoteh korporativne čuječnosti v smislu njene napačne uporabe. Ker je poglavje praktično naravnano, prinaša tudi navodila za izvedbo nekaterih priročnih čuječnostnih tehnik, napotke za neformalno prakso čuječnosti med delovnim dnevom, primere konkretnih pozitivnih učinkov čuječnosti pri slovenskih posameznikih, ter predstavitev dveh specializiranih čuječnostnih programov za podjetja in organizacije, ki sta bila razvita v Sloveniji in sta plod domačega znanja.

Če prihaja do preobremenjenosti, se pojavi zdravstveni absentizem, ki je kompleksen pojav in pereč problem, katerega reševanje zahteva sistematičen pristop, premišljene in usmerjene ukrepe ter redno spremljanje pojava, saj lahko le na ta način dobimo povratne informacije, na njihovi osnovi pa nato ugotavljamo uspešnost in učinkovitost ukrepov. Treba je vzpostaviti koncept družbene odgovornosti, ki podjetjem poleg njihove osnovne naloge, ustvarjati dobiček, narekuje tudi skrb za vse deležnike, s katerimi se zaradi svojega delovanja srečuje. V ospredju je notranja dimenzija družbene odgovornosti, ki primarno vključuje sodelavce, povezuje se s področji investiranja v človeški kapital, zdravja in varnosti sodelavcev ter upravljanja s spremembami. Podjetje pa mora poskrbeti tudi za ustrezno promocijo zdravja med sodelavci. Nekateri menijo, da je promocija zdravja že skica na oglasni deski, ki delavca uči, kako telovaditi. Ali so s tem res pripomogli k boljšemu zdravju delavca? Promocija zdravja je kompleksen proces, ki omogoča sodelavcu oziroma okolju povečevati nadzor nad dejavniki, ki bi lahko na kakršenkoli način vplivali na njihovo zdravje. Njen namen je sprememba življenjskega sloga posameznika in hkrati spoznanje, da je nezdrav način življenja lahko povezan z različnimi obolenji, ki lahko privedejo do kroničnih bolezni. Zaradi trenutne pandemije je ključno, da delodajalci zagotovijo ustrezne delovne pogoje za sodelavce. Tako si lahko večjo prodajo obetajo tudi proizvajalci zaščitnih mask in razkužil, pa tudi čistilni servisi, saj bo treba dolgoročno zagotoviti čisto okolje.

Trenutno stanje ostaja grožnja. Pandemije seveda niso nič novega v zgodovini človeštva. Prva velika pandemija v dvatisočletni zgodovini (Slika 52: Globalne epidemije skozi čas) je bila antoninska kuga med letoma 165–180, od takrat pa so sledile še druge. Justinijanova kuga je ime za pandemijo, ki je med letoma 541 in 542 prizadela Vzhodnorimsko ali Bizantinsko cesarstvo, vključno z njegovo prestolnico Konstantinopel (današnji Carigrad). Z izrazom črna smrt označujemo epidemijo domnevno pljučne kuge, ki se je pojavila v 14. stoletju po vsej Evropi. Epidemija je močno vplivala na kasnejšo zgodovino Evrope. Poleg tega, da je zdesetkala prebivalstvo Evrope in Amerike, kamor so jo prinesli osvajalci, je pospešila razvoj. Pred izbruhom črne smrti je Evropa med 1315 in 1317 trpela za veliko lakoto, ki je skoraj za desetletje zaustavila rast prebivalstva.



Slika 52: Globalne epidemije skozi čas  
(Sorell, 2016)

V zadnjem obdobju pa smo priča raznim pandemijam gripe, ki niso nič novega v zgodovini človeštva. Gripo je prvi opisal grški zdravnik Hipokrat že leta 412 pr. n. št. Prvo pandemijo gripe so v zgodovini zabeležili leta 1580, odtlej pa se pojavlja na vsakih 10 do 30 let. Znana pandemija je bila tudi med letoma 1889 in 1890, poimenovali so jo ruska gripa. Najprej so o izbruhu poročali iz Uzbekistana, in sicer maja 1889, oktobra istega leta pa je že dosegla Tomsk in Kavkaz. Razširila se je po vsem svetu, kot možna povzročitelja pa navajajo podtipa H3N8 in H2N2. Povzročala je visoko smrtnost med obolelimi in terjala okoli milijon smrtnih žrtev. Od začetka 20. stoletja so v svetu zabeležili štiri pandemije gripe, in sicer (Vodušek, 2020):

- španska gripa leta 1918: najhujša pandemija gripe v novejši zgodovini. Povzročil jo je podtip H1N1, po svetu pa se je širila v letih med 1918 in 1921. Zahtevala je med 50 in 100 milijonov življenj;
- azijska gripa leta 1957: povzročitelj je bil podtip H2N2. Pojavila se je v vzhodni Aziji, po vsem svetu pa je po ocenah povzročila 1,1 milijona smrti;
- hongkonška gripa leta 1968: pandemijo je povzročil podtip H3N2. Zahtevala je okoli milijon življenj. Po koncu pandemije je virus nadaljeval s kroženjem in se pojavlja v obliki sezonskih grip;
- nova gripa leta 2009: povzročil jo je enak podtip kot pandemijo leta 1918 (H1N1).



Vse to govori, da bomo morali biti v globalnem svetu pripravljeni, da se bodo pojavljale nove in nove epidemije in pandemije. Zato bo skrb za delovno okolje ključnega pomena, delodajalci pa bodo morali sodelavce ustrezno opremiti in pripraviti za varno delo. V aktualnem koronačasu je inšpektorat za delo na primer ugotovil, da delodajalec delavcem ni zagotovil osebne zaščitne opreme, prav tako jih ni seznanil z navodili o izvedbi ukrepov v skladu s priporočili Nacionalnega inštituta za javno zdravje, zaradi česar je inšpektorat delodajalcu prepovedal opravljanje dela do odprave nepravilnosti. Vendar pa krivda ni vedno delodajalčeva. Inšpektorji so obravnavali tudi primere, ko nekateri delavci, kljub temu da so bili opozorjeni in da imajo na voljo osebno zaščitno opremo, le-te ne uporabljajo (*Inšpektorat za delo od razglasitve epidemije prejel okoli 70 prijav, 2020*). Krivda torej ni enoznačna.

Dejstva, da o delu ali službi govorimo le kot o fizičnih in miselnih opravilih, so preteklost. Vedno bolj pomembna so nova merila in pravila o izbiri pravih ljudi na prava delovna mesta. Pri tem ima vedno pogostejše pomembno mesto čustvena inteligenca. Pogojno nima veliko skupnega z znanjem, ki ga posedujemo, s čimer mislimo predvsem na tisto znanje, ki smo ga usvojili v času šolanja. Pri vsakodnevem delu je seveda pomembno tudi strokovno znanje in inteligentna sposobnost. Na delovnem mestu določajo našo tržno vrednost osebne kakovosti. Te so največkrat povezane s čustveno inteligenco, ki zajema empatijo, prilagodljivost, prepričljivost in še marsikaj.

Vsak sodelavec mora imeti v mislih, kako bo oblikoval osebni karierni načrt. To ni naloga delodajalca. Delodajalec lahko z metodami, kot je ocenjevanje in letni razvojni pogovor, pri tem pomaga. A odgovornost je izključno na sodelavcih. Osebni karierni načrt pomaga posameznikom pri načrtovanju kariere in poklicne poti ter pri oblikovanju prihodnosti in zaposlovanju (rednem in priložnostnem). Potrebujemo ga vsi, ne glede na starost in vrsto dela. Zasnovan je na osebnih lastnostih, izkušnjah, opravilih, znanjih, treningih, veščinah, ciljih in filozofiji vsakega posameznika. Ta zbirka nastaja in se izpopolnjuje vse življenje in posameznikom pomaga, da načrtujejo in sledijo svoji karierni poti. To je »karierna zakladnica«, iz katere vsak jemlje svoje zaklade, si oblikuje svoj karierni portfelj kot temelj načrtovanja prihodnje kariere. Karierni načrt pomaga prepoznati lastne vzorce vedenja, gradi samozaupanje, daje večjo možnost doseganja življenjskih ciljev in pomaga spremeniti življenje na bolje. Posameznika usmerja k osebni odličnosti.

Kam nas torej pelje prihodnost? Analitsko podjetje Gartner je, tako kot vsako leto, napovedalo deset najpomembnejših tehnoloških trendov za leto 2020. Predstavilo je trende z dejanskim prebojnim potencialom, ki iz začetnega stanja že prehajajo v širšo uporabo in pridobivajo čedalje večji vpliv oziroma bodo prelomno točko dosegli v petih letih (Jakupović, 2019; Uzzaman, 2019):

1. **Hiperavtomatizacija:** Medtem ko se avtomatizacija nanaša na rešitve, ki avtomatizirajo ročna opravila, pomeni hiperavtomatizacija avtomatiziranje nalog s pomočjo naprednih tehnologij. Ker človeškega dela ni mogoče zamenjati z enim samim orodjem, hiperavtomatizacija vključuje kombinacijo orodij, kot so umetna inteligenca, strojno učenje, avtomatizacija robotskih procesov ali programska oprema za pametno upravljanje poslovanja. »Proces zajema tudi vse korake avtomatizacije – odkrivanje, analiziranje, načrtovanje, avtomatiziranje, merjenje, nadziranje in ocenjevanje.« Hiperavtomatizacija je smer, v katero se razvijata avtomatizacija opravil in integracija procesov na ravni organizacije. Glavni fokus v letu 2020 bo razumevanje celotnega razpona mehanizmov avtomatizacije, njihovega medsebojnega odnosa ter možnosti kombiniranja in koordiniranja.

2. **Multiizkušnje:** V prihodnjih letih bo prišlo do premika iz dvodimenzionalnih zaslonskih in tipkovniških vmesnikov k veliko bolj dinamičnim večnačinskim vrstam vmesnikov, zaradi katerih bo uporabnik čedalje bolj obkrožen s tehnologijo. Navidezna, obogatena in mešana resničnost že spreminjata način zaznavanja digitalnega sveta, napredne pogovorne platforme in pogovorno upravljanje pa bodo občutno izboljšali sodelovanje ljudi z njim. Do leta 2028 se bodo uporabniške izkušnje dožemanja digitalnega sveta in interakcije z njim precej spremenile, saj bo kombinirani premik v percepciji in interakciji prinesel multisenzorno in multimodalno izkušnjo. »Model se bo preusmeril od tehnološko pismenih ljudi k človeško pismenim tehnologijam.«
3. **Demokratizacija strokovnosti:** Gartner pod demokratizacijo strokovnosti razume zagotavljanje čim širšega dostopa do tehničnih veščin, kot so strojno učenje, orodja za razvoj aplikacij ter poslovna znanja o prodajnih procesih in ekonomskih analizah. Ta dostop naj bi bil radikalno poenostavljen, zanj pa ne bi bile potrebne posebne izkušnje in drago usposabljanje. Pospešeno bo prišlo do štirih ključnih vidikov demokratizacije strokovnosti: do demokratizacije podatkovne analitike (pristop do orodij podatkovnih znanstvenikov tudi za druge, manj strokovne poklice), demokratizacije razvoja (uvajanje umetne inteligence v uporabniške aplikacije), demokratizacije načrtovanja (avtomatizacijo razvojnih funkcij s ciljem podpore) in demokratizacije znanja (dostopnost orodij in sistemov tudi strokovnjakom zunaj IT).
4. **Obogatitev človeka:** Raziskujejo se možnosti uporabe tehnologij za izboljšanje kognitivnih in fizičnih sposobnosti kot integralnega dela človeških izkušenj. Fizično obogatitev bodo omogočili tehnološki elementi, vsajeni ali pridodani telesu, kognitivno obogatitev pa podatkovne aplikacije tradicionalnih računalniških sistemov ter tudi novi večizkušnjski vmesniki v pametnih prostorih. Človeška obogatitev bo v prihodnjem desetletju postala vseprisotna, ker bodo posamezniki težili k osebnim izboljšavam, organizacije pa se bodo trudile zagotoviti izboljšave za svoje zaposlene. Do leta 2025 naj bi že 40 odstotkov organizacij od načrtovanja za ljudi prešlo na »preoblikovanje« samih ljudi s pomočjo tehnologij in metodologij človeške obogatitve.
5. **Preglednost in sledljivost:** Povezana je s stališči, aktivnostmi ter podpornimi tehnologijami in praksami za ukvarjanje z regulatornimi zahtevami ter okoljskimi in etičnimi vidiki uporabe umetne inteligence, strojnega učenja in drugih naprednih tehnologij. Cilje tega je ustaviti čedalje večje zaupanje v podjetja. Zadeva postaja vse pomembnejša, saj hočemo vedeti, kako bodo varovani in upravljeni naši osebni podatki. Transparentnost in sledljivost bosta kritična elementa podpore digitalne etike in zahtev zasebnosti. Organizacije se bodo pri uvajanju praks preglednosti in sledenja osredotočale na tri področja: umetno inteligenco in strojno učenje, zasebnost, lastništvo in nadzor osebnih podatkov ter etično naravnano načrtovanje. Leta 2023 bo 75 odstotkov velikih organizacij zaposlovalo tudi strokovnjake za umetno inteligenco, ki se bodo ukvarjali z vedenjsko forenziko, zaščito zasebnosti in s krepitvijo zaupanja strank.
6. **Okrepljeni rob:** Robno računalništvo pomeni, da se računalniška moč, obdelava podatkov ter zbiranje in prenašanje podatkov prenašajo na robne naprave, ki so bližje virom, podatkovnim skladiščem in uporabnikom. S tem se povečujeta hitrost odziva in avtonomija. V pametnih prostorih bodo okrepljeni robni sistemi omogočali lokalni promet in obdelavo podatkov. K premiku na okrepljeni rob bodo pripomogle tudi številne robne naprave, od

interneta stvari do robotov, brezpilotnih letalnikov (dronov), samovozečih (avtonomnih) vozil in operativnih sistemov. Danes je robno računalništvo povezano predvsem s sistemi interneta stvari v proizvodnji in prodaji na drobno, v prihodnje pa se bo razširilo na tako rekoč vse panoge. Pri tem bo rob okrepjen z vse bolj prefinjenimi in specializiranimi računalniškimi viri in podatkovnimi skladišči. Več kot polovica vseh podjetniških podatkov bo ustvarjena in obdelana zunaj podatkovnih centrov ali oblaka.

7. **Porazdeljeni oblak:** Izraz se nanaša na distribucijo storitev javnega oblaka na različne lokacije, pri čemer izvorni javni oblak prevzema odgovornost za delovanje, upravljanje, posodabljanje in razvoj storitev. Doslej je oblak pomenil neodvisno lokacijo nekje na internetu, s porazdeljenimi oblaki pa postaja zelo pomembna fizična lokacija podatkovnih centrov, saj to zelo vpliva na reševanje vprašanj regulative, zakasnitve in podobnih zadev.
8. **Avtonomne stvari:** Avtonomne stvari so fizične naprave, ki uporabljajo umetno inteligenco za avtomatiziranje funkcij, ki so jih prej opravljali ljudje. Med takšne naprave sodijo roboti, brezpilotni letalniki, samovozeča vozila in plovila ter avtonomni aparati. Z izboljšanjem zmogljivosti avtonomnih stvari ter uvajanjem regulatornih predpisov in z rastjo družbene sprejemljivosti, bo od leta 2020 rasla njihova prisotnost na javnih prostorih. Vse več bo tudi sodelovalnih robotov in drugih naprav, ki bodo delovale usklajeno, bodisi neodvisno od ljudi bodisi pod njihovim nadzorom.
9. **Praktični blockchain:** Veriženje blokov vsebuje potencialne preoblikovanja industrij. To naj bi dosegli s podpiranjem zaupanja, zagotavljanjem transparentnosti in omogočanjem izmenjave vrednosti v poslovnih ekosistemih. S tem se bodo znižali stroški, skrajšal se bo čas transakcij in izboljšali denarni tokovi. Tehnologije na osnovi veriženja blokov bodo podpirale globalne premike ter sledenje blaga in storitev.
10. **Varnost, podprta z umetno inteligenco:** Varnost na osnovi umetne inteligence postaja ključni vidik zaščite. Kibernetski kriminalci umetno inteligenco že s pridom uporabljajo v svojih orodjih za zločinska početja. Na drugi strani pa se ta že učinkovito uporablja tudi za obrambo pred njimi. Uporaba umetne inteligence in strojnega učenja v obogatenu človeškem odločanju bo hitro naraščala na najrazličnejših področjih. To bo ustvarjalo tudi nove priložnosti za poslovno preobrazbo s pomočjo hiperavtomatizacije in avtonomnih stvari. Zaradi tega bo hitro raslo tudi število potencialnih točk za napade, ki ga prinaša širjenje interneta stvari, računalništva v oblaku, mikrostoritev in povezanih sistemov v pametnih prostorih. Vse to bodo novi izzivi za varnostne ekipe v organizacijah.

Skladno s tehnološkimi trendi, ki so namenjeni za širše uporabno področje, bo spremembam sledila tudi industrija. Digitalna preobrazba bo zajemala tudi posodabljanje ali zamenjavo zastaranih tehnologij z novimi, ki bodo podjetjem pomagale podatke spreminjati v uresničljive poslovne rešitve. Najpomembnejšo vlogo pri tem bodo odigrali računalništvo v oblaku, internet stvari, veriženje blokov, množični podatki (ang. *big data*), umetna inteligenca in strojno učenje. Podjetja bodo morala večino svojega proračuna nameniti digitalizaciji, razširiti svoj digitalni doseg, izboljšati zavezanost digitalnemu zaupanju, nagraditi ekosistem neodvisnih razvijalcev, povečati digitalni prihodek, proaktivno iskati partnerstva v novi multiindustrijski mešanici in premisliti svoje odnose z dobavitelji IKT.

V nadaljevanju predstavljamo deset tehnoloških trendov, ki jih bodo morala podjetja po mnenju analitske hiše IDC vpeljati v svoje načrte digitalne preobrazbe (Jakupović, 2019; *Latest Technology Trends That Will Impact Businesses in 2020*, b. d.).

1. **Pospešeno inoviranje:** Večina izdatkov za IKT bo namenjena digitalni preobrazbi in inoviranju. To bodo počela s povečanjem vlaganj v ključne tehnologije in nove operativne modele, katerih cilj je izboljšati hitrost, slojevitost in povezanost.
2. **Povezovanje v oblaku:** Da bi se ohranila konkurenčnost v digitaliziranem gospodarstvu, bodo digitalne storitve na voljo kjerkoli in kadarkoli.
3. **Izgradnja infrastruktur na robu:** Pospešeno se bo gradilo vse vrste novih infrastruktur, nameščenih na robu namesto v podjetniških podatkovnih centrih.
4. **Tovarne digitalnih inovacij:** Podjetja bodo poleg svoje osnovne dejavnosti razvijala tudi programsko opremo. S principom odprtih inovacij bodo te kupovala, podajala ali delila z drugimi podjetji.
5. **Eksplozija industrijskih aplikacij:** S pomočjo oblačnih pristopov bo razvitih in nameščenih ogromno aplikacij in storitev, ki bodo namenjene digitalni preobrazbi v industriji. Podjetja bodo morala v topografiji digitalne preobrazbe svoje industrije razviti močno konkurenčno inteligenco, integrirati idejo tovarne digitalnih inovacij v jedro načrtovanja produktov in zagotoviti, da bodo pri tem sodelovali vsi v podjetju.
6. **Neizogibna umetna inteligenca:** Večina novih podjetniških aplikacij bo imela vgrajeno umetno inteligenco, ki bo vključevala računalniški vid, govor, obdelavo naravnega jezika (NLP) ter obogateno in navidezno resničnost.
7. **Čas za promocijo zaupanja:** Pojavila se bodo delovna mesta, kot je direktor za zaupanje, ki bo usklajeval vprašanja zaupanja na področjih varnosti, financ, kadrov, tveganja, skladnosti, prodaje, zasebnosti in etičnih poslovnih operacij.
8. **Vsako podjetje svoja platforma:** Vsa pomembna podjetja bodo imela ekosistem digitalnih razvijalcev z več tisoč programerji.
9. **Multiindustrijske mešanice:** Vse več bo digitalnih ekosistemov, opredeljenih kot partnerstva med različnimi industrijami. Podjetja bodo razširjala svoje podjetniške razvojne vizije prek tradicionalnih medpanožnih partnerstev in partnerstev v sosednjih industrijah. Tako bodo zagotovila povezovanje novih multiindustrijskih aktivnosti z lastnim razvojem digitalne platforme in ekosistema.
10. **Vojne tehnoloških platform:** Tekma za prevlado in vzpostavljanje megaplatform javnih oblakov in koncentracija ponudnikov teh storitev.

Kaj nam prinaša jutrišnji svet in s kakšnimi izzivi se bodo srečevali delodajalci, sodelavci in njihovi vodje? Kako bodo na te odzive odreagirali kadrovske delavci? »Tradicija humanizma in demokracije je ključna osnova za razvoj evropskih institucij. Kakovost življenja, trajnostni razvoj, enakost in občutek za skupnost, so temelji evropske biti. Evropa je dokaz upanja v človečnost. V tej tradiciji je zakoreninjena tudi naša, torej kadrovska stroka. Naša dolžnost je, da ustvarjamo organizacije, ki v zaposlenih vzbujajo motivacijo, strast in zadovoljstvo«, je poudaril Lucas van Wees, predsednik Evropske kadrovske zveze (EAPM), ki ima sedež v Nemčiji in povezuje 32 nacionalnih združenj, vanjo pa je včlanjenih več kot 250.000 kadrovskih menedžerjev (Blatnik, 2019).

To so vzpodbudne besede. Vendar pa umetna inteligenca in industrija 5.0 omogočata nesluten razvoj. Povezovanje človeka in stroja bo pripeljalo k temu, da bodo sestanki potekali na miselni ravni. Iz možganov enega člana tima bo prenesena misel v možgane drugega člana tima. Vodja bo delegiral in spremljal izvajanje naloge neposredno po možganskih modulih. A tu se postavlja vprašanje etičnosti in moralnosti ter avtonomije. **Etika** je stvar **osebne** odločitve,

kako bo posameznik deloval v kontekstu lastnih dejanj do drugih. Morala pa je stvar **medsebojnih odnosov, torej družbe, zato morajo biti postavljene jasna merila, kaj se sme in česa ne. Izhajati je treba iz pravil svetovnega etosa. V preteklosti smo želeli določena vedenja uzakoniti, a žal neuspešno. Temu področju je treba dati več prostora v izobraževanju.** V pravnem pomenu je avtonomija instrument, s katerim se manjšini dovoljuje, da izvaja neposredni nadzor nad zadevami, ki so zanjo posebnega pomena, in hkrati prepušča večji entiteti, da izvaja tista pooblastila, ki pokrivajo skupne interese. Graditi bi morali poslovno kulturo, ki bi temeljila na etiki in morali. Izbirati bi morala kadre, ki imajo visoko integriteto. Prav industrija 5.0 bo to omogočala.

Vsekakor bo še bolj pestro. Na nas je, da naredimo jutrišnji svet boljši in lepši. Skupaj zmoremo.

## Literatura in viri

- Blatnik, T. (2019). *Kadroviki poganjajo rast, so pa tudi skrbniki človečnosti*. Dnevnik. Pridobljeno s: <https://www.dnevnik.si/1042882372>
- Božič Blagajac, P. (b. d.). *Peta industrijska revolucija povezuje ljudi in stroje*. Paleta znanj. Pridobljeno s: <http://paletaznanj.si/peta-industrijska-revolucija/>
- Coidakis-Barss, C. (2020). *Improve Organizational Culture With Virtual Reality*. Pridobljeno s: <https://www.td.org/insights/improve-organizational-culture-with-virtual-reality>
- Desoutter Industrial Tools. (b. d.). *Industrijska revolucija – od industrije 1.0 do industrije 4.0*. Pridobljeno s: <https://www.desouttertools.si/industrija-4-0/novice/654/industrijska-revolucija-od-industrije-1-0-do-industrije-4-0>

- Ekipa Mojedelo.com. (2016). *Imeti pri delu ob sebi najboljše prijatelje je dobro za posel*. Pridobljeno s: <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/imeti-pri-delu-ob-sebi-najboljse-prijatelje-je-dobro-za-posel-3503>
- Ekonomski cikel*. (b. d.). Finančni slovar. Pridobljeno s: <http://www.financnislovar.com/definicije/ekonomski-cikel.html>
- Fann Thomas, G. (b. d.). *Virtual organizations*. Reference for Business. Pridobljeno s: <https://www.referenceforbusiness.com/management/Tr-Z/Virtual-Organizations.html>
- Gauri, P. in Eerden, J. Van. (2019). *What the Fifth Industrial 2019. Revolution is and why it matters World Economic Forum*. The European Sting. Pridobljeno s: <https://europeansting.com/2019/05/16/what-the-fifth-industrial-revolution-is-and-why-it-matters/>
- Inšpektorat za delo od razglasitve epidemije prejel okoli 70 prijav*. (2020). Pridobljeno s: <https://siol.net/posel-danes/novice/inspektorat-za-delo-od-razglasitve-epidemije-prejel-okoli-70-prijav-521980>
- Jakupović, E. (2019). *To bo TOP 10 tehnoloških trendov v letu 2020*. Ikt Informator Finance. Pridobljeno s: <https://ikt.finance.si/8954231/To-bo-TOP-10-tehnoloskih-trendov-v-letu-2020>
- Latest Technology Trends That Will Impact Businesses in 2020*. (b. d.). Mobile App Daily. Pridobljeno s: <https://www.mobileappdaily.com/future-technology-trends>
- Nedenarne oblike motiviranja in spodbujanja zaposlenih*. (b. d.). Dialogos. Pridobljeno s: <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/nedenarne/>
- NIJZ. (2020). *Z znanjem do boljšega zdravja 2020*. Pridobljeno s: <https://www.nijz.si/sl/strokovnjaki-s-podrocja-dusevnega-zdravja-v-casu-epidemije-koronavirusa-na-voljo-za-brezplacne>
- ProofHub. (2020). *Necessary Tools Checklist To Plan Your Time Working Remotely*. Pridobljeno s: <https://blog.proofhub.com/top-time-management-tools-for-remote-team-work-85bcc4d3b5ed>
- Sejalec, M. (2020). *Virus bo spremenil svet ..... in spet bo vse tako kot prej*. necenzurirano.si. Pridobljeno s: <https://necenzurirano.si/clanek/mnenja/virus-bo-spremenil-svet-767065?fbclid=IwAR0Es0ldmzFRW3tLHpaGmLHZmBgCY63hC0QYil535HNnSZE1CZKMqAfS8-I>
- Uzzaman, A. (2019). *10 technology trends that will impact our lives in 2020 Pegasus Tech Ventures*. VentureBeat. Pridobljeno s: <https://venturebeat.com/2019/12/30/10-technology-trends-that-will-impact-our-lives-in-2020/>
- Veingerl Čič, Ž. (2020). *Vodenje zaposlenih, ki delajo od doma*. DOBA Znanja: Kompetence 21. stoletja. Pridobljeno s: <https://www.fakulteta.doba.si/doba-znanja/vodenje-zaposlenih-ki-delajo-od-doma>
- Vodušek, V. (2020). *Črna statistika pandemije koronavirusa doma in po svetu*. Pridobljeno s: <http://topnews.si/2020/03/28/crna-statistika-pandemije-koronavirusa-doma-in-po-svetu-s-koronavirusom-okuzenih-ze-vec-kot-pol-milijona-ljudi-po-svetu-stevilo-zrtev-bi-lahko-slo-v-milijone-vendar-je-to-se-vedno-veliko-manj-kot/?fbclid=IwAR0-uWt6v2ReDRYnEeprLTpOUbLWDOhOlcGCKG1kJePM5XnTFy-nX5i1EOA>

## INTERVJU Z MILOŠEM POŽARJEM







### **Kaj je izoblikovalo vašo poklicno usmeritev?**

Že od mladih nog sem imel več hobijev, ki so vedno dopolnjevali racionalno in čustveno plat delovanja. Tako me je vedno pritegnila tehnika in tej sem z letalskim modelarstvom zvest še danes. Ob tem pa sem se 20 let ljubiteljsko ukvarjal z glasbo in stal na veliko odrih ter izgubil strah pred nastopanjem. Kasneje sem ta svoj izrazni jaz začel izpolnjevati s fotografijo, ki je še vedno moja spremljevalka.

Študij strojništva sem po desetih letih zaključil z znanstvenim magisterijem s področja robotike. Danes bi to poimenovali s pravilnejšim izrazom mehatronika (ki je nastal že leta 1971, pa se je začel širše uporabljati šele v koncu 90. let). Nato sem se pridružil podjetju, kjer sem še danes. Ime podjetja pa smo kar nekajkrat spremenili.

Tudi na svoji profesionalni poti sem vedno združeval tehnični, sistemski pristop s človeškim vidikom. Tako zajema moja pot delo v razvojni tehnologiji, proizvodni tehnologiji, dvajset let sem vodil informatiko skupine podjetij, zadnjih devet let pa se ukvarjam s kadri in sistemi na tem področju.

### **Zaradi bogatih vodstvenih izkušenj lahko opredelite, kaj je po vašem mnenju ključno za uspešno vodenja podjetja.**

Umetnost vodenja podjetja vedno vidim v uravnoveženju systemskega, urejenega principa in svobode ter kreativnosti. Preveč nepotrebnih pravil ubija ustvarjalnost in premalo pravil vodi v nepreglednost, stihijo, kaos. Večje, kot je podjetje, več je potreb po sistemih in bolj se je treba posvetiti njihovi racionalizaciji, da ne postanejo zavora, ki ovira rast podjetja.

### **Kako v velikem podjetju poskrbeti za zadovoljne in zdrave sodelavce? Kako pomembno je vlaganje v ljudi?**

Čez noč je naša družba stopila iz okvirov podjetja s 3.000 zaposlenimi v družbo z več kot 80.000 zaposlenimi. Temu ustrezno so se odprle nove dimenzije trga, kupcev, strateškega razvoja, vlaganj. Tudi vlaganj v ljudi. Odprle so se možnosti izobraževanja na ravni skupine, ki poleg osnovnih znanj prinesejo tudi spoznavanje različnih kultur udeležencev, ki postanejo »sošolci« in nemalokrat sodelavci in prijatelji z druge strani globusa.

V družbi takih dimenzij začutiš, kaj pomeni sistemski pristop k vključevanju človeka. Veliko je programov, s katerimi skupina nudi sodelavcem pomoč pri uravnoveženju družinskega in profesionalnega življenja. Eden od teh je tudi Družini prijazno podjetje s širjenjem možnosti prilagajanja potrebam sodelavcev, kot so prilagodljivi urniki, prosti dnevi, namenjeni prvemu obisku otrok v vrtcu ali vstopu v šolo za prvošolčke ipd. Skrb za zdravje zaposlenih ni samo moralna in zakonska obveznost. Verjetno se bo večina strinjala, da je lažje in lepše sodelovati z zadovoljnimi sodelavci, takrat je tudi učinkovitost večja. Torej je skrb za zdravje in varnost na delovnem mestu tudi s poslovnega vidika smotrna. Drži pa tudi, da ob stremljenju k doseganju kratkoročnih ciljev včasih ta vidik spregledamo. Takrat je dobrodošlo opozorilo tistih, ki težavo ali nevarnost vidijo in poznajo.

**Absentizem je velika težava slovenskih podjetij, ki ima številne negativne posledice tako na organizacijskem, finančnem kot kadrovskem področju. Kako ga preprečiti? V čem vidite sami rešitev?**

Uravnoteževanje kratkoročnih ciljev ter trajnostne stabilnosti in razvoja terja stalen nadzor in zavedanje. V nasprotnem primeru se neskladnost trenutnih zahtev in dolgoročnih ciljev začne odražati v absentizmu in izgorelosti. Kako se temu izogniti? Ključ je v dobrem vodenju, ključ do dobrega vodenja pa je v dobrih vodjih. Kako pridobiti in vzgojiti dobre vodje? Selekcija vodij po osebnostnih lastnostih je velikokrat spregledana. Čeprav je velikokrat izrečena misel, da dobri strokovnjaki niso vedno tudi dobri vodje, je pogosto prav nasprotno. In še: dobri vodje ne nastanejo sami, vodje je treba vzgojiti z izobraževanji in treningi. Ponuditi jim moramo orodja, s katerimi bodo lahko urejali procese, ki jih vodijo. Med ta orodja spadajo tudi veščine upravljanja odnosov s sodelavci – kako izreči pohvalo, kako izraziti nezadovoljstvo z rezultati. In ravno tu veliko vodij odpove. Raje se izognejo konfliktu in ne izpostavijo težav ali uspehov. Vse s ciljem, da so težave kratkoročno zakrite, dolgoročno pa ...

Tako lahko pričakujemo, da bodo tudi v prihodnosti zmagovalci tisti, ki bodo imeli dobre vodje. Dobri vodje so trajnostno lahko s povprečno ekipo veliko bolj uspešni kot slabi vodje s skupino odličnih posameznikov.

Hvala za pogovor.

Intervju pripravila Ana Kodelja

## KLJUČNI POJMI

absentizem,  
asertivnost,  
certifikat družini prijaznega podjetja,  
čuječnost na delovnem mestu,  
čuječnost,  
čustvena inteligenca,  
delodajalec,  
delovna učinkovitost,  
delovna učinkovitost,  
depresija,  
diagnostika,  
družbena odgovornost,  
družini prijazno podjetje,  
izgorelost,  
klinična slika,,  
materinstvo,  
mobing,  
model kariernega načrta,  
okolje,  
osebni karierni načrt,  
posameznik,  
preprečanje izgorelosti,  
promocija zdravja,  
simptomi stresa,  
sodelavec,  
spimptomi izgorelosti,  
stigma depresivnih težav,  
stres na delovnem mestu,  
stres,  
stresorji,  
tehnike čuječnosti,  
zakonodaja,  
zdravje,  
zdravstveni absentizem,  
znaki depresije,



## Recenzija predloga za knjigo

### Priloga 1 : Recenzija doc. dr. Milena Kerndl

Monografija *S skrbjo za sodelavce do boljših rezultatov podjetja*, ki sta jo uredila Andrej Raspor in Metka Nežič, je s prispevki različnih avtorjev oblikovana tako, da bralcu z izbranimi temami pomaga prepoznati in reševati izzive, s katerimi se danes srečujejo delodajalci v skrbi za svoje zaposlene. Podrobno so obravnavana področja, kot so izgorelost, depresija, stres, mobing in zdravstveni absentizem. S prikazom nekaterih pristopov želi prispevati k boljšemu telesnemu počutju, čustveni stabilnosti, večji delovni uspešnosti, boljšim medsebojnim odnosom, odnosu do dela, samozaupanju, lažjemu usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, večji pripadnosti podjetju idr. Avtorji menijo, da se s čuječnostjo, čustveno inteligenco, osebnim kariernim načrtom in družbeno odgovornostjo do sodelavcev lahko izboljšajo rezultati dela v podjetju.

Monografija je ustrezno strukturirana. Deli se na dve večji celoti. V prvem delu osem avtorjev predstavlja svoje poglede za izboljšanje skrbi za sodelavce in s tem njihovih rezultatov na delovnem mestu, v drugem sta dva zanimiva izziva iz prakse in intervju.

Prvo poglavje obravnava prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu. Izpostavljene so osebne značilnosti posameznika in dejavniki, ki prispevajo k pojavu izgorelosti, ter simptomi, ki pomagajo posamezniku vpogled v situacijo, s čimer se odpira možnosti za samopomoč oz. zgodnjo ustrezno obravnavo.

Naslednje poglavje predstavlja depresijo in njen vpliv na delovno uspešnost, saj delo velikokrat prispeva k razvoju depresije in različnih težav, povezanih z njo. Zanimivo je predstavljena raziskava o pojavnosti depresivnih težav ter soočanja delavcev in delodajalcev s to problematiko z opozorilom, da je pri tem velikokrat prisotna tudi stigmatizacija problematike pri iskanju strokovne pomoči.

Stres je ena izmed najbolj pogostih zdravstvenih težav sodobne globalne družbe. Posameznik se srečuje z njim tako doma, v družbi in seveda na delovnem mestu. Avtorica ugotavlja, da stres vodi do psihičnih težav, ki slabšajo kakovost dela, zato je obravnava pomena tega družbenega in socialnega problema, ki se vedno bolj zajeda v vse pore človekovega življenja, zelo pomembna.

V poslovnem in delovnem okolju čedalje bolj uveljavljen psihološki pristop, ki ga uporablja vse več organizacij tako v tujini kot pri nas, je čuječnost. Poglavje zajema spoznanje, da čuječnost lahko prinese številne pozitivne učinke: zmanjšanje stresa zaposlenih, okrepljeno duševno in telesno blagostanje, povečanje produktivnosti, kreativnosti in kakovosti dela, boljše odnose v kolektivu, zmanjšanje absentizma in fluktuacije ter – kar je zelo pomembno – večjo varnost pri delu. Predstavljeno je tudi, kaj čuječnost je in kako deluje v kontekstu dela in organizacije, prinaša pa tudi navodila za izvedbo nekaterih tehnik čuječnosti in napotke za neformalno prakso čuječnosti zaposlenim na delovnem mestu.

V petem poglavju ob ugotovitvah osnovnega pojma avtorica predstavlja raziskavo s področja mobinga. Tudi ona na osnovi rezultatov ugotavlja že znana dejstva, da so izvajalci mobinga največkrat nadrejeni. Njena raziskava je pokazala, da se trpinčenje in nadlegovanje s strani delodajalca najbolj poveča, ko se mati vrne s porodniškega dopusta.

V naslednjih poglavjih se avtorji poglobljeno ukvarjajo z ukrepi za zmanjšanje zdravstvenega absentizma, s tem, kako čustvena inteligenca vpliva na izboljšanje delovne uspešnosti zaposlenih in na koncu prvega dela navajajo konkreten primer, kako se izdelava osebni karierni načrt, ki posameznikom pomaga pri načrtovanju kariere in poklicne poti.

V drugem delu najprej avtorica v okviru prispevkov, izzivov iz prakse na študiji primera družini prijaznega podjetja, prikaže pomen družbene odgovornosti do zaposlenih. V ospredju je

notranja dimenzija družbene odgovornosti, ki primarno vključuje zaposlene, povezuje se s področji investiranja v človeški kapital, zdravje in varnost zaposlenih ter upravljanje s spremembami. Temu pa sledi pomemben prispevek na temo promocije zdravja na delovnem mestu, v katerem avtorica ugotavlja, da je namen promocije zdravja sprememba življenjskega sloga.

V zaključku monografije sta urednika dodala še intervju z Milošem Požarjem, ki ugotavlja, da je promocija zdravja kompleksen proces, ki omogoča zaposlenim oz. okolju povečevati nadzor nad dejavniki, ki bi lahko na kakršen koli način vplivali na njihovo zdravje.

Sestavni del monografije so definicije osnovnih pojmov, ustrezen nabor relevantne domače in tuje literature ter virov (več kot 300 enot) in več kot 280 strani teksta. Slike, tabele in grafi so ustrezno umeščeni in dopolnjujejo samo besedilo. Pričujoča monografija temelji na relevantni znanstveni in strokovni literaturi. Viri, uporabljeni za njeno izdelavo, so primarni in tudi sekundarni. Pri primarnih virih gre za vsa temeljna dela, ki neposredno zadevajo sociološko, zgodovinsko, psihološko in pravno razumevanje obravnavanih problemov. V delo je bilo vloženi veliko teoretičnih in praktičnih raziskovalnih prizadevanj.

Znanstvena monografija zajema zadnja spoznanja stroke in podrobno obravnava pomembna področja za zaposlene in delodajalce. Temeljna naloga slednjih naj bi bila, da skrbijo za svoje sodelavce, njihovo zdravje, počutje in osebne težave, saj bodo lahko le tako pričakovali boljše rezultate, posledično pa tudi kakovost produktov podjetja. Ker so avtorji izhajali iz strokovne in znanstvene literature, je znanstvena monografija *S skrbjo za delavce do boljših rezultatov podjetja* primerna za objavo v statusu znanstvene monografije.

doc. dr. Milena Kerndl

## Recenzija predloga za knjigo

### Priloga 2: Recenzija izr. prof. dr. Andrej Kovačič

Pričujoča monografija je strnjen prikaz področja obvladovanja človeških virov s fokusom na specifičnih in stresnih situacijah, ki zahtevajo od delodajalcev takojšnjo reakcijo. Bralcu z izbranimi temami pomaga prepoznati, preprečevati in reševati izzive, s katerimi se, v skrbi za svoje sodelavce, danes srečujejo delodajalci. Vsebine so aktualne tudi za same sodelavce.

Struktura vsebine se logično nadgrajuje. V prvem poglavju obravnava tematiko izgorelosti na delovnem mestu. Sledita poglavja o duševnem zdravju in stresu. Četrto poglavje je namenjeno čuječnosti – gre za nepresojajoče, sprejemajoče zavedanje doživljanja v sedanjem trenutku. Nato je predstavljena tematika mobinga, s poudarkom na mobingu mamic predšolskih otrok. Prej opisana stanja lahko pripeljejo do povečanega absentizma, kar je tematika naslednjega poglavja. Da bi lahko sodelavci in delodajalci ustrezno obvladovali vsa ta stanja, morajo imeti ustrezna znanja o čustveni inteligenci. Osrednji del knjige se zaključi z izdelavo osebnega kariernega načrta. Ta namreč pomaga posameznikom pri načrtovanju kariere in poklicne poti ter pri oblikovanju prihodnosti in zaposlovanju. Vsekakor lahko pomaga vsaj omiliti, če ne odpraviti stresne situacije.

V drugem delu knjige so prikazani primeri iz prakse. Najprej je predstavljena študija primera, v kateri avtorica obravnava koncept družbene odgovornosti, ki podjetjem poleg njihove osnovne naloge, ustvarjati dobiček, narekuje tudi skrb za vse deležnike, s katerimi se zaradi svojega delovanja srečuje. Sledi primer promocije zdravja na delovnem mestu. Čeprav jo danes pogosto zasledimo, ni dovolj zgolj skica na oglasni deski, ki delavca uči, kako telovaditi, ampak je treba to filozofijo vključiti v poslovni vsakdan. Sodelavce je treba ozavestiti, kaj lahko sami naredijo in kaj lahko naredijo skupaj z delodajalci, da se bodo uspešneje soočili z izzivi. Knjigo zaključuje intervju z osebo iz prakse, kjer nam avtor predstavi svoje videnje umetnosti vodenja podjetja v uravnoteženju systemskega, urejenega principa ter svobode in kreativnosti. Njegovo sporočilo je, da preveč nepotrebnih pravil »ubija« ustvarjalnost, premalo pa vodi v nepreglednost, stihijo in kaos.

Glavna vrednost knjige je to, da sistematično pelje bralca od posamezne delovne situacije do druge in da s primeri dobre prakse, z delovnimi situacijami ustrezno opiše tematiko.

Avtorji z znanstvenim pristopom predstavljajo teorije in pojme obravnavane tematike: izgorelosti, čuječnosti, mobinga, stresa, čustvene inteligence itd. Delo je prepleteno s klasiki obravnavanega področja, uporablja pa tudi najnovejše relevantne vire. Glavni doprinos monografije je prvi takšen celovit pregled z izbranimi temami. Tako bralcu pomaga prepoznati, preprečevati in reševati izzive, s katerimi se danes srečujejo delodajalci v skrbi za svoje sodelavce. Avtorji so k teoriji tudi sami veliko prispevali, saj so izhajali iz delovnih situacij, kar delo dopolnjuje in ji daje poleg znanstvenega pristopa tudi praktično uporabnost.

Ocenjujem, da je znanstvena monografija delo, ki dosega vse standarde znanstvene monografije. Tovrstno delo je prvo, ki tako predstavlja področja, zajeta v monografiji. Delo vključuje zadostno število relevantnih in aktualnih avtorjev kakor tudi zadnje aktualne tuje in lastne ugotovitve avtorjev posameznih poglavij. Knjiga je vsebinsko zaključena celota, vendar se lahko bralec podrobneje posveča le posameznim poglavjem ali pa delo bere kot celoto. Vsebina je namenjena tako laični kot tudi strokovni javnosti.

Znanstveno delo zajema dosedanja spoznanja stroke in jasno obravnava področje. Z izbranimi temami pomaga prepoznati, preprečevati in reševati izzive, s katerimi se v skrbi za svoje sodelavce danes srečujejo delodajalci.

Strinjam se, da je moje ime napisano kot ime recenzenta v gradivu.

izr. prof. dr. Andrej Kovačič







*dr. Andrej Raspor*  
*svetovanje in izobraževanje*

*Cena: 0 €*