



RUO

*Revija za
univerzalno
odličnost*

Journal of Universal Excellence

Letnik 9, številka 1, marec 2020

Volume 9, Issue 1, March 2020



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204

ISSN 2232-5204

Izid publikacije je finančno podprla ARRS iz naslova razpisa za sofinanciranje domačih znanstvenih periodičnih publikacij.

The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.

GLAVNI IN ODGOVORNI UREDNIK /
EDITOR IN CHIEF

B O R I S B U K O V E C

UREDNIŠKI ODBOR /
EDITORIAL BOARD

Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije, Slovenija

Janez Gabrijelčič - Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija

Hiroko Kudo, Univerza Chuo, Japonska

Cornell W. Clayton, Državna univerza Washington, ZDA

Petr Jüptner, Karlova univerza v Pragi, Češka

Annmarie Gorenc Zoran - Fakulteta za organizacijske študije, Slovenija

Luca Brusati, Univerza v Udinah, Italija

Mirko Markič - Univerza na Primorskem, Slovenija

Matjaž Mulej - Univerza v Mariboru, Slovenija

Marija Ovsenik - Univerza v Ljubljani, Slovenija

Daniel Klimovský - Komenskega univerza, Slovaška

Anca-Olga Andronic - Spiru Haret University, Romunija

Razvan-Lucian Andronic - Spiru Haret University, Romunija

Tine Bertancel - Fakulteta za organizacijske študije, Slovenija

Naslov uredništva / Editorial address:

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Ulica talcev 3

8000 Novo mesto, Slovenija



1

**UVAJANJE NAČEL VITKEGA PROIZVAJANJA
V IZBRANEM PODJETJU**

Sabina Zidar, Mirko Markič

16

**DRUŠTVA UPOKOJENCEV KOT POSPEŠEVALCI
TURISTIČNE POTROŠNJE IN PROSTOČASNIH
DEJAVNOSTI SLOVENSКИH UPOKOJENCEV**

Bojan Macuh, Andrej Raspor

31

MENEDŽMENT DOBREGA POČUTJA

Maja Kozole, Tjaša Gračner

48

**KOMPETENCE MENEDŽERJEV
DOBREGA POČUTJA**

Martina Zobarič, Patricija Kastelec, Nataša Podnar

73

**IZOBRAŽEVALNI PROGRAMI ZA
MENEDŽERJE DOBREGA POČUTJA**

Ema Husič, Gregor Blažič

97

**ANDRAGOŠKA/PEDAGOŠKA PODPORA
IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV ZA
MENEDŽERJE DOBREGA POČUTJA**

Andrej Mohar, Boštjan Zagorc

Uvajanje načel vitkega proizvodjanja v izbranem podjetju

Sabina Zidar*

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija
sabina.zidar@gmail.com

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija
mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšna je stopnja usposobljenosti o vitkem proizvodjanju?

Namen: Opraviti empirično raziskavo o uvajanju vitkega proizvodjanja in usposobljenosti o vitkosti in ugotoviti, kakšno je mnenje anketiranih o vpeljavi vitkega proizvodjanja.

Metoda: Na vzorcu 342 zaposlenih sodelavcev v izbranem podjetju smo opravili kvantitativno raziskavo o usposobljenosti in uvajanju načel vitkega proizvodjanja.

Rezultati: Ključna ugotovitev je, da več ur usposabljanja pomeni boljše poznavanje terminologije vitkega proizvodjanja in namena vitkega podjetja.

Organizacija: Zasnovali smo predloge za izboljšanje stanja na področju usposobljenosti in uvajanju načel vitkega proizvodjanja.

Družba: Ugotovitve iz raziskave bodo imele teoretične in praktične implikacije za vse tiste, ki se ukvarjajo z vpeljevanjem načel vitkega proizvodjanja.

Originalnost: Izvirna raziskava s področja usposobljenosti zaposlenih o vitkem proizvodjanju v Republiki Sloveniji.

Omejitev/nadaljnje raziskovanje: Raziskavo smo opravili v enem proizvodjalnem podjetju, zato izidov ne bo mogoče posploševati na druga podjetja in na druge dejavnosti.

Ključne besede: menedžment, proizvodjanje, usposabljanje, vitko proizvodjanje.

1 Uvod

Začetek vitkega proizvodjanja umestimo na prehod 20. stoletja, ko je Sakichi Toyoda, ustanovitelj podjetja Toyota, prešel iz tekstilne dejavnosti na proizvodjanje avtomobilov. Taiichi Ohno je z uveljavitvijo načel Toyotinega sistema proizvodjanja (Toyota Production System – v nadaljevanju: TPS) postavil temelje za poslovno-organizacijski sistem vitkega proizvodjanja, kot ga poznamo še danes (Kešetović 2012, str. 227). TPS je sistemski proces za izboljšanje poslovanja v podjetju, ki mu omogoča znižanje stroškov (Stewart 2012, str. 11).

Ko govorimo o vitkem proizvodjanju, si predstavljamo podjetje, v katerem si nenehno prizadevajo za izboljšanje svojih proizvodjalnih, tržnih in finančnih dejavnosti. To je podjetje, v

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 30. oktober 2019; revidirano: 3. november 2019; sprejeto: 22. november 2019. /

Received: 30th October 2019; revised: 3rd November 2019; accepted: 22. November 2019.

katerem naj bi se nenehno razvijali in odpravljali izgube, potrate in napake v vseh delovnih procesih, pri katerih nastaja proizvod (izdelek ali storitev). Namen vitkega proizvodnje je nenehno izboljšanje vseh bistvenih dejavnosti v podjetju. Vitko proizvodnje ni sklop določenih dejavnosti, ki jih uvedejo v podjetju in bodo delovali bolje. Je sprememba miselnosti, filozofije in delovanja, ki naj bo trajna. Uvedba vitkega proizvodnje je eden izmed najcenejših načinov povečanja prilagodljivosti, kakovosti in zadovoljitve kupcev (Agencija Poti 2013).

Namen naše raziskave je bil preučiti literaturo s področja vitkega proizvodnje, predvsem pa ugotoviti, kako poteka uvajanje načel vitkega proizvodnje v izbranem podjetju in kako so zaposleni usposobljeni o načelih vitkega proizvodnje. V ta namen smo v izbranem podjetju opravili kvantitativno raziskavo. Na podlagi prepoznanega raziskovalnega problema in zasnovanega vprašalnika o vitkem podjetju smo formirali hipoteze, ki smo jih v empiričnem delu raziskave preverili in obrazložili.

2 Teoretična izhodišča

Vitko proizvodnje pomeni usmeritev v odstranjevanje vseh vrst izgub na vsakem področju proizvodnje, upoštevajoč usmeritev na zahteve kupca, proizvod, dobaviteljsko verigo in menedžment podjetja ali druge organizacije. Namen vitkega proizvodnje je doseči čim enostavnejše obvladovanje procesov proizvodnje z manj človeškega napora, s čim manj izgubami (npr. za čakanje, zaloge, transport, kakovost, napačno vključeni (vodeni) ljudje ipd.) (Gošnik 2018, str. 24). Ljubič (2000, str. 417) piše: »*Sodobna proizvodnja zahteva predvsem čim krajše pretočne čase in proizvodni interval ob hkratnih čim manjših zalogah, čim večji prilagodljivosti zahtevam kupcev (personalizacija) in kakovostne izdelke brez napak.*« Page (2002, str. 3) navaja: »*Izguba je vsaka aktivnosti, ki porablja sredstva in ne prinaša dodane vrednosti za kupca.*« Ljubič (2000, str. 418- 419) navaja: 7-W-jev, dejavnike, ki povzročajo stroške in ne prinašajo nove vrednosti: »waste of overproduction« – odvečno, preveliko proizvodnje (napačno planiranje, zaradi varnostnih zalog je izdelanih več izdelkov, kot je potrebno; (Unterlechner in drugi 2009, str. 149) navajajo: »Tudi delati hitreje samo zato, da dobimo čim večji izkoristek dela zaposlenih, je zgolj druga oblika čezmernega proizvodnje in dejansko vodi k splošnemu čezmernemu zaposlovanju. Izdelke je potrebno izdelovati v taktu, kot ga želi odjemalec.«; navajajo naslednje dejavnike, ki povzročajo stroške: »odvečne zaloge (po asortimentu), prevelike nepotrebne zaloge materialov in nedokončanega proizvodnje; odvečno čakanje, neobjektivni medoperacijski zastoji; odvečni gibi, neracionalno oblikovana delovna mesta in načini dela; odvečni transport; odvečni izmet in izdelki z napakami in odvečne obdelave, neracionalni (tehnološki) postopki proizvodnje«. Liker (2004, str. 29) dodaja še osmi dejavnik, ki povzroča stroške: neizkoriščena ustvarjalnost zaposlenih (unused employee creativity). Gre za izgubljanje časa, idej, veščin, izboljšav in priložnost za učenje, ker zaposlenih ne vključujemo in jih ne poslušamo. Glavni vzrok, da v podjetju ne dosega načel vitkosti, oziroma največja potrata so presežno proizvodnje in posledične skladiščne zaloge. Kadar menedžerji dopuščajo zaloge proizvodov, te učinkujejo negativno in vodijo do suboptimalnega vedenja in obnašanja udeležencev v delovnih procesih, saj s tem prekrivajo

večino težav in anomalij nepravilno delujočih delovnih procesov (Unterlechner in drugi 2009, str. 187). Pučko (1993, str. 432) ugotavlja: *»Zaloge se nam v podjetju pojavljajo predvsem zato, da si omogočimo sorazmerno neodvisnost posameznih faz poslovnega procesa in dogajanja v njih. To omogoča opravljanje vsake faze na najbolj učinkovit način. S tem je mogoče stroške vsake faze znižati. Po drugi stani pa to zahteva obstoj zalog, ki pomenijo vezavo finančnih sredstev in nastajanje stroškov, vezanih na njihov obstoj (stroški financiranja, zavarovanja, skladiščnega prostora ...). Od tod izhaja, da je nujno hkrati uravnotežiti stroške posameznih faz poslovnega procesa in stroške zalog. Šele ko je vsota vseh teh stroškov minimalna, so zaloge optimalne.«* Maurya (2014, str. 33) pravi: *»Čudežnih rešitev ni, saj nobena metoda ne zagotavlja uspeha. Z dobro metodo pa lahko ustvarimo povratno zanko, ki omogoča nenehne izboljšave in učenje.«*

Tematika vitkega proizvodjanja zanima tudi slovenske raziskovalce in praktike. Z namenom, da bi prišli do potrebnih podatkov za našo raziskavo smo opravili pregled ugotovitev iz diplomskih ter magistrskih nalog s področja vitkega proizvodjanja, ki so bile do sedaj izvedene v RS in jih na kratko povzemamo v nadaljevanju. Radošević (2008) je prikazal, kako bi lahko z vpeljavo prvin vitkega proizvodjanja povečali produktivnost pri proizvodjanju notranjih vrat. Z raziskavo je ugotovil, da je ob upoštevanju načel vitkosti ter investiranju v nekaj ključnih posodobitev strojne opreme možno povečati produktivnost za 25 %. Molnar (2009) je proučevala uvajanje vitkega proizvodjanja na področju trdnih farmacevtskih oblik. Predstavljen je projekt uvajanja in primer s katerim so dosegli številne izboljšave, ki se kažejo v večji produktivnosti in nižjih proizvodnih stroških. Zigmund (2009) je s pomočjo proučevanja teorije in analize planiranja ter vodenja proizvodjanja v podjetju predlagala izboljšave pri sestavi vratnih zapor in zmanjšanje nepotrebnih zalog. Idejna zasnova rešitve temelji na osnovnem modelu kanbana. Oražem (2010) je prikazal potek procesa prenove proizvodjanja avtomobilskih delov v izbranem podjetju z uporabo metodologije Šest sigma vitkega proizvodjanja. Analiziral je težave pri vpeljavi novega sistema, ki so se pokazale predvsem v razumevanju in spremembi kulture obnašanja zaposlenih in podal tudi izvirne rešitve na področju vodenja in nagrajevanja. Ferjančič (2011) se je osredotočil na uvajanje vitkega proizvodjanja v izbranem podjetju. Vprašalnik je izdelal na osnovi Fordovega pristopa ocenjevanja. Analiza obstoječega stanja je pokazala, da na različnih področjih dosegajo različne nivoje vitkosti, na vseh področjih pa imajo še veliko priložnosti za izboljšave. Sečki (2011) je preverjal pomen vitkosti v proizvodnih podjetjih, hkrati pa nakazuje, kje ima Slovenija še rezerve na področju učinkovitosti s pomočjo vitkosti. Spoznal je, da so bile za marsikoga od predstavnikov podjetij to metode za katere sploh še niso slišali ali pa mogoče le bežno. Vergot (2011) na teoretičnih in praktičnih primerih opisuje uvajanje načel vitkega proizvodjanja in pilotni projekt, ki se je izvajal na oddelku kolenaste gredi. S pilotnim projektom jim je uspelo uvesti nekatere organizacijske spremembe predvsem vpeljava timskega koordinatorja. Povečalo se je zadovoljstvo zaposlenih, izboljšala se je komunikacija in 5S metoda je bila dobro sprejeta. Črešnar (2012) se je podrobneje osredotočila na vitko proizvodjanje, s poudarkom na sistemu kanban, ki je eden izmed gradnikov vitkega proizvodjanja. V delu je prikazan primer vpeljave kanbana in njegovo delovanje v praksi. Piškor (2012) je z uporabo orodij za doseganje vitkega proizvodjanja v podjetju Oprema-Uredaji d.o. prikazal šibka

mesta obstoječega proizvodnega procesa v podjetju, ter podane rešitve prenove oziroma na novo načrtovane operacije proizvodnega procesa. Šverko (2012) je obravnaval možnost uvajanja načel vitkosti v izdelovanju avtomobilskih žarometov. Obravnaval je način optimiranja izdelovalnega procesa montaže žarometov. V sklepu je podal kritično oceno doseženega stanja, možnosti nadaljnjih izvajanj in nevarnosti, da uvedene rešitve ne bodo obstale dolgoročno. Strašek (2013) je predstavil začetek procesa implementacije koncepta vitkega proizvodnje v proizvodnem podjetju in njen vpliv na proizvodni proces. Predstavil je metode, ki sestavljajo koncept vitkega proizvodnje s poudarkom na metodi SMED. Leskovšek (2014) je raziskala in prikazala, kakšna je specifičnost planiranja v vitkih proizvodnih sistemih in kako se razlikuje od planiranja v masovni proizvodnji. S pomočjo raziskave je spoznala kako vpeljava vitkih načel proizvodnje v procese vpliva na samo planiranje.

Po opredelitvi teoretičnih izhodišč in sistematičnem pregledu dosedanjih raziskav s področja vitkega proizvodnje smo ugotovili, da je tematika zanimiva tako za teoretike, raziskovalce in praktike v podjetjih. Z dosedanjimi raziskavami so se avtorji ukvarjali predvsem z operativnim področjem v posameznem delovnem procesu in manj z izhodišči zanj. Ob pregledu dosedanjih raziskav namreč nismo zasledili, da bi kdo že anketiral zaposlene sodelavce in jih spraševal kako so izobraženi oz. usposobljeni o vitkem proizvodnje. Na ta način smo evidentirali raziskovalno vrzel, ki jo bomo poizkusili z našo raziskavo vsaj delno zapolniti. Na ta način bomo prišli do novih znanj, ki bodo imela teoretične in predvsem praktične koristi za izbrano organizacijo in širšo družbeno skupnost.

Na podlagi pregleda strokovne literature, identificiranega raziskovalnega problema in zasnovanega vprašalnika smo formirali naslednje hipoteze:

H1: Poznavanje terminologije in namena vitkega proizvodnje sta na nizki ravni.

H2: Poznavanje namena in terminologije vitkega proizvodnje je boljše z večjim številom ur usposabljanja.

H3: Z višjo formalno izobrazbo je poznavanje namena in terminologije vitkega proizvodnje boljše.

3 Metoda

V teoretičnem delu raziskave smo uporabili metodo deskripcije in metodo kompilacije, kjer je šlo za povzemanje in interpretacijo misli drugih avtorjev (Zelenika 2000, str. 338). V *teoretičnem delu raziskave* podajamo pregled domače in tuje strokovne literature s poudarkom na konkretnih raziskavah o tematici vitkega proizvodnje v RS. Pregledali smo do sedaj že objavljene diplomske in magistrske naloge s področja vitkega proizvodnje. Ustrezno literaturo smo iskali s pomočjo baze COBISS, v revijah (Strojniški vestnik; IRT 3000; Organizacija; Management; RUO – Revija za univerzalno odličnost ipd.) in po naslednjih ključnih besedah:

anketa, menedžment, proizvodjanje, usposabljanje in vitko proizvodjanje. Teoretični del je obsegal študijo sekundarnih virov.

Kvantitativna raziskava o usposobljenosti in uvajanju načel vitkega proizvodjanja v izbranem podjetju je predstavljala empirični del raziskovanja. Populacija je bila 800 oseb, ki so bile zaposlene v izbranem podjetju na dan anketiranja. Namenski vzorec je obsegal 342 zaposlenih v izbranem podjetju. Vprašalnik je bil sestavljen iz trinajstih vprašanj. Pred anketiranjem smo izvedli testiranje vprašalnika v izbranem podjetju na vzorcu petih zaposlenih. Vprašalnik smo zaposlenim v izbranem podjetju posredovali na njihove službene elektronske naslove. V empiričnem delu smo izvedli raziskavo z anketiranjem. Pridobljene podatke smo analizirali z naslednjimi metodami: t-testom, Pearsonovim korelacijskim koeficientom in ANOVO.

Hipotezo H1 smo preverjali s t-testom za en vzorec. Najprej smo ustvarili novo spremenljivko *Poznavanje terminologije in namena vitkega proizvodjanja* tako, da smo združili trditve v vprašalniku, ki so pod 1. sklopom (poznavanje terminologije vitkega proizvodjanja in namen vitkega podjetja). Za mejo, od katere naprej smo menili, da je poznavanje na visoki ravni, smo si izbrali povprečje 3. Nato smo s t-testom preverili, ali se dejansko povprečje nove spremenljivke razlikuje od naše meje 3. Če je bilo statistično pomembno manjše od 3, smo hipotezo potrdili, saj bo *Poznavanje terminologije vitkega proizvodjanja in namen vitkega podjetja* na nizki ravni.

Hipotezo H2 smo preverjali s Pearsonovim korelacijskim koeficientom. Najprej smo ustvarili novo spremenljivko *Poznavanje terminologije in namena vitkega proizvodjanja* tako, da smo združili trditve v vprašalniku, ki so pod 1. sklopom (poznavanje terminologije vitkega proizvodjanja in namen vitkega podjetja). Nato smo merili korelacijo med to novo spremenljivko in številom ur usposabljanja. Če je bila korelacija statistično pomembna in pozitivna, smo hipotezo potrdili, saj je to pomenilo, da več ur kot so se usposabljali, bolje poznajo terminologijo.

Hipotezo H3 smo preverjali z ANOVO oz. analizo variance. Najprej smo ustvarili novo spremenljivko *Poznavanje terminologije in namena vitkega proizvodjanja* in jo preverjali tako, da smo združili trditve v vprašalniku, ki so bile pod 1. sklopom (poznavanje terminologije vitkega proizvodjanja in namen vitkega podjetja). Z analizo variance skupin smo preverili, ali se skupine (v našem primeru glede stopnje formalne izobrazbe) v povprečju med seboj statistično pomembno razlikujejo. Če so bile razlike glede na stopnjo izobrazbe statistično značilne, smo hipotezo potrdili.

Za analiziranje tako pridobljenih podatkov in informacij smo uporabili program Statistical Package for the Social Sciences (v nadaljevanju: SPSS) in program Microsoft Excel.

4 Rezultati

4.1 Opis vzorca

Ustrezno izpolnjenih je bilo 282 vprašalnikov, kar je predstavljalo 82 % odzivnost.

Kot je razvidno iz Preglednice 1 in strukture anketiranih po izobrazbi, je imela večina anketiranih srednjo izobrazbo, sledi višja in visoka. Najmanj anketiranih je imelo končan magisterij ali doktorat. Struktura anketiranih po starosti kaže, da je bilo največ anketiranih starih od 41 do 60 let, sledijo anketiranci v starosti 21 do 40 let. Kot je razvidno iz preglednice 1, smo največ odgovorov dobili iz podružnice Magma.

Preglednica 1. Struktura anketiranih po izobrazbi, starosti, po organizacijskih enotah

	Frekvenca	Delež (v %)
Izobrazba		
Osnovna	1	1,0
Poklicna	6	6,0
Srednja	38	38,0
Višja	27	27,0
Visoka	22	22,0
Magisterij	5	5,0
Doktorat	1	1,0
Skupaj	100	100,0
Starost v letih		
do 20 let	1	1,0
21 - 40 let	41	41,0
41 - 60 let	56	56,0
61 let ali več	2	2,0
Skupaj	100	100,0
Podružnica/oddelek		
Divizija A	12	12,4
Divizija B1	7	7,2
Divizija B0	14	14,4
Logistika	13	13,4
Podružnica Dekani	1	1,0
Podružnica Kočevje	8	8,2
Podružnica Magma	17	17,5
Vzdrževanje	7	7,2
Vlek	3	3,1
Razvoj in tehnologija	14	14,4
Kakovost	1	1,0
Skupaj	97	100,0

4.2 Poznavanje terminologije vitkega proizvodjanja

Ugotovili smo, da so se anketirani v povprečju najbolj strinjali s trditvijo, da vedo, kaj pomeni izraz vitko proizvodjanje, in vedo, katera so njena orodja. Nekoliko slabše povprečje smo dobili pri trditvah, da o vitkem proizvodjanju vedo toliko, da lahko svoje znanje delijo naprej, in da so dovolj usposobljeni. Najbolj se anketirani strinjajo s trditvijo, da je pomembno sodelovati in biti pripravljen na spremembe, saj je to bistveno za uspeh. Sledi odgovor, da so svoje vrednote, znanje in veščine o vitkem proizvodjanju pripravljeni uporabljati pri svojem delu in znanje deliti naprej ter da menijo, da vpeljava načel vitkega proizvodjanja izboljša učinkovitost poslovanja in konkurenčnost podjetja. Vpeljava vitkega proizvodjanja je pomembna, saj že pomaga pri znižanju in obvladovanju zalog v podjetju. Anketirani so se najmanj strinjali s trditvijo, da je vitko proizvodjanje nesmiselno ter da je sedaj dobro tako, kot je, saj delajo dovolj dobro. V povprečju je največ anketiranih poznalo izraze kanban, 5 S, JIM in TPM. Slabše so poznali izraze One Piece Flow, PDCA, SMED in Poka-Yoke, zelo slabo pa so poznali izraze Heijunka, Jidoka, Value Stream Mapping in Kaizen. V povprečju so anketirani največ uporabljali orodja: 5 S, TPM, kanban, SMED, najmanj pa Heijunka, Jidoka, Value Stream Mapping in One Piece Flow. Menili so, da so najbolj učinkovita orodja za doseganje vitkega proizvodjanja kanban, SMED, 5 S, TPM, PDCA in JIT, najmanj pa so se jim zdela učinkovita Heijunka, Jidoka, Value Stream Mapping ter One Piece Flow. V povprečju je večina anketiranih menila, da so za znižanje zalog najbolj pomembna stabilna naročila in pravočasne informacije o potrebah in zahtevah kupcev ter redne in točne dobave vhodnih materialov; sledijo kakovost proizvoda ali procesa ter natančno planiranje (terminiranje) in vodenje proizvodjanja. Anketirani so ocenili stopnjo vitkosti v podjetju in v veliki večini menili, da je to nekje na srednji ravni, vendar bo na tem področju potrebnega še veliko dela. Približno polovica anketiranih se je že udeležila usposabljanja na temo vitkega proizvodjanja. Tisti, ki so se usposabljanja udeležili, so se usposabljali v povprečju 14,8 ur. Anketirani, ki so podali predloge glede vpeljave vitkega proizvodjanja v podjetje, predlagajo dejavnosti v okviru strateške teme vitkega proizvodjanja, več usposabljanj na vseh ravneh organiziranosti, boljše ozaveščanje sodelavcev, prenos znanja, pravočasno planiranje, točnejše napovedi od kupcev, hitro menjavo orodij ipd.

4.3 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju bomo predstavili interpretacijo preverjanja formiranih hipotez.

H1: Poznavanje terminologije in namena vitkega proizvodjanja sta na nizki ravni.

Zanimalo nas je, ali je poznavanje terminologije in namena vitkega proizvodjanja na nizki ravni. Hipotezo smo preverjali s t-testom za en vzorec. Najprej smo ustvarili novo spremenljivko *Poznavanje terminologije in namena vitkega proizvodjanja* tako, da smo združili trditve v vprašalniku, ki so pod 1. sklopom (Poznavanje terminologije vitkega proizvodjanja in namen vitkega podjetja). Za mejo, od katere naprej menimo, da je poznavanje na visoki ravni, smo si izbrali povprečje 3. Nato smo s t-testom preverili, ali se dejansko povprečje nove spremenljivke razlikuje od naše meje 3. Če bo statistično pomembno manjše od 3, bomo hipotezo potrdili, saj bo *Poznavanje terminologije vitkega proizvodjanja in namen vitkega podjetja* na nizki ravni.

Preglednica 2. Opisna statistika

	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka povprečja
Poznavanje terminologije vitkega proizvodjanja in namen vitkega podjetja	137	3,48	0,74	0,06

Statistična pomembnost p-vrednost znaša 0,00 ($p < 3$), kar kaže, da je povprečje višje in se pomembno razlikuje od testne vrednosti.

Preglednica 3. T-test za en vzorec

	t	df	Testna vrednost = 3.00			
			P-vrednost (2-stranska)	Razlika v povprečju	95 % interval zaupanja	
Poznavanje terminologije vitkega proizvodjanja in namen vitkega podjetja	7,629	136	0,00	0,48	0,36	0,61

Glede na povprečno vrednost hipotezo, da je poznavanje terminologije in namena vitkega proizvodjanja na nizki ravni, zavrnilo.

H2: Poznavanje namena in terminologije vitkega proizvodjanja je boljše z večjim številom ur usposabljanja.

Zanimalo nas je, ali je poznavanje namena in terminologije vitkega proizvodjanja boljše z večjim številom ur usposabljanja. Za preverbo hipoteze smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient, s katerim smo preučevali povezanost med dvema spremenljivkama oziroma vprašanjema.

Preglednica 4. Opisna statistika

	Povprečje	St. odklon	N
Poznavanje terminologije vitkega proizvodjanja in namen vitkega podjetja	3,48	0,74	137
Koliko ur ste se usposabljali	14,76	18,54	55

Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,296 in je statistično značilen (preglednica 5). Vrednost P je pod 0,05. Lahko govorimo o pozitivni povezanosti spremenljivk. Moč povezanosti je nizka/šibka. Hipotezo lahko potrdimo. Več ur usposabljanja pomeni boljše poznavanje terminologije vitkega proizvodjanja in namena vitkega podjetja.

Preglednica 5. Korelacije

		Poznavanje terminologije vitkega proizvajanja in namen vitkega podjetja	Koliko ur ste se usposabljali
Poznavanje terminologije vitkega proizvajanja in namen vitkega podjetja	Pearsonov koeficient korelacije	1	0,296*
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)		0,028
	N	137	55
Koliko ur ste se usposabljali	Pearsonov koeficient korelacije	0,296*	1
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	0,028	
	N	55	55

H3: Z višjo formalno izobrazbo je poznavanje namena in terminologije vitkega proizvodjanja boljše.

Zanimalo nas je, ali se poznavanje namena in terminologije vitkega proizvodjanja viša z višjo formalno izobrazbo. Določene izobrazbene kategorije smo po vsebinski smiselnosti združili.

Preglednica 6. Stopnja izobrazbe

	Frekvenca	Delež (v %)
OŠ in poklicna	7	7,1
Srednja	38	38,4
Višja in visoka	49	49,5
Magisterij in doktorat	5	5,1
Skupaj	99	100,0

Izračunali smo frekvenco in delež glede na stopnjo izobrazbe. S statistično analizo smo želeli ugotoviti, ali se znotraj izobrazbene strukture anketiranih pojavljajo statistično značilne razlike v povprečjih glede poznavanja terminologije vitkega proizvodjanja in namena vitkega podjetja. Za analizo smo porabili ANOVO oz. analizo variance. Z analizira variance skupin smo preverili, ali se skupine (v našem primeru glede izobrazbe) v povprečju med seboj statistično pomembno razlikujejo.

Preglednica 7. Opisna statistika

	N	Povpr.	Std. odklon	Std. napaka	95 % interval zaupanja povprečja		Min.	Maks.
					Nizki	Visoki		
OŠ + poklicna	7	3,76	0,61	0,23	3,20	4,32	3,08	4,92
Srednja	38	3,52	0,73	0,12	3,29	3,76	1,00	4,38
Višja + Visoka	49	3,64	0,60	0,09	3,47	3,81	1,23	4,46
Magisterij + doktorat	5	3,77	0,19	0,08	3,54	4,00	3,62	4,08
Skupaj	99	3,61	0,64	0,06	3,48	3,74	1,00	4,92

Preglednica 8. Test homogenosti varianc

Leveneova statistika	df1	df2	Asimp. p-vrednost
1,52	3	95	0,21

Ali so variance skupin homogene, preverimo z Levenovim testom homogenosti varianc. Če so variance homogene, pomeni, da med variancami skupin ni statistično pomembnih razlik. Statistična pomembnost testa homogenosti varianc (Levenov test) znaša 0,21, razlike med variancami niso statistično pomembne ($p > 0,05$) in lahko sprejmemo predpostavko o homogenosti varianc.

Preglednica 9. Enosmerna analiza variance – ANOVA

Povprečje kvadratov	F	Asimp. p-vrednost
0,202	0,490	0,690

Statistična pomembnost enosmerne analize variance znaša 0,690, kar kaže, da so razlike med variancami glede na stopnjo izobrazbe statistično nepomembne in ne moremo trditi, da je poznavanje namena in terminologije vitkega proizvodjanja boljše z višjo formalno izobrazbo. Hipotezo zavrnamo.

5 Razprava

Izhajamo iz rezultatov, ki smo jih dobili pri hipotezi H1, kjer smo glede na izračunano povprečno vrednost hipotezo zavrnil in nismo dokazali, da je poznavanje terminologije in namena vitkega proizvodjanja na nizki ravni, da so se v povprečju anketirani najbolj strinjali s trditvijo, da vedo, kaj pomeni izraz vitko proizvodjanje, in vedo, katera so njena orodja.

Slabše rezultate smo dobili pri trditvah, da o vitkem proizvodjanju vedo toliko, da lahko svoje znanje delijo naprej, in da so dovolj izobraženi. Glede na te odgovore ter odgovore na deseto vprašanje, kjer je veliko anketiranih odgovorilo, da glede vpeljave 5 P v podjetje predlagajo več usposabljanj na to temo, predlagamo, da v podjetju pripravijo načrt, kako usposobiti posamezne skupine zaposlenih. Tudi potrjena hipoteza H2 potrjuje zapisano, kjer nas je

zanimalo, ali je poznavanje namena in terminologije vitkega proizvodjanja boljše z večjim številom ur usposabljanja.

Hipotezo H3 smo glede na rezultat zavrnil in nismo mogli potrditi, da je poznavanje namena in terminologije vitkega proizvodjanja boljše z višjo formalno izobrazbo.

Glede na rezultate analize v povprečju največ anketiranih pozna izraze kanban, 5 S, JIT in TPM, slabše poznajo izraze One Piece Flow, PDCA, SMED in Poka-Yoke, zelo slabo pa poznajo izraze Heijunka, Jidoka, Value Stream Mapping in Kaizen. V povprečju anketirani največ uporabljajo orodja 5 S, TPM, kanban, SMED, najmanj pa Heijunka, Jidoka, Value Stream Mapping in One Piece Flow. Menijo, da je najbolj učinkovito orodje za doseganje vitkega proizvodjanja kanban, SMED, 5 S, TPM in PDCA, JIT. Najmanj se jim zdi učinkovito Heijunka, Jidoka, Value Stream Mapping ter One Piece Flow. Iz rezultatov lahko razberemo, da anketirani bolj uporabljajo tista orodja, ki jih tudi bolj poznajo. Iz tega sklepamo, da bi pogosteje uporabljali tudi ostala orodja, če bi jih bolj spoznali. Orodja, ki jih uporabljajo, se jim zdijo tudi najbolj učinkovita, torej vidijo povezavo in smisel v tem, kar uporabljajo.

Tudi Hines in drugi (2012, str. 17) trdijo, da je angažiranost zaposlenih za uvajanje načel vitkosti ključna. Od nje sta odvisna njihovo vedenje in končni uspeh. Mnogo korakov vodi do angažiranosti, toda uspešna strategija, uskladitev in voditeljstvo so dober začetek. Vloga vodje je, da navdihuje z besedami, dejanji in ukrepi. Vsakomur v organizaciji naj bi zato omogočili, da sodeluje v strateškem procesu, in vse spodbujali, da se vključijo v izvedbo dejanskih sprememb ter okrepijo odpravljanje vzrokov namesto posledic in zmanjšajo obseg dela, ki ne ustvarja vrednosti.

6 Zaključek

Namen raziskave je bil predstaviti teoretična izhodišča s področja vitkega proizvodjanja s poudarkom na usposabljanju zaposlenih ter ugotoviti stopnjo usposobljenosti o vitkem proizvodjanju ter podati predloge za izboljšanje. Na vzorcu 342 zaposlenih v izbranem podjetju v organizacijski enoti proizvodjanja, smo s pomočjo 1KA opravili anketiranje o poznavanju terminologije in namena vitkega proizvodjanja. Vprašalnik je bil poslan na elektronske naslove vsem zaposlenim v proizvodjanju. V povprečju največ anketiranih pozna izraze kanban, 5 S, JIT in TPM. Anketirani so ocenili stopnjo vitkosti v podjetju in v veliki večini menijo, da je to nekje na srednji ravni, vendar bo na tem področju potrebnega še veliko dela. Tisti, ki so se usposabljanja udeležili, so se usposabljali v povprečju 14,8 ur.

Na podlagi pregleda strokovne literature, identificiranega raziskovalnega problema in zasnovanega vprašalnika smo preverjali tri hipoteze. Pri H1 nas je zanimalo, ali je poznavanje terminologije in namena vitkega proizvodjanja na nizki ravni. Glede na povprečno vrednost smo hipotezo zavrnil in nismo uspeli dokazati, da je poznavanje terminologije in namena vitkega proizvodjanja na nizki ravni. Zato sklepamo, da anketirani zaposleni poznajo terminologijo in namen vitkega proizvodjanja. Pri H2 smo želeli ugotoviti ali se poznavanje namena in

terminologije vitkega proizvodjanja izboljšuje z večjim številom ur usposabljanja. Uporabili smo Pearsonov korelacijski koeficient in ugotovili, da gre za pozitivno povezanost spremenljivk. Hipotezo smo potrdili. Sledi ugotovitev, da več ur usposabljanja pomeni boljše poznavanje terminologije vitkega proizvodjanja in namena vitkega podjetja. Pri H3 smo želeli raziskati, ali se poznavanje namena in terminologije vitkega proizvodjanja izboljšuje z višjo formalno izobrazbo. Za analizo smo porabili ANOVO oz. analizo variance. Glede na rezultat nismo mogli potrditi, da je poznavanje namena in terminologije vitkega proizvodjanja boljše z višjo formalno izobrazbo, zato smo hipotezo zavrnil.

Ugotovitve iz naše raziskave prinašajo tako teoretične kot praktične novosti ter nova znanja, ki predstavljajo pomemben prispevek k menedžerski znanosti in stroki s področja menedžmenta proizvodjanja z osredotočenjem na usposabljanju za vitko proizvodjanje v izbranem podjetju. Teoretični prispevek k menedžerski znanosti in stroki predstavljata celovita in sistematična analiza ter sinteza pojmov o vitkem proizvodjanju. Na enem mestu smo zbrali ter opisali vsa bistvena načela in spoznanja o vitkosti, kot so npr. JIT, kanban, SMED, Jidoka, Heijunka, PDCA, TPM, 5 S – Five S, Kaizen, Poka-Yoke itd. Ugotovili smo, da so se raziskovalci doslej v svojih raziskavah ukvarjali predvsem z operativnim področjem v posameznem delovnem procesu in manj z izhodišči zanj. Ob pregledu dosedanjih raziskav nismo zasledili, da bi se kdo od slovenskih avtorjev ukvarjal s tematiko usposabljanja zaposlenih sodelavcev. V empiričnem delu raziskave smo prišli do novih znanj o stanju usposobljenosti za vitko proizvodjanje, ki bodo imela teoretične in predvsem praktične koristi za izbrano organizacijo in širšo družbeno skupnost. Kot ključni prispevek k managerski znanosti in stroki iz empiričnega dela raziskave navedemo ugotovitev, da več ur usposabljanja o načelih vitkega proizvodjanja pomeni boljše poznavanje terminologije vitkega proizvodjanja in namena vitkega proizvodjanja. Na podlagi predhodnih ugotovitev smo zasnovali predloge za izboljšanje stanja na področju usposobljenosti o vitkem proizvodjanju v izbranem podjetju.

Po pregledu domače in tuje strokovne literature ter identificiranju raziskovalnega problema smo zaznali nekatere predpostavke in omejitve. Predpostavke: vitko proizvodjanje je tematika, ki je v tuji strokovni literaturi s področja menedžmenta vredna pozornosti teoretikov, raziskovalcev in praktikov od 70-ih let preteklega stoletja dalje; do sedaj v RS še ni bilo opravljene nobene empirične raziskave o usposobljenosti zaposlenih o vitkem proizvodjanju ter, da je vprašalnik najboljši pripomoček za pridobivanje podatkov o stopnji usposobljenosti zaposlenih o vitkem proizvodjanju. Zaznali smo tudi omejitve, povezane z varovanjem podatkov podjetja in varovanjem osebnih podatkov zaposlenih; nismo proučevali vpliva usposobljenosti na dejavnike uspešnosti delovnih procesov, kot npr. na OEE; zadovoljstvo kupcev, kakovost izdelkov ipd.; raziskavo smo opravili v enem proizvodnem podjetju, zato izidov ne bo mogoče sploševati na druga podjetja in na druge dejavnosti.

Raziskave s področja usposobljenosti zaposlenih o vitkem proizvodjanju v RS doslej še niso bile izvedene, zato naših rezultatov nismo mogli primerjati z nobeno podobno raziskavo. So pa pridobljeni rezultati iz naše raziskave lahko dobra podlaga za nadaljnje raziskovanje. Ker je

bila raziskava izvedena samo v enem podjetju iz koncerna, se nadaljnje raziskovanje lahko izvede tako, da se anketiranje izvede tudi v drugih podjetjih in se jih lahko nato medsebojno tudi primerja. Nadalje bi bilo vsebinsko mogoče nadaljevati raziskovanje v smeri ugotavljanja vpliva usposobljenosti o vitkem proizvodjanju na posamezne ali kompozitne kazalnike uspešnosti (poslovne, tehnološke ali celovite) organizacije. Prav tako bi bilo mogoče razširiti pregled doslej opravljenih raziskav v RS s tujimi raziskavami ter ugotoviti, ali je bila tematika usposabljanja o vitkem proizvodjanju doslej proučevana tudi v širšem prostoru. Za pridobivanje podatkov o usposabljanju s področja vitkega proizvodjanja bi bilo mogoče uporabiti tudi druge znanstvenoraziskovalne metode, kot npr. intervju, študijo primera ali uporabiti drug vprašalnik.

ZAHVALA

Prispevek je izdelan v sklopu projekta številka P5-0049, ki ga sofinancira Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna.

Reference

1. lka. (2017). *Celovita podpora anketnemu procesu. Minimalno število klikov*. Pridobljeno na <https://www.lka.si/>.
2. Agencija Poti. (2013). *Vitka proizvodnja – najbolj učinkoviti pristopi pri doseganju le-te*. Pridobljeno na [Http://www.agencija-poti.si/si/izobrazevanje/46986,149734/podrobno.html](http://www.agencija-poti.si/si/izobrazevanje/46986,149734/podrobno.html).
3. Črešnar, V. (2012). *Kanban kot gradnik vitke proizvodnje (delo diplomskega seminarja)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
4. Ferjančič, I. (2011). *Uvajanje vitke proizvodnje v konkretnem podjetju s ciljem izboljšanja poslovanja (magistrsko delo)*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
5. Gošnik, D. (2018). *Model managementa temeljnih procesov in uspešnosti podjetja (doktorska disertacija)*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
6. Hines, P., Found, P., Griffiths, G. & Harrison, R. (2012). *Ohranjanje vitkosti: uspeti, ne le preživeti*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
7. Kešetović, A. (2012). Filozofija vitke proizvodnje – koncept, ki prinaša poslovne uspehe. V *Odzivi na gospodarsko krizo? Inovativnost, podjetništvo, trajnostni razvoj*, 227–233. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
8. Leskovšek, M. (2014). *Vpliv vitkih principov proizvodnje/logistike na sistem planiranja v proizvodnih podjetjih (diplomsko delo univerzitetnega študijskega programa)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko.
9. Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
10. Ljubič, T. (2000). *Planiranje in vodenje proizvodnje*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Maurya, A. (2014). *Delaj vitko*. Ljubljana: Pasadena.
12. Molnar, Š. (2009). *Uvajanje vitke proizvodnje na področju trdnih farmacevtskih oblik (magistrsko delo)*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za farmacijo.
13. Oražem, E. (2010). *Prenova proizvodnje v izbranem podjetju (diplomsko delo)*. Nova Gorica: Univerza v Novi Gorici, Poslovno-tehniška fakulteta.
14. Page, J. (2004). *Implementing lean manufacturing techniques: making your system lean and living with it*. Cincinnati (OH): Hanser Gardner.

15. Piškor, M. (2012). *Uporaba orodij za doseganje vitke proizvodnje v podjetju Oprema – Uredaji d.d. (magistrsko delo)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo.
16. Pučko, D. (1993). *Planiranje v podjetjih*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
17. Radošević, A. (2008). *Povečanje produktivnosti izdelave notranjih vrat z vpeljavo vitkega proizvodnje (diplomska naloga)*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
18. Sečki, M. (2011). *Vitkost in njen vpliv na logistiko v proizvodnji (magistrsko delo)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko.
19. Stewart, J. (2012). *The Toyota kaizen continuum: a practical guide to implementing lean*. Boca Raton: CRC Press.
20. Strašek, V. (2013). *Vpliv uvajanja vitke proizvodnje na kakovost procesov v podjetju (magistrsko delo)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo in Ekonomsko-poslovna fakulteta.
21. Šverko, M. (2012). *Uporaba načel vitke proizvodnje pri proizvodnji žarometov (magistrsko delo)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo.
22. Unterlechner, M., Meško Štok, Z. & Markič, M. (2009). *Inoviranje, kakovost in Lean Six Sigma v proizvodnem procesu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
23. Vergot, L. (2011). *Aplikacija načel vitke proizvodnje pri izdelavi kompresorjev (diplomsko delo visokošolskega študija)*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
24. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
25. Zigmund, M. (2009). *Izboljšava upravljanja zalog po sistemu kanban v podjetju Roto Lož d.o.o. (diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija)*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.

Sabina Zidar je magistrirala leta 2018 na Fakulteti za management Univerze na Primorskem s področja managementa logističnih storitev na temo vitke proizvodnje. V gospodarstvu je zaposlena dvanajsto leto, trenutno kot MRP planer.

Mirko Markič je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 15 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 600 enot s področja upravnih in organizacijskih ved ter javnega zdravstva (varstvo pri delu).

Abstract:

Introduction Lean Manufacturing Principles in the Chosen Company

Research Question (RQ): What is the level of education/training about lean production?

Purpose: To conduct an empirical research based on the introduction of lean production, the level of knowledge and expertise in regards to the method and the general opinion about the introduction of lean production amongst the participants in the survey.

Method: Based on a sample of 342 employees in chosen company we have conducted a quantitative research about the expertise and the introduction of the principals of lean production.

Results: The key conclusion from the empirical part of the research is that more hours of education/training means a better knowledge of both the terminology of lean production and the purpose of a lean company.

Organization: We have designed propositions for the improvement of the current level of expertise and the introduction of the principals of lean production.

Society: Findings from this research will have theoretical and practical implications for all who try to introduce the principals of lean production in the future.

Originality: Original research on employees' education/training in lean manufacturing in the Republic of Slovenia.

Limitations/Future Research: The survey was conducted in one manufacturing company, so the results will not be generalizable to other companies and other economic activity.

Keywords: lean production, management, production, training.

Copyright (c) Sabina ZIDAR & Mirko MARKIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Društva upokojencev kot pospeševalci turistične potrošnje in prostočasnih dejavnosti slovenskih upokojencev

Bojan Macuh*

Fakulteta za komercialne in poslovne vede Celje, Lava 7, 3000 Celje, Slovenija
bojan.macuh@guest.arnes.si

Andrej Raspor

Doba Fakulteta, Prešernova 1, 2000 Maribor,
Fakulteta za uporabne družbene študije, Gregorčičeva 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija
andrej.raspor@ceatm.org

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje: Kako pogosto in s kakšnimi motivi se upokojenci poslužujejo turističnih ponudb v okviru organiziranih prostočasnih aktivnosti društev upokojencev?

Namen: Ugotoviti želimo, kako so organizirane prostočasne dejavnosti in ali je dovolj turističnih ponudb za upokojence glede na njihovo finančno stanje in ovire, s katerimi se soočajo.

Metode: Raziskave smo izvajali med slovenskimi društvi upokojencev. Izvedli smo spletno anketo v obdobju med 15. aprilom in 15. julijem 2018. Da bi povečali odzivnost, saj je bila ta v prvi fazi zelo slaba, smo spletno anketo v istem obdobju dopolnili s telefonskim anketiranjem, ki so ga izvajali študenti FUDŠ.

Rezultati: Društva upokojencev imajo organiziranih veliko prostočasnih dejavnosti. Pri turističnih potovanjih se bolj nagibajo k dnevnim izletom po Slovenji. Zaradi omejenih financ je pri odločitvi za izbiro gostinskega obrata pomembna cena namestitve, veliko manj pa je upokojence zanimalo, kakšna je klasifikacija namestitve.

Organizacija: Ugotovitve raziskave so relevantne za turistične organizacije in društva upokojencev. Tako lahko turistične organizacije prilagodijo turistično ponudbo. Društva upokojencev se pri organizaciji prostočasnih dejavnosti lahko povežejo in optimizirajo delo.

Družba: Prispevek je pomemben z vidika starajoče se družbe. Delež starejših oseb se namreč povečuje in bo potrebno ustrezno poskrbeti tudi za njihove prostočasne aktivnosti, kamor sodijo tudi turistične dejavnosti.

Originalnost: Gre za prvo tako celovito raziskavo, ki je bila izvedena med društvi upokojencev v Sloveniji in je iskala odgovore glede organizacije turističnih potovanj ter motivov upokojencev za udeležbo.

Omejitve raziskave/nadaljnje raziskave: Omejitev raziskave se kaže v tem, da so bili vključeni le vodje društev upokojencev. Za celovito mnenje bi morali izvesti fokusne skupine v nekaj izbranih društvih upokojencev in po mnenju povprašati tudi člane neposredno. Raziskava tudi ne pokriva upokojencev, ki niso aktivni v društvih.

Ključne besede: Slovenja, upokojenci, turizem, destinacija, izleti, ponudba.

1 Uvod

Danes potujejo vsi, v potovanja pa se vključuje tudi vse več starejših, kar v preteklosti ni bil množičen pojav. Ena najpogostejših trditev o starejših potnikih je ta, da so ti danes drugačni od prejšnjih generacij in bodo tudi v prihodnje drugačni od današnjih. Boljše kot je zdravje in višji kot je življenjski standard, dejavnejši in bogatejši so starejši.

Starejši imajo danes na splošno višje prihodke kot pretekle generacije, zato bodo več denarja vlagali v prostočasne dejavnosti, s čimer se bo delež starejših v turizmu le večal. Eden najbolj jasnih demografskih trendov na svetu je staranje prebivalstva, predvsem v razvitih državah. Sodobni družbeni pojav je vzbudil precejšnje zanimanje na vseh področjih. Oblikovale so se številne napovedi glede vpliva tega trenda na različne sektorje, vključno s turizmom. Po drugi strani pa se je starost pokazala kot pomemben dejavnik človeškega vedenja in ekonomskega povpraševanja. Globoke demografske spremembe, kot je trend staranja in prevlada velike generacije »baby boom«, globalno vplivajo tako na turizem kot na prostočasno in potovalno industrijo ter na ostale sektorje v družbi. Dejavnije udejstvovanje v prostem času, pogostejša potovanja in spremenjene potrebe starejših spodbujajo razvoj novih proizvodov (Weiermair & Mathies, 2004, str. 29).

Na globalni ravni so se proti koncu 20. stoletja in pospešeno po letu 2000 na staranje prebivalstva in z njim povezane demografske probleme odzvala politika s pomembnimi mednarodnimi dokumenti ter posamezne znanosti z raziskovanjem, publiciranjem in razvijanjem novih modelov za ravnanje (Ramovš, 2014, str. 6). Starejše je treba spodbujati, da čim dlje ostanejo aktivni na številnih področjih. Možne dejavnosti niso vedno povezane le z zaposlitvijo in družinskim življenjem, dobrodošlo je tudi vključevanje v različne družbene aktivnosti, ki preprečujejo osamljenost in izolacijo.

V okviru raziskave smo želeli odgovoriti na raziskovalno vprašanje, kako pogosto in s kakšnimi motivi se upokojenci poslužujejo turističnih ponudb v okviru organiziranih prostočasnih aktivnosti društev upokojencev?

Raziskava je razdeljena na teoretični, raziskovalni del in na del, kjer odgovorimo na zgornje raziskovalno vprašanje.

2 Teoretična izhodišča

Starostno obdobje, sklicujoč se ne definicijo Beera, danes delimo na več faz, ki jih tudi poimenujemo glede na pričakovano vitalnost ljudi v posamezni kategoriji, in sicer: od 65 let do 74 let (mlajši starejši), od 75 do 84 let (srednje starejši) ter 85 let in več (stari starejši). Na kratko bomo omenili še nekaj socialno-ekonomskih in kulturnih dejavnikov demografskih procesov, ti so:

- izobrazba: bolj izobraženi ljudje v povprečju živijo bolj zdravo od ostalih. Izobražene ženske v povprečju rodijo manj otrok, poleg tega pa zasedajo v službah višje položaje in težje usklajujejo kariero in družinsko življenje;
- gospodarstvo: visok BDP pomeni visok prihodek in posledično večje zaupanje v gospodarstvo in višjo stopnjo rodnosti. Obenem pa se izboljšuje zdravstveni sistem, podjetja izboljšujejo pogoje dela;
- zdravstvo: boljše življenjske razmere in zdravstvena oskrba vodijo v višje življenjsko pričakovanje;
- tehnologija: nove zdravstvene tehnike omogočajo neplodnim ženskam možnost oploditve in s tem višjo stopnjo totalne rodnosti (Beer, 2013, str. 75–89).

2.1 Mobilnost in turistična potovanja

Tako kot mobilnost mladih pripomore k njihovi splošni sposobnosti prilagajanja, natančneje, k njihovi lažji (re)integraciji na (nad)nacionalni trg dela (Lavrič in Godina, 2011, str. 379), mobilnost posameznikom omogoča, da pridobijo znanje in veščine, ki jih danes od njih zahteva svetovno gospodarstvo oziroma svetovni trg dela: znanje tujih jezikov, odprtost, strpnost do drugačnosti, pripravljenost na medkulturni dialog in sposobnost čezmejnega sodelovanja, zato so tudi mobilni študenti po končanem študiju pogostejše zasedali bolj plačana delovna mesta, se pogostejše prijavljali na delovna mesta v tujini in svojo kariero pogostejše videli v mednarodnem okolju. Resda starejše osebe, še posebej tiste, ki so že v domovih za starejše, nimajo potreb po novem delu, lahko pa se v mobilnost drugače vključujejo in izkoristijo to izkušnjo. Izkušnja mobilnosti vpliva, da je posameznik bolj samostojen, razumevajoč in strpen do drugačnih (ibidem, str. 379). Po podatkih Svetovne turistične organizacije (Dann, 2001, str. 235–238) so bili napovedani trendi na področju turizma do leta 2020 v smer: povečanja števila starejših turistov, spremembe od aktivnih počitnic na počitnice, ki temeljijo na izkušnjah, in vedno bolj kompleksne segmentacije povpraševanja v skladu z različnimi cilji ali nameni tradicionalnega potovanja (npr. destinacije, medeni tedni z dostopom do sonca in plaže, kulturni ali križarski izdelki). To se je v celoti realiziralo. Starejšim je omogočena različna specializirana ponudba. Ena izmed oblik je tudi dopustovanje v specializiranih hotelih ali izmenjave postelje v domovih prek portalov. Seniorski turizem ima velik potencial. Potovanje je za vse ljudi način preživljanja prostega časa. Pri tem ljudje vseh generacij uživajo. Še posebej upokojenci imajo več prostega časa za potovanja. Kljub omenjenemu dejstvu je v turistični statistiki Eurostata v letu 2013 v turizmu sodelovalo le nekaj manj kot polovica (47,1 %) prebivalcev EU, starih 65 let in več, medtem ko so prebivalci, stari 15 let in več, sodelovali v 60,0 % deležu (Population and social conditions – Statistics Explained, 2017). Kot pri drugih starostnih skupinah so možnosti za potovanja in turizem v starejših letih ravno tako povezane z razpoložljivostjo dohodka (finančni razlogi). Vendar pa je med starejšimi še posebej pomembno vprašanje pričakovane življenjske dobe: želja starih ljudi po potovanjih se s starostjo resnično zmanjšuje. Vprašanja v zvezi z zdravjem so pri ugotavljanju, ali je starejše prebivalstvo EU sodelovalo v turizmu ali ne, imela nekoliko večjo vlogo kot finančna vprašanja, relativno visok delež starejših pa ni imel motivacije za potovanje/odhod na počitnice (Europe Senior Tourism, 2017).

2.2 Upokojenci

Naslednja pomembna definicija za našo raziskavo je kdo je upokojenec? Upokojenec tudi upokójenec je, kdor je upokojen; družinski upokojenec je, kdor dobiva pokojnino kot član družine umrlega zavarovanca ali upokojenca; osebni upokojenec dobiva pokojnino iz lastnega zavarovanja; starostni upokojenec dobiva pokojnino iz lastnega zavarovanja po izpolnitvi določene starosti in delovne dobe (Gliha Komac, 2017). Upokojenec je torej oseba, ki je dopolnila zakonsko število let delovne dobe v odnosu do starostne dobe, ki mora biti izpolnjena kot pogoj za upokojitev. Podobno kot večina držav zahodnega sveta se tudi Republika Slovenija sooča s spremembami na demografskem področju (Dobrina, 2017, str. 8–9), ki že vplivajo oziroma bodo v prihodnosti pomembno vplivale na vsa področja življenja (zaposlovanje, obremenitev javnega zdravstva, produktivnost gospodarstva ipd.) (Thompson, 2016), med drugim tudi na zdravstveno stanje prebivalstva. Analiza podatkov o uporabi zdravstvenih storitev starejšega prebivalstva v Sloveniji (raziskava SHARE) je potrdila, da starejši posamezniki pogosteje poiščejo ambulantno oskrbo, jemljejo več zdravil in so v večjem deležu hospitalizirani. Izjema so najstarejši starostniki (stari 85 let ali več), pri katerih je uporaba zdravstvenih storitev manjša kot pri starostni skupini od 70 do 79 let (Hren, Prevolnik Rupel in Srakar, 2015, str. 75–82). V obdobju od leta 1900 do leta 2000 se je v večini držav razvitega sveta povprečna starost povečala za skoraj 30 let. Obenem pa se je na drugi strani konstantno zmanjševalo število rojstev, zato se je v vseh državah število starejšega prebivalstva neprestano večalo, kar velja še danes (Dobrina, 2017, str. 8). Posledica staranja prebivalstva je tudi večje število upokojencev, ki prav tako narašča, vendar je treba poudariti, da rast števila upokojencev ni bila vedno pogojena samo s staranjem prebivalstva. Tako kot mnoge druge države je tudi Slovenija v preteklosti reševala težave na trgu dela z zgodnjim upokojevanjem delovne sile, ki bi bila ob ugodnejših gospodarskih razmerah še vedno delovno aktivna (zaradi propada velikega števila podjetij po osamosvojitvi Slovenije se je visoko brezposelnost reševalo tudi z zgodnejšim upokojevanjem) (Dobrina, 2017, str. 14). Za delovno aktivno prebivalstvo v Sloveniji je značilno, da se v veliki večini primerov ljudje upokojijo takoj, ko izpolnijo prvi pogoj za starostno upokojitev in pridobijo pravico do starostne pokojnine brez odbitkov. Več kot 70 % upokojencev se je tako upokojilo, ker so izpolnili pogoje za starostno pokojnino, skoraj 15 % upokojencev pa je izbralo možnost predčasne upokojitve. Delež upokojencev, ki so se upokojili zaradi zdravstvenih razlogov, je 11,53 % (Börsch-Supan, 2018). Omeniti je treba tudi izredno visok delež novih upokojencev, ki se starostno upokojijo po prenehanju prejemanja denarnega nadomestila za primer brezposelnosti ali plačila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje pri Zavodu RS za zaposlovanje – v zadnjih štirih letih je bilo takih skoraj tretjina vseh upokojitev v posameznem letu ali celo več. Delodajalci in delojemalci velikokrat izkoristijo zakonsko določeno možnost čakanja na upokojitev na Zavodu RS za zaposlovanje. Dobra informiranost zavarovancev o možnosti, kdaj se lahko starostno upokojijo in kakšno pokojnino bodo približno prejeli, izhaja tudi iz podatka o številu izdanih informativnih izračunov, ki jih izda Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije vsako leto (preko 100.000 izračunov). Rast števila upokojencev se je zaradi zadnje reforme obveznega pokojninskega in invalidskega zavarovanja (v veljavi do 1. 1. 2013 dalje) precej

zmanjšala, saj je bila v letu 2016 najnižja v zadnjih 20 letih (0,8 % v primerjavi z letom 2015), samo razmerje med upokojenci in delovno aktivnimi prebivalci pa je še vedno nizko, in sicer 1,45 % zaposlenega na enega upokojenca v letu 2016 (Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, 2017).

Glede na ugotovljeno lahko zaključimo, da imajo glede na relativno nizko starost ob upokojitvi slovenski upokojenci velik potencial, da se bodo udeleževali turističnih potovanja in drugih prostočasnih dejavnosti. Ovira je le relativno nizka pokojnina. Tako je znašala novembra 2019 najnižja pokojninska osnova (po ZPIZ-2 36. člen ZPIZ-2) 858,46 EUR, najvišja pa 3.433,84 EUR. Dejansko izplačana starostna pokojnina, odmerjena od najnižje pokojninske osnove (ZPIZ-2 za 40 let pokojninske dobe), je za moške znašala 491,47 EUR in ženske 545,12 EUR. Povprečna neto za (ZPIZ-2 za 40 let pokojninske dobe) je za moške znašala 659,33 EUR, za ženske pa 653,80 EUR (Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, 2019).

2.3 Upokojenci in turizem

Seniorji, starejši občani, tretja, srebrna ali siva generacija, zlata leta, upokojenci ali zgolj starejši je le nekaj izrazov, ki se uporabljajo, ko v potovalni in turistični industriji govorimo o ciljni skupini starejših (Krašovec, 2003, str. 27). So pomembna skupina turistov in predstavljajo t. i. baby boom generacijo, ki je že upokojena oziroma prihaja v leta upokojitve. Starejši so danes v boljšem zdravstvenem stanju kot v preteklosti, imajo višje prihodke, več časa za potovanja in visoko tendenco po potovanjih na daljše razdalje (Litrell, Paige in Sung, 2004, str. 349–350). Prav zaradi daljšanja življenjske dobe in boljšega zdravja se število starejših turistov povečuje. Spremenile so se tudi vrednote in življenjski slog starejših, saj si mnogi želijo v starosti še veliko doživeti, si okrepiti zdravje in se družbeno udejstvovati (Pogačnik, Leskovec, Cigale, Prosen, & Laharnar, 2008, str. 27–38). Mnogi starejši ravno po upokojitvi menijo, da je prišel čas, da naredijo nekaj zase, in mnogi se prav takrat intenzivno udeležujejo izletov in najrazličnejših potovanj. Zato ni presenetljivo mnenje turističnih strokovnjakov, da je ciljna skupina starejših v turizmu celo najpomembnejša (Raspor idr., 2018, str. 20–23). Še pomembnejši je podatek, da so starejši v večini bolj izobraženi (tudi izkustveno, ne zgolj formalno) in pričakujejo od destinacije več kot »povprečni turisti«, vse življenje si želijo novih doživetij in novih spoznanj (Avcikurt, 2009, str. 154).

2.4 Oskrba upokojencev in vloga društev upokojencev pri socializaciji le-teh

Domača oskrba starejšega človeka ali osebe s posebnimi potrebami je zahtevno delo. V domovih za starejše skrbijo za oskrbovance osebe, ki so za oskrbo in nego starejših strokovno usposobljene in je to delo njihova poklicna izbira. Pri starejših ljudeh in pri osebah s posebnimi potrebami, ki živijo doma, vso potrebno oskrbo opravijo domači oskrbovalci ob svojem rednem delu. To delo jih izčrpava in večinoma ne dobijo od nikogar nobenega poduka, kako ostarelega in / ali osebo s posebnimi potrebami oskrbovati in negovati. Oskrbovanje bližnjega na domu na človeka vpliva telesno, čustveno, razumsko, duhovno pa tudi finančno. Domači oskrbovalec občuti napor in doživlja nemoč, stisko in pomanjkanje časa za vse svoje druge obveznosti in

interese. Zaradi nezadostne pomoči in znanja so preobremenjeni, kar vodi v njihovo izgorelost. Pomagati jim je možno s kakovostnimi programi, v katerih se jih opolnomoči z znanji o domači oskrbi in z dobrimi izkušnjami drugih domačih oskrbovalcev v podobnih situacijah. Če upoštevamo, da velika večina ljudi želi živeti do konca življenja doma, kjer jim je vse najbolj znano in domače, potem sta izobraževanje in osveščanje edina smiselna pomoč na poti opolnomočenja domačih oskrbovalcev (ZiSS, 2017).

Društva upokojencev igrajo pomembno vlogo pri socializaciji upokojencev, še toliko bolj tistih, ki niso v okviru ustanov in so dovolj mobilni. Človek namreč nenehno niha med osebno intimnostjo in koristno vpetostjo v socialne mreže. Pri tem je tesno sožitje v mikrosocialnih skupinah vezni člen med obema poloma in združuje kakovosti obeh (Ramovš, 2003, str. 104–200). Nove socialne mreže za sožitje generacij in kakovostno staranje zajemajo osebno svobodo in človekovo samostojnost. Gre za docela zavestno odločitev za medgeneracijsko prijateljevanje in sodelovanje, kjer večšine medgeneracijskega komuniciranja slonijo na principih socialnega učenja (Goriup, 2014, str. 92), saj se v društvih srečujejo starejši ljudje različnih generacij. Društva upokojencev in tudi sama Zveza društev upokojencev sta zunanja gerontološka dejavnost, ki skrbi za kakovostno življenje starejših ljudi, medgeneracijsko sožitje in ohranjanje medsebojne skupnosti (Malnar, 2015, str. 14). Hojnik Zupanc društvo upokojencev uvršča v samoiniciativno skupino civilne družbe (Hojnik-Zupanc in Mlinar, 1999, str. 137) in ima kot taka velik vpliv fizično in mentalno kondicijo starejših ljudi. Poleg tega pa je tudi mnenjski voditelj in usmerjevalec njihovega obnašanja in potrošnje, tudi v okviru pristočnih dejavnosti in turističnih potovanj.

3 Metodologija

V okviru raziskave, ki smo jo izvajali med slovenskimi društvi upokojencev, smo izvedli spletno anketo v obdobju med 15. aprilom in 15. julijem 2018. Da bi povečali odzivnost, saj je bila ta v prvi fazi zelo slaba, smo spletno anketo v istem obdobju dopolnili s telefonskim anketiranjem, ki so ga izvajali študenti FUDŠ.

Podatke za potrebe naše raziskave smo zbirali s pomočjo enotnega anketnega vprašalnika, zapisanega v Wordovem dokumentu, ki so ga društva upokojencev prejela na njihove spletne naslove. V nadaljevanju navajamo le tista vprašanja, ki so relevantna za ta znanstveni prispevek (zaradi omejenega obsega ne predstavljamo vseh zaključkov). Vključeval je demografske podatke (število članov, povprečna starost, regija), drugi sklop vprašanj se je nanašal na dejavnosti društev (izobraževalne, kulturne, športne, izletniške aktivnosti), zadnji, tretji sklop vprašanj pa se je nanašal na sam predmet raziskave ciljne skupine dostopnega turizma (ponudba dostopnega turizma). Anketiranci so imeli na koncu anketnega vprašalnika možnost podati tudi odprte opisne odgovore. Prav ti odgovori nam bodo zelo koristili pri kreiranju bodočih tovrstnih raziskav.

V raziskavo smo vključili društva upokojencev iz baze Bizzi, za katere smo lahko pridobili elektronske naslove. Vseh skupaj je bilo 590. Glede na to, da se vsi niso odzvali, je raziskovalni vzorec zajel 273 društev upokojencev iz različnih regij po Sloveniji.

Najprej predstavljamo demografske podatke za društva upokojencev (Tabela 1), med katerimi smo izvajali raziskavo. V Sloveniji je, kot smo že omenili, teh društev 590. Raziskavo smo izvedli med 273 društvi. Naš vzorec pokriva 46,3 % populacije. Če pa upoštevamo zgolj tista društva, ki so bila pripravljena sodelovati in so torej izpolnila anketo, pa dobimo 228 društev, kar je 83 % vseh društev, med katerimi smo izvedli raziskavo. Sicer pa se jih 10,3 % ni odzvalo, 5,5 % jih ni želelo sodelovati, 0,7 % pa je sodelovanje odklonilo, ker so imeli v teku neko drugo dejavnost.

Tabela 1. Pripravljenost na sodelovanje

	<i>So se odzvali na raziskavo</i>		<i>Veljavni odgovori</i>	
	Število	Delež	Število	Veljaven delež
Izpolnili anketo	228	83,5 %	228	100 %
Ne želijo sodelovati	15	5,5 %		
Se niso odzvali	28	10,3 %		
Druga dejavnost	2	0,7 %		
Skupaj	273	100 %	243	100 %

V tabeli

Tabela 2. Distribucija glede na regijo je predstavljena distribucija glede na regijo. Zastopane so vse regije. Tudi distribucija je glede na posamezno razvitost in število društev invalidov v regiji primerljiva. Najbolj sta zastopani osrednjeslovenska regija (21,6 % vseh vključenih podjetij iz vzorca), sledi podravska (19,4 %) in savinjska (16,5 %). Sledijo še jugovzhodna Slovenija (7,3 %), gorenjska (6,6 %), goriška (6,2 %), pomurska (5,9 %) in obalno-kraška regija (5,1 %). Najmanj pa so zastopane posavska (4,0 %), koroška (3,7 %) in zasavska ter primorsko-notranjska regija (obe po 1,8 %).

Tabela 2. Distribucija glede na regijo

	<i>POPULACIJA</i>		<i>VZOREC</i>	
	Število	Delež	Število	Delež
Pomurska regija	41	6,9 %	16	5,9 %
Podravska regija	118	20,0 %	53	19,4 %
Koroška regija	19	3,2 %	10	3,7 %
Savinjska regija	99	16,8 %	45	16,5 %
Zasavska regija	13	2,2 %	5	1,8 %
Posavska regija	18	3,1 %	11	4,0 %
Jugovzhodna Slovenija	44	7,5 %	20	7,3 %
Osrednjeslovenska regija	118	20,0 %	59	21,6 %
Gorenjska regija	44	7,5 %	18	6,6 %
Primorsko-notranjska regija	9	1,5 %	5	1,8 %
Goriška regija	39	6,6 %	17	6,2 %
Obalno-kraška regija	28	4,7 %	14	5,1 %
Skupaj	590	100 %	273	100 %

V tabeli 3 je prikazana povprečna starost članov društva. Kar 36,4 %, torej več kot tretjina vseh anketiranih društev, je navedlo povprečno starost 75 let (18,4 %) ali pa 70 let (14,1 %). Sledita jima skupini društev, ki so vpisali povprečno starost 76 in 78 let (obe skupini po 9,2 %). Najmanj društev je navedlo starost 69 let (0,9 %), 60 let (0,8 %) in 73 let (0,4%), okoli katere

se sicer nahaja tudi izračunano povprečje – 73,4 let. Zaključimo lahko, da je povprečna starost članov slovenskih društev relativno nizka, in da se bo v prihodnjih letih samo še dvigovala.

Tabela 3. Distribucija glede na povprečno starost

<i>Navedena starost</i>	<i>Število društev</i>	<i>Delež</i>
60	2	0,8 %
65	7	3,1 %
67	7	3,1 %
68	8	2,9 %
69	2	0,9 %
70	41	18 %
71	4	1,8 %
72	19	3,1 %
73	13	0,4 %
74	17	6,2 %
75	42	18,4 %
76	21	9,2 %
77	6	2,2 %
76	21	9,2 %
79	6	2,6 %
80	12	5,3 %
Skupaj	228	100 %
Povprečje	73,4 let	

4 Rezultati in razprava

V tabeli 4 je predstavljena distribucija društev upokojencev glede na vrsto prostočasnih dejavnosti, ki jih izvajajo. Na razpolago so imeli 32 različnih možnosti, izmed katerih je največji delež odpadel na izlete, potovanja, ogled muzejev in znamenitosti, ki jih najdemo pod zaporedno številko 6 (7,4 % ali v 94 % društev). Na drugem mestu najdemo praznovanja, ki se nahajajo pod zaporedno številko 12 (6,5 %). Za njima tesno sledijo zaporedna številka 24, kjer so navedeni balinanje, bowling, pikado in metanje v tarčo (5,9 %), druženje in pogovorna skupina pod številko 2 (5,7 %), športna in kulturna tekmovanja pod številko 28 (5,5 %) in skupine za samopomoč pod številko 11 (5,1 %). Najmanj pogosto organizirane dejavnosti so lokostrelstvo in zgodovinski krožek pod številkami 27 in 19 (obe po 0,7 %), gledanje televizije pod številko 3 (0,6 %), verske dejavnosti s številko 4 (0,5 %), terapija z gongi oz. glasbo s številko 30 (0,2 %), najmanj izvajana dejavnost med društvi upokojencev v raziskavi pa je terapija z živalmi pod številko 13 (0,1 % ali samo v treh društvih upokojencev).

Tabela 4. Distribucija glede na izvajane prostočasne dejavnosti

<i>Prostočasna dejavnost</i>	<i>Imajo organizirane aktivnosti</i>	<i>Delež</i>	<i>Delež med vsemi</i>
6 Izleti, potovanja, ogledi muzejev in znamenitosti	213	7,40 %	94 %
5 Sprehodi, tek, kolesarjenje, nordijska hoja	192	6,80 %	85 %
12 Praznovanja (verski, državni, občinski, mednarodni dnevi, šege in običaji, rojstni dnevi), pikniki	186	6,50 %	82 %
24 Balinanje, bowling, pikado, metanje v tarčo	169	5,90 %	74 %
2 Druženje, pogovorna skupina	165	5,70 %	73 %
29 Tekmovanja (športna, kulturna ...)	157	5,50 %	69 %
11 Skupine za samopomoč	146	5,10 %	64 %
22 Predavanja (potopisna, strokovna)	141	5,00 %	62 %
9 Telovadba, joga, joga smeha, dihalne vaje	139	4,80 %	61 %
17 Likovna, ročna dela, rokodelske delavnice	137	4,80 %	60 %
16 Družabne igre, šah/šahovski turnirji	125	4,30 %	55 %
21 Medgeneracijski center (povezovanje tradicionalnih znanj, prenos znanj na mlajše generacije)	124	4,30 %	55 %
8 Pevski zbor, glasbena sekcija	118	4,10 %	52 %
18 Vezenje, pletenje	101	3,50 %	44 %
26 Izdelava glasila (časopisi, revije, spletna stran)	83	2,90 %	37 %
23 Tečaj jezikov (nemščine, angleščine, italijanščine, ostalo)	76	2,60 %	33 %
15 Tombola, kviz, vaje za spomin, nagradne uganke, križanke, soduku	70	2,40 %	31 %
32 Vadba za pokretne, vaje za ravnotežje	68	2,40 %	30 %
1 Branje, literarni krožek	66	2,30 %	29 %
7 Vrtnarjenje, urejanje okolice in spoznavanje zelišč (uporaba, gojenje)	66	2,30 %	29 %
20 Kognitivni (mentalni) trening ...	54	1,90 %	24 %
14 Plesna ustvarjalnica	49	1,70 %	22 %
10 Gospodinjski in slaščičarski krožek	45	1,60 %	20 %
31 Urjenje senzorike in motorike	38	1,30 %	17 %
25 Gledališka skupina (sodelovanje pri gledaliških igrah)	36	1,30 %	16 %
27 Košarka, nogomet, odbojka + ostale igre z žogo	33	1,10 %	15 %
19 Zgodovinski krožek	21	0,70 %	9 %
28 Lokostrelstvo	21	0,70 %	9 %
3 Gledanje televizije/ filmoteka	16	0,60 %	7 %
4 Verske dejavnosti	13	0,50 %	6 %
30 Terapija z gongi, terapija z glasbo (muzikoterapija)	5	0,20 %	2 %
13 Terapija z živalmi	3	0,10 %	1 %
SKUPAJ	2.876	100 %	100 %

Iz navedenega lahko zaključimo, da imajo slovenska društva upokojencev zelo razvite prostočasne dejavnosti, ki se jih njihovi člani tudi poslužujejo.

V tabeli 5 je predstavljena distribucija društev upokojencev glede na število izletov, ki smo jih razvrstili v šest različnih zvrsti. Tako v kar 95 % društev organizirajo izlete. Teh je v povprečju vsaj osem letno ali skupaj 1.848 izletov. Izmed vseh izletov, ki jih društva organizirajo, je največ tistih, ki trajajo ves dan (take organizirajo v 91,56 % društev. Sledijo izleti, ki trajajo nekaj dni (46,67 % društev). Poleg tega so morala društva svoje izlete razvrstiti še glede na lokacijo. Tukaj so imeli dve možnosti, in sicer Slovenija ali tujina. Med raziskovanimi društvi

upokojencev prevladujejo izleti, ki so organizirani v Sloveniji (94,71 % društev organizira tovrstne izlete), v primerjavi z izleti, ki so organizirani v tujini (45,81 %). Ugotavljamo, da izleti, ki so organizirani po Sloveniji, skoraj nikoli ne trajajo več kot en dan. Društva, ki torej gredo na izlet po Sloveniji, na destinaciji ne prespijo. Izleti, ki so organizirani v tujini, pa običajno potekajo več dni.

Tabela 5. Distribucija glede na vrsto izletov

<i>Vrsta izleta</i>	<i>Število društev, ki organizirajo izlete</i>	<i>Delež med vsemi društvi</i>	<i>Letno povprečje organiziranih izletov</i>	<i>Vsi organizirani izleti v letu</i>
SKUPAJ	216	95,58 %	8,24	1.848
1 Dopoldanske / popoldanske	42	19,53 %	1,31	293
2 Dnevne	206	91,56 %	6,05	1.361
3 Večdnevne	105	46,67 %	0,85	192
4 Slovenija	215	94,71 %	7,42	1.671
5 Tujina	104	45,81 %	0,76	171

Iz ugotovitev lahko zaključimo, da imajo društva upokojencev v Sloveniji zelo razvito mrežo storitev za svoje člane, ki vključuje tako dneve in večdnevne izlete v Sloveniji in tujini.

Pri naslednjem vprašanju (Tabela 6), kako iščejo člani društva informacije pred potovanjem, smo anketirancem ponudili pet možnih trditev. Pri vsaki izmed trditev je bila na voljo lestvica od 1 do 5, pri čemer je anketiranec, ki je pri posamezni trditvi zapisal številko 1, izrazil popolno nestrinjanje, pri številki 5 pa popolno strinjanje s trditvijo. Kot lahko razberemo iz preglednice (**Napaka! Neveljavno samosklicavanje zaznamka.**), ni nobena izmed trditev prevladala ne v pozitivno ne v negativno smer. Še največji konsenz med društvi je bil pri zadnji trditvi (3,24), da člani društva iščejo informacije preko znancev iste starostne skupine ali upoštevajo priporočila drugih društev. Omeniti še velja trditev, da člani društev iščejo informacije preko turistične agencije, ki jo najdemo v drugi vrstici (3,08). Najmanj so se društva poistovetila s četrto trditvijo, da člani iščejo informacije za izlete v različnih katalogih (2,64). Tako lahko zaključimo, da so člani društev upokojencev pri iskanju informacij še dokaj konzervativni.

Tabela 6. Trditve o iskanju informacij pred potovanjem

<i>Kako iščejo člani vašega društva informacije pred potovanjem?</i>	<i>Skupaj [n]</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Standardni odklon</i>
1 Člani našega društva iščejo informacije preko spleta.	222	2,68	1,369
2 Člani našega društva iščejo informacije preko turistične agencije.	223	3,08	1,551
3 Člani našega društva iščejo informacije preko katalogov.	222	2,64	1,390
4 Člani našega društva iščejo informacije preko družinskih članov.	222	2,71	1,293
5 Člani našega društva iščejo informacije preko znancev iste starostne skupine ali priporočil drugih društev.	222	3,24	1,399

Sledilo je vprašanje (Tabela 7), kjer nas je zanimalo, kako sta jim pri potovanjih pomembna transport in logistika, kar se nam je zdelo smiselno vključiti v raziskavo pri društvi upokojencev. Ugotovili smo, da je največ strinjanja bilo pri zadnji, četrti trditvi, v kateri je

zapisano, da člani radi potujejo v organizirani skupini z vnaprej pripravljenim programom brez »presenečenj« na terenu (4,13). Najmanj so se člani društev upokojencev strinjali z drugo trditvijo, torej, da jim je pomembno, da je program ločen za ljudi s posebnimi potrebami, saj je pri transportu to zelo velikega pomena (2,53).

Tabela 7. Trditve o pomembnosti transporta in logistike na potovanjih

<i>Kako sta članom vašega društva pomembna transport in logistika?</i>	<i>Skupaj [n]</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Standardni odklon</i>
1 Pomembno jim je, da osebje, s katerim potujejo, dobro pozna morebitne težave ljudi s posebnimi potrebami.	219	3,32	1,327
2 Pomembno jim je, da je program ločen za ljudi s posebnimi potrebami, saj je pri transportu to zelo velikega pomena.	219	2,53	1,275
3 Pomembno jim je, da je na avtobusu omogočena ustrezna nujna medicinska pomoč in prisotna oseba, ki zna reagirati v situacijah, ko je potrebna medicinska pomoč.	220	2,80	1,263
4 Člani radi potujejo v organizirani skupini z vnaprej pripravljenim programom brez »presenečenj« na terenu.	223	4,13	1,112

Nadalje nas je zanimalo (Tabela 8), kako pomembna je za člane društva namestitve. Pripravili smo pet trditev, ki so jih, tako kot pri prejšnjih dveh vprašanjih, morali številčno označiti od 1, če se s trditvijo popolnoma ne strinjajo, do 5, če se popolnoma strinjajo z dano trditvijo. Kaj smo ugotovili? Največ društev se je strinjalo, da pri izboru dopustovanja igra zelo veliko vlogo cena (4,43). Najmanj strinjanja pa sta imeli trditvi, ki jih najdemo pod številčkama 4 in 5, torej, da člani želijo v nastanitvenem obratu zdraviliške oziroma velnes storitve pod številko 4 (2,73) in da je članom pomembna klasifikacija nastanitvenega obrata pod številko 5 (2,78). Ugotavljamo, da bodo upokojenci pri izbiri namestitvenega obrata bolj gledali na ceno kot pa na udobje.

Tabela 8. Trditve o pomembnosti namestitve za člane društev upokojencev

<i>Kako pomembna je za člane vašega društva namestitve?</i>	<i>Skupaj [n]</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Standardni odklon</i>
1 Cena igra veliko vlogo pri izboru dopustovanja.	225	4,43	1,132
2 Zelo pomembno je, da je prehrana urejena v nastanitvenem obratu in da je prilagojena bolnikom z dietami in/ali kroničnimi boleznimi.	218	3,58	1,287
3 Člani želijo imeti skupne namestitvene prostore (ne želijo biti razporejeni po več objektih).	220	3,33	1,366
4 Člani želijo zdraviliške in/ali velnes storitve v nastanitvenem obratu.	216	2,73	1,247
5 Članom je pomembna klasifikacija nastanitvenega obrata (zvezdice, jabolka, eko znaki, certifikati ...).	219	2,78	1,195

Tako lahko zaključimo da je članom društva upokojencev pri namestitvi pomembna cena, manj pa klasifikacija nastanitvenega obrata.

Pri zadnjem vprašanju (Tabela 9), v katerem smo spraševali o pomembnosti storitev na sami lokaciji in dostopnosti znamenitosti, smo anketirancem dali na izbiro pet trditev, pri katerih pa večjega odstopanja ni bilo. Same trditve imajo sicer malenkostno odstopanje navzgor (povprečje je je na lestvici od 1 do 5 večje od 3) vendar ne moremo zaključiti da bi jim bil

kakšen element z izjemo »da se društvom zdi pomembno, da je dovolj obvestil o morebitnih nevšečnostih za turiste« (3,95).

Tabela 9. Trditve o pomembnosti storitev in dostopnosti znamenitosti na sami lokaciji

<i>Kako pomembna je storitev na sami lokaciji – dostopnost znamenitosti (kulturna, zgodovinska, tehniška dediščina, naravne znamenitosti, parki, muzeji ...)</i>	<i>Skupaj [n]</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Standardni odklon</i>
1 Pomembno jim je, da je omogočena dostopnost za ljudi s posebnimi potrebami.	219	3,42	1,357
2 Pomembno jim je, da je prilagojeno vodenje za ljudi s posebnimi potrebami.	221	3,28	1,373
3 Pomembno jim je, da so prilagojene vsebine za individualne obiske ljudi s posebnimi potrebami.	221	3,20	1,358
4 Pomembno jim je, da so v primeru povpraševanja po dodatnih storitvah za ljudi s posebnimi potrebami le-te omogočene.	222	3,31	1,299
5 Pomembno jim je, da je dovolj obvestil o morebitnih nevšečnostih za turiste (npr. možnost zdrsa zaradi vlažne površine ...).	222	3,95	1,290

Iz rezultatov lahko ponovno zaključimo, da želijo biti člani društev upokojencev v naprej seznanjeni o poteku izletov in o tem, kaj jih lahko čaka na poti.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kakšna je stopnja razvitosti in ponudba dostopnega turizma v društvih upokojencev ter ali se posebej znotraj društva prilagajajo določenim ciljnim skupinam ljudi, v našem primeru ljudi s posebnimi potrebami, in kako. Kaj smo ugotovili?

V kolikor odgovorimo na raziskovalno vprašanje, »kako pogosto in s kakšnimi motivi se upokojenci poslužujejo turističnih ponudb v okviru organiziranih pristočasnih aktivnosti društev upokojencev«, ugotavljamo:

Slovenska društva upokojencev imajo zelo razvito mrežo, ki je zastopana po vseh regijah, povprečna starost članov slovenskih društev relativno nizka (73,4 let), in da se bo v prihodnjih letih samo še dvigovala. Svojim članom ponujajo svojim članom veliko število pristočasnih aktivnosti in turističnih potovanj. Največ ponujajo izlete, potovanja, ogled muzejev in ogled znamenitosti kot tudi praznovanja ipd. Tako v kar 95 % društev organizirajo izlete. Teh je v povprečju vsaj osem letno. Izmed vseh izletov, ki jih društva organizirajo, je največ tistih, ki trajajo ves dan (take organizirajo v 91,56 % društev). Sledijo izleti, ki trajajo nekaj dni (46,67 % društev). Poleg tega so morala društva svoje izlete razvrstiti še glede na lokacijo. Tukaj so imeli dve možnosti, in sicer Slovenija ali tujina. Med raziskovanimi društvi upokojencev prevladujejo izleti, ki so organizirani v Sloveniji (94,71 % društev organizira tovrstne izlete), v primerjavi z izleti, ki so organizirani v tujini (45,81 %). Ugotavljamo, da izleti, ki so organizirani po Sloveniji, skoraj nikoli ne trajajo več kot en dan. Torej, društva, ki gredo na izlet po Sloveniji, na destinaciji ne prespijo. Izleti, ki so organizirani v tujini, pa običajno potekajo več dni.

Pri iskanju informacij pred turističnim potovanjem še dokaj konzervativni in zaupajo znancem iste starostne skupine ali priporočilo drugih društev oz. se o ponudbi prepričajo pri turistični

agenciji osebno. Poleg tega radi potujejo v organizirani skupini z vnaprej pripravljenim programom brez »presenečenj« na terenu. Pri namestitvi je pomembna cena, manj pa klasifikacija nastanitvenega obrata, poleg tega pa želijo biti vnaprej seznanjeni o poteku izletov in o tem, kaj jih čaka na poti. Zaključimo lahko s trditvijo, da je slovenskim društvom upokojujencev veliko bolj kot udobje pomembna cena izleta.

5 Zaključek

Društva upokojujencev imajo organiziranih veliko prostočasnih dejavnosti. Pri turističnih potovanjih se bolj nagibajo k dnevnim izletom po Slovenji. Zaradi omejenih financ je pri odločitvi za izbiro gostinskega obrata pomembna cena namestitve, veliko manj pa je upokojujence zanimalo, kakšna je klasifikacija namestitve.

Ugotovitve raziskave so relevantne za turistične organizacije in društva upokojujencev. Tako lahko turistične organizacije prilagodijo turistično ponudbo. Društva upokojujencev se pri organizaciji prostočasnih dejavnosti lahko povežejo in optimizirajo delo.

Prispevek je pomemben z vidika starajoče se družbe. Delež starejših oseb se namreč povečuje in bo potrebno ustrezno poskrbeti tudi za njihove prostčasne aktivnosti, kamor sodijo tudi turistične dejavnosti.

Raziskava je pokazala, da so slovenska društva upokojujencev izrazito nagnjena k nizkocenovnemu enodnevnemu turizmu, ki je bolj ali manj lociran v Sloveniji. Glede programa izletov si želijo biti predhodno obveščeni. Zaželeno je, da izleti potekajo po ustavljenem urniku brez kakšnih večjih presenečenj, ki bi lahko zahtevale dodatno plačilo. To pa je glede na finančno stanje upokojujencev dokaj razumljivo in pričakovati je, da bo tako tudi v bodoče. Kje so torej rešitve? Zagotovo v večji medgeneracijski solidarnosti, dejavnosti društev v okviru prostočasnih dejavnosti na lokalnem nivoju in posluževanja koriščenja turističnih potovanj v mrtvi sezoni, ko so cene praviloma nižje. Ponudniki turistični ponudniki pa bi se morali prilagoditi temu segmentu in oblikovati upokojujencem »na kožo pisane« pakete.

Omejitev raziskave se kaže v tem, da so bili vključeni le vodje društev upokojujencev. Za celovito mnenje bi morali izvesti fokusne skupine v nekaj izbranih društvih upokojujencev in po mnenju povprašati tudi člane neposredno. Raziskava tudi ne pokriva upokojujencev, ki niso aktivni v društvih.

Reference

1. Avcikurt, C. (2009). *The mature age market in Europe & its influence on tourism*. Tourism Review H.
2. Beer, D. (2013). *Europe: one continent, different worlds: population scenarios for the 21st century* (Let. 7). Springer Science & Business Media.
3. Börsch-Supan, A. (2018). Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (SHARE) Wave 4. Release version: 6.1.1. <https://doi.org/DOI: 10.6103/SHARE.w4.611>.
4. Dann, G. M. S. (2001). Senior tourism. *Annals of Tourism Research*, 28(1), 235–238.

5. Dobrina, A. (2017). Demografske spremembe in gmotni položaj upokojencev v Republiki Sloveniji. *Javno zdravje*, 1(1), 9–14.
6. Europe Senior Tourism. (2017). Pridobljeno 10. december 2017 s spletne strani <http://www.europeseniortourism.eu/en/index.html>.
7. Evropska komisija. (2018). *Tematski informativni pregled v okviru evropskega semestra*: Pridobljeno 16. 07. 2018 s spletne strani https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_adequacy-sustainability-pensions_sl.pdf
8. Gliha Komac, N. (2017). Slovar slovenskega knjižnega jezika 2016. Ljubljana: ZRC SAZU. Pridobljeno dne 25. 12. 2018 s spletne strani [https://isjfr.zrc-sazu.si/sites/default ...](https://isjfr.zrc-sazu.si/sites/default...)
9. Goriup, J. (2014). Vpliv globalizacije na družbo znanja in medgeneracijsko učenje. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 1(1), 83–101.
10. Hojnik-Zupanc, I., & Mlinar, Z. (1999). *Samostojnost starega človeka v družbeno-prostorskem kontekstu*. Fakulteta za družbene vede.
11. Hren, R., Prevolnik Rupel, V., & Srakar, A. (2015). Analiza uporabe zdravstvenih storitev pri starejših Slovencih : prvi rezultati 4. vala raziskave SHARE. *Značilnosti starejšega prebivalstva v Sloveniji - prvi rezultati raziskave SHARE*, 75–82.
12. Krašovec, K. (2003). Seniorji v turizmu. *Diplomska naloga*. Portoroz: [K. Krasovec].
13. Lavrič, M., & Godina, V. V. (2011). *Mladina 2010: Družbeni profil mladih v Sloveniji*. Ministrstvo za šolstvo in šport, Urad RS za mladino.
14. Litrell, M. A., Paige, R. C., & Sung, K. (2004). Senior travellers: Tourism activities and shopping behaviours. *Journal of Vacation Marketing*, 10(4), 348–362.
15. Malnar, S. (2015). *Socialna opora članov društva upokojencev Ribnica*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
16. Pogačnik, A., Leskovec, B., Cigale, D., Prosen, A., in Laharnar, B. (2008). *Prostorsko načrtovanje turizma*. Ljubljana: Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo, Komisija za tisk.
17. Population and social conditions - Statistics Explained. (2017). Pridobljeno 10. december 2017s spletne strani http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_and_social_conditions.
18. Ramovš, J. (2003). *Kakovostna starost: socialna gerontologija in gerontagogika*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka in Slovenska akademija znanosti in umetnosti.
19. Ramovš, J. (2014). Staranje in sožitje med generacijami v Občini Ivančna Gorica. *Kakovostna starost*, 17(3).
20. Raspor, A., Šumer, A., Macuh, B., Guštin, G., Ivanovska, J., Gregorčič, A., ... Raspor, S. (2018). Postavitev izhodišč za razvoj turizma za starejše in gibalno ovirane osebe. Dolga Poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje. Pridobljeno dne 20. 09. 2018 s spletne strani http://www.andrejrasspor.com/perfectus_zalozba
21. Thompson, D. (2016). The Invisible Revolution: How Aging Is Quietly Changing America. *The Atlantic*.
22. Weiermair, K., & Mathies, C. (2004). *The Tourism and Leisure Industry: Shaping the Future*. Binghampton, NY: Haworth Press.
23. Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije. (2017). *Letno poročilo 2016*. Ljubljana: Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije.
24. Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije. (2019). Mesečni statistični pregled November 2019. Pridobljeno 5. januar 2020 s spletne strani <https://www.zpiz.si/cms/content2019/21meseni-statistini-pregled-november-2019>.

Doc. dr. Bojan Macuh je prof. soc. in slov. Doktorski študij je zaključil na Pedagoški fakulteti Univerze na Primorskem, pred tem pa magistrski študij sociologije na Filozofski fakulteti Univerze v Mariboru. Od leta 2009 je predavatelj na Fakulteti za poslovne in komercialne vede v Celju, kjer predava sociologijo. Na Gea College v Ljubljani občasno predava od leta 2013 poslovno etiko in organizacijsko kulturo. Na Višji šoli za kozmetiko in velnes predava predmet čustvena inteligenca in osebnostni razvoj. Je avtor in soavtor znanstvenih in strokovnih

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

Izr. prof. dr. Andrej Raspor je po osnovni izobrazbi strojni tehnik, uni. dipl. organizator dela in doktor družbenih – upravljaljskih ved. Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo. Predava in svetuje s področja organizacije dela, prenove poslovnih procesov, turizma in igralništva, kakovosti storitev ter razvoja kadrov. Ima več kot 32 let delovnih izkušenj, od tega več kot 17 let na različnih vodilnih mestih. Preden se je zaposlil kot direktor v lastnem podjetju, je bil vodja splošnih poslov, vodja komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in direktor strateških projektov. Vodil prenovo poslovnih procesov razvoja kadrov in trženja ter organiziral poslovanje za kitajske goste z območja Italije in Kitajske. Je podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec in mentor. Sodeloval je na številnih mednarodnih konferencah, objavil izsledke svojih raziskav v znanstvenih revijah z recenzentskim postopkom. Je avtor več znanstvenih in strokovnih monografij ter uporabnih priročnikov iz področja kakovosti storitve, turizma in igralništva.

Abstract:

Societies of Pensioners as Promoters of Tourist Consumption and Leisure Activities of Slovenian Pensioners

Research question: How frequently pensioners use tourist offers as part of organised leisure activities of societies of pensioners, and what are their motifs for this?

Aim: We want to find out, how are organised leisure activities and whether exist enough tourist offers for pensioners with regard to their financial situation and obstacles they face.

Methods: We conducted research among Slovenian societies of pensioners. We conducted online survey which took place from 15 April to 15 July 2018. To increase responsiveness which was very low in the first stage of the survey, we added phone survey which was conducted by students of the School of advanced social studies.

Results: Societies of pensioners organise many leisure activities. In a segment of tourist trips they prefer day trips around Slovenian. Due to limited finances a crucial factor in choosing accommodation is its price, while pensioners put much less attention on the classification of accommodation.

Organisation: Findings of the research are relevant for tourist organisations and societies of pensioners. They enable tourist organisations to adapt their offers. Societies of pensioners have an option to co-operate in organising leisure activities and optimise their work.

Society: Our contribution is important from a perspective of ageing society. Namely, a share of older persons increases, what evokes a need to manage also their leisure activities which include also tourist activities.

Originality: It is the first so comprehensive survey conducted among Slovenian societies of pensioners which looked for answers with regard to organising tourist trips and motifs of pensioners to participate in them.

Limitations of research: Limitation of research is reflected in a fact, that it included only heads of societies of pensioners. For a comprehensive view we should form some focus groups in selected societies of pensioners, as well as directly ask their members for their opinions. Furthermore, the research does not cover pensioners who are not active in societies.

Keywords: Slovenia, pensioners, tourism, destination, trips, offer.



Menedžment dobrega počutja

Maja Kozole*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
kozole.maja@gmail.com

Tjaša Gračner

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
gracner.tjasa@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako pomembno je dobro počutje zaposlenih v organizaciji, od česa vse je odvisno in kakšen vpliv ima pri tem vodstvo organizacije?

Namen: Raziskati dejavnike, ki vplivajo na počutje zaposlenih in poiskati načine za vzpostavitev dobre klime v podjetju.

Metoda: S pomočjo integrativnega pregleda literature oziroma že narejenih raziskav na tem področju ter z zbiranjem podatkov iz ZDA, EU in Slovenije.

Rezultati: Rezultati vseh raziskav se ne razlikujejo bistveno, saj je dobro počutje zaposlenih neglede na državo in organizacijo odvisno od podobnih parametrov; dobri medsebojni odnosi, odnos z vodstvom, plačilo, možnost izobraževanja in osebne rasti, izobraževanja, napredovanje in ugodne delovne razmere.

Organizacija: Vpliv na organizacijo je močan, saj organizaciji omogoča doseg boljše delovne klime, manj izostankov z dela zaradi bolezni in posledico manjše stroške ter večjo produktivnost delavcev.

Družba: Dobro počutje ljudi vpliva na večjo pozitivno miselnost in v splošnem na manj stresno življenje ter boljše zdravstveno stanje.

Originalnost: Članke obravnavamo glede na tri različna področja, to so: Evropa, Združene države Amerike in Slovenije. Skupne rezultate opišemo s pomočjo Vennovega diagrama.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Nadaljnjo raziskovanje bi morali raziskati ukrepe in načine za pomoč organizacijam v smislu inovacije na delovnih mestih za izboljšanje dobrega počutja in produktivnosti delavcev.

Ključne besede: dobro počutje, zaposleni, organizacija, stres, zadovoljstvo, vodstvo, zdravje.

1 Uvod

Raziskovalno vprašanje članka se navezuje na pomen dobrega počutja menedžerjev in sodelavcev v organizaciji. Dobro počutje dviguje raven kakovosti življenja, zdravja in sposobnosti za uspešno delo, zato je potrebno da poznamo razne pristope za njegovo izboljšanje oziroma smo jih sposobni snovati sami.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 28. januar 2020; revidirano: 13. februar 2020; sprejeto: 27. februar 2020. /

Received: 28th January 2020; revised: 13th February 2020; accepted: 27th February 2020.

Dobro počutje lahko obravnavamo v zelo širokem spektru in v splošnem obsega različna zadovoljstva v življenju (splošno zdravstveno stanje, družinsko življenje, prijateljski odnosi, rekreacija, duhovnost, zadovoljstvo z delovnim mestom, ipd.) Pri zaposlenih je dobro počutje ključnega pomena za njihovo zdravje in dobro organizacijsko uspešnost, težje pa ga je ustvariti in vzdrževati. Navadno ni dovolj da zmanjšamo samo negativne dejavnike, ampak moramo povečati tudi pozitivne. Potreben je poseg v delovanje organizacije, družbena razmerja, itd. Zdrava delovna mesta so tista delovna mesta kjer je odnos med delavci spoštljiv in kjer obstajajo organi, ki sodelujejo v dejavnostih kjer spodbujajo psihično in fizično zdravje sodelavcev. Takšna delovna mesta so namenjena spodbujanju in podpori fizičnega in psihičnega zdravja ter dobrega počutja vseh zaposlenih. Veliko raziskav je pokazalo, da lahko pomanjkanje dobrega počutja na delovnem mestu privede do stresa. (Day & Nielsen, 2017, str. 1-3)

2 Teoretična izhodišča

Menedžment dobrega počutja temelji na zdravih delovnih mestih. Kljub temu, da mnogim delavcem predstavljajo delovna mesta stres in slabo zdravje, so lahko sama delovna mesta podpora in vir dobrega počutja. Pomembno je imeti zdrave ljudi v službi (prav tako tudi v družbi), je pomoč zaposlenim za izboljšanje in ohranjanje dobrega počutja bistvenega pomena. Ključni namen vsake organizacije je, da sta zdrava delovna sila in dobra organizacijska uspešnost povezani. Organizacije lahko ustvarijo zdrava delovna mesta s pobudami, ki so usmerjene v način organiziranja, oblikovanja dela, družbena razmerja, v vodje, ki so odgovorni za dobro počutje delavcev in v sam razvoj posameznih virov.

Glede na pomen zdravih delavcev in glede na to, da je zdravo delo sila povezano z dobro organizacijsko uspešnostjo, spodbujanje delavcev, mora biti sestavni cilj vseh organizacij. Vendar pa mnogi ne upoštevajo blaginje svojih zaposlenih ali pa celo poslabšajo zdravje le-teh.

Kaj dejansko je sploh dobro počutje in zdravje? Dobro počutje in zdravje sta na splošno opredeljena kot obseg različnih zadovoljstev med življenjem ali delom, ki jih uživa posameznik (to je lahko zadovoljstvo in/ali nezadovoljstvo z družbenim življenjem, družinskim življenjem, rekreacijo, duhovnostjo ali (ne)zadovoljstvo z delom, s plačo, možnostmi napredovanja, sodelavci). Podobno je Svetovna zdravstvena organizacija zdravje opredelila kot »popolno stanje, fizično, duševno in socialno počutje in ne zgolj odsotnost zaradi bolezni ali slabosti« (WHO, 2015 v Day & Nielsen, 2017, str. 296). Zdravje je potrebno obravnavati celostno in ne vključuje samo negativne dejavnike, temveč tudi pozitivne. (Day & Nielsen, 2017, str. 296-297)

Dobro počutje je sestavljeno iz različnih življenjskih zadovoljitev, ki jih uživajo posamezniki. Je eno izmed ključnih področij za doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Če se zaposleni v organizaciji dobro počutijo, so motivirani, napredujejo in si gradijo kariero, so pri svojem delu bolj produktivni in uspešni, posledično ima to tudi pozitivne učinke na organizacijo. V nasprotnem primeru pa ima stres na delovnem mestu negativen učinek na samo poslovanje

organizacije, v tem položaju pa se zaposleni ne počutijo dobro na svojem delovnem mestu. Literatura na temo menedžmenta dobrega počutja je že vseskozi prisotna na različnih portalih, tudi v fizični obliki v knjižnicah in tudi veliko nadrejenih, oseb, ki so zadolžena za izobraževanje o dobrem počutju veliko več posežejo po teh virih, saj si želijo vedno več od svojih zaposlenih. Narejenih je kar nekaj raziskav, ki nudijo vpogled v dejavnike, ki vplivajo na dobro počutje in kako z vpeljavo menedžmenta oziroma ravnateljstva dobrega počutja uspeti v sami organizaciji. (Day & Nielsen, 2017, str. 296)

Ameriško združenje medicinskih sester v zdravstveni negi za kritično bolne ljudi je opredelilo 6 načinov za vzpostavitev in vzdrževanje zdravega delovnega okolja: dobro sodelovanje, komunikacijski kanal, učinkovito odločanje, usposobljene osebe, avtentično vodenje in hitro prepoznavanje. Splošna strategija Evropa 2020 vsebuje dva ključna člena; zdravje in dobro počutje. Le tako si lahko prizadevamo k pametni in trajnostni gospodarski rasti, saj je zdravo gospodarstvo odvisno od zdravega prebivalstva. Evropska direktiva o ukrepih za izboljšanje varnosti in zdravja zaposlenih navaja, da je potrebno delo prilagoditi posamezniku in ne obratno. Za izboljšanje dobrega počutja na delovnem mestu so potrebna prizadevanja s strani menedžmenta, vseh zaposlenih in celotne organizacije ter morajo temeljiti na spodbujanju osebnega razvoja posameznika in omogočanju sprejemanja odločitev. (Lorber, 2018, str. 150-151)

V organizaciji so izredno pomembne tudi vrednote, ki usmerjajo vedenje podjetja in vplivajo na odnos podjetja do samega sebe in do ostalih ljudi. Vrednote so cilji in pojavi, ki jih zelo cenimo in nas hkrati usmerjajo ter vplivajo na naše vedenje. Vsekakor je za željeno da imajo ljudje vrednote pridobljene na podlagi vedenjskih vzorcev, privzete iz družine, šole ali prijateljev, saj predstavljajo življenjsko gonilo. Ko pa začnemo govoriti o organizaciji in zaposlenih pa je pomembno, da poznamo soglasje med individualnimi in organizacijskimi vrednotami. Organizacijske vrednote največkrat krepijo občutek osebne učinkovitosti, spodbujajo norme, trdo delo, skrb, etiko ter navsezadnje tudi zmanjšujejo raven stresa pri delu. Za uspešno delovanje organizacije se morajo zaposleni zavedati teh vrednot in jih razumeti, kar pa je težko, če so njihove osebne vrednote bistveno različne. Osebne vrednote so globoko zakoreninjeni standardi od katerih je odvisen naš vidik življenja, odnos do sveta in do sebe. (Cimermančič, 2017, str. 89-90)

Zaposleni so najpomembnejši kapital organizacije, zato je pomembno poznati njihovo čustveno inteligenco. Čustva so duševni procesi, kateri vplivajo na naš odnos do pojavov, predmetov in oseb ter označujejo način našega delovanja. Čustvena inteligenca je priučena in pomeni, kako inteligentno uporabljamo čustva, da se v določenih situacijah pravilno odzovemo. Visoka čustvena inteligenca zaposlenega ima pozitiven vpliv na njegovo funkcionalnost, učinkovitost in uspešnost. Včasih je poslovni svet verjel le IQ testu, danes pa za kar 80% poslovnega uspeha odgovorna čustvena inteligenca (EQ). (Mervar, 2017, str. 57-60)

Uspešen vodja mora biti dinamičen, pozitiven in mora zaposlene spodbujati pri nalogah ki jih morajo opraviti. Poleg glavnih lastnosti, ki so: čustvena stabilnost, dominantnost, duhovitost,

etična načela, čustvena inteligentnost, sposobnost izražanja, karizmatičnost; je eno izmed najpomembnejših lastnosti dobrega vodje motiviranje. Vsekakor pa ne smemo pozabiti na to, da mora biti odgovoren in da svoje odgovornosti ne prelaga na druge. (Laznik, 2018, str. 82-83)

Vodstvo je vse manj etično, vsaj v bančni industriji. V nadaljevanju bo opisana raziskava med bančnimi delavci v Italiji in Španiji. Zadnja leta so bančna podjetja bila deležna pomanjkanja strokovnih delavcev. Glede na stanje, ki ga večina bank imajo, bodo morale banke vključiti inovacije sektorja, da se premaknejo od tradicionalnih sistemov k bolj prilagodljivim modelom in odnosom. Ključni izzivi pri temu so predanost in zadovoljstvo delovnega mesta in da je dober odnos med slogom vodenja vodje in pozitivnim odnosom do strokovnih delavcev. Vodja mora vložiti čas in delo v razvoj svojega talenta in v samo organizacijo. Kaj dela oziroma kaj pomeni navdihujoči vodja? Imajo vizijo in višje cilje ter imajo sposobnost pridobiti spoštovanje in spodbujati zaposlene. Navdihujoči vodja daje pomen potrebam in dejanj. So sposobni videti potrebe. Zagotavlja pozitivno energijo, motivacijo za svoje zaposlene, jim izkazuje spoštovanje in se pošteno vede. Predhodne raziskave so pokazale, da je dobro počutje zaposlenih odvisno ne le od fizičnega dela, temveč tudi od psihosocialnega okolja. (Salas-Vallina, Simone, & Fernández-Guerrero, 2020, str. 162-163)

3 Metoda

Predpostavili smo, da obstaja literatura, ki navaja kako je dobro počutje zaposlenih odvisno od menedžmenta. Literatura je na tem področju v zadnjem času močno narasla, rezultati pa kažejo, da je način vodenja zaposlenih ključni faktor zdravja in dobrega počutja zaposlenih (Kelloway & Barling, 2010, str. 263).

Pregled literature temelji na konceptualni strukturi, ki križno preveri na posamezni, skupinski, vodstveni in organizacijski ravni v smislu menedžmenta dobrega počutja. Literaturo, ki se nanaša na menedžment dobrega počutja smo razvrstili pri principu IGLO (individualna raven, skupinska raven, raven vodje in organizacijska raven), glej tabelo 1.

Z iskanjem po spodaj navedenih ključnih besedah (glej tabelo 2) smo izbrali 19 člankov. Za končen integrativni pregled smo izbrali 11 člankov. Izločili smo vse, ki niso jasno navajali območja raziskave, ali pa so bili raziskovani na območjih, ki nas ne zanimajo. Za območje ZDA in EU smo uporabili samo tiste, ki so objavljeni v revijah katere faktor vpliva imajo manjši od 1,5. Za območje Slovenije pa smo izbirali članke iz indeksiranih revij. Članke, ki so starejši od 10 let nismo obravnavali, prav tako ne tistih, ki niso raziskovali na vsaj eni od treh področij. Rezultate smo med seboj primerjali znotraj raziskovalnih okvirjev EU in ZDA ter Slovenije. Kritično smo ovrednotili posamezne rezultate in jih primerjali na skupni ravni (EU, ZDA in Slovenija).

Tabela 1. Vizualni pregled kategorizacije

Raziskovalni okvir	Literatura	Individualna raven- prikazuje osebne lastnosti zaposlenih, njihovo vedenje, itd.	Skupinska raven- prikazuje medosebne odnose zaposlenih in timsko delo	Raven vodja - prikazuje kakšen je pomen vodje, njegove značilnosti in stil vodenja	Organizacijska raven- obravnavava avtonomijo, kompenzacije, ocenjevanja , itd.
ZDA	(Shanafelt, Gorringer, Menaker, Storz, Reeves, D., Buskirk, Sloan, & Swensen, 2015)			X	X
ZDA	(Guest, 2017)	X	X		
EU	(Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010)			X	
EU	(Di Fabio & Kenny, 2019)	X			
EU	(Salas-Vallina, Simone, & Fernández-Guerrero, 2020)	X		X	X
SLO	(Buzeti, 2016)	X	X		
SLO	(Cimermančič, 2017)	X			X
SLO	(Šarotar Žižek, Veingerl Čič, & Šebjan, 2017)	X		X	
SLO	(Blažič, n.d.)	X			X
SLO	(Mervar, 2017)	X	X		
SLO	(Laznik, 2018)			X	

Tabela 2. Iskanje člankov za določena področja (uporabljene baze podatkov, ključne besede pri iskanju)

ZDA, EU	SLO
Google Učenjak, ScienceDirect	dLib.si-digitalna knjižnica Slovenije (štiri od šestih člankov so najdeni v reviji za ekonomske in poslovne vede)
Ključne besede: wellbeing + management, organization, healthy + workplaces, human + resource + management, work + stress, employee + commitment, employee + happiness.	Ključne besede: dobro + počutje + zaposlenih, zadovoljstvo + zaposlenih, stili + vodenja, zdravje + zaposlenih, vrednote + v + organizaciji.

4 Rezultati

4.1 Rezultati po regijah ZDA, EU in Slovenijo

4.1.1 Rezultati raziskav ZDA

V zadnjih 30 letih je teorija in raziskovanje upravljanja s človeškimi viri in dobro počutje zaposlenih doseglo velik napredek. Lahko povežemo, da je uspešnost podjetja povezana s uspešnostjo zaposlenih. Pritiski na delovnih mestih in v širši družbi ustvarjajo vedno večjo grožnjo blaginji zaposlenih. Zato je potreben analitični okvir za človeške vire. Guest (2017, str. 22-23) je mnenja, da lahko informacijska tehnologija privede do preobremenitve dela, motenj na delovnem mestu in vpliva na kakovost obnovitvenega časa. Predlagani analitični model temelji na raziskavah o politikah in praksah na področju človeških virov, za katere se je izkazalo, da delujejo kot predhodniki dobrega počutja zaposlenih in pozitivnih delovnih razmerij. Model temelji na predpostavkah teorije izmenjave, da bi predlagali, da bosta dobro počutje zaposlenih in pozitivno delovno razmerje tako neposredno kot posredno vplivala na uspešnost. To bodo dosegli s svojim vplivom na odnos zaposlenih, motivacijo in vedenje. (Guest, 2017, str. 22-23).

Prvi sklop praks se nanaša na naložbe v zaposlene. Izboljšanje usposobljenosti z izobraževanjem in razvojem ter zagotavljanje občutka za prihodnost v karieri prispevajo k občutku varnosti in pomoči razvoju lastne učinkovitosti, ki je pomemben predhodnik dobrega počutja.

Drugi sklop se nanaša na zagotavljanje angažiranega dela. Warr-jeva analiza predhodnega dobrega počutja je poudarila pomen priložnosti za nadzor, uporabo spretnosti in razlik pri delu. Tretji sklop je osredotočen na ustvarjanje pozitivnega družbenega in fizičnega okolja in je v literaturi QWL (kakovost delovnega življenja) posebej poudarjen kot predhodnik dobrega počutja in pozitivnih delovnih razmerij. Vključujejo prednostno obravnavo zdravja in varnosti zaposlenih, zagotavljanje priložnosti za socialno interakcijo na delovnem mestu, izogibanje nasiljem in nadlegovanjem, spodbujanje enakih možnosti in raznolikosti, zagotavljanje poštenih nagrad, pogosto povezanih z visoko osnovno plačo, ter zagotavljanje varnosti zaposlitve.

Četrty sklop v zvezi s človeškimi viri obravnava vlogo glasu, značilnost, poudarjeno v literaturi o QWL in v HRM (upravljanje z zaposlenimi) z veliko vključenostjo. Ustrezne HR prakse vključujejo obsežno dvosmerno komunikacijo, priložnosti za individualno izražanje mnenja, vključno z anketami o stališču in ustrezne oblike kolektivne zastopanosti. Te prakse so temeljne značilnosti delovnega razmerja in podpirajo perspektivo zainteresiranih strani, vendar jih pogosto manjka pri modelih, ki so usmerjeni v uspešnost upravljanja človeških virov.

Končni peti sklop odraža pomembnost organizacijske podpore za zagotavljanje dobrega počutja zaposlenih in vključuje kadrovske plače. Sem spadajo participativno, podporno upravljanje in organizacijsko ozračje, ki olajša sodelovanje zaposlenih. Vključuje podporo družinam prijaznim in prilagodljivim delovnim ureditvam.

Model, ki smo ga predhodno opisali vsebuje dve temeljni predlogi. Prva je, da bo prisotnost petih sklopov kadrovskih praks povezana z večjim počutjem zaposlenim in pozitivnim delovnim razmerjem. Dobro počutje se bo odražalo na psihičnem in telesnem zdravju ter pozitivnih družbenih odnosih pri delu.

Cilj ankete, ki so jo izvedli na kliniki MAYO clinic proceedings v je ugotoviti vpliv vodstva organizacije na strokovno zadovoljstvo in izgorelost posameznih zdravnikov, ki delajo za veliko zdravstveno organizacijo. Oktobra 2013 so anketirali zdravnike in znanstvenike. Za oceno izgorelosti so uporabili potrjena orodja. Zdravniki so tudi ocenili vodstvene lastnosti njihovega neposrednega nadzornika po Likertovi lestvici. Od 3896 anketiranih zdravnikov se jih je odzvalo 2813. Super vizorski rezultati v vsaki od 12 razsežnosti vodenja in sestavljeni rezultat vodstva so močno povezani z rezultati izgorelosti in zadovoljstva posameznih zdravnikov. (Shanafelt, Gorringer, Menaker, Storz, Reeves, D., Buskirk, Sloan, & Swensen, 2015, str. 432-440)

Udeleženci raziskave so bili vpoklicani preko elektronskih sporočil univerzitetnih skupin na jugovzhodu ZDA, kjer so anketiranci delali v različnih organizacijah. Vključenih je bilo 148 posameznikov in približno polovica (48 %) udeležencev je bilo moških. Starost je bila od 24 let do 65 let. 46,2 % je delala na ravni sodelavcev zaposlenih, 44,9% so bili nadzorniki, poslovodje ali direktorji. Preostalih 8,5 % pa so bili višji/najvišji nivo. Namen raziskave je bil, ali srečanja na sestankih predstavljajo pomemben kontekst za razumevanje organizacijskega vedenja in odnosa zaposlenih, saj večina zaposlenih preživi veliko časa na sestankih in se pritožujejo nad njimi. V nasprotju pa izpostavljajo pozitivno plat srečanj in trdijo, da lahko srečni sestanki opolnomočijo posameznike, ne pa vse zaposlene. Rezultat te raziskave je bil, da morajo vodje sestankov na koncu srečanja vprašati udeležence o tem, kaj si mislijo o predhodnem sestanku, naj povedo svoja mnenja, izrazijo svoje želje o izboljšanju sestankov, vodja naj uporablja »agendo«, torej razpored in se držijo časovnega okvira. (Allen, Lehmann-Willenbrock, & Sands, 2016, str. 4340-4345)

4.1.2 Rezultati raziskav EU

Ocenili so, da je delovni stres drugi največji problem, povezan z delovnim okoljem v EU. Vsak četrti prejemnik plač v EU bo v nekem trenutku trpel zaradi stresa na delovnem mestu. Študije so pokazale da je med kar 50% in 60% vseh manjkajočih delovnih dni povezano z delovnim stresom. To ne vpliva le na oslABLJENO gospodarsko uspešnost, temveč tudi na človeško stisko. Leta 2002 je Evropska komisija poročala, da so v EU stroški zaradi stresa na letni ravni kar 20.000 milijonov evrov. Vodstvo organizacije velja za pomembno vlogo v delovnem okolju, v katerem lahko zaposleni uspevajo in se dobro počutijo. Lahko rečemo da je razpoloženje voditeljev »nalezljivo« za vse zaposlene. Ena izmed raziskav je pokazala da voditelji, ki integritetno pozitivno delujejo na zadovoljstvo na delovnem mestu in posledično je tudi manj stresa med zaposlenimi. Druga raziskava pa je pokazala, da sta sovraštvo in negativna energija vodje povezana z nezadovoljstvom na delovnem mestu in vpliva na anksioznost zaposlenih. Raziskava daje podporo mnenju, da so pozitivna vedenja vodje, kot so; podpora, povratne informacije, zaupanje in integriteta povezana tako z afektivnim počutjem zaposlenih kot tudi z manj stresa, zaposlenim pa pomagajo pri obvladovanju stresa. Ugotovili so, da so zaposleni, ki se dobro počutijo na delovnem mestu poročali, da ima njihov vodja bolj aktiven in podporni (transformacijski) slog vodenja. Ljudje se na splošno, vključno z voditelji, po navadi izogibajo depresivnih ljudi in raje posegajo po osebah, ki oddajajo pozitivno energijo, ker je druženje z njimi prijetnejše. Pomemben del psihosocialnega delovnega okolja je tudi stalno soustvarjanje zaposlenih in voditeljev. Poleg tega je posameznikova sposobnost obvladovanja pogojev in zahtev pri delu zelo pomembna. Negativno vedenje vodje negativno vpliva tudi na zaposlene, medtem ko so pozitivno vedenje vodje, podpora vodstva in transformacijsko vodstvo povezani z visokim afektivnim počutjem zaposlenih in nizkimi stopnjami zaposlenih stres. (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010, str. 109-136)

Študija, ki so jo opravili med 524 študenti italijanske univerze prikazuje lastnosti čustvene inteligence in hedonsko (pozitiven efekt, zadovoljstvo v življenju)-eudaimonskim (smisel v življenju) dobrim počutjem. Študija dopolnjuje razumevanje posamezne čustvene vire, ki bi jih bilo mogoče privzgojiti pred samim vstopom na delovno mesto za dobro počutje. Udeleženci raziskave so bili stari med 19 in 34 let. Sodelovalo je 31,1 % moških in 68,89 % žensk. Za oceno osebnostnih lastnosti je bil uporabljen vprašalnik Big Five (BFQ), ki je sestavljen iz 132 elementov s 5-točkovno obliko odzivnosti po Likertovi lestvici (1-absolutno napačno do 5-popolnoma res). Cilj raziskave je bil preučiti bodoče delavce in lastnosti čustvene inteligence. Ugotovitve kažejo močno pozitivno povezavo med osebami z omejeno mobilnostjo in blaginjo, organizacija pa je trden pokazatelj eudaimonske blaginje. Raziskali so razmerje med PRM (ang. Positive Relational Management) tj. pozitiven relacijski menedžment, in dobrim počutjem (pozitiven vpliv, negativen vpliv, življenjsko zadovoljstvo) skupaj z eudaimonsko blaginjo (pomen v življenju, razcvet). Ugotovili so velik vpliv PRM na dobro počutje in na eudaimonsko blaginjo. PRM so postavili kot obetaven konstrukt za razlago in oceno posebnih značilnosti odnosov, ki prispevajo k dobrem počutju skozi celotno življenjsko dobo. Čustvena inteligenca predstavlja pomemben odnos z eudaimonskim počutjem, zlasti samokontrola. Vidiki čustvene inteligence se kažejo na čustvenem izražanju, razumevanju kontekstov, in zato prispevajo k

dobrem počutju in nagrajevanju odnosov. Ugotovitve kažejo, da bi lahko bila samokontrola in čustvenost bolj poudarjeni pri vzdrževanju čustvene inteligence med bodočimi delavci. (Di Fabio & Kenny, 2019, str. 1-6)

Raziskava, ki so jo naredili med 389 delavci, ki delajo v italijanskih in španskih bankah je temeljila na povezavi med navdihujočim vodjem in srečo na delovnem mestu. Rezultati so pokazali, da je navdihujoč vodja ključ pri sreči na delovnem mestu, tako so tudi zaposleni bolj srečni z delom, ki ga opravljajo. Navdihujoči voditelji intelektualno spodbujajo zaposlene in to uporabljajo za povečanje podrejene neodvisnosti in samostojnosti, s tem pa tudi vplivajo na zaposlenega da zapusti cono udobja. Ugotovljeni so bili tudi empirični dokazi, ki so potrdili neposreden, pozitiven učinek inspirativnega vodstva na srečo zaposlenih. Pojem avtonomija je povezana z neodvisnim razmišljanjem in izboljša motivacijo, hkrati pa je ta vrsta motivacije povezana s srečo zaposlenega in angažiranostjo. (Salas-Vallina, Simone, & Fernández-Guerrero, 2020, str. 162-168)

4.1.3 Rezultati raziskav Slovenija

Leta 2017 je bila narejena raziskava o vrednotah v različnih organizacijah (proizvodna, storitvena, trgovska podjetja). Slika osebnih in organizacijskih vrednot se razlikuje glede na to v kateri od vrst organizacij je oseba zaposlena. Nekako najpomembnejša vrednota vseh zaposlenih je trdo in vztrajno delo za doseganje zastavljenih ciljev, sledijo prilagodljivost, urejenost, odpuščanje, iniciativnost, gospodarnost in razvoj. Najslabše ocenjena vrednota pa je bila avtonomija, tj. neodvisnost in svobodna izbira ravnanja. Pri proizvodnih podjetjih so v ospredje prišle vrednote katere se navezujejo na spremembe; prilagodljivost, ustvarjalnost in razvoj. Pogled na storitvena podjetja nam poda tiste vrednote, ki so usmerjene na naloge, to so delavnost in disciplina, medtem ko je pri trgovskih podjetjih najpomembnejši odnos; odpuščanje in odprtost. Rezultati so razumljivi, saj v proizvodnji potrebujemo nenehne izboljšave, storitvena podjetja so zakonsko vezana na čas za dokončanje naloge, trgovska podjetja pa imajo največ stikov s strankami, kjer je potrebno upoštevati njihove želje in ohranjati dober odnos. Zato v organizacijah ni dovolj da imamo izbrane vrednote, ampak mora vodstvo, menedžment in kadrovska služba skrbeti da jih zaposleni sprejmejo in se z njimi poistovetijo, saj le tako posameznik čuti pripadnost organizaciji. Menedžment je tisti, ki drži vse vrvi v svojih rokah in usmerja energijo v pravo smer, osebne vrednote zaposlenih pa morajo biti pri tem čimbolj usklajene z organizacijskimi vrednotami. (Cimermančič, 2017, str. 89-101)

Istega leta je bila narejena raziskava o soodvisnosti posameznika in organizacij v Sloveniji, kjer so analizirali pomen posameznih aktivnosti v organizaciji za zagotavljanje kariernega razvoja in doživljanje zadovoljstva zaposlenega pri delu. Karierna rast je pomembna za zaposlenega, odvisna pa je od individualnih perspektiv in organizacijskih prizadevanj. Kariero zaposleni razumejo kot preplet delovnih in življenjskih izkušenj, hkrati pa si želijo imeti aktivno vlogo pri načrtovanju kariere z delodajalcem. Anketiranci so izpostavili ključne elemente notranjega okolja organizacije, ki vplivajo na karierno pot: sistem vodenja, financiranje izobraževanja/usposabljanja v organizaciji, možnost izobraževanja/usposabljanja v

organizaciji, etičnost poslovanja, povratne informacije o uspešnosti, urejen sistem zagotavljanja in spremljanja delovne uspešnosti. Zaposlenim pa so pomembni tudi elementi, ki združujejo zadovoljstvo zaposlenih in kariero, to so: občutek uspešnosti in učinkovitosti, motiviranost za delo, usklajevanje dela z družino, dobri medsebojni odnosi, učenje, razvoj sposobnosti. Za zaključek prispevka je navedeno kako pomembno je, da organizacija poskrbi za uspešen in učinkovit menedžment, s katerim bodo zaposleni lažje uresničevali svoja pričakovanja in našli povezavo med svojim poslanstvom in poslanstvom organizacije, posledično pa to vodi v boljšo produktivnost zaposlenih, boljše počutje, večjo predanost delu in v ostale pozitivne učinke. (Blažič, 2017, str. 79-87)

Strokovni prispevek, katerega namen je bil preučiti stanje čustvene inteligentnosti zaposlenih v Sloveniji, podaja rezultate, ki so pokazali, da večina anketiranih pozna pojem čustvena inteligenca in da se zavedajo njenega vpliva na uspešnost. Najbolj razvite sposobnosti ki jih imajo so: družbene spretnosti, sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in doživljanje empatije in spretnosti čustvene inteligence. Glede na rezultate bi lahko predpostavili da so zaposleni v slovenskih podjetjih zadovoljni in da so vsa podjetja uspešna, vendar vemo da temu ni čisto tako. (Mervar, 2017, str. 61-66)

Zanimalo nas je tudi kakšne so lastnosti dobrega vodje in kakšen stil vodenja je najprimernejši. Našli smo raziskavo, kjer so sodelovali zaposleni v enem od zdravstvenih zavodov v Sloveniji, niso pa sodelovali vodje. Delavce v zdravstveni negi so z anketo povprašali o zadovoljstvu na delovnem mestu (ocenjevali so z lestvico od 1-nezadovoljni do 5-zadovoljni). Zadovoljstvo z delom je pokazalo najboljše rezultate, in sicer je bila povprečna ocena kar 3,97. Sledilo je zadovoljstvo z odnosi med sodelavci, zadovoljstvo s komunikacijo, z nadrejenim, zadovoljstvo s pogoji dela, z vodstvom delovne organizacije in najslabše ocenjen dejavnik je bil zadovoljstvo z možnostjo napredovanja, ki je dosegel povprečno oceno 3,07. Kot najpomembnejšo veščino, ki jo mora imeti vodja so anketiranci izbrali sposobnost timskega dela. Takoj za njo sledijo še skrb za zaposlene, komunikacijske veščine, načrtovanje ter organizacija, sposobnost motivacije in jasno zastavljeni cilji in naloge. Veščine, ki se zaposlenim zdijo najmanj pomembne pa so vodenje z zgledom, samozavest in nadzor, ampak v bistvu je bila najslabša povprečna ocena zelo visoko po pomembnosti, 4,30 kar pomeni, da je dobro da ima vodja vse našteje veščine. Naslednji vprašalnik je vključeval lastnosti dobrega vodje, kjer so morali anketiranci z lestvico od 1 do 5 izdati kako pomembna je ta lastnost. Izpostavili smo le prvih sedem, ki so se zdele zaposlenim najpomembnejše, to so: odgovornost, poštenost, zanesljivost, poslušanje, komunikativnost, organiziranje in odločnost. Zanimivo odkritje je bilo tudi na področju lastnosti vodenja. Najpomembnejše lastnosti vodenja (povprečne ocene večje od 4,00) se zaposlenim zdijo, da vodja spodbuja podrejene, daje predloge, mnenja, da motivira zaposlene da izrazijo svoje ideje/cilje/načrte, predstavi svoje videnje, analizira problem in predlaga rešitev ter da prevzema odgovornost za uresničevanje ciljev. Z raziskavo so ugotovili tudi kater motivacijski dejavnik vodje najbolj učinkuje pri zaposlenih. Šest motivacijskih dejavnikov vodje (povprečna ocena višja od 4,40), ki zaposlene najbolj motivirajo so: ustvarjanje pozitivne klime v timu, omogočanje dobrih delavnih pogojev, pohvala za dobro opravljeno delo,

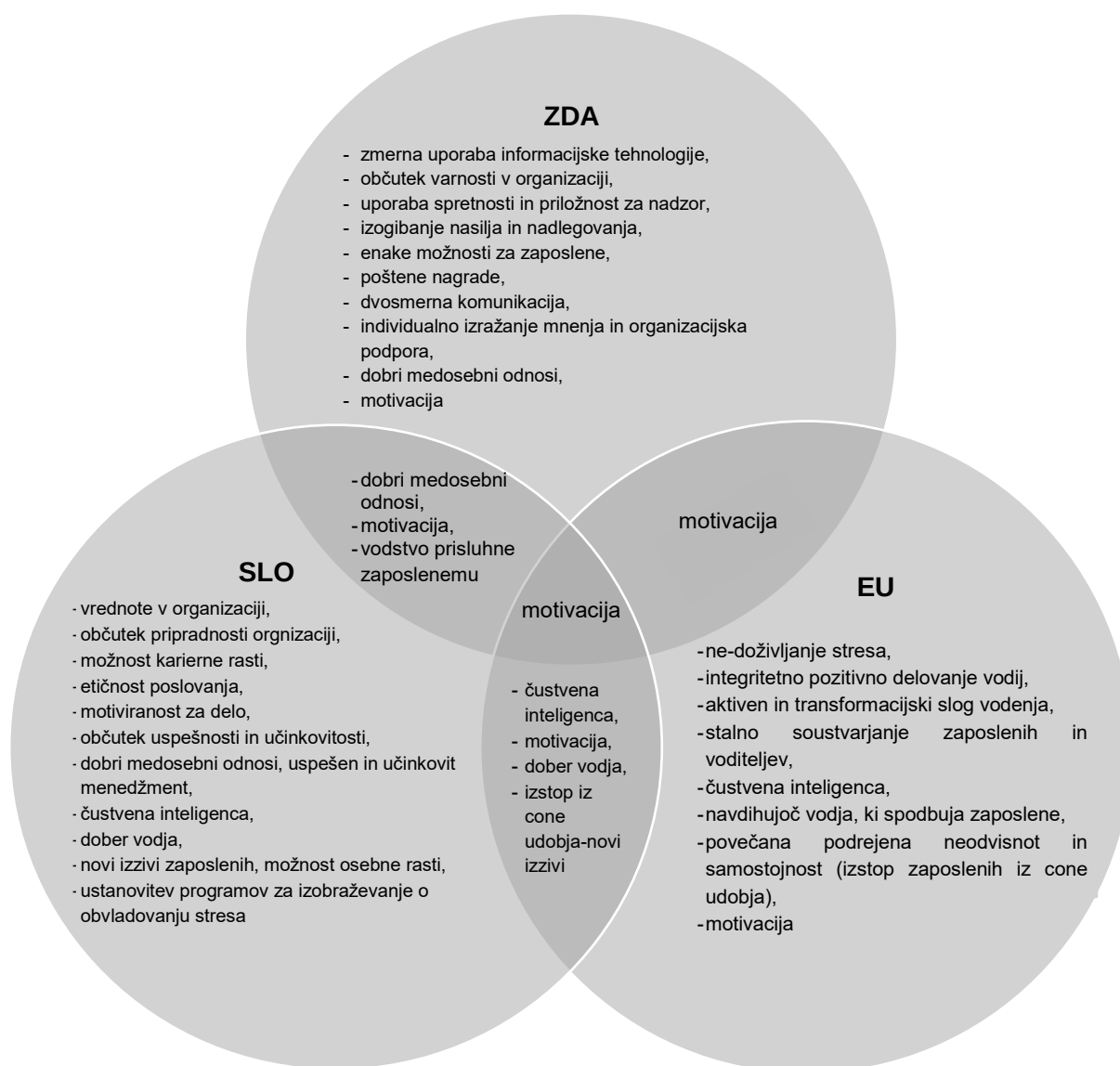
omogočanje napredovanja v primeru dobrih rezultatov, omogočanje izobraževanja in varne zaposlitve. (Laznik, 2018, str. 79-90)

Raziskovali smo tudi psihično dobro počutje zaposlenih na različnih delovnih mestih v slovenskih podjetjih. Zbiranje podatkov je potekalo preko elektronskega vprašalnika, ki je bil izpolnjen s strani respondentov v obdobju med oktobrom 2015 in februarjem 2016. Prva ugotovitev je bila da ni bistvenih statističnih razlik za psihično dobro počutje med moškimi in ženskami. Odgovori na vprašanja so bili podani s 5-stopenjsko Likertovo lestvico (1-sploh se ne strinjam; 5-povsem se strinjam) in vsi so se nahajali v območju med vrednostma 2,5 in 4. Rezultati nakazujejo tudi na to, da bolj kot se posamezniki dobro počutijo v okviru odnosov z vodjem in internega komuniciranja, se srečujejo z novimi izzivi na delovnem mestu, imajo možnost osebne rasti ter razvoja in se lahko sprostijo ko niso več prisotni na delu, manj so izpostavljeni morebitnim boleznim. Ugotovili so tudi pomen stresa, in sicer bolj kot posameznik zaznava stres na delovnem mestu, večjemu številu bolezni je izpostavljen. (Šarotar Žižek, Veingerl Čič, & Šebjan, 2017, str. 29-37)

V eni izmed slovenskih zavarovalnic so opravili preiskavo o vzdušju v organizaciji in ugotovili težave povezane z vodenjem, organizacijo dela, nepravilno obravnavo, neučinkovito komunikacijo in neravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem. Ustvarili so program z različnimi ukrepi, ki so vplivali tako na vodstvo kot tudi na zaposlene. Program je vključeval izobraževanja o obvladovanju stresa, delovnih obremenitvah, o izboljšanju komunikacije in odnosov na delovnem mestu. Analiza rezultatov po uvedbi tega programa v podjetju kaže, da se ocena vzdušja v organizaciji izboljšuje. Konstantno se zmanjšuje tudi stopnja zdravstvenega absentizma in v obdobju med 2011 in 2013 so se stroški zdravstvenega absentizma znižali za 8,6%. Vse to lahko pripišemo kot posledico zaradi povečanja zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih, večjega sodelovanja med enotami oziroma oddelki. Učinek tovrstnih programov je večplasten, saj lahko s promocijo zdravja zaposlenih vplivamo na nižji zdravstveni absentizem, boljše zdravje zaposlenih, manj nesreč pri delu in hkrati pa so investicija z visokim donosom glede na prihranke zaradi manj delovnih nesreč in zdravstvenih oskrb. Investicije v promocije zdravja naj bi se glede na en vloženi evro v dolgoročnem obdobju podjetju povrnilo v višini od 1 evra do 11,7 evra. (Buzeti, 2016, str. 148-149)

4.2 Skupni rezultati

Ne glede na kontinent in državo organizacije, vsem zaposlenim je skupno, da je njihovo dobro počutje odvisno od motivacije, glej sliko 1. Ta je najučinkovitejša če prihaja s strani vodstva, vsekakor pa je dobrodošlo da je prisotna tudi med zaposlenimi, ki imajo dober medsebojni odnos in se podpirajo. Faktorji so na splošno med seboj zelo povezani in imajo v večini domino efekt (pomanjkanje enega dejavnika vpliva tudi na pomanjkanje drugih), zato težko rečemo, da je le motivacija tista, ki je ključna in skupna vsem trem regijam. V ospredje stopajo tudi dobri medsebojni odnosi in veščine ter lastnosti vodstva, od katerega je ne malokrat odvisno vzdušje na delovnem mestu.



Slika 1. Vennov diagram: Prepoznani faktorji, ki pozitivno vplivajo na dobro počutje zaposlenih.

5 Razprava

Kot odgovor na naše raziskovalno vprašanje, lahko rečemo da je dobro počutje zaposlenih v organizaciji izredno pomembno. Dobro počutje je stanje katerega dosežemo le, če upoštevamo tudi vse ostale faktorje, ki vplivajo najn. Glavni faktor, ki je skupen za vsa tri raziskovalna področja je prisotnost motivacije. Motivacija je kot »gorivo« za zaposlenega, da svoje naloge opravlja kvalitetno in uspešno. Vsekakor pa so za to pomembni tudi dobri medosebni odnosi sodelavcev in dober vodja. Vodstvo je tisto, ki usmirja in motivira delavce, zato je pomembno da prepozna težavo in jo zna rešiti. Skozi rezultate smo opazili kakšen način vodenja ustreza zaposlenim, ter katere veščine po njihovem mnenju potrebuje za dobro vodenje. Opazili smo povezavo med uspešnostjo podjetja in uspešnostjo zaposlenih, kako dobro počutje zaposlenih

vpliva na pozitivno delovno razmerje in organizacijsko klimo. Zaposleni bodo dosegli boljše počutje, če jim bo ponujena ali dovoljena možnost usposabljanja, izobraževanja ali kakršna koli druga oblika osebnega razvoja. Veliko vlogo ima tudi dvosmerna komunikacija, tako med zaposlenimi, kot tudi po hierarhični lestvici organizacije. V raziskavah, ki so se nanašale na ZDA smo opazili, da so uvedli način s katerim vodje po koncu sestanka povprašajo zaposlene o njihovem mnenju in na tak način dobijo povratne informacije, hkrati pa neposredne predloge za izboljšave.

Iz člankov za območje EU, smo ugotovili kako stres vpliva na zaposlene in na celotno organizacijo. Stres je kar drugi največji problem povezan z delovnim okoljem, vemo pa tudi da je stres velikokrat krivec za poslabšanje zdravstvenega stanja. To privede do bolniške odsotnosti z dela kar je za podjetje dodaten strošek. Poročali so tudi, da se delavci počutijo bolje, če imajo za vodjo nekoga ki aktivno in podporno vodi. Temu pravimo transformacijski slog vodenja. V primeru, da vodja oddaja negativno energijo se to negativno odraža tudi na zaposlenih. Prav tako so ugotovili da pozitiven relacijski menedžment vpliva na dobro počutje in eudaimonsko blaginjo. Glede vpliva voditeljev (raven vodstva in organizacijska raven) pa je bilo ugotovljeno, da voditelji ki vodijo v navdihajočem duhu in spodbujajo zaposlene, lažje dosežejo samostojnost zaposlenega in njihov izstop iz cone udobja.

Na področju Slovenije je bilo raziskano, katere vrednote v organizacijah največ štejejo, seveda pa se med seboj razlikujejo glede na vrsto dejavnosti ki jo podjetje izvaja. Neglede na to katere vrednote so postavljen v ospredje, je potrebno da vodstvo, menedžment in kadrovska služba ravna v skladu z njimi in skrbijo da so zaposleni z njimi poistoveteni. Menedžment mora delovati tako, da zaposlenim dopušča uresničevanje svojih pričakovanj in najdejo povezavo med svojim poslanstvom in poslanstvom organizacije. Na področju Slovenije je bila izvedena tudi raziskava o tem kakšne so lastnosti dobrega vodje. Da lahko vodji rečemo dober vodja, mora imeti kar velik nabor veščin in lastnosti, da bodo dosegli željeno raven uspešnosti podjetja in da se bodo zaposleni pri tem dobro počutili.

Stres in nezadovoljstvo delavcev negativno vplivata na njihovo zdravje, zato so takrat tudi večje možnosti za zdravstvene izostanke z dela, kar pa je dodaten strošek za delodajalca, še posebej v primeru ko pride do izostanka zaradi poškodbe pri delu in je potrebno zdravljenje. Vseeno pa delovno mesto lahko zelo pozitivno vpliva na zaposlenega in je tam deležen spodbud, ki vplivajo na izboljšanje duševnega ali fizičnega zdravja. Ena izmed pomembnih stvari je tudi, da so zaposleni za svoje delo dobro in korektno plačani, da si lahko privoščijo vse potrebno za preživetje sebe in svoje družine, vključno z hobiji, potovanji, itd.

Podjetje ne bo uspešno, če ne bo v njim prevladovala dobro počutje zaposlenih, ter da je uspešnost nagrajena z različnimi nagradami. Zaposleni, ki imajo pozitivno integritetnega vodja, so zadovoljni na delovnem mestu in posledično je tudi prisotnega manj stresa. Upravljanje z dobrim počutjem v podjetju je odvisno predvsem od samega nadrejenega, vodstva, medsebojnih odnosov, družbenega in družinskega življenja, zadovoljstva s plačo, možnostmi napredovanja.

Pritiski na delovnih mestih in v širši družbi, ter stres ustvarjajo vedno večjo grožnjo blaginji zaposlenih. Zato je tudi potreben analitični okvir za človeške vire. Model temelji na raziskavah o politikah in praksah na področju človeških virov, za katere se je izkazalo, da delujejo kot predhodniki dobrega počutja zaposlenih in pozitivnih delovnih razmerij. Dobro počutje zaposlenih in pozitivno delovno razmerje tako neposredno kot posredno vplivata na uspešnost. Model vključuje pet sklopov praks. Prvi sklop se navezuje na naložbe v zaposlene. Drugi na zagotavljanje angažiranega dela, tretji na ustvarjanje družbenega in fizičnega okolja, četrti je v zvezi z zaposlenimi in zadnji sklop, to je peti sklop pomembnost organizacijske podpore za zagotavljanje dobrega počutja zaposlenih in vključuje plače zaposlenih.

K slabi energiji na delovnem mestu lahko prispeva stres, preveč informacij/dela, slabi medosebni odnosi in zamere, ali pa vodja, ki takšnim težavam sploh ne posveča pozornosti. Razvidno iz vseh raziskav je, da se delavci zavedajo kako pomembno je njihovo dobro počutje na delovnem mestu za uspešnost, dobre rezultate in navsezadnje za njihovo zdravje. Večina anket je bila opravljena na delavcih oziroma ljudeh zaposlenih v organizaciji, zato je vprašanje, v kakšni meri se te problematike zaveda tudi vodstvo. Pomembno se nam zdi, da vodstvo komunicira z zaposlenimi in poišče za morebitne težave, ki zaposlene spravljajo v obup. Vodstvo mora vsekakor poznati kvalitete posameznih zaposlenih, in vedeti koliko informacij in dela jim lahko naloži na dnevni ravni, da to za njih ne bo preveč obremenilno. Poznati mora tudi psihologijo človeka do te mere, da se zaveda vpliva čustvene inteligence in prepozna osebo, ki morda le te nima dobro razvite. Pomembno je še, da so zaposleni deležni spodbudnih besed in motivacije. Motivacija je lahko verbalna, lahko pa je v obliki denarne nagrade, vsekakor pa bi bilo najbolje da so izvedene obe variante. Nagrajevanje za uspešne dosežke je dobrodošlo predvsem pri mladih, ki si ustvarjajo dom in družino, saj bo dobro plačilo za njih največja motivacija.

6 Zaključek

Skozi raziskavo smo ugotovili, da je motivacija zaposlenih glavni faktor, ki se pojavi na vseh treh raziskovanih področjih. Vsekakor pa si ne upamo trditi, da je ta tako pomemben, da lahko druge opustimo ali postavimo v ozadje. Pomembni so vsi dejavniki, ki so jih anketiranci zaznali kot vplivne na njihovo dobro počutje. Za željeno je, da te dejavnike podjetja prepoznajo in posegajo po načinih za izboljšanje delovne klime v organizaciji. Te ugotovitve so pomembne za vsakršno organizacijo in so jim v opozorilo, da je potrebno vlagati v aktivnosti in v nenehno izboljšanje počutja zaposlenih, saj na ta način lahko zmanjšajo morebitna tveganja za nastanek bolezni, hkrati pa lahko zmanjšamo število bolniških izostankov in s tem povezane stroške. Čeprav so finančne investicije v ta namen za nekatere organizacije lahko velik zalogaj, se le te dolgoročno povrnejo in obrestujejo.

Kot predlog za nadaljnjo raziskovanje je, da bi raziskali kaj vse vpliva na dobro počutje vodij, in bi anketirali samo njih. Tako bi dobro videli njihov pogled na problematiko in bi lahko rezultate primerjali z našimi. Vsekakor je pomembno da se zavedamo, da je dobro počutje na delovnem mestu zelo pomembno, saj človek tam preživi velik del svojega življenja. Na tem

področju bi bilo potrebno več ustvarjalnosti in inovativnih programov, ki bi to izboljšali. Ni dovolj samo, da delavcem izplačamo mesečno plačilo, za njegovo dobro počutje je potrebno da je informiran z novostmi, motiviran, deležen dobre komunikacije, dobrih medosebnih odnosov in da ima dobre pogoje za delo kjer je poskrbljeno za varnost.

Kot prispevek k stroki lahko pripomnimo, da je veliko stresa na delovnih mestih in bi bilo za željeno, da se podjetja začnejo vključevati v razna izobraževanja o tem, kako kontrolirati svoje vedenje, da ne povzročamo slabe volje drugim. Zdrava delovna mesta so ključ uspešne organizacije. Delovna mesta sama po sebi predstavljajo podporo zaposlenim in so vir dobrega počutja. Dobro počutje in dobra organizacijska uspešnost sta z roko v roki povezani in tako lahko organizacija uspe v vsaki dejavnosti.

Obrtno-območna zbornica Slovenije in ostale zbornice ter združenja s katerimi so organizacije povezane, bi lahko v prihodnje ustvarjale delavnice/izobraževanja kako do boljšega počutja zaposlenih na delovnem mestu in kako imeti zdravo delovno silo na zdravem delovnem mestu.

Reference

1. Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Sands, S. J. (2016). Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment. *Journal of Business Research*, 69(10), 4340–4347. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.011>
2. Blažič, M. (2017). Razumevanje kariere in zadovoljstva z njo v kontekstu organizacije. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 4(2), 75-91. URN:NBN:SI:DOC-3PJ5VIFU from <http://www.dlib.si>
3. Buzeti, J. (2016). Ekonomski učinki finančnih investicij v promocijo zdravja in dobrega počutja zaposlenih v delovnem okolju, 14, 139–167. <https://doi.org/10.17573/ipar.2016.2-3.07>
4. Cimermančič, N. (2017). Analiza vrednot v organizaciji. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 4(1), 89-105. URN:NBN:SI:DOC-6FB3K4BM from <http://www.dlib.si>
5. Day, A., & Nielsen, K. (2017). What Does Our Organization Do to Help Our Well-Being? Creating Healthy Workplaces and Workers. In *An Introduction to Work and Organizational Psychology* (pp. 295–314). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch16>
6. Di Fabio, A., & Kenny, M. E. (2019). Resources for enhancing employee and organizational well-being beyond personality traits: The promise of Emotional Intelligence and Positive Relational Management. *Personality and Individual Differences*, 151, 109278. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.02.022>
7. Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
8. Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260–279. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>
9. Laznik, G. (2018). Lastnosti dobrega vodje in stili vodenja v zdravstveni negi. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 5(1), 78-99. URN:NBN:SI:DOC-X24P1E4S from <http://www.dlib.si>
10. Lorber M. (2018). A healthy work environment. *Obzornik zdravstvene nege*, 5(3), 148-152. URN:NBN:SI:DOC-JGIJ3QOS from <http://www.dlib.si>
11. Mervar I. (2017). Čustvena inteligentnost zaposlenih v organizacijah. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 4 (1), 57-72. URN:NBN:SI:DOC-5F6SIIXO from <http://www.dlib.si>

12. Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
13. Šarotar Žižek, S., Veingerl Čič, Ž., & Šebjan U. (2017). Manager za zdravje - modna muha ali nuja za podjetja. *Anali PAZU HD*, letnik 3, številka 1, str. 17-38. URN:NBN:SI:DOC-LLF0XTWV from <http://www.dlib.si>
14. Shanafelt, T. D., Gorringer, G., Menaker, R., Storz, K. A., Reeves, D., Buskirk, S. J., Sloan, J. A., & Swensen, S. J. (2015). Impact of Organizational Leadership on Physician Burnout and Satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*, 90(4), 432–440. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2015.01.012>
15. Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>

Maja Kozole je oktobra 2019 diplomirala na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo v Ljubljani iz smeri kemijskega inženirstva in pridobila naziv diplomirana inženirka kemijskega inženirstva (UN). Sedaj obiskuje prvi letnik magistrskega študija na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, smer menedžment kakovosti. Trenutno ne išče redne zaposlitve in opravlja razna študentska dela preko študentskega servisa. Največ pridobljenih znanj in izkušenj ima na področju dela v povezavi s kemijo, farmacijo in na splošno z delom v laboratoriju.

Tjaša Gračner je študentka prvega letnika podiplomskega študija na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, smer menedžment kakovosti. Po predhodni izobrazbi je medijska tehnika, nato pa diplomirana ekonomistka. Ob študiju dela v farmacevtskem podjetju kot referentka. Na Fakulteti za ekonomijo in informatiko Novo mesto je sodelovala na dveh projektih. Prvi je bil z naslovom »Po kreativni poti do znanja: Zaposlitveno-podjetniška akademija«, drugi pa »Daruj krvotvorne matične celice za življenje«. Dalj časa je bila zaposlena kot študentka v podjetju, ki trguje z elektriko in si nabrala veliko izkušenj z delom z ljudmi, kar ji je pri sedanjem delu v veliko pomoč.

Abstract: **Well-being Management**

Research Question (RV): How important is well-being of the employees in organization, what depends on it and what impact does the leadership of the organization have on it?

Purpose: To explore the factors that affect the well-being on employees and find the ways to establish a good climate in the company.

Method: With integrative literature review or researches that have been done on this area and with collecting data from USA, EU and Slovenia.

Results: The results of all researches are not significantly different, because the well-being regardless of country and organization dependent on similar parameters. Good relationships with management, payment, educational and personal growth opportunities, education, promotion and favorable working conditions.

Organization: The impact on the organization is strong, because it enables the organization to achieve a better working climate, fewer absences from work due to illness and result in lower costs and increased productivity of workers.

Society: The well-being of people is influenced by a greater positive mindset and generally on less stressful life

and a better health situation.

Originality: We treat articles according to three different areas: Europe, the United States of America and Slovenia. The combined results are described using the Vennov diagram.

Limitations/Future Research: Further research should explore measures and ways to help organizations in terms of innovation in workplaces for well-being and productivity of workers.

Keywords: well-being, employees, organization, stress, satisfaction, leadership, health.

Copyright (c) Maja KOZOLE, Tjaša GRAČNER



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Kompetence menedžerjev dobrega počutja

Martina Zobarič*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
zobaric.tina@gmail.com

Patricija Kastelec

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
patricija1@gmail.com

Nataša Podnar

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
natasa.podnar@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Katere kompetence menedžerjev, glede na način vodenja, so ključne za dobro počutje in zavzetost zaposlenih?

Namen: S pregledom literature najti kompetence, ki jih potrebuje menedžer dobrega počutja ter preučiti razlike med ZDA, EU in Slovenijo.

Metoda: Pregledali smo strokovno literaturo na temo kompetenc menedžerjev dobrega počutja v ZDA, EU in Sloveniji. Literaturo, ki se nanaša samo na delovno populacijo, smo razvrstili po principu IGLO (individualna raven, skupinska raven, raven vodje in organizacijska raven). Rezultate raziskav smo primerjali znotraj raziskovalnih okvirjev EU in ZDA ter Slovenije in rezultate kritično ovrednotili.

Rezultati: Vsem državam/področjem je skupno, da podjetja ne bodo pozitivno poslovala brez uspešnega vodje. Uspešen vodja mora imeti širok nabor kompetenc. Njegova naloga ni le ustrezno vodenje poslov, organizacija dela, doseganje korporativnih ciljev in visokega dobička, ampak predvsem delo in odnos z zaposlenimi. Dober menedžer/vodja je v prvi vrsti človek. Zaveda se pomena vodenja in potrebe po stalnem razvoju veščin dobrega vodenja v hitro spreminjajočem se svetu. Za ustvarjanje vzdušja po volji večine mora stalno zbirati povratne informacije zaposlenih.

Organizacija: Kompetenten menedžer je ključen za dolgoročen uspeh organizacije. Če menedžer ne vpliva na odnos z zaposlenimi in ne zgradi potrebnih povezav z ljudmi, so cilji organizacije težko dosegljivi ali celo neuresničljivi. Kompetence menedžerjev obsegajo več nivojev: od socialnih veščin, osebnostne zrelosti, usmerjenosti v izobraževanje ter nenehno izboljševanje na osebnem in profesionalnem področju. Z uporabo navdihujočih opomb lahko vodje ustvarijo občutek smiselnosti, medtem ko taktika pritiska zmanjšuje smiselnost in zavzetost zaposlenih.

Družba: Vodja z razvitimi menedžerskimi kompetencami pozitivno vpliva na zaposlene, povečuje zavzetost in produktivnost zaposlenih, zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih, omogoča večjo produktivnost in s tem dobičkonosnost podjetja. Uspešno podjetje lahko pozitivno vpliva na lokalno skupnost, širšo družbo ter naravno okolje.

Originalnost: V času globalizacije in znanstveno-raziskovalne usmerjenosti, članek izpostavi usmerjenost menedžerskih kompetenc v človeške vrednote, ki so ključne za doseganje ciljev. Originalnost prispevka je v primerjavi menedžerskih kompetenc med tremi področji – ZDA, EU in Slovenijo, ki prikaže podobnosti in razlike v pristopu upravljanja organizacij.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitev članka predstavlja manjše število člankov izbranih za primerjavo. Na podlagi večjega vzorca člankov, bi dobili bolj relevantne rezultate. Ocenjevanje zavzetosti zaposlenih in ustreznosti menedžerskih kompetenc v večini primerov sloni na subjektivni oceni. Potreben bi bil poudarek na posameznih veščinah in vzporedno merjenje učinka.

Ključne besede: menedžerji dobrega počutja, kompetence menedžerjev dobrega počutja, zavzetost zaposlenih, vodenje, vodja, zadovoljstvo zaposlenih, kompetence menedžerjev, stres.

1 Uvod

Značilnost današnjega družbenega, socialnega in poslovnega okolja, v katerem organizacije delujejo, je velika dinamičnost in kompleksnost. Predvsem vedno večja »turbulentnost« ustvarja nestabilne razmere, v katerih je snovanje smotrov in ciljev razvoja organizacij vse težje. To zahteva od organizacij kontinuirano inovativnost in stalno pripravljenost za najhitrejši odgovor na zahteve okolja. Nenehne, hitrejša in pogostejša družbene, gospodarske, politične spremembe ter vse večja konkurenčnost, vse bolj ogrožajo uspešnost poslovanja v organizacijah in njihov obstoj. Nova ekonomija, globalizacija in spremembe v družbenem okolju organizacije predstavljajo nov izziv za menedžment in menedžerje. Vedno večji poudarek je npr. na voditeljstvu, strateškem menedžmentu, vitki organiziranosti, kakovosti, organizacijski kulturi, ustvarjanju dodane vrednosti, novih tehnoloških odkritjih, trajnostnem razvoju, menedžmentu znanja ter razvoju človeških virov. (Verle, 2012, str.1)

Ker morajo biti organizacije vedno bolj fleksibilne, inovativne in prilagodljive, povezane z okoljem, se tudi strukture organiziranosti postopoma preoblikujejo od vertikalnih, hierarhičnih, funkcijskih struktur, ki so bile primerne za stabilno in predvidljivo okolje, v vedno bolj horizontalne, timske, prilagodljive oblike, ki se povezujejo tudi z okoljem organizacije. (Daft, 2004 v Verle, 2012, str.1, Kotler, 2009 v Verle, 2012, str.1, Jevšček, 2016, str.17, Owen, 2010 v Verle, 2012, str.1)

Preučevani so že bili vplivi načina vodenja in menedžmenta na zaposlene in delovanje organizacij. Literatura na tem področju je močno narasla in vseskozi rezultati sporočajo, da je način vodenja zaposlenih ključni faktor zdravja in dobrega počutja zaposlenih (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010, str. 107-139). Glede na preučevano literaturo izpostavimo ključne kompetence menedžerjev dobrega počutja znotraj raziskovalnega okvirja – raziskave iz področij EU, ZDA in Slovenije.

Namen in cilj raziskave je pregledati literaturo na temo kompetenc menedžerjev dobrega počutja in s pregledom objavljene literature poiskati/definirati, katere kompetence potrebuje menedžer dobrega počutja ter preučiti razlike oziroma podobnosti med ZDA, EU in Slovenijo. Kompetence menedžerjev smo glede na pregledano literaturo delovne populacije razvrstili po IGLO sistemu (individualna raven, skupinska raven, raven vodje in organizacijska raven).

2 Teoretična izhodišča

2.1 Splošno

Psihosocialni dejavniki delovnega okolja, kot so zahteve za delo, nadzor in nezadostna socialna podpora, so lahko vzrok za stres na delovnem mestu, če niso pravilno upravljani. To je pojav sodobnega delovnega okolja in je vzrok za resne negativne posledice za posameznika, organizacijo in družbo na splošno. (Donaldson-Feilder, Yarker & Lewis, 2011, str.10)

Praktični posegi za zmanjšanje delovnega stresa so bili v glavnem razviti šele v zadnjih dveh

desetletjih, njihovo učinkovitost pa raziskovalci še vedno preučujejo. Eden od načinov preverjanja, kako voditelji vplivajo na raven stresa zaposlenih, je navzkrižni postopek: voditelji lahko preverijo raven stresa in slabega čustvenega počutja na preprost način, s povratno interakcijo z zaposlenimi. (Toderi & Sarchielli, 2016, str. 1086)

V ta namen so razvili ogrodje, ki ga uporabljajo v okviru učnega in razvojnega posredovanja, s katerim ocenjujejo pozitivno in negativno vedenje voditeljev, da bi pomagali voditeljem pri ocenjevanju in izboljšanju njihovih delovnih kompetenc za obvladovanje stresa (Toderi & Sarchielli, 2016, str. 1086).

Voditelji imajo ključno vlogo pri izvajanju ukrepov, katerih cilj je zmanjšanje delovnega stresa zaposlenih. Različne študije so pokazale, da lahko voditelji intervencije olajšajo in prevzemajo aktivno vlogo. Nasprotno lahko voditelji zavirajo psihosocialno delo, če se ne zavedajo stresnih učinkov na delavce in niso usposobljeni za zmanjševanje stresa na delovnem mestu ali zaznavajo to vprašanje kot nepomembno. Zelo pomembna ugotovitev je, da je zdravje voditeljev povezano z njihovo oceno stopnje stresa zaposlenih. (Donaldson-Feilder, Yarker & Lewis, 2011, str.12)

Če povzamemo, lahko voditelji bodisi povzročijo ali prekinijo intervencije, ki povzročajo stres in so bili opredeljeni kot »gonilci sprememb«.

Rezultati raziskav so dobra podlaga za razvoj intervencijskih dejavnosti, usmerjene v voditelje in njihovo vključitev v programe za zmanjšanje delovne napetosti. Te dejavnosti in vključenost voditeljev v programe so v literaturi in praksi še vedno slabo raziskane. (Toderi & Sarchielli, 2016, str. 1086)

2.2 Zaposleni

Bistvo organizacij, ki ne želijo zgolj kratkoročnih učinkov, temveč so usmerjene v dolgoročno uspešnost in učinkovitost ter realizacijo zastavljenih ciljev, je v največji meri povezano z osnovno celico organizacije – zaposlenimi. V kolikor cilje organizacije razumemo kot celoto, ki na eni strani povezuje zaposlene z njihovimi potrebami in željami ter na drugi strani cilje organizacije, ki se najpogosteje razumejo kot pravi izdelek ali storitev, prava cena, ustrezna lokacija ter komunikacija, je združitev oziroma most med enim in drugim subjektom ravno v povezanosti in usklajenosti. Na kakšen način bo organizacija dosegala cilje je odvisno od povezanosti z zaposlenimi. Dejstvo je, da se zaposleni s svojimi sposobnostmi in znanji, uvrščajo na vrh pomembnosti piramide za doseganje ciljev. (Šprajc, Dimić, Podbregar, & Župančič, 2018, str. 1066)

Dobro počutje zaposlenih je eno izmed ključnih področij za doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Če se zaposleni v organizaciji dobro počutijo, so motivirani, imajo priložnosti za napredovanje in grajenje kariere, so pri svojem delu bolj učinkoviti in bolj produktivni.

Nasprotni učinek pa ima stres na delovnem mestu, ki ne vpliva samo na zaposlene, ampak na celotno organizacijo.

2.3 Stres

Kot navajajo Donaldson-Feilder, Yarker in Lewis (2011, str. 2), je stres reakcija, ki jo imajo ljudje na pritiske in zahteve okolja, v katerem se nahajajo. Stres lahko povzročijo različni dejavniki in situacije, predvsem pa je pomembno, da se zavedamo, da vsi ljudje ne doživljamo stresa na enak način. Kljub temu je kar nekaj dobro poznanih simptomov, ki so pokazatelji, da je človek pod velikim stresom; tj. slabša koncentracija, izčrpanost, nespečnost, nihanje razpoloženja, poslabšanje zdravstvenega stanja.

Za dobro počutje lahko veliko naredimo sami – takrat, ko sami lahko vplivamo na dano situacijo oziroma dejavnike, ki vodijo v stres. V delovnem okolju pa smo izpostavljeni tudi drugim vrstam dejavnikov, na katere v večino primerih nimamo vpliva.

Na dobro oziroma slabo počutje zaposlenih ima velik vpliv neposredno nadrejeni oz. vodstvo organizacije. Na počutje zaposlenih vpliva z zahtevami, kontrolami, podporo, vzpostavljanjem odnosom, razporeditvijo dela in drugimi dejavniki (Donaldson-Feilder, Yarker & Lewis, 2011, str.3).

Literatura na temo dobrega počutja zaposlenih je že vseskozi prisotna in v zadnjem času narašča, skupaj z ostalimi povezanimi tematikami, kot je vpliv odnosov v organizaciji, vpliv menedžmenta, vpliv delovnega okolja in podobno.

V obdobju, kjer so zahteve vse večje, pričakovanja višja in roki kratki, se dobremu počutju zaposlenih v organizacijah posveča vse več pozornosti. Aktualne raziskave predvsem nudijo vpogled v dejavnike, ki vplivajo na dobro počutje in kompetence, ki jih menedžment organizacije potrebuje, da prispeva k zmanjšanju stresa na delovnem mestu in doprinese k dobremu počutju zaposlenih.

2.4 Ogrodja za obvladovanje stresa

Nekatere organizacije pri upravljanju stresa že uporabljajo ogrodje »Kompetence za obvladovanje stresa«, ki je za izvajanje standardnega upravljanja postal dostopen in poslovno prijazen jezik (Yarker, Lewis & Donaldson-Feilder, 2008 str. Xi).

Yarker, Lewis in Donaldson-Feilder (2008, str. Vii) so izvedli študijo z namenom prepoznavanja in razvoja menedžerskih kompetenc v povezavi z učinkovitim obvladovanjem stresa na delovnem mestu.

Raziskovalci so preučevali posebne in jasne smernice glede vedenj, ki bi jih morali voditelji izkazovati na ravni skupine / organizacije, ki usmerja oblikovanje programov usposabljanja in intervencij (Yarker, Lewis & Donaldson-Feilder, 2008 str. 60) .

Študija uporabnosti ogrodja v procesih upravljanja ljudi je pokazala, da bi bilo ogrodje kompetenc najbolje uporabiti v kontekstu upravljanja uspešnosti razvoja. To bi lahko

vključevalo uskladitev ogrodja z obstoječimi programi usposabljanja in razvoja vodenja / upravljanja; njegova uporaba v programih za spodbujanje vedenja novim menedžerjem in zaposlenim, ki se pridružijo organizaciji in / ali kot vodilni okvir ali strukturo za usposabljanje, s poudarkom na procesih upravljanja ljudi, kot so komunikacijske ali prenosne sposobnosti. Poleg tega bi lahko orodje kazalnika kompetenc za upravljanje stresa uporabili kot pripomoček k osebemu vpogledu in spremembam, spodbujanje samozavedanja upravljavcev; in / ali kot ocenjevalna sestavina v širšem razvojnem programu. Da bi bila uporaba ogrodja učinkovita, morajo uporabniki zagotoviti njegovo uporabo v okviru celotnega programa povratnih informacij, podpore in usposabljanja, namesto da bi se postopek ocenjevanja uporabljal za administrativne namene, kot sta izbiranje in napredovanje. (Yarker, Lewis & Donaldson-Feilder, 2008 str. 60)

Ključno sporočilo menedžerjem je, da upravljanje stresa ne sme biti ločena dejavnost. Upravljanje stresa je del splošnih upravljalskih aktivnosti in je način delovanja menedžerjev do zaposlenih na dnevni bazi. Ni predpisan samo en določen vedenjski vzorec za učinkovito vodenje. Menedžerji bodo morali uporabljati cel komplet nabora vedenjskih vzorcev za učinkovit menedžment stresa. Katere vedenjske vzorce bodo uporabljali, je odvisno od razmer v dani situaciji in posameznika. Menedžerji bodo morali pogledati, ali so predpisani vedenjski vzorci že del njihove prakse, če niso, se bodo morali naučiti, kako jih prenesti v vsakdanjo prakso. (Yarker, Lewis & Donaldson-Feilder, 2008 str. 61)

2.5 Kompetence in kompetenčni model

Opredelitev kompetenc je odvisna od različnih teoretičnih opredelitev in tudi iz različnih disciplin obravnave kompetenc. Kompetenca vsebuje vse intelektualne sposobnosti, situacijsko specifična znanja, strategije, zaznave in rutine, ki na različne načine prispevajo k učenju, reševanju problemov in k uspešnosti posameznika. Kompetence so opredeljene kot posameznikove sposobnosti, znanje in obnašanje, ki so skupaj ključnega pomena za uspeh posameznika.. Ne glede na to, da gre za različne percepcije ali različne pristope gledanja na vidik kompetenc, je po našem mnenju vse skupaj razumljeno kot del posameznika, skupine zaposlenih, organizacije in družbe, ki v posamični obravnavi pomenijo sklop kompetenc, ki v vlogi predstavlja zmožnost za doseganje rezultata ali cilja. (Šprajc, Dimić, Podbregar, & Župančič 2018, str. 1065)

Kompetence so lahko prirojene in pridobljene in kot take predstavljajo zmožnost posameznika, da se v posamezni vlogi svojega življenja prilagaja in izpolnjuje svoje dolžnosti. Na področju prirojenih sposobnosti, spretnosti in veščin je napredek pri posamezniku možen, ko se odraz razvoja znatno opazi pri doseganju ali premagovanju nalog. (Šprajc, Dimić, Podbregar, & Župančič 2018, str. 1065)

3 Metoda

Z iskanjem po ključnih besedah smo poiskali 29 člankov in knjig. Članke iz področja EU in ZDA smo iskali na Google Učenjak, članke iz področja Slovenije pa na portalu dLib. Za iskanje smo uporabili ključne besede v tabeli 1.

Tabela 1. Ključne besede za iskanje literature oz. člankov

Ključne besede za iskanje literature EU in ZDA	Ključne besede za iskanje literature v Sloveniji
“wellbeing management”	“vodja” + “stres”
“wellbeing manager” + “competencies” (“skills”)	“vodja” + “zadovoljstvo zaposlenih”
“work” + “wellbeing” + “management”	“zadovoljstvo zaposlenih” + “menedžment dobrega počutja”
“work” + “stress management” + “competencies” (“skills”)	“kompetence” + “menedžer dobrega počutja”
“work” + “stress management” + “health”	“delo” + “obvladovanje stresa” + “kompetence”
“employee engagement” + “stress”	“zavzetost zaposlenih” + “stres” + “zdravje”
“employee engagement” + “management”	“voditeljstvo” + “dobro počutje”
“health” + “stress” + “management”	“vodja” + “stres” + “spretnosti”
“wellbeing management” + “leadership”	“zdravje” + “stres” + “vodja”.
“wellbeing” + “leadership” + “competencies” (“skills”).	

Po pregledu in izločanju člankov, ki ne zadostujejo navedenim kriterijem, smo za integrativni pregled literature izbrali 19 člankov, ki smo jih kategorizirali po principu IGLO. Izločili smo tista dela, ki so zunaj raziskovalnega okvirja EU, ZDA in Slovenija.

Za integrativni pregled literature smo izbrali članke, ki so objavljeni v revijah z faktorjem vpliva več kot 1,5 oz. iz seznama ABS z oceno 3, 4 in 4* za EU in ZDA ter v indeksiranih revijah ter v nacionalnih poročilih za Slovenijo.

Uporabili smo samo literaturo, ki se nanaša na dobro počutje delovne populacije in izločili tisto, ki se nanaša na dobro počutje doma, v šolah in podobno. Po pregledu in izločanju člankov, ki na zadostujejo navedenim kriterijem, smo za integrativni pregled literature članke kategorizirali po principu IGLO (individualna raven, skupinska raven, raven vodje in organizacijska raven).

Rezultate posameznih raziskav smo med sabo primerjali znotraj raziskovalnih okvirjev EU in ZDA ter Slovenije. Kritično smo vrednotili posamezne rezultate in jih primerjali na skupni ravni (EU, ZDA in Sloveniji).

Integrativni pregled literature temelji na konceptualni strukturi, ki križno preveri na posamezni, skupinski, vodstveni in organizacijski ravni v smislu kompetenc za menedžerje dobrega počutja.

4 Rezultati

4.1 Kompetence menedžerjev dobrega počutja

Z iskanjem po ključnih besedah smo poiskali 29 člankov in knjig. Po pregledu in izločanju člankov, ki na zadostujejo navedenim kriterijem, smo za integrativni pregled literature izbrali 19 člankov, ki smo jih kategorizirali po principu IGLO v tabeli 2 in tabeli 3.

Tabela 2. Kategorizacija literature po principu IGLO

Raziskovalni okvir	Literatura	Faktor vpliva	Individualna raven (osebne lastnosti, vedenje...)	Skupinska raven (družbena podpora, medosebni odnosi med zaposlenimi, timsko delo, značilnosti, učinkovitost...)	Raven vodja (značilnosti vodenja in družbene interakcije, stil vodenja...)	Organizacijska raven (avtonomija, kompenzacija, družbena podpora, letni razgovori, ocenjevanje...)
EU	Liikamaa (2015)	1,59	X	X	X	X
	Manxhari, Velu, & Jashari (2017)	6,597	X	X	X	X
	Donaldson-Feilder, Yarker, & Lewis (2011)	/	X	X	X	
	Karanika-Murray, Bartholomew, Williams, & Cox (2015)	3,14		X	X	
	Donaldson-Feilder, Yarker, & Lewis (2008)	/	X	X	X	X
	Chughtai, Byrne., & Flood (2014)	3,796	X		X	
	Toderi & Sarchielli (2016)	2,468	X	X	X	
	Toderi & Balducci (2018)	2,948	X	X	X	
	Teoh., Coyne., Devonish., Leather, & Zarola. (2016)	2,03		X	X	
Slovenija	Kanjuro - Mrčela & Vrčko (2007)	/	X		X	X
	Laznik (2018)	/	X		X	X
	Žižek, Čič, & Šebjan (2017)	/		X	X	X
	Verle, Markič, Kodrič, & Gorenc Zoran (2014)	3,727	X		X	X
	Verle (2012)	/			X	X
	Sakanovič & Mayer (2006)	/			X	
ZDA	Shanafelt, & Noseworthy (2017)	7,091		X	X	
	Reina, Rogers, Peterson, Byron, & Hom (2018)	2,485	X	X	X	X
	Giles (2016)	3,227	X	X	X	X

Tabela 3. Vizualni pregled kompetenc menedžerjev dobrega počutja EU, ZDA in Slovenija, glede na raven uporabnika

Literatura	Individualna raven (osebne lastnosti, vedenje...)	Skupinska raven (družbena podpora, medosebni odnosi med zaposlenimi, timsko delo, značilnosti, učinkovitost...)	Raven vodja (značilnosti vodenja in družbene interakcije, stil vodenja...)	Organizacijska raven (avtonomija, kompenzacije, družbena podpora, letni razgovori, ocenjevanje...)
EU				
Liikamaa (2015)	Čustveno zavedanje, samozavest, samoocenjevanje, zaupnost, vestnost in etičnost, vzdrževanje reda	Prilagajanje spremembam Obvladovanje stresa Pripravljenost za boljše delovanje Zavzetost Pobuda Razumevanje drugih Razvoj drugih zaposlenih Uporaba raznolikosti	Inovativnost Odgovornost Iskanje informacij Zadovoljstvo Radovednost in želja po znanju Hitro in kakovostno opravljanje dela Kakovost odločanja Analitično razmišljanje Konceptualno razmišljanje Optimizem Znanje jezika	Razumevanje in uporaba organizacijske dinamike za doseg ciljev
Manxhari, Velu, & Jashari (2017)	Poštenost kulturna zavest Samozavest, obvladovanje stresa, osebna zanesljivost, zvestoba, samokontrola, samoupravljanje, veščina poslušanja, sinteza osebnih vrednot in osebnih ciljev	Učinkoviti odnosi, usmerjenost k uporabniku, komuniciranje in vplivanje na druge veščine za oblikovanje skupin in razvoj	Prizadevnost Pogajalske veščine: Prilagajanje Odgovornost	Globalna perspektiva, uvajanje inovacij, sodobni razvoj Določanje ciljev Prenos pooblastil
Donaldson-Feilder, Yarker, & Lewis (2011)	Spoštljivost, naklonjenost idejam drugih, Odgovorno ravnanje	Ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem, skupinski sestanki in razprave	Jasno komuniciranje, spremljanje delovnih obremenitev, razvoj akcijskih načrtov, določanje prioritet, reševanje in spremljanje konfliktov	
Karanika-Murray, Bartholomew, Williams, & Cox (2015)		Dvostranske izmenjave komunikacije – vodja in tim	Odprta komunikacija, osebni pristop, vodenje z integriteto	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Literatura	Individualna raven (osebne lastnosti, vedenje...)	Skupinska raven (družbena podpora, medosebni odnosi med zaposlenimi, timsko delo, značilnosti, učinkovitost...)	Raven vodja (značilnosti vodenja in družbene interakcije, stil vodenja...)	Organizacijska raven (avtonomija, kompenzacije, družbena podpora, letni razgovori, ocenjevanje...)
Donaldson-Feilder, Yarker, & Lewis (2008)	Spoštovanje in odgovornost, upravljanje s čustvi in integriteta	Sodelovanje s timom, opolnomočenje, upravljanje posameznika znotraj tima, zaupanje v zaposlene, spodbujanje k razvoju	Proaktivno vodenje, odločanje v kriznih situacijah, upravljanje delovne obremenjenosti in virov, sprejemanje nasvetov in drugih mnenj	Pregled procesov z namenom izboljšanja in doseganja ciljev
Chughtai, Byrne., & Flood (2014)	Poštenost, pravičnost, načelnost		Vzpostavljanje zaupnega odnosa z zaposlenimi, etičnost vodenja	
Toderi & Sarchielli (2016)	Spoštljiv odnos, poštenost, obvladovanje čustev, doslednost in umirjenost, družabnost, sproščen pristop, empatična angažiranost	Povratne informacije, participacija - posluša in se posvetuje z ekipo, zagotavlja smer, avtonomijo in daje priložnosti, na voljo za pogovor	Razvoj akcijskih načrtov, premišljenost pri delegiranju, proaktivno upravljanje dela, načrtovanje, reševanje problemov	
Toderi & Balducci (2018)	Integriteta	Dvostranska komunikacija	Proaktivno vključevanje v odnose z zaposlenimi	
Teoh, Coyne, Devonish, Leather, Zarola (2016)		Konstruktivne povratne informacije, občutek cenjenosti	Podporno vedenje, spodbujanje osebnega razvoja	
Slovenija				
Kanjoo - Mrčela & Vrčko (2007)	Čustvena zrelost, prisotnost pozitivnih emocij.		Vodenje z upoštevanjem specifik situacije in cilja, transformacijsko vodenje, dvostranska komunikacija, pošteno vodenje, istovetnost z zaposlenimi	Večanje ugleda organizacije z zadovoljstvom zaposlenih, zmanjšanje bolniških odsotnosti – višja učinkovitost organizacije
Laznik (2018)	Čustvena stabilnost, duhovitost, sposobnost izražanja, etična načela, karizma		Zbiranje povratnih informacij, sistem graj in pohval, načrtovanje, organiziranost	Doseganje ciljev in usmeritev organizacije, participativno vodenje

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Literatura	Individualna raven (osebne lastnosti, vedenje...)	Skupinska raven (družbena podpora, medosebni odnosi med zaposlenimi, timsko delo, značilnosti, učinkovitost...)	Raven vodja (značilnosti vodenja in družbene interakcije, stil vodenja...)	Organizacijska raven (avtonomija, kompenzacije, družbena podpora, letni razgovori, ocenjevanje...)
Žižek, Čič, & Šebjan (2017)		Socializacija ali delovne skupnosti	Pregled nad delovno obremenitvijo zaposlenih, nadzor nad delom, nagrajevanje, pravična delitev sredstev	Organizacijske politike, ki podpirajo zdravje zaposlenih, ustrezno participativno vodenje, sploščena hierarhija, preglednost odločitev, opolnomočenje zaposlenih
Verle, Markič, Kodrič, & Gorenc Zoran (2014)	Komunikativnost, sposobnost poslušanja, empatija, timsko delo, fleksibilnost, mobilnost, močna volja in kreativnost		Sposobnost sprejemati izzive, sposobnost doseganja ciljev, sposobnost prilagajanja mednarodnim pogojem poslovanja	
Verle (2012)			Sodelovanje z drugimi, sposobnost doseganja ciljev	Sistemi nagrajevanja, merjenje uspešnosti, razvijanje organizacijske kulture, fleksibilnost organizacijske strukture, manj avtoritativnega načina vodenja
Sakanovič & Mayer (2006)			Demokratski stil vodenja, postavljanje ciljev, skrb za medsebojne odnose, zagotavljanje strokovnih informacij	
ZDA				
Shanafelt, & Noseworthy (2017)		Vzdrževanje skupnost na delovnem mestu, ustrezno razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem	Prepoznavanje in reševanje konfliktov, razvoj in izvajanje ciljnih usmerjenih intervencij, sistem nagrad in stimulacij	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Literatura	Individualna raven (osebne lastnosti, vedenje...)	Skupinska raven (družbena podpora, medosebni odnosi med zaposlenimi, timsko delo, značilnosti, učinkovitost...)	Raven vodja (značilnosti vodenja in družbene interakcije, stil vodenja...)	Organizacijska raven (avtonomija, kompenzacije, družbena podpora, letni razgovori, ocenjevanje...)
Reina, Rogers, Peterson, Byron, & Hom (2018)	Etičnost in moralnost, Dinamičnost, vzbujaanje občutka varnosti	Spodbujanje sposobnosti zaposlenih za rast in razvoj na delovnem mestu. Povečanje smiselnosti dela zaposlenih, omogočanje razvojnih priložnosti. Povečati pozitivna čustva pri delu, Zagotavljanje varnega okolja	Mehki način vodenja Spodbujanje konkurenčnega ozračja pri izpolnjevanju zahtevnih nalog Zagotavljanje varnosti, sodbe na podlagi dejstev	Zagotavljanje resursov Usklajenost med razpoložljivimi viri, pričakovanji in zahtevami organizacije Pozivi k vrednotam in ciljem zaposlenih za spodbujanje k izpolnjevanju ciljev organizacije
Giles (2016)	Visoka etičnost in varnost, jasna komunikacija, ambicioznost	Naklonjen stalnemu usposabljanju, povezanost in pripadnost, ustvarja občutek povezanosti ob uspehu in neuspehu, spodbujanje učenja, stalna rast	Samoorganizacija, vizija in postavljanje ciljev, fleksibilnost v spremembi mnenja, zagotavljanje varnostne kulture v primeru napak, naklonjenost novim idejam in pristopom, inovativnost in ustvarjalnost	Zagotavljanje ciljev z smernicami, usmerjenost k napredku organizacije

Iz tabel lahko razberemo, da za EU velja, da vodje ne namenjajo večje pozornosti razvijanju menedžerskih kompetenc na individualni ravni (ne razvijajo se v smislu izpopolnjevanja osebnih lastnosti, vedenja,...). Nekaj več poudarka namenjajo skupinski ravni (družbeni podpora, medosebnim odnosi med zaposlenimi, razvijanju timskega dela ter učinkovitosti dela.

Zelo velik poudarek se kaže na ravni vodje, kjer se vodje usmerjajo v družbene interakcije, pri vodenju se usmerjajo na eno izmed stilov vodenja, ki si ga izberejo.

Premalo pa se usmerjajo tudi na organizacijsko raven, kjer bi merili organizacijsko klimo, vodili letne razgovore, vodili ocenjevanje zaposlenih.

Kot zanimivost vidimo, da za Slovenijo velja, da vodje ne podajajo pozornosti do razvijanja na individualni ravni (ne razvijajo se v smislu izpopolnjevanja osebnih lastnosti, vedenja,...). Malo več, vendar še vedno premalo, namenjajo poudarek skupinski ravni (družbeni podpori, medosebnim odnosi med zaposlenimi, razvijanju timskega dela ter učinkovitosti dela.

Zelo velik poudarek se kaže na ravni vodje, kjer se vodje usmerjajo v družbene interakcije, pri vodenju se usmerjajo na eno izmed stilov vodenja, ki si ga izberejo.

Usmerjajo se tudi na organizacijsko raven, kjer merijo organizacijsko klimo, vodijo letne razgovore, vodijo ocenjevanje zaposlenih, vendar še vedno premalo.

Vidimo, da Slovenija in EU vodita na precej podoben način, saj je Slovenija konec koncev članica EU.

Vodenje v ZDA je v veliki meri popolnoma drugačno. Iz tabel lahko razberemo, da za ZDA velja, da vodje v veliki meri namenjajo razvijanju menedžerskih kompetenc na individualni ravni (razvijajo se v smislu izpopolnjevanja osebnih lastnosti, vedenja ...). Nekaj več poudarka namenjajo tudi skupinski ravni (družbeni podpori, medosebnim odnosi med zaposlenimi, razvijanju timskega dela ter učinkovitosti dela.

Zelo velik poudarek se kaže tudi na ravni vodje, kjer se vodje usmerjajo v družbene interakcije, pri vodenju se usmerjajo na eno izmed stilov vodenja, ki si ga izberejo.

Ne usmerjajo pa se na organizacijsko raven, kjer bi vodenje izpopolnjevali z preverjanjem organizacijske klime, kjer bi vodili letne razgovore in ocenjevanje zaposlenih.

4.2 Rezultati raziskav EU in ZDA

4.2.1 Rezultati raziskav EU

Učinkoviti vodje bi morali biti dobri komunikatorji. Vodja mora biti hkrati vodja, moderator in mentor. Vodja mora biti sposoben sodelovati z zelo različnimi vrstami ljudi in uporabljati raznolikost svoje skupine. (Liikamaa, 2015, str. 682)

Na podlagi rezultatov analize, so bili upravljanje in vodenje dosežkov, reševanje konfliktov in pobuda najpomembnejše kompetence. Glavne značilnosti učinkovitega vodje so odzivnost, proaktivnost, učinkovita komunikacija, team building, pogajanja in odločnost. (Manxhari, Velu, & Jashari, 2017, str. 189)

Menedžerske kompetence se delijo v tri skupine, to so:

- **Izobraževalne:** načrtovanje, reševanje problemov, zbiranje informacij, analitično razmišljanje, abstraktno in strateško razmišljanje, učenje iz "lastne in druge" izkušnje, prizadevanje za rezultate, pobude, usmeritev v poslovno odličnost, prizadevnost, ločljivost, globalna perspektiva, organizacijske sposobnosti, timsko delo, pogajalske

veščine, vodstvo, nesovražno ravnanje, komunikacija, organizacijska varnost, sistemska logika, pisna komunikacija, ustvarjalnost in sposobnost uvajanja inovacij, sodobni razvoj, upravljanje s časom, ocenjevanje tveganj, določitev kroga osebnih interesov.

- **Socialne:** Komuniciranje in vplivanje na druge, verbalna komunikacija, prepričljivo komuniciranje, učinkoviti odnosi, usmerjenost k uporabniku, določanje ciljev, prenos pooblastil, upravljanje sprememb, upravljanje uspešnosti, poštenost, odzivnost, fleksibilnost, kulturna zavest, veščine za oblikovanje skupin in razvoj.
- **Osebnostne :** samozavest, obvladovanje stresa, osebna zanesljivost, zvestoba, samokontrola, samozavest, samoupravljanje, veščine poslušanja, sinteza osebnih vrednot, osebnih ciljev, stalen osebni samorazvoj, osebna odgovornost za sprejete odločitve, zavedanje o pomembnosti etike v poslu. (Manxhari, Velu, & Jashari, 2017, str. 189)

Vodje lahko stres zaposlenim povzročajo (ali preprečujejo) zaradi svojega vedenja. Vloga vodje je spremljanje dela delavca, prepoznavanje stresa in zmanjševanje stresa v organizaciji s sprejemanjem ocene tveganja. (Yarker, Lewis & Donaldson-Feilder, 2008, str. 5).

Ta teorija vodenja razlikuje med vedenjem, usmerjenim v naloge, kjer se vodje osredotočajo na doseganje ciljev, načrtovanje, dodeljevanje nalog, sporočanje informacij in spremljanje uspešnosti; in vedenjsko usmerjeno vedenje, kjer se menedžerji osredotočajo na podporo zaposlenim, izkazovanje spoštovanja do idej drugih, mentorstvo, obvladovanje konfliktov in oblikovanje tima. Na splošno raziskave, ki temeljijo na teorijah, usmerjenih v naloge in odnose, kažejo, da lahko visoka raven vedenja, ki je usmerjeno v naloge, škodljivo vpliva na počutje zaposlenih, vendar pa se lahko njegov učinek zmanjša na najmanjšo možno mero, kadar tudi vodstveni delavci pokažejo vrsto usmerjenih v odnos vedenja (Yarker, Lewis, & Donaldson-Feilder, 2008, str. 5).

Obstaja veliko načinov obvladovanja stresa v organizaciji in najučinkovitejši pristopi bodo združevali preprečevanje, usposabljanje in podporo.

Vodstvo ni le neposredno povezano s psihološkimi zdravstvenimi rezultati, kot so počutje (Kelloway, Weigand, McKee, & Das, 2013, str. 60), ampak lahko vpliva tudi na čustvena doživetja zaposlenih (npr. depresija, tesnoba in utrujenost).

Pomembne kompetence menedžerjev, ki lahko pozitivno ali negativno vplivajo na zaposlene, se kažejo kot: Upravljanje z viri na delovnem mestu, spoprijemanje z problemi, procesno planiranje in organiziranje, izboljšave, osebni pristop, razvoj, dostopnost, zdravje in varnost, odzivnost, upravljanje s konflikti, upravljanje s čustvi- pozitiven pristop, integriteta, prijaznost, komunikativnost, prevzem odgovornosti, poznavanje dela, empatija, poišče nasvet drugih. (Yarker, Lewis & Donaldson-Feilder, 2008, str. 8)

Etični voditelji povezujejo vodenje s počutjem zaposlenih, vodenje gradijo na vlogi zaupanja v voditelja. Etične voditelje zaposleni dojemajo kot poštene in pokončne, pravične in načelne odločevalce. Poleg tega ti voditelji izkazujejo resnično skrb za svoje privrženke in se v svojem poklicnem in osebnem življenju obnašajo etično. Poleg tega poskušajo etični voditelji aktivno, s svojim vzorom vplivati na etično vedenje in sporočanje etičnih standardov ter zadrževanje privrženec, ki ravna etično. (Chughtai, Byrne, & Flood, 2015, str. 4)

Vendar pa rezultati kažejo, da lahko etično voditeljsko vedenje, kot so sprejemanje poštenih in uravnoteženih odločitev, postavljanje etičnih standardov, in modela etičnega vedenja in kaznovanja neetičnega, lahko velik vpliv na dobro počutje zaposlenih. (Chughtai, Byrne, & Flood, 2015, str. 4)

Dobrega voditelje oblikujejo osebne značilnosti, spoštljivost, poštenost do sodelavcev in obvladovanje čustev. Pomembno je, da voditelji in zaposleni dobijo povratne informacije, da voditelj nudi podporo zaposlenim, jih posluša in se posvetuje z njimi, je dostopen in jim daje priložnost ter zagotavlja avtonomijo. Participacija je zelo pomemben vidik v odnosu voditelj – zaposleni. (Toderi & Sarchielli, 2016, str. 5)

Interakcija med podpornim in ne podpornim vedenjem menedžerjev vpliva na odnos zaposlenih do dela. Zadovoljstvo zaposlenih je večje, če imajo delavci čutijo podporo menedžmenta. Menedžerji lahko povečajo zadovoljstvo z delovnim mestom s zagotavljanjem konstruktivnih povratnih informacij, ki delavcu dajo občutek cenjenosti. Podporni menedžerji izboljšujejo delovno okolje in ga naredijo bolj privlačnega z zagotavljanjem zaposlitvenih podpor, konstruktivnimi povratnimi informacijami in spodbujanjem osebnega razvoja. (Toderi & Sarchielli, 2016, str. 5)

Upravljanje menedžerjev in čustvena vključenost zaposlenih sta odločilna pri ohranjanju delovnega mesta.

4.2.2 Rezultati raziskav ZDA

195 svetovnih voditeljev je razvrstilo kompetence menedžerjev, sortiranih po pomembnosti v 5 skupin:

- visoka etičnost in varnost,
- samoorganizacija,
- učinkovito učenje,
- stalna rast ter
- povezanost in pripadnost.

Če povzamemo, te vrednote ustvarjajo varno in zaupanja vrednega okolje. Vodja z visokimi etičnimi standardi izraža zavezanost k poštenosti in vliva zaupanje, da bodo tako oni kot njihovi zaposleni spoštovali pravila igre. Podobno, ko voditelji jasno sporočajo svoja pričakovanja, se izogibajo slepih ljudi in zagotovijo, da so vsi na isti strani. Zaposleni se v takem okolju lahko

sprostijo in spodbujajo večje zmogljivosti za socialno udejstvovanje, inovativnost, ustvarjalnost in ambicije. (Giles, 2016, str. 2)

Noben vodja ne more vse narediti sam. Zato je ključnega pomena, da porazdelijo moči po vsej organizaciji in se zanašajo na odločanje in ukrepanje tistih, ki so najbližji. Na delovnem mestu vzdržujejo občutek skupnosti in povezanosti. Voditelji, ki pogosto in odprto komunicirajo in ustvarijo občutek uspeha in neuspeha skupaj kot paket, zgradijo močan temelj za povezavo. Kompetenten menedžer vzdržuje ustrezno razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem, tako zase kot za ostale zaposlene. Zna prepoznati težave in je usmerjen v reševanje konfliktov. Ima vzpostavljen sistem nagrad in stimulacij. (Shanafelt, & Noseworthy, 2017, str. 133 - 141)

Obstajata dva pristopa vodenja, ki najverjetneje vplivata na odločitve zaposlenih, da zapustijo ali ostanejo in delujeta preko afektivnih mehanizmov (1) pritiska (tj. zahtev, groženj ali vztrajnih opominov za nadzor vedenja zaposlenih) in (2) navdihujočih opomb (tj. izrecne pozive k vrednotam, ciljem in stremljenju zaposlenih). (Reina, Rogers, Peterson, Byron, & Hom, 2018, str. 7)

Z uporabo navdihujočih opomb lahko upravljavci ustvarijo občutek smiselnosti, medtem ko taktika pritiska zmanjšuje zaznano smiselnosti zaposlenih dela.

Taktika pritiskov menedžmenta manjša varnost, ker menedžerske akcije, kot je nenehno preverjanje napredka zaposlenih ali grožnja s sankcijami v primeru neupoštevanja navodil. zaposlenim sporočajo, da je nevarno svobodno izražanje mnenj in čustev brez negativnih posledic. (Reina, Rogers, Peterson, Byron, & Hom, 2018, str. 7)

Razlika med vodenjem med EU in ZDA se kaže predvsem v sankcijah. Vodenje z ZDA poteka bolj kapitalistično, z uporabo sankcij, v primeru, da delo ni narejeno, kot bi moralo biti. Pristopi so manj osebni.

4.2 Rezultati raziskav Slovenija

Uspešno vodenje opišemo kot učinkovit način vodenja, ki od vodje zahteva določene socialne in emocionalne kompetence. Socialne veščine so temeljna sestavina delovanja vsakega vodje. Ashforth in Humphrey (v Kanjuo – Mrčela & Vrčko, 2007, str. 463) pravita, da je vodenje najučinkovitejše takrat, ko se vzpostavi emocionalna povezava med vodjem in zaposlenimi, kar je izvedljivo le v primeru, ko se vodja zaveda, da so učinkoviti medosebni odnosi vedno emocionalno obarvani in da je zato emocionalna kompetenca ena izmed ključnih kompetenc, ki jo mora usvojiti, če želi učinkovito opravljati svojo funkcijo. Z zagotavljanjem podpore, vzbujanjem občutka pomembnosti in zaželenosti ter s spodbujanjem pozitivnega vzdušja in optimizma lahko vodje pomembno zvišajo produktivnost svojih zaposlenih.

Laznik (2018, str. 78-90) v svojem članku z naslovom Lastnosti dobrega vodja in stili vodenja v zdravstveni negi navedel, da je uspešen menedžer tisti, ki se poleg načrtovanja, odločanja,

organiziranja, kadrovanja, komuniciranja, motiviranja in kontroliranja nauči tudi vodenja, za kar pa potrebuje še trden značaj, očarljivost, predanost, pogum, razsodnost, velikodušnost, mora znati spodbujati, poslušati, biti navdušen in navduševati, biti odgovoren, prepričan vase, samodiscipliniran, uslužen, učljiv. Imeti mora pozitiven pristop, znati reševati težave, imeti dobre odnose in jih vzdrževati, predvsem pa mora imeti močno in jasno izoblikovano vizijo.

Dober vodja se zaveda pomena vodenja in tega, da mora veščine dobrega vodenja ves čas razvijati kot odgovor na hitro spreminjajoči se sodobni svet. Na vseh področjih velja, da so odnosi pri delu, zadovoljstvo zaposlenih, njihov položaj in počutje odvisni od vodje. Prav zato je nujno zbiranje povratnih informacij, pohval, graj in pričakovanj zaposlenih, da bi se ustvarilo takšno vzdušje, ki bi ustrezalo večini. Naloga menedžerjev je voditi organizacijo tako, da bo uspešno in učinkovito dosegala zastavljene cilje. Kos (v Verle, 2012, str.1) poudarja, da uspešnost podjetja omogoča visoka dodana vrednost. Ta je edini in ključni vir konkurenčnosti. Če podjetje doseže visoko dodano vrednost, ima možnosti vlaganja v raziskave in razvoj ter tako išče inovativne rešitve za prenovljene izdelke. Cilj podjetja danes ni le maksimiziranje dobička, temveč tudi ustvarjanje visoke dodane vrednosti (Buležan, 2008, v Verle, 2012, str.2). Prizadevanja za dvig konkurenčnosti se zato enačijo s prizadevanji za dvig dodane vrednosti. Vse to zahteva premišljeno organizacijo in strategijo.

Uspešni vodja mora imeti naslednje lastnosti: čustvena stabilnost, dominantnost, duhovitost, etična načela, čustvena inteligentnost, sposobnost izražanja, karizmatičnost, motiviranje, odločnost, vizionarstvo (Laznik, 2018, str. 82) .

Kanjuo - Mrčela in Vrčko (2007, str. 463) navajata, da mora imeti uspešni vodja tudi naslednje kompetence: uspešno nadzira svoja čustvena stanja, možnost komuniciranja z vodjo, zaupanje, vodje s svojimi zaposlenimi ravna pošteno in enakopravno, prisotnost pozitivnih emocij (humor, veselje, optimizem, razumevanje, ...) na delovnem mestu.

Kompetence so prikrite značilnosti posameznika, ki se kažejo v rezultatih opravljenega dela. Prikrite značilnosti pomenijo, da kompetence izvirajo globoko iz osebnosti posameznika in lahko napovedujejo njegovo vedenje v različnih situacijah in delovnih nalogah, kot sta ugotovila že Spencer in Spencer (1993, v Verle, Markič, Kodrič, & Gorenc Zoran, 2014, str.4), in sicer iz motivov, značilnosti, samopodobe, znanja in veščin. Gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik v določenem socialnem in fizičnem okolju zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v dani situaciji.

Raziskave, narejene v Sloveniji (Volk, 2003, v Kanjuo – Mrčela & Vrčko, 2007, str. 475), kažejo, da 69 % zaposlenih v različnih podjetjih vsak dan redno in osebno komunicira z vodji, in dodajajo, da je dobra komunikacija med vodjo in zaposlenimi eden izmed načinov, ki najbolj zadovoljuje njihove potrebe. V Stikovi raziskavi (Volk, 2003, v Kanjuo – Mrčela & Vrčko, 2007, str. 475) med dejavnike, ki vplivajo na spoštovanje nadrejenega, 39 % anketiranih na vrh

lestvice uvršča: 'razumevanje za zaposlene' in človeškost vodje. Dodajajo še, da sta to dva izmed dejavnikov, ki jih pri svojih nadrejenih najbolj pogrešajo.

Pot do zadovoljstva je odprta in odkrita komunikacija, kjer vodja uporablja širok spekter medosebnih kompetenc (potrpežljivost, empatija, razumevanje, ...). V delovnem okolju, kjer vladajo pomanjkanje komunikacije, neustrezna komunikacija in odsotnost integritete, se ne more vzpostaviti zaupljiv odnos med vodjo in zaposlenimi.

V analizi sodobnih organizacij je v zadnjih desetletjih opaziti vse večje zavedanje prisotnosti in pomena emocij v delovnem okolju. K temu so med drugim prispevale spremembe v načinu organiziranja in opravljanja (novih oblik) dela. Nekaj sprememb glede upoštevanja pomena emocij v delovnem okolju in pri vodenju je zaslediti tudi v organizacijski praksi. Integrativni proces vodenja, ki temelji na upoštevanju emocij na delovnem mestu in vodenju v skladu z njimi, postaja značilen za uspešne vodje. Vodje v želji po učinkovitem delovanju in sodelovanju s svojimi zaposlenimi kažejo »emocionalno zrelost«, svoje zaposlene sprejemajo kot celovite osebnosti, tako racionalne kot emocionalne, prepoznavajo in inteligentno uporabljajo svoje emocije ter na njihovi podlagi sprejemajo odločitve. (Kanjua - Mrčela & Vrčko, 2007, str. 478)

Mnoge organizacije se pomembnega vpliva načinov vodenja na zadovoljstvo in posledično učinkovitost zaposlenih ne zavedajo. V vnemi po doseganju ekonomskih ciljev še naprej iz analiz vpliva vodenja na organizacijski uspeh izključujejo emocionalno komponento. Nadaljnje empirično raziskovanje bo moralo prispevati k razumevanju vpliva načinov vodenja na kakovost delovnega življenja zaposlenih. S tem bo pripomoglo k razumevanju koncepta integrativnega procesa vodenja in njegove implementacije v praksi.

4.3 Skupni rezultati

Ne glede na to, katero državo želimo izpostaviti, vsem je skupno, da podjetje ne bo pozitivno poslovalo, brez uspešnega vodje. Velja, da bomo zaposleni delali dobro, če bomo motivirani, bomo za svoje delo prejeli ustrezno plačilo, ter bomo na delovnem mestu prejeli ustrezno zagotovilo sigurnosti, pripadnosti. Prav tako, je vsem zaposlenim skupno, da bolje delajo v organizacijah, kjer se organizacija trudi odpravljati stres ter mobing, za tem pa ponovno stoji uspešen vodja, ki to prepozna.

Vodenje v Sloveniji se pravzaprav ne razlikuje veliko od EU vodenja. Slovenija se v veliki meri prilagaja evropskim razmeram, saj je Slovenija ena izmed držav evropskih članic.

Ashforth in Humphrey (1993, v Kanjua – Mrčela & Vrčko, 2007, str. 463) navajata, da je uspešno vodenje najučinkovitejše takrat, ko se vzpostavi emocionalna povezava med vodjem in zaposlenimi, kar je izvedljivo le v primeru, ko se vodja zaveda, da so učinkoviti medosebni odnosi vedno emocionalno obarvani in da je zato emocionalna kompetenca ena izmed ključnih kompetenc, ki jo mora usvojiti, če želi učinkovito opravljati svojo funkcijo. Z zagotavljanjem podpore, vzbujanjem občutka pomembnosti in zaželenosti ter s spodbujanjem pozitivnega vzdušja in optimizma lahko vodje pomembno zvišajo produktivnost svojih zaposlenih.

Laznik (2018, str. 78-90) navaja, da je uspešen menedžer tisti, ki se poleg načrtovanja, odločanja, organiziranja, kadrovanja, komuniciranja, motiviranja in kontroliranja nauči tudi vodenja, za kar pa potrebuje še trden značaj, očarljivost, predanost, pogum, razsodnost, velikodušnost, mora znati spodbujati, poslušati, biti navdušen in navduševati, biti odgovoren, prepričan vase, samodiscipliniran, uslužen, učljiv. Imeti mora pozitiven pristop, znati reševati težave, imeti dobre odnose in jih vzdrževati, predvsem pa mora imeti močno in jasno izoblikovano vizijo.

Dober vodja se zaveda pomena vodenja in tega, da mora veščine dobrega vodenja ves čas razvijati kot odgovor na hitro spreminjajoči se sodobni svet. Na vseh področjih velja, da so odnosi pri delu, zadovoljstvo zaposlenih, njihov položaj in počutje odvisni od vodje. Prav zato je nujno zbiranje povratnih informacij, pohval, graj in pričakovanj zaposlenih, da bi se ustvarilo takšno vzdušje, ki bi ustrezalo večini. V EU so učinkoviti vodje dobri komunikatorji. Vodja mora biti hkrati vodja, moderator in mentor. Vodja mora biti sposoben sodelovati z zelo različnimi vrstami ljudi in uporabljati raznolikost svoje skupine. (Liikamaa, 2015, str 682)

Pri pregledu literature za EU so menedžerske kompetence bistveno bolj razširjene kot pri Sloveniji. Uspešen vodja mora imeti Izobraževalne sposobnosti, ki so: načrtovanje, reševanje problemov, zbiranje informacij, analitično razmišljanje, abstraktno in strateško razmišljanje, učenje iz lastne in druge izkušnje, si prizadeva za rezultate, pobude, prizadevnost, ločljivost, globalna perspektiva, organizacijske sposobnosti, timsko delo, pogajalske veščine, vodstvo, sovražno ravnanje, komunikacija, organizacijska varnost, sistemska logika, pisna komunikacija, ustvarjalnost in sposobnost uvajanja inovacij, sodobni razvoj , čas upravljanja, ocena tveganja. (Manxhari, Velju, & Jashari, 2017, str. 189)

Imeti mora tudi socialne kompetence, ki se kažejo kot komuniciranje in vplivanje na druge, verbalna komunikacija, prepričljivo komuniciranje, učinkoviti odnosi, usmerjenost k uporabniku , določanje ciljev, prenos pooblastil, upravljanje sprememb, upravljanje uspešnosti, poštenost, odzivnost, fleksibilnost, kulturna zavest, veščine za oblikovanje skupin in razvoj ter osebne kompetence, ki se kažejo na samozavesti, obvladovanju stresa , osebni zanesljivosti, zvestobi, samokontroli, samozavesti, samoupravljanju, veščini poslušanja, sinteza osebnih vrednot, osebnih ciljev, stalen osebni samorazvoj, osebni odgovornosti za sprejete odločitve, zavedanju o pomembnosti etike v poslu. (Manxhari, Velju, & Jashari, 2017, str. 189)

Uspešni menedžerji na delovnem mestu vzdržujejo občutek skupnosti in povezanosti. Voditelji, ki pogosto in odprto komunicirajo in ustvarijo občutek uspeha in neuspeha skupaj kot paket, zgradijo močan temelj za povezavo. Vzdržujejo ustrezno razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem, tako zase kot za ostale zaposlene. Znajo prepoznati težave in so usmerjeni v reševanje konfliktov. Imajo vzpostavljen sistem nagrad in stimulacij. (Shanafelt, & Noseworthy, 2017, str. 133 - 141)

V ZDA so uspešni vodje usmerjeni predvsem v visoko etičnost in varnost, samoorganizacijo, učinkovito učenje, stalno rast ter povezanost in pripadnost (Giles, 2016, str.2).

Vodje so bolj usmerjeni k povečanju dobička kot zadovoljstvu zaposlenih. Nenehna skrb za to, da se zaposleni izkažejo pred svojimi vodji, se kažejo v vse večji tekmovalnosti, slabi volji, stresu in nezadovoljstvu. Ljudje bolj skrbijo za svoj položaj, kot dobro počutje v organizaciji. Uspešni vodje, z visokimi etičnimi standardi izražajo zavezanost k poštenosti in vlivajo zaupanje, da bodo tako oni kot njihovi zaposleni spoštovali pravila igre. Voditelji, ki jasno sporočajo svoja pričakovanja, se izogibajo nezaupljivosti in zagotovijo, da so vsi na isti strani. Zaposleni se v takem okolju lahko sprostijo in spodbujajo večje zmogljivosti za socialno udejstvovanje, inovativnost, ustvarjalnost in ambicije. Noben vodja ne more vse narediti sam. Zato je ključnega pomena, da porazdelijo moči po vsej organizaciji in se zanašajo na odločanje in ukrepanje tistih, ki so najbližji. Voditelji, ki pogosto in odprto komunicirajo in ustvarijo občutek uspeha in neuspeha skupaj kot paket in zgradijo močan temelj za povezavo. (Giles, 2016, str. 2 – 3)

Reina, Rogers, Peterson, Byron in Hom, (2018, str. 7) navajajo, da se razlika v vodenju med EU in ZDA kaže predvsem v sankcijah. Vodenje v ZDA je bolj kapitalistično usmerjeno, z uporabo sankcij, v primeru, da delo ni narejeno, kot bi moralo biti. Pristopi so manj osebni. Zato vodje upoštevajo dva pristopa vodenja, ki najverjetneje vplivata na odločitve zaposlenih, da zapustijo delovno mesto ali ostanejo. Prvi pristop je taktika pritiska (tj. zahtev, groženj ali vztrajnih opominov za nadzor vedenja zaposlenih) in drugi navdihujoč pristop (tj. pozivi k vrednotam, ciljem in stremljenju zaposlenih).

Z uporabo navdihujočih opomb lahko vodje ustvarijo občutek smiselnosti, medtem ko taktika pritiska zmanjšuje smiselnost dela zaposlenih (Reina, Rogers, Peterson, Byron, & Hom, 2018, str. 7).



Slika 1. Ključne in skupne kompetence glede na področja EU, ZDA in Slovenija

5 Razprava

Ne glede na to, katero državo/področje želimo izpostaviti, vsem je skupno, da podjetje ne bo pozitivno poslovalo brez uspešnega vodje. Velja, da bomo zaposleni delali dobro, če bomo motivirani, bomo za svoje delo prejeli ustrezno plačilo, ter bomo na delovnem mestu prejeli ustrezno zagotovilo sigurnosti, pripadnosti.

Uspešen vodja mora imeti zelo velik nabor kompetenc. Nekatere izmed njih se priučljive, nekatere pa žal niso. Zato ne morejo biti vsi uspešni vodje, kljub temu da si to želijo ter se za to šolajo. Taki vodje lahko podjetje pripeljejo do tega, da so zaposleni nezadovoljni ali še hujše, do propada podjetja.

V EU so učinkoviti vodje dobri komunikatorji. Vodja mora biti hkrati vodja, moderator in mentor. Vodja mora biti sposoben sodelovati z zelo različnimi vrstami ljudi in uporabljati raznolikost svoje skupine. (Liikamaa, 2015, str. 682)

V ZDA so uspešni vodje usmerjeni predvsem v visoko etičnost in varnost, samoorganizacijo, učinkovito učenje, stalno rast ter povezanost in pripadnost (Reina, Rogers, Peterson, Byron, & Hom, 2018, str. 7). Vodenje v Sloveniji se pravzaprav ne razlikuje veliko od EU vodenja. Slovenija se v veliki meri prilagaja evropskim razmeram, saj je Slovenija ena izmed držav evropskih članic.

Osnovna slika oz. nabor kompetenc dobrega menedžerja se glede na raziskovalni okvir bistveno ne razlikuje. Iz slike 1. vidimo, da lahko med posameznimi področji izrišemo veliko vzporednic, kakšne kompetence potrebuje menedžer dobrega počutja. Skupni kompetenci med EU in Slovenijo sta komunikacija in empatija, med ZDA in EU vestnost, reševanje konfliktov in spodbujanje, med ZDA in Slovenijo pa samoorganizacija, socializacija in usmerjenost v cilje. Skupne kompetence menedžerjev dobrega počutja vseh treh pa so čustvena stabilnost, etičnost, prilagajanje, poštenost, uravnoteženost in pravičnost.

Kot vidimo, je poudarek menedžerskih kompetenc na osebnih značilnostih vodje, na katerih lahko gradimo izoblikovanje dobrega vodje.

Dober, kompetenten menedžer je ključen za dolgoročen uspeh organizacije. Naloge menedžerja oz. vodje niso le ustrezno vodenje poslov, organizacija dela, doseganje korporativnih ciljev in visokega dobička, ampak predvsem delo in odnos z zaposlenimi. Če menedžer ne vlaga v odnos z zaposlenimi in ne zgradi potrebnih povezav z ljudmi, so vsi ostali cilji organizacije težko dostopni ali celo neuresničljivi.

Glede na pregledane rezultate raziskav lahko povzamemo, da je dober menedžer/vodja v prvi vrsti človek. Ne glede na strokovno znanje in kompetence iz področja, na katerem organizacija deluje, je za uspešno delovanje potreben menedžer, ki je kompetenten na področju socialnih veščin, osebnostno zrel in usmerjen v izobraževanje ter nenehno izboljševanje na osebnem kot tudi profesionalnem nivoju.

Dober vodja se zaveda pomena vodenja in tega, da mora veščine dobrega vodenja ves čas razvijati kot odgovor na hitro spreminjajoči se sodobni svet. Na vseh področjih velja, da so odnosi pri delu, zadovoljstvo zaposlenih, njihov položaj in počutje odvisni od vodje. Prav zato je nujno zbiranje povratnih informacij, pohval, graj in pričakovanj zaposlenih, da bi se ustvarilo takšno vzdušje, ki bi ustrezalo večini. (Laznik, 2017, str. 78)

6 Zaključek

Vsem trem državam, EU, Sloveniji in ZDA je skupno, da je uspešno vodenje podjetja odvisno od vodje z ustreznimi menedžerskimi sposobnostmi, ki obsegajo širok nabor kompetenc.

V EU je med menedžerskimi kompetencami izpostavljena komunikacija (Liikamaa, 2015, str 682). Zelo pomembne so intenzivne interakcije med zaposlenimi in vodjem, ki mora ob tem biti moderator in mentor.

Vodenje v Sloveniji, ki je članica EU in sledi njenim usmeritvam, se ne razlikuje veliko od EU vodenja.

V ZDA so uspešni vodje usmerjeni predvsem v visoko etičnost in varnost, samoorganizacijo, učinkovito učenje, stalno rast ter povezanost in pripadnost (Giles, 2016 str. 2).

Skupno vsem trem, EU, ZDA in Sloveniji je, da se med menedžerskimi kompetencami izpostavljajo: čustvena stabilnost, etičnost, prilagajanje, poštenost, uravnoteženost in pravičnost.

Verjetno pa enak sistem vodenja ni učinkovit v različnih okoljih in je odvisen od družbene ureditve in geografskega položaja države. Presenetljivo se menedžment v ZDA usmerja v vodenje s poudarkom na etičnosti in povezovanju z zaposlenimi, kljub kapitalistični družbeni ureditvi, kjer je v prvi vrsti pomemben dobiček.

Verjetno pa enak sistem vodenja ni enako učinkovit v različnih okoljih in je odvisen od družbene ureditve in geografskega položaja države. Presenetljivo se menedžment v ZDA usmerja v vodenje s poudarkom na etičnosti in povezovanju z zaposlenimi, kljub kapitalistični družbeni ureditvi, kjer je v prvi vrsti pomemben dobiček.

Lahko povzamemo, da je pomembno, da ima dober menedžer / vodja dobro razvite osebne značilnosti, na podlagi katerih vzpostavlja dober odnos z zaposlenimi in vzpostavlja dobre povezave z ljudmi. Poleg strokovnega znanja in kompetenc iz področja, na katerem organizacija deluje, je za uspešno delovanje potreben menedžer, ki je kompetenten na področju socialnih veščin, osebnostno zrel in usmerjen v izobraževanje ter se izpopolnjuje na osebnem kot tudi profesionalnem nivoju.

Hitro spreminjajoči sodobni svet od vodij zahteva, da se prilagajajo spremembam in razvijajo veščine vodenja v skladu s spremembami. V preteklosti so bile v ospredju taktike pritiska in avtoritativni sistem vodenja, medtem ko je v sedanjosti v ospredju demokratični sistem vodenja, s poudarkom na etičnosti. Za oceno uspešnosti vodenja je poleg produktivnosti pomembno tudi zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Za uspešnega vodjo / menedžerja je pomembno, da postavlja kazalnike kakovosti zadovoljstva in uporablja rezultate za v prvi vrsti večjo zavzetost in učinkovitost zaposlenih ter doseganje ciljev organizacije in drugič, za spreminjanje in prilagajanje sodobni družbi in konkurenčnosti na trgu.

Za državo je pomembno, da ima čim več uspešnih podjetij, ki lahko pozitivno vplivajo na lokalno skupnost, širšo družbo ter naravno okolje.

Omejitev članka predstavlja manjše število člankov izbranih za primerjavo. Na podlagi večjega vzorca člankov, bi dobili relevantnejše rezultate. Ocenjevanje zavzetosti zaposlenih in ustreznosti menedžerskih kompetenc v večini primerov sloni na subjektivni oceni. Potreben bi bil poudarek na raziskovanju učinka posameznih menedžerskih veščin in vzporedno merjenje vpliva na učinkovitost organizacij.

Reference

1. Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663.
2. Donaldson-Feilder, E., Yarker, J., & Lewis, R. (2011) Preventing Stress in Organizations: How to Develop Positive Managers. 1-296.
3. Donaldson-Feilder, E., Yarker, J., & Lewis, R. (2008). Line management competence: the key to preventing and reducing stress at work. *Strategic HR Review*.
4. Giles, S. (2016). The most important leadership competencies, according to leaders around the world. *Harvard Business Review*, 15.
5. Jevšček, M. (2016). Competencies of process managers. *Journal of Universal Excellence*, 5(1), 13-29.
6. Kanjuo Mrčela, A., & Vrčko, T. (2007). Emocije in integrativni proces vodenja. Teorija in praksa, 3(44), 461-480.
7. Karanika-Murray, M., Bartholomew, K. J., Williams, G. A., & Cox, T. (2015). Leader-Member Exchange across two hierarchical levels of leadership: concurrent influences on work characteristics and employee psychological health. *Work & Stress*, 29(1), 57-74.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003994>
8. Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C., & Das, H. (2013). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107-117.
9. Kodrič, B., Verle, K., & Markič, M. (2012). Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura.
10. Laznik, G. (2018). Lastnosti dobrega vodje in stili vodenja v zdravstveni negi. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 5(1), 78-99.
11. Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.
12. Manxhari, M., Velu, L., & Jashari, J. (2017). Developing models of managerial competencies of managers: a review. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(4), 186-200.
13. Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., & Hom, P. W. (2018). Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. *Journal of leadership & organizational studies*, 25(1), 5-18.
14. Sakanović, Z., & Mayer, J. (2006). Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji.
15. Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J. H. (2017). Executive leadership and physician well-being: nine organizational strategies to promote engagement and reduce burnout. In *Mayo Clinic*

- Proceedings (Vol. 92, No. 1, pp. 129-146). Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.10.004>
16. Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress*, 24(2), 107-139.
 17. Šprajc, P., Dimić, M., Podbregar, I., & Župančič, I. F. Ž. (2018). Kompetenčni model kriznega managerja. *Organizacija in negotovosti v digitalni dobi*.
 18. Teoh, K. R. H., Coyne, I., Devonish, D., Leather, P., & Zarola, A. (2016). The interaction between supportive and unsupportive manager behaviors on employee work attitudes. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0136>
 19. Toderi, S., & Balducci, C. (2018). Stress-preventive management competencies, psychosocial work environments, and affective well-being: a multilevel, multisource investigation. *International journal of environmental research and public health*, 15(3), 397.
<https://doi.org/10.3390/ijerph15030397>
 20. Toderi, S., & Sarchielli, G. (2016). Psychometric properties of a 36-item version of the "stress management competency indicator tool". *International journal of environmental research and public health*, 13(11), 1086. <https://doi.org/10.3390/ijerph13111086>
 21. Trivellas, P., Reklitis, P., & Platis, C. (2013). The effect of job related stress on employees' satisfaction: A survey in health care. *Procedia-social and behavioral sciences*, 73, 718-726.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.110>
 22. Verle, K. (2012). Uspešnost podjetja, struktura organiziranosti in kompetence managerjev. *Mednarodno inovativno poslovanje= Journal of Innovative Business and Management*, 4(2).
 23. Verle, K., Markič, M., Kodrič, B., & Gorenc Zoran, A. (2014). Managerial competencies and organizational structures. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 922-935.
 24. Yarker, J., Lewis, R., & Donaldson-Feilder, E. (2008). Management competencies for preventing and reducing stress at work: Identifying and developing the management behaviors necessary to implement the HSE Management Standards: Phase Two. Retrieved from <https://eprints.kingston.ac.uk/18716/1/Lewis-R-18716.pdf>
 25. Žižek, S. Š., Čič, Ž. V., & Šebjan, U. (2017). Manager za zdravje-modna muha ali nuja za podjetja.

Martina Zobarič je leta 2013 diplomirala na Biotehniški fakulteti v Ljubljani, študij Mikrobiologija. Takoj po zaključku študija se je zaposlila v farmacevtskem podjetju, na področju razvoja mikrobiološke analitike in kontrole kakovosti, kjer je zaposlena še danes. Pri tem je pridobila različne izkušnje, ki jih potrebuje za nemoten proces dela. Pri svojem delu si je pridobila organizacijske, komunikacijske in vodstvene kompetence.

Patricija Kastelec je leta 2017 diplomirala na Fakulteti za upravljanje in poslovanje Novo mesto, smer menedžment. Najprej je bila nekaj let zaposlena kot optik, nato kot zdravstvena administratorica v privatnem Kirurškem centru. Pri svojem delu je pridobila organizacijske, komunikacijske in vodstvene kompetence. Pri tem gre za pridobitev znanj in izkušenj na različnih področjih, ki so potrebne za nemoteno delovanje organizacije.

Nataša Podnar, je leta 2000 diplomirala na Zdravstveni fakulteti, Ljubljana, smer Zdravstvena nega.. Od leta 1985 je zaposlena na Nevrološki kliniki, UKC Ljubljana, terciarni zdravstveni ustanovi, kjer dela še danes, kot diplomirana medicinska sestra za kakovost., Z leti izobraževanja je pridobila strokovna, organizacijska, komunikacijska in znanja iz vodenja. Pri svojem delu vodi in usklajuje na področju kakovosti osebje z različnimi zdravstvenimi profili.

Abstract:

Well-Being Manager Competences

Research Question (RQ): Which manager competences, considering the manner of management, are crucial for employee commitment and their well-being?

Aim: To review literature and find the competences that a well-being manager requires, and study differences between the USA, Europe and Slovenia.

Method: We have reviewed literature about well-being manager competences in the USA, Europe and Slovenia. We have classified the literature about the working population according to the IGLO principle (Individual level, Group level, Level of a Leader and Organisational level). We have compared research results within the research frames of the EU, the USA and Slovenia, and evaluated them critically.

Results: What all the countries/fields have in common is that organisations do not do business successfully without a successful leader. A successful leader should have a wide variety of competences. They should not only be successful in the conduct of business, organise work, achieve corporate goals and produce high profit, but mostly be good at work and have good relationship with their employees. A good manager/leader should be, first and foremost, a person. A leader recognises the importance of leadership and the need for continuous development of good leadership competences in a fast-changing world. To create a work climate at the will of the majority, they need to obtain feedback from employees at all times.

Organisation: A competent manager is crucial for a long-term success of the organisation. If a manager fails to invest in relationship with the employees and does not establish the necessary connections with them, it is difficult or even impossible to achieve the goals of the organisation. There are several levels of manager competences: social skills, personal maturity, interest for education and continuous development at the personal and the professional level. By using inspirational observations, leaders can create a feeling of sense, whereas the pressure tactics reduces employees' feeling of sense and commitment.

Society: A leader with developed manager competences has a positive influence on employees, increases their commitment and productivity, reduces their fluctuation, enables higher productivity and with that profitability of the organisation. A successful organisation can have a positive effect on the local community, the wider society and the natural environment.

Originality: In a globalising world with focus on scientific research, this article points out the orientation of manager competences towards human values that are crucial for achieving goals. Originality of the article can be seen in the comparison of manager competences in the USA, Europe and Slovenia, which has shown similarities and differences in the approach to organisation management.

Limitations/Further research: The article is limited by a small number of articles gathered for comparison. A larger number of articles would have led to more relevant conclusions. Evaluation of employee commitment and relevance of manager competences is in most cases based on subjective consideration. Emphasis should be placed on individual competences and their effect measured in parallel.

Key words: well-being managers, well-being manager competences, employee commitment, leadership, leader, employee satisfaction, manager competences, stress.



Izobraževalni programi za menedžerje dobrega počutja

Ema Husič*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
plut.ema@gmail.com

Gregor Blažič

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
g.blazic@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Katere so ključne kompetence (veščine, znanja), ki jih mora obvladati menedžer dobrega počutja? Katere obstoječe vire lahko uporabimo, da se izognemo podvajanju z namenom uporabe pri izdelavi izobraževalnega programa za menedžerje dobrega počutja?

Namen: Namen in cilj raziskovanja je primerjati izobraževalnih programov za menedžerje dobrega počutja med Slovenijo ter EU in ZDA.

Metoda: Opisni pregled literature temelji na konceptualni strukturi, ki križno preveri izobraževalne programe, medijske formate, metode, pristope in strategije poučevanja in ocenjevanja za menedžerje dobrega počutja.

Rezultati: Naredili smo presek pregleda izobraževalnih programov v EU, ZDA in Sloveniji, ugotovili kje so podobnosti med vsebinami programov in kje razlike. Za vsako od geografskih regij (EU; ZDA in Slovenija) smo naredili pregled izobraževanj in izobraževalnih programov.

Organizacija: Raziskava ima na menedžerje in organizacije lahko pozitiven vpliv, saj je pokazala, katere vsebine omogočajo izobraževalni programi za menedžerje dobrega počutja z namenom, da omogočijo dostopnost tovrstnih izobraževanj tudi v organizacijo.

Družba: Raziskava ima na družbo lahko pozitiven vpliv, saj omogoča pregled možnosti za izobraževanje posameznikov, ki jih tovrstno področje zanima do te mere, da bi se z njim ukvarjali tudi na strokovnem področju.

Originalnost: Raziskava podaja celovit pregled nad izobraževalnimi programi menedžerjev dobrega počutja v Sloveniji ter EU in ZDA.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je bila omejena na članke objavljene v Sloveniji ter EU in ZDA. Za dostop do vsebin je v večini zahtevano podati svoje osebne podatke.

Ključne besede: menedžer dobrega počutja, veščine menedžerjev, lastnosti menedžerjev, kompetence menedžerjev, zdravo delovno mesto, izobraževanje menedžerjev, dobro počutje delavcev.

1 Uvod

V članku smo želeli zapisati ključne kompetence (veščine, znanja), ki jih mora izobraževalni program vključiti pri izobraževanju menedžerjev dobrega počutja. Med obstoječo literaturo smo iskali vire, ki bi jih lahko uporabili pri izdelavi izobraževalnega programa za menedžerje dobrega počutja.

Na področju izobraževanja nas zanima predvsem koliko so pogosti izobraževalni programi namenjeni menedžerjem dobrega počutja. Kakšne so zahteve obstoječih izobraževanj, kaj nudijo in katere vsebine so ključne za doseg kompetenc menedžerja dobrega počutja. Menedžer dobrega počutja je sodobni poklic, ki se vse bolj uveljavlja v podjetjih in organizacijah, ob vzponu in splošni porasti stresa, je v organizaciji ključno imeti nekoga, ki skrbi za splošno dobro počutje zaposlenih in ostalih deležnikov.

V organizacijah je človek ključni dejavnik vseh aktivnosti, potrebnih za uspešno delovanje in za to je zelo pomembno, da se ljudje v organizacijah dobro počutijo. Na počutje zaposlenih vpliva ogromno dejavnikov, ki jih moramo obvladovati, da lahko ustvarjamo zdravo delovno okolje, v katerem imajo zaposleni dobre odnose in se dobro počutijo. Ker je področje dobrega počutja in zdravja na delovnem mestu zelo obširno bomo v članku raziskali, skozi kakšne izobraževalne programe bi moral iti menedžer dobrega počutja, da bo uspešen pri zagotavljanju dobrega počutja zaposlenih, ki bodo z zadovoljstvom sledili ciljem svoje organizacije. Hkrati bomo ob pregledu literature preiskali obstoječe vire, ki nam bodo omogočili pregled virov o izobraževanju menedžerjev dobrega počutja, z namenom originalnosti, v kolikor bi želeli vzpostaviti nov, drugačen program na tem področju.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Splošna teorija o lastnostih in kompetencah menedžerjev

Fabro (2014, str. 1) se sprašuje in v strokovni literaturi išče odgovore na vprašanja ali obstajajo univerzalne lastnosti menedžerja, ki bodo v prihodnosti prevladovale? Ali se menedžer rodi ali postane? S prihodom novih generacij se poraja vprašanje ali se bodo izoblikovale nove lastnosti menedžerja ali le podkrepile tiste, ki so že pripisane. Razmišlja v smeri predpostavke, da se bo morda menedžer prihodnosti rodil in ne naredil. Vrednote, ki se bodo izoblikovale v ranem otroštvu skupaj z najožjo okolico, bodo postale vodila za ključne lastnosti menedžerja prihodnosti.

Drucker, (2017, str. 5) ugotavlja, da so imeli najbolj učinkoviti vodje v zgodovini Združenih Držav Amerike skupno, da so sledili istih osem praks in sicer odgovarjajo na vprašanja »Kaj je potrebno narediti?«, »Kaj je najboljše za organizacijo?«, razvijejo plan, prevzamejo odgovornost za odločitve, prevzamejo odgovornost za komunikacijo, se fokusirajo na priložnosti in ne probleme, imajo produktivne sestanke, mislijo in rečejo mi namesto jaz. Prvi dve vprašanji jim dajo znanje, ki ga potrebujejo, naslednja štiri jim pomagajo pretvoriti to

znanje v učinkovite akcije, zadnji dve praksi pa, da se celotna organizacija počuti pristojna in odgovorna.

Kompetence menedžerjev postajajo eden ključnih sestavnih delov za uspeh podjetja, za doseganje misije ter vizije pri ustvarjanju dodane vrednosti, pri izboljšavah uspešnosti podjetja in pri razvoju zaposlenih. Kompetence menedžerjev delimo v naslednje sklope (Manxhari, M., Velu, L., Jashari, J., 2017, str. 189):

- *Profesionalne kompetence*, med katere uvrščamo na primer načrtovanje, reševanje težav, zbiranje informacij, analitično, abstraktno in strateško mišljenje, učenje iz svojih in iz izkušenj drugih, timsko delo, kreativnost in sposobnost implementacije inovacij, organizacijske sposobnosti, itd.
- *Socialne kompetence*, med katere uvrščamo na primer sposobnost komunikacije in vplivanja na druge, vzpostavljanje učinkovitih medsebojnih odnosov, postavljanje ciljev, poštenost, odgovornost, prilagodljivost, itd.
- *Osebnostne kompetence*, med katere štejemo na primer samozavest, obvladovanje stresa, zanesljivost, zvestoba, samokontrola, osebni razvoj, osebna odgovornost za sprejete odločitve, itd.

Obstaja nekaj naravnih lastnosti, ki bi jim lahko pomagale pri uspehu na področju zdravja in dobrega počutja. Čeprav bo solidna izobrazba v akreditirani šoli močno vplivala na sposobnost delovanja na položaju, bo pomembna tudi prednost na naslednjih področjih (Claus Møller Consulting, 2017):

- *Dobra komunikacija* – vodje zdravja in dobrega počutja morajo svoje ideje jasno sporočiti vodstvu in tudi razložiti različne postopke in programe tistim, ki bodo sodelovali v njih. Močne komunikacijske spretnosti so zato nujne.
- *Dobre sposobnosti kritičnega razmišljanja* – pomembno je, da zberemo informacije in raziskave, nato pa uporabimo podatke za določitev najboljših korakov za premagovanje zdravstvenih težav. Bistvenega pomena je reševanje problemov in spretnosti kritičnega razmišljanja.
- *Samomotivacija* – v mnogih primerih bo vodja zdravja in dobrega počutja odgovoren za lastne rezultate. Kot takšna bo pomembna motivirana, disciplinirana in sposobna delati brez stalnega nadzora.

2.2 Teorija o izobraževanjih in usposabljanjih s področja vodenja in dobrega počutja

Usposabljanje opredeljujemo kot sistematično razvijanje tistih znanj in veščin, ki jih posamezniki potrebujejo za opravljanje svojega dela. Sprva je bilo usposabljanje predvsem enosmerno posredovanje tehničnih veščin, v današnjem času pa je postalo pomembna sestavina kompleksnejših procesov učenja in razvoja. Ti omogočajo pridobivanje veščin, pa tudi širšega znanja in ustreznih stališč (Dermol, 2010, str. 11).

Izobraževanja in usposabljanja s področja vodenja in dobrega počutja bi morala udeležencem podati različna znanja za povečanje odpornosti, zdravja ter dobrega počutja na delovnem mestu. Izobraževanja s področja komunikacije, strpnosti do sprememb, vodenjem in timskim delom,...

Eno izmed perečih področij je tudi stres na delovnem mestu. Dober izobraževalni program za menedžerje dobrega počutja bi moral udeležencem nuditi usposabljanje za prepoznavanje znakov ter virov stresa. Jih poučiti, kako zmanjševati in celo preprečiti stres na delovnem mestu; kako oceniti dobro počutje sodelavcev in ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem; kako uporabiti ustrezne strategije za obvladovanje stresa. (In equilibrium, 2019a)

2.3 Skrb za zdravje in zadovoljstvo na delovnem mestu

Kolaričeva (2017) v članku Zaposlena, da skrbi za srečo v podjetju ugotavlja, da so delodajalci vedno bolj ozaveščeni glede pomena dobrega počutja zaposlenih na delovnem mestu. Vedno bolj se zavedajo, da morajo zagotavljati pogoje dela, v katerih bodo zaposleni srečni in zadovoljni, vzdušje pa na visoki ravni, saj so danes dobri kandidati tisti, ki izbirajo delodajalca in ne obratno, kot je bila praksa v zadnjih desetletjih.

Veliko podjetij, tudi v Sloveniji, ima dobre prakse, skrbijo za zadovoljstvo zaposlenih, zelo malo pa jih ima zaposleno osebo, ki bi delovala s tem nazivom in opravljala samo to delo. V majhnih podjetjih se s tem večinoma ukvarjajo direktorji. Na splošno naj bi začeli sčasoma kadrovniki prevzemati tudi vlogo menedžerja dobrega počutja. Torej, da ne bodo samo skrbeli za to, da bodo dobili kadre, ampak da se bodo potem z njimi tudi aktivno ukvarjali. Brez tega ne bo šlo, saj milenijci in tudi drugi na službo ne gledajo samo z vidika kariere, ampak tudi osebne rasti. (Kolarič, S., 2017)

Posebnih izobraževanj za to delovno mesto ni, se pa podjetja s podobno prakso veliko povezujejo in izmenjujejo dobre prakse. Veliko idej za boljše počutje zaposlenih se pridobi tudi iz člankov in blogov tujih podjetij. Poleg strokovnega znanja s kadrovskega področja, ki je nujno za opravljanje te funkcije, moraš biti tudi empatičen, fleksibilen, kreativen, znati moraš poslušati. (Kolarič, S., 2017)

Raziskava Univerze Gävle v letu 2012 kaže na lastnosti zdravega delovnega mesta, ki ga želijo zaposleni in jim pomaga k dobremu počutju. Zdravo delovno mesto se ne zgodi z enkratnim projektom, ampak je proces, ki ga je potrebno izvajati, spremljati in spreminjati. Raziskovalca sta v svojem poročilu naštevala 13 ključnih elementov okolja, v katerem zaposleni lahko uspevajo (Claus Møller Consulting, 2017):

- Pozitiven, dostopen in pošten menedžer.
- Dobro, jasno, nedvoumno in pravočasno komuniciranje.
- Pozitivna delovna klima.
- Sodelovanje/timsko delo.
- Participacija zaposlenih.
- Avtonomija/pooblaščenje.
- Jasne vloge in odgovornosti ter jasne cilje in pričakovanja.
- Priznanja.
- Osebna rast in razvijanje priložnosti.

- Razumen delovni ritem in obseg dela.
- Administrativna in/ali osebna podpora pri delu.
- Dobro in varno fizično delovno okolje.
- Dobri odnosi z deležniki.

2.4 Intervencije na organizacijski ravni na področju zdravja pri delu

Znanstveni dokazi izpostavljajo tri pomembna vprašanja. Prvo je, da literatura vključuje študije intervencij, ki obravnavajo predvsem posamezne rezultate. Ker so multi-modalni pristopi, vključno z ukrepi, ki se izvajajo na organizacijski ravni, je pomembno, da je to bistvenega pomena za spodbujanje in vrednotenje tovrstnih študij. Vendar pa bi takšno ocenjevanje intervencije na organizacijski ravni moralo vključevati tako vidike procesa kot izida, da bi dosegli tudi zajemanje učinkov, ki bi sicer lahko ostali neopaženi (Nielsen & Randall, 2013).

Primarni cilj intervencij mora biti preprečevanje z obravnavanjem dejavnikov tveganja v delovnem okolju, čeprav bi morali biti tudi odpornost, vračanje na delo in sanacija na podlagi dokazov dobre prakse. Posebno pozornost je treba zagotoviti ustrezno podporo tudi programom, katerih cilj je vključiti posameznike, prizadete za duševno zdravje, v delovno silo. (Leka, 2017, str . 4)

Drugo vprašanje, ki ga izpostavlja literatura, je pomanjkanje študij v malih in srednje velikih podjetjih. Za ta podjetja je splošno znano, da potrebujejo ustrezno podporo glede pogojev zavedanja in izvajanja ukrepov, ko gre za duševno zdravje na delovnem mestu. Še naprej bi morala biti prednostna prizadevanja po vsej EU objavljanje obstoječih dobrih praks, če so na voljo (npr. orodje OiRA EU-OSHA).

Tretje vprašanje je osredotočeno na relativno veliko kopičenje dokazov o duševnem slabem zdravju in negativnih vplivov in sorazmerno manj dokazov o vplivu pozitivnega psihološkega počutja v zdravem delovnem okolju. Nadaljnje raziskave se lahko lotijo tako, da razširijo vrsto dejavnikov. Študije rezultatov vključujejo tudi pozitivno zgodbo o dobrem počutju, razcvetu, vitalnosti in trajnost. Na ravni politike je bilo sprejetih veliko ukrepov z uvedbo zakonodaje, strategij in politik v državah članicah. Pomembno je deliti dobre prakse in vlagati v njihove ocene, da se v EU spodbuja izmenjava izkušenj med državami članicami. (Nielsen & Randall, 2013)

Za doseganje največje koristi je potrebno sodelovanje med sektorji. Politike – zlasti zdravje in politike in delovne in socialne politike – delo s socialnimi partnerji in ustreznimi institucijami (zdravstveno varstvo in zdravje pri delu) lahko olajšajo izboljšave pri posamezniku organizacije s pomočjo pri razvoju podporne infrastrukture. Evropska platforma, katere cilj je okrepiti usklajevanje na ravni EU, bi lahko služila v tem okviru za združitev vseh ključnih deležnikov. Vključenost v mreže EU bo koristna za ta namen. Na nacionalni in lokalni ravni je potrebna tudi raven usklajevanja in sodelovanja in optimalni rezultati. (Leka, 2017, str .6)

V skladu z zakonodajo Združenega kraljestva so delodajalci dolžni skrbeti za zdravje, varnost in varnost dobro počutje vseh zaposlenih med delom. Oceniti morajo tudi tveganje od nevarnosti pri delu, vključno s stresom na delovnem mestu.

TUC (Trades Union Congress) pozdravlja te standarde. Ker zakonodaje ni, so ti najučinkovitejše orodje, ki ga delodajalci lahko uporabijo za pomoč pri prenehanju epidemije bolezni, povezane s stresom. Predvsem, da bodo delodajalci sodelovali s predstavniki varnosti in upravniki, da jih uporabljali na vsakem delovnem mestu. (Health and Safety Executive, 2019, str. 3)

Vodje ljudi igrajo ključno vlogo pri spodbujanju dobrega počutja svojih timov s pomočjo vedenj, ki jih modelirajo, in njihove sposobnosti opazovanja in ravnanja, ko opazijo, da se člani skupine borijo. Prav tako igrajo ključno vlogo pri uspešnem vključevanju članov tima nazaj v delo po obdobju odsotnosti zaradi bolezni.

3 Metoda

Opisni pregled literature temelji na konceptualni strukturi, ki križno preveri izobraževalne programe, medijske formate, metode, pristope in strategije poučevanja in ocenjevanja za menedžerje dobrega počutja.

Pregledali smo obstoječo literaturo na temo izobraževalnih programov, po katerih bi morali biti izobraženi menedžerji dobrega počutja. Želeli smo zapisati ključne kompetence (veščine, znanja), ki jih mora izobraževalni program vključiti pri izdelavi izobraževalnega programa za menedžerje dobrega počutja. znotraj raziskovalnega okvirja ZDA, EU in Slovenije.

Rezultate smo med sabo primerjali znotraj raziskovalnih okvirjev EU in ZDA ter Slovenije. Kritično smo ovrednotili posamezne rezultate in jih primerjali na skupni ravni (EU, ZDA in Slovenija). Posledično nismo upoštevali literature za preostale države (npr. Avstralija), ki je izven preverjanega okvirja, čeprav precej bogata z iskano literaturo in vsebino.

Članke, ki vsebujejo obravnavano temo, smo iskali na Google, Google Učenjaku in portalu dLib. Uporabili smo članke, ki so bili objavljeni v indeksiranih revijah, ter nacionalnih poročilih za Slovenijo. Uporabili smo samo literaturo, ki se nanaša na odraslo populacijo in izključili tiste, ki se nanašajo na izobraževalne programe za otroke; metode poučevanje otrok ter literaturo, ki ni bila znotraj raziskovalnega okvirja ZDA, EU in Slovenije. Po pregledu vsega 46 člankov in spletnih strani, ter izločitvi tistih virov, ki niso ustrezali prej naštetim kriterijem raziskave, smo izbrali 21 enot (člankov in spletnih strani). Po končanem zbiranju literature skupaj, je sledila diskusija avtorjev in kategorizacija pridobljenih enot, ki so podrobneje predstavljene v članku.

Tabela 1. Uporabljene ključne besede pri raziskovanju

Raziskovalno vprašanje:		Ključna beseda:	
slovensko	angleško	slovenska	angleška
Skozi kakšne izobraževalne programe bi moral iti menedžer dobrega počutja, da bo uspešen pri zagotavljanju dobrega počutje zaposlenih, ki bodo z zadovoljstvom sledili ciljem svoje organizacije?	What kind of training programs should a well-being manager go to in order to be successful in ensuring the well-being of employees who will follow the goals of their organization with satisfaction?	menedžer + dobrega + počutja izobraževanja + menedžerjev + dobrega + počutja MBA + študij razvoj + kompetenc + zdravje + pri + delu	well + being + manager well + being + manager + training working + together + reduce + stress workplace + mental + health + wellbeing + training business + administration + wellbeing + manager health + policy + management + major workplace + wellbeing + training stress + management + managers
Katere so ključne kompetence (veščine, znanja), ki jih mora obvladati menedžer dobrega počutja?	What are the competencies (skills, knowledge) that well-being manager must master?	menedžer + dobrega + počutja + kompetence + menedžer lastnosti + manager menedžer + dobrega + počutja + odnosi menedžer + dobrega + počutja + uspešnost + podjetja menedžer + dobrega + počutja + zdravje	well + being + manager well + being + manager + mental + health manager + competency + models organizational + level + intervention + model

4 Rezultati

4.1 Izobraževalni programi za menedžerje dobrega počutja

4.1.1 Rezultati raziskav EU in ZDA

V rezultatih bomo podrobneje pregledali kakšna so obstoječa izobraževanja za menedžerje dobrega počutja v EU, ZDA in Sloveniji. V tabelah je izdelan pregled posameznih izobraževalnih enot, kateri so njihovi ključni poudarki in kakšen vsebine oz. predmete izvajajo na področju Menedžmenta dobrega počutja.

V tabeli 2 je predstavljenih pet izobraževalnih programov, na področju EU. Nekateri so kot interna izobraževanja, namenjena organizacijam, ki se samostojno odločijo za implementacijo dobrega počutja v podjetje, za kar naj bi posebej menedžer. Hkrati pa že opazimo, da se na tem področju razvijajo tudi že izobraževalni programi na visokošolskih zavodih (npr. XAMK). V

nadaljevanju bomo na kratko povzeli kateri so ključni izobraževalni programi v EU, ki smo jih raziskali.

The International Stress Management Association UK (ISMA) je vodilno strokovno telo za obvladovanje stresa na delovnem mestu in za osebno počutje ter za dobro počutje in uspešnost v Veliki Britaniji in Franciji. ISMA je registrirana dobrodelna organizacija za spodbujanje dobrega znanja in najboljših praks na področju obvladovanja stresa, tako na nacionalni kot na mednarodni ravni. (ISMA, 2019)

Black Dog Institute je inštitut namenjen razumevanju, preprečevanju in zdravljenju duševnih bolezni. Predstavljajo ustvarjanje sveta, v katerem se duševne bolezni zdravijo z enako skrbjo, neposrednostjo in resnostjo kot telesne bolezni; kjer znanstveniki delajo pri odkrivanju vzrokov bolezni in novih načinov zdravljenja ter kjer odkritja takoj uresničijo v praksi z zdravstvenimi storitvami, tehnologijo in izobraževanjem v skupnosti. Duševno zdravje na delovnem mestu je le eno od področij s katerimi se inštitut ukvarja. (Black Dog Institute, 2019c)

XAMK (South-Eastern Finland University of Applied Sciences), Univerza uporabnih znanosti Jugovzhodne Finske, je visokošolski inštitut, ki se osredotoča na: dobro počutje, tehnologijo in kreativne industrije. (XAMK, 2020a)

In Equilibrium je specializirano podjetje za svetovanje, ustanovljeno leta 1998, ki deluje po vsej Britaniji. Vodjem in zaposlenim nudijo praktično usposabljanje na področjih, ki lahko vplivajo na počutje, kot so stres, odpornost, duševno zdravje, enakost, raznolikost in ustrahovanje. Od začetka sodelujejo z neštetim številom delodajalcev s skupnim namenom: *zagotoviti storitve usposabljanja in svetovanja za povečanje odpornosti, zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu na najbolj profesionalen, učinkovit in stroškovno učinkovit način.* (In Equilibrium, 2019a)

Tabela 2 spodaj prikazuje, da vsebina pri posameznih izobraževanjih ni javno dostopna. Nekatere organizacije za dostop do predmetnikov ali programov izobraževanj zahtevajo osebne podatke, a ker avtorja nista želela posredovati lastnih osebnih podatkov, nekaterih podrobnosti o programih nista našla. Nekaj vsebin je tudi plačljivih, zato do njih avtorja nista dostopala.

Tabela 2. Izobraževalni programi za menedžerje dobrega počutja v EU

Izobraževalni program EU	Ključni poudarki programa	Predmeti / vsebina
The International Stress Management Association UK (Health and Safety Executive. (2019). <i>Working together to reduce stress at work</i> . Pridobljeno na https://www.hse.gov.uk/pubns/indg424.pdf)	- Opredeljuje šest dejavnikov tveganja na delovnem mestu: nadzor nad delom, medsebojno podporo, odnosi v službi, vloga v organizaciji, zahteve dela, upravljanje s spremembami. - Kako oceniti tveganje in možne vzroke stresa v vaši organizaciji (na primer s pregledom evidenc o odsotnosti zaradi bolezni ali izvidov stališč ali izvajanje posebnih raziskav, povezanih s stresom, ali fokusnih skupin). - Ugotoviti kako uporabiti oceno uspešnosti organizacije v primerjavi s šestimi dejavniki tveganja (vključuje vodje, ki se pogovarjajo s svojimi skupinami, da ugotovijo, kje so vzroki za stres) - Omogoča odločitve o ciljih in akcijskih načrtih za izboljšanje po posvetovanju z osebjem ali njihovi predstavniki.	- Ni dostopno
Black Dog Institute: Mental health is everybody's business (Black Dog Institute. (2019a). <i>Education and training</i> . Pridobljeno na https://www.blackdoginstitute.org.au/education-training/workplace-mental-health-and-wellbeing/our-programs/mental-health-is-everybody's-business)	- Spoznati razširjenost duševnih bolezni. - Razumeti vzroke, znake in simptome pogostih stanj duševnega zdravja, vključno z depresijo, stresom in tesnobo, in kakšna pomoč je na voljo znotraj in zunaj delovnega mesta. - Pojasniti pet temeljnih konceptov dobrega počutja in kako se to prenaša v vsakdanje življenje.	- Ni dostopno
Black Dog Institute: Managing for team wellbeing. (Black Dog Institute. (2019b). <i>Managing for team wellbeing</i> . Pridobljeno na https://www.blackdoginstitute.org.au/education-training/workplace-mental-health-and-wellbeing/our-programs/managing-for-team-wellbeing)	- Pridobiti vpogled v razširjenost vprašanj v zvezi z duševnim zdravjem, spremembe v vedenju v skupinah in kaj lahko to pomeni. - Razviti veščine učinkovitega pogovora o stresu, duševnem zdravju in počutju. - Razumeti razpoložljive vire in razviti potrebne spretnosti za podporo članom skupine pri delu ali pomoč pri pravočasni vrnitvi na delo po odsotnosti zaradi bolezni.	- Ni dostopno

»nadaljevanje«

Izobraževalni program EU	Ključni poudarki programa	Predmeti / vsebina
	- Prepoznati vedenja , ki jih učinkoviti vodje, nadzorniki in vodje ljudi uporabljajo za spodbujanje dobrega počutja v svojem timu.	
XAMK: Bachelor Of Business Administration, Wellbeing Management (XAMK. (2020). <i>Bachelor Of Business Administration, Wellbeing Management (Bba)</i> . Pridobljeno na https://www.xamk.fi/en/degrees/bachelor-of-business-administration-wellbeing-management-bba/).	- Prepoznati in uskladiti potrebe po storitvah za spodbujanje dobrega počutja . - Razvijati in izvajati storitve dobrega počutja na podlagi podatkov. - Pridobiti in oceniti storitve dobrega počutja na podlagi podatkov. - Prepoznati priložnosti donosnega poslovanja . - Delovati na podjetniški način in začeti lastno podjetje. - Delovati v mednarodnem delovnem okolju .	- <i>Customer intelligence</i> - <i>Effectiveness of wellbeing services</i> - <i>Entrepreneurship and business 1</i> - <i>Entrepreneurship and business 2</i> - <i>Environment and wellbeing data 1</i> - <i>Environment and wellbeing data 2</i> - <i>Financial investment instruments</i> - <i>Health promotion in wellbeing business</i> - <i>Marketing of wellbeing services</i> - <i>Orientation for wellbeing 1</i> - <i>Orientation for wellbeing 2</i> - <i>Research-based development</i> - <i>Selling and content marketing of wellbeing services</i> - <i>User-driven service development</i> - <i>Video and audio production</i> (XAMK. (2020). <i>Bachelor Of Business Administration, Wellbeing Management</i> . Pridobljeno na https://opinto-opas.xamk.fi/index.php/en/28/en/187315)
In Equilibrium: Stress Management Training For Managers (In equilibrium. (2019b). <i>Trainig and courses</i> . Pridobljeno na https://www.in-equilibrium.co.uk/training-courses/stress-management-managers/)	- Razumeti, kako izpolniti pravne zahteve in zahteve skladnosti z HRM. - Razjasniti, kaj pomeni stres in posledice za zaposlene in organizacijo . - Vedeti, kako ustvariti pravo klimo , da spodbudite odprto razpravo o stresu. - Vključiti okvire in praktične pristope/orodja, ki jih je mogoče uporabiti za preprečevanje stresa. - Uporabiti obsežne spletne vire in dostopati do ustreznih informacij in orodij.	- <i>Section 1 – Stress Awareness</i> - <i>Section 2 – Proactive Stress Management</i> - <i>Section 3 – Reactive Stress Risk Management</i> - <i>Section 4 – Bringing it all together</i>

Iz tabele 2 razberemo nekaj izobraževalnih programov, kateri so njihovi ključni poudarki in kakšna je njihova vsebina oz, kateri so ključni predmeti pri programih v EU. Enak pristop smo izbrali pri razlagi ključnih poudarkov programov v ZDA, kar je razvidno iz tabele 3.

Med ključnimi izobraževalni programi, ki smo jih našli, smo primerjali štiri programe.

GO1 je uveljavljen portal na področju spletnega učenja in izobraževanja in še naprej deluje skupaj z nekaterimi največjimi podjetji na svetu, ki pokrivajo širok spekter panog in regij. Pri GO1 gredo v neskončnost in še dlje z odličnim delom, dajanjem prednosti besedam in spodbujanjem ustvarjalnosti in iskrenosti. Omogočajo nenehna usposabljanja na področju zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu, kar je najboljši način za skupno ustvarjanje zdrave delovne kulture in okolja. (GO1, 2019a)

North Carolina je nacionalno priznana univerza, z inovativnimi pristopi poučevanja. V Chapel Hillu študenti razvijejo glas za kritično misel in pogum za vodenje sprememb. Povezujejo se s prihodnostjo, ki jo že oblikujejo. Univerza je zavezana, da bo dostopna vsem, saj ponuja življenjske priložnosti, ki spreminjajo življenje tudi študentom z nizkimi dohodki. (The University Of North Carolina at Chapel Hill, 2020a)

Baylor University je zasebna, na veri utemeljena univerza, ustanovljena leta 1845. Nacionalno raziskovalna in akademska ustanova. V kampusu zagotavljajo živahno skupnost za več kot 16.000 študentov z mešanjem interdisciplinarnih raziskav z mednarodnim ugledom za odličnost. Na spletu širijo svojo dediščino na vse večjo skupnost študentov in delovnih strokovnjakov po vsem svetu. (Baylor University, 2020a)

Rowan University si z vključevanjem, prožnostjo in odzivnostjo prizadeva postati nov model visokošolskega izobraževanja, ki bo ponujal raznolike znanstvene in ustvarjalne izobraževalne izkušnje, poti, okolja in storitve, ki bodo ustrezale potrebam vseh študentov; ohranjanje okretnosti s strateškim zagotavljanjem organizacijske zmogljivosti po vsej instituciji; ter odzivanje na nastajajoče zahteve in priložnosti na regionalni in nacionalni ravni. (Rowan University, 2019a)

Tabela 3. Izobraževalni programi za menedžerje dobrega počutja v ZDA

Izobraževalni program ZDA	Ključni poudarki programa	Predmeti / vsebina
GO1: Health and wellbeing training (GO1. (2019b). <i>Health and wellbeing</i> . Pridobljeno na: https://www.go1.com/health-and-wellbeing)	- Udeleženci izpopolnjujejo vadbene module v svojem tempu, v času in na mestu, ki jim ustreza. Z dajanjem osebjem dostop do teh vrst učnih virov lahko opolnomočite posameznike, da izboljšajo svoj položaj in bolj razumejo pomen dobrega počutja na delovnem mestu. - Spletno usposabljanje je odličen način za spodbujanje razprave o duševnem zdravju in počutju v vašem timu na varen, neogrožajoč in privlačen način. - Veliko ljudi ima težave z duševnim zdravjem v obliki tesnobe, depresije ali panične motnje, je tudi zelo pomembno, da vemo, kako govoriti o duševnem zdravju na delovnem mestu, podpirati delavce in zmanjšati kakršno koli stigmo, ki še vedno obdaja to območje.	- Ni dostopno.
The University Of North Carolina at Chapel Hill: Health Policy and Management (The University Of North Carolina At Chapel Hill. (2020b). <i>Health Policy and Management</i> . Pridobljeno na https://catalog.unc.edu/undergraduate/programs-study/health-policy-management-major-bsph/#learningoutcomestext)	- Pridobiti znanje o zdravstveni industriji, vključno s trenutnimi politikami in trendi na področju zdravstva, javnega zdravja in zdravstvene politike. - Uporabljati učinkovite komunikacijske, timske in svetovalne veščine; ustvarite učinkovite izdelke za organizacije. - Dokazati in uporabiti veščine raziskav, analiz in reševanja problemov pri težavah z javnim zdravjem. - Dokazati in uporabiti veščine finančnega upravljanja in upravljanja informacij pri težavah z javnim zdravjem. - Dokazati in uporabiti veščine strateškega	- <i>Introduction to Health Services Systems</i> - <i>Information Systems, Technology & Tools in Health Services Administration</i> - <i>Foundations of Public Health</i> - <i>Introduction to Health Services Systems II</i> - <i>Introduction to Strategic Planning and Marketing</i> - <i>Foundations of Health Care Financial Management</i> - <i>Public Health Systems and Solutions</i> - <i>Field Training Experience</i> <i>Students complete the internship during the summer, but register for HPM 393 during their Senior Fall.</i>

Izobraževalni program ZDA	Ključni poudarki programa	Predmeti / vsebina
	načrtovanja in trženja za težave v javnem zdravju. - Dokazati in uporabiti veščine vodenja, upravljanja in organizacijskega razumevanja za ve vteža v javnem zdravju. - Izkazati sposobnost sporočanja informacij o javnem zdravju v ustni in pisni obliki prek različnih medijev in raznolike publike. - Izkazati sposobnost iskanja, uporabe, ocenjevanja in sinteze informacij o javnem zdravju. - Izkazati razumevanje in spretnosti na temeljnih področjih javnega zdravja: statistika, epidemiologija, okoljsko zdravje ter socialne in vedenjske vede. - Uporabite veščine v profesionalizmu: razvijajte učinkovite delovne odnose, učinkovito poslovno komunikacijo, iskanje zaposlitve, anketiranje, nadaljujte z razvojem in druge povezane veščine.	- <i>Introduction to Law and Ethics in Health Administration</i> - <i>Introduction to Health Organization Leadership, Management & Behavior</i> - <i>Optional elective: Honors Research</i> - <i>Policy Issues in Health Services Delivery</i> - <i>BSPH Capstone</i> - <i>Optional elective: Independent Honors Research</i> - <i>Principles of Epidemiology</i> - <i>Principles of Statistical Inference</i> - <i>Economic Statistics and Econometrics</i> <i>Students must also meet the following general graduation requirements:</i> - <i>Minimum hours required (not counting required physical education): 120</i> - <i>Credit hours not to exceed 165</i> - <i>Junior-Senior distribution of approximately 60 semester hours</i> - <i>FIELD TRAINING (INTERNSHIP)</i> (The University Of North Carolina At Chapel Hill. (2020). <i>Health Policy and Management</i>. Pridobljeno na https://sph.unc.edu/hpm/hpm-degrees-and-certificates/bachelor-of-science-in-public-health-bsph/program-competencies-curriculum-degree-requirements/)
Baylor University: Online Master of Business Administration with a Concentration in Executive Communication (Baylor University. (2020b). <i>Online Master of Business Administration with a Concentration in Executive Communication</i> . Pridobljeno na https://onlinemasters.baylor.edu/programs/mba-executive-communication.aspx	- Zgradite strokovno znanje o verbalni in neverbalni obliki komunikacije in se naučite spodbuditi učinkovito komuniciranje skupin znotraj in zunaj podjetij in organizacij s spletnim mojstrom poslovne administracije s poudarkom v izvajalskem komunikacijskem programu. - Zasnovan tako, da študentom ponuja široko komunikacijsko ozadje,	<i>Foudation Courses:</i> - <i>Accounting</i> - <i>Statistics</i> - <i>Finance</i> - <i>Business Law</i> - <i>Economics</i> <i>Core Courses :</i> - <i>Managerial Accounting</i> - <i>Economics for Managers</i> - <i>Fundamentals of Applied Finance</i> - <i>Managing for Higher Performance</i> - <i>Manufacturing and Service Operations</i>

Izobraževalni program ZDA	Ključni poudarki programa	Predmeti / vsebina
	ki je ključnega pomena za uspeh vodstva, spletni program poudarja praktično uporabo teorije z različnimi vajami za oblikovanje spretnosti. - Študij omogoča preučiti načela in strategije učinkovite komunikacije, medtem ko obvladate tehnike in veščine za premagovanje komunikacijskih ovir. Poleg trdnih poslovnih temeljev vam bo ta program omogočil, da premagate kompleksne komunikacijske izzive in vas pripravite na uspeh v skoraj vsaki panogi po vsem svetu.	- <i>Strategic Management and Business Policy</i> - <i>Managing Technology »se nadaljuje«</i> - <i>Business Enterprise</i> - <i>Business Statistics</i> <i>Executive Communication Marketing Courses:</i> (Students must select one of the following courses) - <i>Strategic Marketing</i> - <i>Strategic Brand Management</i> - <i>Marketing Analysis</i> <i>Executive Communication Concentration Courses:</i> - <i>Strategic Communication</i> - <i>Communicating with Data</i> - <i>Negotiations</i> (Baylor University. (2020). <i>Online Master of Business Administration with a Concentration in Executive Communication</i>. Pridobljeno na https://onlinemasters.baylor.edu/programs/mba-executive-communication.aspx#courses)
Rowan University: M.A. in Wellness and Lifestyle Management (Rowan University. (2019b). <i>M.A. in Wellness and Lifestyle Management</i> . Pridobljeno na https://global.rowan.edu/programs/ma-in-wellness-and-lifestyle-management.html)	- Upravljanje življenjskega sloga (WLM) je program za strokovnjake iz različnih strok, ki želijo sodelovati s strankami ali študenti pri ustvarjanju in vzdrževanju sprememb življenjskega sloga. - Program je zasnovan tako, da diplomante pripravi na razvoj in izvajanje programov dobrega počutja in življenjskega sloga v okolju, bolnišnici, podjetjih in šoli.	- <i>Wellness Coaching & Behavior Change</i> - <i>Program Planning in Health Promotion</i> - <i>Understanding And Applying The Professional Literature</i> - <i>Promoting Human Wellness Across the Lifespan</i> - <i>Integrating Wellness into School Settings</i> - <i>Positive Perceptions & Performance</i> - <i>Obesity & Diabetes Management 3</i> - <i>Leadership & Management in the Health »se nadaljuje«</i> - <i>Wellness in the Workplace</i> - <i>Capstone Project: M.A. in Wellness & Lifestyle Management</i> - <i>Internship in Wellness & Lifestyle Management</i>

Izobraževalni program ZDA	Ključni poudarki programa	Predmeti / vsebina
		- <i>Practicum in Wellness Coaching</i>

V tabeli 3 so navedeni štirje izobraževalni zavodi oz. organizacije, ki omogočajo izobraževanje za menedžerje dobrega počutja v ZDA, kateri so ključni poudarki in predmeti oz. vsebine s katerimi se udeleženci programa spoznajo. Navedeni izobraževalni zavodi sicer pokrivajo tudi druga področja (npr. podjetništvo) in ne le področje menedžmenta dobrega počutja.

4.1.2 Rezultati raziskav Slovenija

Tabela 4. Izobraževalni programi za menedžerje dobrega počutja v Sloveniji

Izobraževalni program SLO	Ključni poudarki programa	Predmeti / vsebina
Kadring: PROMOCIJA ZDRAVJA PRI DELU (Kadring. (2020). <i>Izobraževanja</i> . Pridobljeno na http://www.kadring.si/izobrazevanja/razvoj-kompetenc/promocija-zdravja-pri-delu)	- Določila Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) – pregled zakonodajnih novosti. - Obveznosti delodajalca in zaposlenih. - Obvladovanje absentizma in bolniških odsotnosti – kako lahko pri tem pomaga dobra promocija zdravja na delovnem mestu. - Obvladovanje stresa na delovnem mestu. - Kako v praksi vpeljati promocijo zdravja v podjetju? - Primeri dobre prakse. - Priprava načrta promocije zdravja in varnosti pri delu.	- Ni dostopno
GEA COLLEGE – Faculty of Entrepreneurship (GeaCollege. (2019). <i>MBA</i> . Pridobljeno na https://mba.gea-college.si/?utm_source=KorpoStranMBA&utm_medium=KorpoSpletnaStran&utm_campaign=KorpoStranMBA&utm_content=KorpoStran_MBA)	- Analizirajte vedenje posameznika in skupine ter njegov vpliv na proces upravljanja. - Raziščite različne motivacijske teorije in kritično razmislite o njihovi učinkovitosti pri krepitevi vloge in vključevanju ljudi v organizacije danes. - Kritično ocenite različne stile vodenja in teorije za reševanje konfliktov. - Ocenite osnovne elemente oblikovanja različnih vrst organizacijskih struktur in delovnih praks ter ocenite njihov vpliv na uspešnost zaposlenih.	- <i>Developing Leadership Skills</i> - <i>Financial Reporting & Analysis</i> - <i>Managerial Accounting</i> - <i>Research Methods for Business Studies</i> - <i>Corporate Governance & Social Legitimacy</i> - <i>Marketing Management</i> - <i>Managing People & Organisations</i> - <i>Project Management in the Digital Age</i> - <i>Strategic Management</i> - <i>Entrepreneurial Management</i> - <i>Financial Management</i>

Izobraževalni program SLO	Ključni poudarki programa	Predmeti / vsebina
	- Pojasnite, kako organizacijske spremembe in kultura vplivajo na angažiranost in uspešnost zaposlenih v organizacijah	
Paleta znanj: Woohoo Akademija za managerje delovne sreče. (Paleta znanj. (2020). <i>Woohoo Akademija za managerje delovne sreče</i>. Pridobljeno na http://paletaznanj.si/mednarodno-certificirana-woohoo-akademija-za-managerje-delovne-srece-woohoo-cho-academy/)	- Uporabno široko teoretično in praktično znanje. - Strokovna znanstvena podlaga iz področij psihologije, managementa in komuniciranja. Vse, kar prakticirajo in učijo pri delu, namreč temelji na relevantnih raziskavah iz celega sveta. - Več kot petnajst let mednarodnih izkušenj. - Zbirka najboljših primerov dobrih praks, iz katere boste črpali navdih za svoje delo. - Nabor preizkušenih orodij in nasvetov na osnovi naših več kot dvajsetletnih izkušenj s področja načrtovanja rasti in razvoja v ljudi usmerjenih organizacij. - Mednarodno priznan certifikat, ko uspešno zaključite izobraževanje. - Strokovna podpora pri vpeljevanju koncepta delovne sreče v lastni organizaciji še en mesec po zaključenem izobraževanju. - Brezplačno članstvo v mednarodni partnerski mreži strokovnjakov za srečo pri delu Woohoo, ki ponuja priložnost izmenjave znanja in izkušenj s partnerji, praktiki in strokovnjaki iz celega sveta. - 4 mesečni neomejen dostop do znanja, zbranega na interaktivni akademski platformi mednarodne partnerske mreže. - Mreženje in sklepanje novih prijateljev; ob pridobljenem teoretičnem in praktičnem znanju bo v času izobraževanja še prostor za zabavo, za spoznavanje novih ljudi in sklepanje srečnih in srčnih poznanstev.	- <i>Modul 1: Osnove delovne sreče</i> - <i>Modul 2: Koncept delovne sreče – osebni in timski nivo</i> - <i>Modul 3: Koncept delovne sreče – organizacijski strateški nivo</i> - <i>4: Delovna sreča v praksi – primeri srečnih podjetij in dobrih praks</i> - <i>Modul 5: Delovna sreča v praksi – kako vpeljati delovno srečo v svojo organizacijo?</i> - <i>Modul 6: Izpit in podelitev certifikatov</i>

Tabela 4 prikazuje število izobraževanj za menedžerje dobrega počutja v Sloveniji. Tovrstna izobraževanja so v večini kot samostojna izobraževanja namenjena podjetjem, ali pa so zgolj element kakšnega večjega sklopa (na primer Podjetništvo).

Kadring je specializirano kadrovsko podjetje v Sloveniji, ki z lastnimi strokovnjaki nudi celostne storitve na področju razvoja kadrov, korporativnega komuniciranja, delovnoppravnega svetovanja ter varnosti in zdravja pri delu. (Kadring, 2020b)

GEA College je vse od ustanovitve v letu 1990, v Sloveniji sinonim za poslovno izobraževanje s poudarkom na podjetništvu in menedžmentu. Pri oblikovanju in izvajanju programov upoštevajo predvsem globalne trende, mednarodne standarde za področje izobraževanja in usposabljanja ter predvsem zahteve v zvezi z znanji in spretnostmi zaposlenih in podjetnikov, ki jih pred njih postavljajo trgi in naraščajoča kompleksnost poslovnih procesov. (Gea College, n.d.)

Paleta znanj je ponosen certificiran partner mednarodne mreže strokovnjakov za delovno srečo Woohoo Inc., ki deluje v več kot 40 državah po svetu. Sodi med pionirje na področju delovne sreče in je ena od ključnih sil njenega razvoja in razširjenosti. Srečna podjetja ustvarjajo širom sveta že 15 let. Na njihovih treningih, predavanjih, konferencah je sodelovalo več kot 100.000 ljudi iz preko 40 držav. Med njihove stranke sodijo podjetja kot so Lego, IKEA, IBM, KPMG, Maersk, McDonald's, Nespresso, Deloitte, Pfizer, Shell, Volvo, Microsoft in številni drugi. (Paleta znanj, n.d.)

4.2 Skupni rezultati

V preseku skupnih rezultatov bomo videli primerjavo izobraževalnih programov za menedžerje dobrega počutja v EU, ZDA in Sloveniji. Kateri so skupni ključni poudarki in kje se razlikujejo. Ti podatki so razvidni iz tabele 5.

V tabeli 5 so podrobneje podani predmeti oz. učne vsebine posameznih izobraževalnih programov, ki so v zadnjem stolpcu (skupno) kategorizirani glede na področje kamor sodijo. Po stolpcih smo omenjene vsebine ločili po geografskih področjih, ki smo jih raziskovali (EU, ZDA in Slovenija). Nazive predmetov smo zaradi originalnosti vsebine ohranili v osnovnem jeziku, v katerem je naveden tudi v virih.

Tabela 5. Pregled skupnih vsebin izobraževalnih programov.

EU	ZDA	SLO	SKUPNO
- Financial investments and instruments	- Accounting - Managerial, - Accounting, - Finance, - Foundations of Health Care Financial Management	- Managerial Accounting, - Financial Reporting & Analysis, - Financial Management	RAČUNOVODSTVO, FINANCE
- Entrepreneurship and business 1, - Entrepreneurship and business 2	- Business Statistics - Economics for Managers	- Entrepreneurial Management	PODJETNIŠTVO
- Research-based development	- Managing Information Technology in the Business Enterprise, - Understanding and Applying the Professional Literature - Information Systems, Technology & Tools in Health Services Administration - Statistics	- Research Methods for Business Studies, - Project Management in the Digital Age	INFORMATIKA, METODOLOGIJA
/	- Leadership & Management in the Health Professions; - Introduction to Health Organization Leadership, Management & Behavior - Leadership & Management in the Health Professions; - Wellness Coaching & Behavior Change	- Developing Leadership Skills	VODENJE
- Marketing of wellbeing services; - Selling and content marketing of wellbeing services	- Promoting Human Wellness Across the Lifespan; - Introduction to Strategic Planning and Marketing	- Marketing Management	MARKETING
/	- Managing for Higher Performance	- Managing People & Organisations, - Strategic Management, - Modul 3: Koncept delovne sreče – organizacijski strateški nivo; - Modul 5: Delovna sreča v praksi – kako - vpeljati delovno srečo v mojo organizacijo?	MENEDŽMENT
- Effectiveness of wellbeing services - Health promotion in wellbeing business	- Introduction to Health Services Systems - Public Health Systems and Solutions	/	ZDRAVJE

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«			
EU	ZDA	SLO	SKUPNO
- Orientation for wellbeing 1 - Orientation for wellbeing 2 - Section 1 – Stress Awareness - Section 2 – Proactive Stress Management - Section 3 – Reactive Stress Risk Management	- Obesity & Diabetes Management - Wellness in the Workplace - Introduction to Health Services Systems - Foundations of Public Health - Introduction to Health Services Systems II		
- Customer intelligence, - Environment and wellbeing data 1, - Environment and wellbeing data 2, - Health promotion in wellbeing business, - Orientation for wellbeing 1, - Orientation for wellbeing 2, - User-driven service development - Video and audio production, - Section 1 – Stress Awareness, - Section 2 – Proactive Stress Management - Section 3 – Reactive Stress Risk Management	- Introduction to Health Services Systems - Foundations of Public Health - Introduction to Health Services Systems II - Field Training Experience - Introduction to Law and Ethics in Health Administration - Optional elective: Honors Research - Policy Issues in Health Services Delivery - BSPH Capstone - Optional elective: Independent Honors Research - Principles of Epidemiology - Principles of Statistical Inference - Economic Statistics and Econometrics - Business Law - Economics - Economics for Managers - Fundamentals of Applied Finance - Manufacturing and Service Operations - Strategic Management and Business Policy - Program Planning in Health Promotion - Integrating Wellness into School Settings - Positive Perceptions & Performance	- Corporate Governance & Social Legitimacy - Modul 1: Osnove delovne sreče - Modul 2: Koncept delovne sreče – osebni in timski nivo - 4: Delovna sreča v praksi – primeri srečnih podjetij in dobrih praks	DRUGO

Pregled rezultatov kaže, da v preseku ni veliko vsebin, ki bi se prekrivale, pravzaprav je popolnoma odvisno od področja od koder izhajajo izobraževalni programi. Precej podobnosti je pri splošnih vsebinah (podjetništvo, zdravje, menedžment), medtem ko so na drugih večje

razlike. Največ podobnosti je med ZDA in EU na področju zdravstva, financ in marketinga. V Sloveniji pa so vse vsebine v sklopu menedžmenta.

5 Razprava

Analiza rezultatov kaže, da so v EU in ZDA precej opredeljene kompetence menedžerjev dobrega počutja. Programi, ki omogočajo izobraževanje na tematiko menedžmenta dobrega počutja so precej sorodni v EU in ZDA, medtem ko je v Sloveniji tovrstno delovno mesto še v razvoju. V Sloveniji obstaja le en mednarodni program, ki ga prek GEA College omogoča University of New York in Prague, ostalo pa so v večini plačljiva izobraževanja namenjena organizacijam in njihovim vodjem in ne posamezniku. Področje menedžmenta dobrega počutja je sorodno področju zdravja in velnesa, zato je popolnoma razumljivo, da nekateri obstoječi programi tujini omogočajo tudi vsebine s področja medicine ali javnega zdravstva.

Vsebine izobraževanj za menedžerje dobrega počutja se v večini prekrivajo z drugimi področji (podjetništvo, zdravje, menedžment), ne le v Sloveniji ampak tudi v tujini. V Sloveniji je število izobraževalnih organizacij za menedžerje dobrega počutja veliko manj kot v tujini, poleg tega so te organizacije v osnovi namenjene izobraževanjem na drugih področjih. Menedžment dobrega počutja se kaže kot veja ali modul širših področij.

Ključne kompetence menedžerjev dobrega počutja so kompetence s področja organizacije, podjetništva, menedžmenta, zdravstva in odličnosti vodenja. Menedžerji dobrega počutja bodo s svojim širokim kompetenčnim profilom lahko iskali zaposlitve na večini omenjenih področij, saj bodo za tovrstno delovno mesto morali zaključiti izobraževanje, ki združuje vsa omenjena področja. Tekom raziskave smo ugotovili, da so ponekod (tudi v Sloveniji) izobraževalni programi za menedžerje dobrega počutja prikriti znotraj posameznih področij, študent se za to področje lahko odloči prek izbirnih predmetov in vsebin, ki jih opravi in nato zaključi študij oz. izobraževanje z drugačnim nazivom a sicer s področje menedžmenta dobrega počutja.

Obstoječi viri, ki jih lahko uporabimo z namenom izdelave izobraževalnega programa so predvsem spletne strani obstoječih ponudnikov tovrstnih izobraževalnih programov. Delno lahko uporabimo obstoječo literaturo a je te precej manj kot dejanskih ponudnikov izobraževanj menedžerjev dobrega počutja.

V kolikor bi želeli raziskano literaturo uporabiti za izdelavo izobraževalnega programa za menedžerje dobrega počutja, bi bilo potrebno opraviti pregled literature na širšem področju Evrope, ne le EU in tudi ostale celine, ne le ZDA. V Sloveniji so tovrstni programi redki, zato je potreben pregled obstoječih ponudnikov izobraževanj predvsem v tujini.

Glede na porast skrbi delodajalcev za dobro počutje zaposlenih, lahko sklepamo, da se bo področje menedžmenta dobrega počutja, v prihodnosti hitro razvijalo, težko pa na podlagi obstoječe literature rečemo, da bo v Sloveniji to postalo posebno področje, ki ga bo izobraževalni sistem pokrival s fakultetami ali visokošolskimi zavodi. V kolikor bi sledili

primerom iz Evropske Unije ali ZDA, bi bilo to najverjetneje, vendar bo predhodno potrebno raziskati tudi trg dela in ugotoviti ali so zaposlovalci že pripravljeni na to spremembo.

6 Zaključek

Rezultati kažejo, da je področje menedžmenta dobrega počutja v Sloveniji še v razvoju, medtem ko imajo v EU in ZDA že izdelane programe za izobraževanje menedžerjev dobrega počutja. V tujini je to poklic, ki je v rasti in vzponu, saj zaradi širjenja stresa na delovnem mestu, je potrebno najti načine kako poskrbeti za zaposlene, vsekakor je to en od načinov. Menedžerji dobrega počutja se tekom izobraževanja srečujejo z več področji, ki omogočajo, da bodo svoje delo opravljali strokovno. Poleg kompetenc iz podjetništva, menedžmenta in odličnosti vodenja, tekom študija osvojijo tudi kompetence s področja zdravja in velnesa.

Članek ima univerzalno vrednost za stroko, saj prikazuje presek obstoječih ponujenih izobraževanj za menedžerje dobrega počutja, na področju EU, ZDA in Slovenije. S pregledom virov izobraževanj smo določili razlike pri ponujenih izobraževanjih in katere so podobnosti. Ob pregledu literature in spletnih strani, smo določili kje so vsebine s področje menedžmenta dobrega počutja bolj pogoste in kje manj, ter kako so tovrstni programi opredeljeni, kot samostojni ali v sklopu drugih izobraževanj.

Raziskava ima na menedžerje in organizacije v precejšnji meri pozitiven vpliv, saj je pokazala, katere vsebine omogočajo izobraževalni programi za menedžerje dobrega počutja z namenom, da omogočijo dostopnost tovrstnih izobraževanj tudi za organizacije. V kolikor organizacije stremijo k zdravemu in zadovoljnemu delovnemu mestu zaposlenih, to lahko pozitivno vpliva na zadovoljstvo in zdravje zaposlenih ter posledično tudi kakovostnejše življenje.

Raziskava ima za družbo pozitiven vpliv, saj je pokazala, da izobraževalni programi za menedžerje dobrega počutja vsebujejo vsebine, ki stremijo k zdravemu in zadovoljnemu delovnemu mestu, kar lahko pozitivno vpliva na zadovoljstvo in zdravje zaposlenih ter posledično tudi kakovostnejše življenje tako zaposlenih kot njihovih družinskih članov ter okolice. Hkrati omogoča pregled možnosti za izobraževanje posameznikov, ki jih tovrstno področje zanima do te mere, da bi se z njim ukvarjali tudi na strokovnem področju.

Možnosti za nadaljnje raziskovanje je mnogo. Poleg EU, ZDA in Slovenije, bi lahko preverili tudi obstoječe vire v Evropi, ki sicer niso del EU (na primer Švica), ali podrobneje naredili primerjavo s Skandinavijo, ki je na tem področju precej aktivna. Z namenom, da bi izluščili vse možnosti za izobraževanja na tem področju, bi morali kritično preiskati tudi sorodne izobraževalne programe, znotraj katerih so omogočene vsebine za menedžerje dobrega počutja.

Avtorja sta pri raziskavi imela kar nekaj omejitev, predvsem s pridobivanjem podatkov. Nekaj iz razloga, ker je za pridobivanje podatkov, s posameznih spletnih platform ponudnikov izobraževanj za menedžerje dobrega počutja, potrebno podati osebne podatke. Nekaj pa tudi iz razloga, ker ni veliko literature o tovrstnih izobraževanjih, ali pa je objavljena v sklopu drugih izobraževanj ali področij.

Reference

1. Baylor University. (2020a). *About*. Pridobljeno na <https://www.baylor.edu/about/>
2. Baylor University. (2020b). *Online Master of Business Administration with a Concentration in Executive Communication*. Pridobljeno na <https://onlinemasters.baylor.edu/programs/mba-executive-communication.aspx>
3. Black Dog Institute. (2019a). *Mental health is everybody's business*. Pridobljeno na <https://www.blackdoginstitute.org.au/education-training/workplace-mental-health-and-wellbeing/ourprograms/managing-for-team-wellbeing>
4. Black Dog Institute. (2019b). *Managing for team wellbeing*. Pridobljeno na <https://www.blackdoginstitute.org.au/education-training/workplace-mental-health-and-wellbeing/ourprograms/managing-for-team-wellbeing>
5. Black Dog Institute. (2019c). *About us*. Pridobljeno na <https://www.blackdoginstitute.org.au/about-us/who-we-are>
6. Dermol, V. (2010). *Vplivi usposabljanj na učenje v podjetju in na njegovo uspešnost*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
7. *Career in Public Health*. (2019). Pridobljeno na <https://www.careersinpublichealth.net/careers/health-and-wellness-manager/>
8. Claus Møller Consulting- CMC. (2019). Odnosi. Pridobljeno na <https://www.evoli.si/single-post/Kdaj-so-zaposleni-predani-in-kaj-mora-narediti-manager-da-jih-lahko-predane-obdrzi>
9. Drucker, P. F. (2017). What makes an effective executive (Harvard Business Review Classics). Boston, MA: Harvard Business Review Press. Pridobljeno na https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=Bi6tDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=What+makes+an+effective+executive+2017&ots=vuLB9pWw6K&sig=YYHcQYfdz4dZO9Relrr5pYAtSy0&redir_esc=y#v=onepage&q=What%20makes%20an%20effective%20executive%202017&f=false
10. Fabro, D. (2014). *Lastnosti managerja, ki bodo jutri izrazitejše*. Koper. Zbornik 11. festivala raziskovanja ekonomije in managementa. Pridobljeno na <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-174-8/prispevki/005.pdf>
11. GeaCollege. (2019). MBA. Pridobljeno na https://mba.geacollege.si/?utm_source=KorpoStranMBA&utm_medium=KorpoSpletnaStran&utm_campaign=KorpoStranMBA&utm_content=KorpoStran_MBA
12. GeaCollege. (2019). *Osebna izkaznica*. Pridobljeno na <https://gea-college.si/o-gea-college/osebna-izkaznica/>
13. GO1. (2019a). *About*. Pridobljeno na <https://www.go1.com/about>
14. GO1. (2019b). *Health and wellbeing*. Pridobljeno na: <https://www.go1.com/health-and-wellbeing>
15. Health and Safety Executive. (2019). *Working together to reduce stress at work*. Pridobljeno na <https://www.hse.gov.uk/pubns/indg424.pdf>
16. In equilibrium. (2019a). *About*. Pridobljeno na <https://www.in-equilibrium.co.uk/about/>
17. In equilibrium. (2019b). *Trainig and courses*. Pridobljeno na <https://www.in-equilibrium.co.uk/training-courses/stress-management-managers/>
18. Kadrin. (2019a). *Izobraževanja*. Pridobljeno na <http://www.kadrin.si/izobrazevanja/razvoj-kompetenc/promocija-zdravja-pri-delu>
19. Kadrin. (2019b). *O nas*. Pridobljeno na <http://www.kadrin.si/o-nas>
20. Kolarič, S. (2017). *Zaposlena, da skrbi za srečo v podjetju*. Pridobljeno na <https://www.delo.si/gospodarstvo/kariera/zaposlena-da-skrbi-za-sreco-v-podjetju.html>

21. Leka, S., Jain, A. (2017). *Mental Health In The Workplace In Europe*. Centre for Organizational Health & Development, School of Medicine: University of Nottingham. Pridobljeno na: https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental_health/docs/compass_2017workplace_en.pdf
22. Manxhari, M., Velu, L., Jashari, J. (2017). *Developing models of managerial competencies of managers: A review*. International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. V, Issue 4., april 2017. Pridobljeno na <https://pdfs.semanticscholar.org/f781/aab366ef0f4201f5835afbce1d048554fbf8.pdf>
23. Nielsen, K. & Randal, R. (2011). *(Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions*. 601-617. Pridobljeno na <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2012.690556>
24. Paleta znanj. (2020). *Woohoo Akademija za managerje delovne sreče*. Pridobljeno na <http://paletaznanj.si/mednarodno-certificirana-woohoo-akademija-za-managerje-delovne-srece-woohoo-cho-academy/>
25. Paleta znanj. (n.d). *O nas*. Pridobljeno na <http://paletaznanj.si/o-nas/>
26. Rowan University. (2019a). *About*. Pridobljeno na <https://www.rowan.edu/about/index.html>
27. Rowan University. (2019b). *M.A. in Wellness and Lifestyle Management*. Pridobljeno na <https://global.rowan.edu/programs/ma-in-wellness-and-lifestyle-management.html>
28. The University Of North Carolina At Chapel Hill. (2020a). *About*. Pridobljeno na <https://www.unc.edu/about/>
29. The University Of North Carolina At Chapel Hill. (2020b). *Health Policy and Management*. Pridobljeno na <https://catalog.unc.edu/undergraduate/programs-study/health-policy-management-major-bsph/#learningoutcomestext>
30. XAMK. (2020a). *Xamk*. Pridobljeno na <https://www.xamk.fi/en/xamk2/>
31. XAMK. (2020b). *Bachelor Of Business Administration, Wellbeing Management (Bba)*. Pridobljeno na <https://www.xamk.fi/en/degrees/bachelor-of-business-administration-wellbeing-management-bba/>

Ema Husič je diplomirana organizatorka dela. Njena prva redna zaposlitev je bila v podjetju Kip Kop d.o.o. kot komercialist, zadnja in aktualna zaposlitev pa je v študentskem referatu Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu. Trenutno je na Fakulteti za organizacijske študije vpisana na magistrski študij 2. stopnje, kjer je tudi diplomirala.

Gregor Blažič je diplomirani organizator dela. Kot direktor-poveljnik vodi Javni zavod Gasilsko-reševalni center Novo mesto. Na lokalnem nivoju deluje kot: predsednik Odbora za razpolaganje s sredstvi požarnega sklada MO Novo mesto, je član Sveta za preventivo in vzgojo v cestnem prometu MO Novo mesto. V letu 2018 je objavil članek z naslovom Požar v podjetju Ekosistemi Zalog v reviji Ujma, ki jo izdaja Uprava RS za zaščito in reševanje.

Abstract:

Educational Programs for Well-Being Managers

Research Question (RQ): Which are the key competencies (skills, knowledge) that a well-being manager needs to master? What existing resources can we use to avoid duplication for the purpose of designing an educational program for well-being managers?

Purpose: The purpose of the research is to compare training programs for well-being managers between Slovenia and the EU and the USA.

Method: A descriptive literature review is based on a conceptual structure that cross-checks educational programs, media formats, methods, approaches, and teaching and assessment strategies for well-being managers.

Results: We will make a cross-section of the overview of educational programs in the EU, USA and Slovenia, to determine where the similarities between the contents of the programs and where the differences are. For each of the geographical regions (EU; USA and Slovenia) we will provide an overview of training courses and training programs.

Organization: The research can have a positive impact on managers and organizations, as it revealed the content of training programs for well-being managers in order to make such training accessible to the organization.

Society: Research can have a positive impact on society, as it provides an overview of educational opportunities for individuals who are interested in this field to the extent that they are also interested in a professional field.

Originality: The survey provides a comprehensive overview of the training programs of well-being managers in Slovenia and the EU and the USA.

Limitations/Future Research: The study was limited to articles published in Slovenia, the EU and the USA. Most access to content requires the submission of personal information.

Keywords: well-being manager, manager skills, manager traits, manager competencies, healthy and satisfied workplace, education of managers, worker well-being.

Copyright (c) Ema HUSIČ, Gregor BLAŽIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Andragoška/pedagoška podpora izobraževalnih programov za menedžerje dobrega počutja

Andrej Mohar*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija

andrej.mohar@arex.si

Boštjan Zagorc

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija

bostjan.zagorc@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Katere so najbolj optimalni medijski formati za učno vsebino za ciljno skupino (menedžerji dobrega počutja)? Katero ogrodje ocenjevanja bi bila najbolj primerna merjenje izidov? Katere vrste pedagoške/andragoške pomoči so potrebna, da sodelujejo udeleženci (menedžerji dobrega počutja) v učno vsebino? Katere so najbolj primerna učne metodologije (poučevanja in učenje) za menedžerje dobrega počutja?

Namen: Namen in cilj raziskave je primerjava andragoško/pedagoške podpore izobraževalnim programom za menedžerje dobrega počutja med Slovenijo ter EU in ZDA.

Metoda: S kvalitativno metodo raziskovanja smo preučili 36 člankov in spletnih strani. Raziskava je temeljila na preučevanju teh člankov in spletnih strani na temo izobraževalnih programov za menedžerje dobrega počutja.

Rezultati: Andragoško/pedagoška podpora izobraževalnim programom za menedžerje dobrega počutja bistveno boljša v ZDA in EU kot v Sloveniji. Slovenija je na področju podpore izobraževalnih programov za menedžerje dobrega počutja še dokaj na začetku primerjalno z ostalimi državami kot so EU in ZDA.

Organizacija: Raziskava lahko pripomore tako menedžerjem kot najvišjemu vodstvu spoznati različne pristope za doseg kompetenčnih menedžerjev, kateri lahko širijo 'dobro počutje' med zaposlene.

Družba: Z izobraževalnimi programi za menedžerje dobrega počutja lahko pozitivno vplivamo na zadovoljstvo in zdravje zaposlenih ter posledično na kakovostnejše življenje tako zaposlenih kot njihovih družinskih članov.

Originalnost: Raziskava podaja pregled vzorca raziskave glede na vse najdene članke, vezane na tematiko andragoško/pedagoške podpore za menedžerje dobrega počutja.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je bila omejena in narejena na podlagi teorije ter člankov in spletnih strani na podana raziskovalna vprašanja.

Ključne besede: menedžer, izobraževanje, dobro počutje, stres, medijski formati, andragogika, kovčing.

1 Uvod

Menedžment je ima pomembno vlogo v življenju vsakega posameznika, zato je za menedžment podjetja zelo pomembno, da pozna svoje zaposlene in njihovo motivacijo. Menedžer je oseba kateremu osnovne naloge izhajajo iz procesa menedžmenta. V zadnjem času živimo v času hitrih sprememb zato je dobro počutje ključ do uspešnosti organizacije in njenih zaposlenih. Obstajajo različni pristopi za izboljšanje dobrega počutja na delovnem mestu in poslovno uspešnostjo. Med njimi se v zadnjem času vse bolj uveljavljajo izobraževalni programi dobrega počutja za menedžerje. Menedžerji se vse bolj zavedajo, da so zaradi preobremenjenosti vsakodnevno pod stresom. Zavedajo se tudi, da dolgotrajni stres pripelje do izgorelosti zato se vse bolj poslužujejo teh izobraževanj.

Ključni dejavnik pri odločanju o dolgoročni uspešnosti organizacije je dobro počutje zaposlenih, kar tudi kažejo številne študije neposredno povezavo med stopnjo produktivnosti in splošnim zdravjem ter blaginjo delovne sile. (Mednarodna organizacija dela, 2020, ods. 2)

Namen in cilj raziskave je primerjava andragoško/pedagoške podpore izobraževalnih programov za menedžerje dobrega počutja med Slovenijo, EU in ZDA. Z raziskavo želimo ugotoviti kje imajo menedžerji boljšo podporo andragoško/pedagoških izobraževalnih programov dobrega počutja.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Vloga izobraževanja

Razvoj kadrov je osrednje področje menedžmenta človeških virov v organizacijah, v sklopu katerega se srečujejo naloge svetovalcev v izobraževanju in usposabljanju odraslih (zaposlenih) in strokovnjakov menedžerjev oziroma drugih izvajalcev v vlogi menedžmenta človeških virov. Na ravni strokovne službe dejavnosti za razvoj zajemajo oblikovanje programov, načrtovanje usposabljanja in izobraževanja ter njuno organizacijo, navezovanje stikov in izbiro zunanjih izvajalcev, vrednotenje učinkov izobraževanja, lahko pa tudi vodenje in izpeljavo celotnega procesa. Svetovalci v izobraževanju in usposabljanju so menedžmentu človeških virov lahko dragocena strokovna opora in partnerji pri oblikovanju strategij za usposabljanje in izobraževanje, ki na temelju individualnih potreb pripomorejo k oblikovanju poslovnih procesov in razvoju organizacije prilagojenih programov usposabljanja in izobraževanja. (Kohont, 2019, str. 41-42)

Ko se podjetje širi s produkti, storitvami ali projekti in potrebuje za uspešno izvedbo čim več primerno usposobljenega kadra, je vloga izobraževanja dvojna: skrb za organizacijsko kulturo ter krepitev zmogljivosti in kompetenc. V primeru prvega je potrebno večje število novo zaposlenim predstaviti kulturo podjetja, vrednote podjetja in organizacijsko delovanje (kar pri manjših podjetjih in manjšem zaposlovanju poteka dosti bolj organsko), za optimalno vključevanje v podjetje ob prihodu novo zaposlenega. Hkrati je treba, v primeru pomanjkanja

primerno usposobljenih kadrov, po zaposlitvi novih sodelavcev, poskrbeti za primerno strokovno-specifično usposobljenost skozi interna in eksterna izobraževanja. To še posebej velja za podjetja, ki se ukvarjajo z zelo mikro-specifičnimi področji in tako še težje pridobijo kadre, ki so »job-fit«, neposredno ob prihodu iz izobraževalnega sistema. Strokovno-specifično je tako potrebno usposobiti nove kadre, razvijati pa je treba tudi dlje časa zaposlene, saj se pojavijo potrebe po novem znanju. Pri združevanju novo zaposlenih in obstoječe zaposlenih ima velik pomen tudi medsebojni prenos znanja in medgeneracijsko sodelovanje, saj se tako znanje in kompetence ne izgubljajo, temveč krepijo, spodbuja pa se tudi kolektivna zavest. Stanje dobrega počutja se najbolj vidno izraža skozi pozitivno klimo v organizaciji, saj jo ustvarjajo vsi zaposleni. Klima pomeni zaznavo in oceno kakovosti delovnega okolja s strani zaposlenih. (Lešnik, 2008, str. 36)

2.2 Programi za ohranjanje zdravja dobrega počutja

So programi ki na nek način promovirajo zdravje na delovnem mestu. Ohranjanje fizičnega in psihičnega zdravja zaposlenih je pomembno, saj zdrav človek lažje obvlada stres kot tisti, ki ima različne zdravstvene težave. Programi vključujejo vse načine, ki posameznikom, skupinam ali organizacijam omogočajo povečanje nadzora nad determinantami njihovega zdravja. Potekajo v obliki delavnic, na katerih se zaposleni naučijo, kako primerno skrbeti za svoje zdravje. V organizacijah, v katerih svoje zaposlene vključujejo v programe za ohranjanje zdravja, menijo, da so takšni programi investicija, ki ima pozitivne finančne učinke. Zaposleni, ki so sposobni učinkovito, premagovati stres, so boljšega zdravja, to pa pomeni manj izostankov zaradi bolezni, večjo participacijo, osebno kompetentnost in večjo produktivnost. (Traven, 2005, str. 93)

Vse večje je prepoznavanje potreb organizacij po resnem jemanju blaginje svojih zaposlenih. Naprednejše organizacije to počnejo, ker se zavedajo, da so njihovi najpomembnejši viri človeški viri. Drugi se šele začenjajo ukvarjati z vprašanji dobrega počutja, vendar postaja vse bolj jasno, da veliko težav na delovnem mestu izhaja iz pomankanja zavezanosti za potrebe njihovih zaposlenih. Vse to lahko povzroči težave na delovnem mestu, kot so stres, trpinčenje, konflikti, zloraba alkohola in drog ter duševne motnje. V nekaterih industrijsko razvitih državah s pomočjo zakonodajnih ukrepov sprejemajo programe, namenjene specifičnim zdravstvenim težavam na delovnem mestu, vse to s ciljem dobrega počutja zaposlenih na delovnem mestu. (Mednarodna organizacija dela, 2020, ods. 3)

2.3 Andragoško vodenje

Osebo, ki v izobraževalni organizaciji vodi izobraževanje odraslih, poimenuje zakonodaja organizatorja izobraževanja odraslih, andragoška stroka pa vodjo tega izobraževanja. Sodimo, da je vodenje izobraževanja odraslih dosti več, kot le organiziranje neke dejavnosti, in to bomo v nadaljevanju tudi utemeljevali. Na najvišji hierarhični ravni vodenja izobraževalne organizacije je ravnatelj, direktor. Ta opravlja funkcije pedagoško-andragoškega vodenja organizacije in poslovodne funkcije. V strukturi vodenja je navadno vodja izobraževanja

odraslih neposredno odgovoren ravnatelju ali direktorju izobraževalne organizacije, ponekod pomočniku ravnatelja. V naši izobraževalni praksi se tu navadno pokažeta dve situaciji, in sicer: za kakšno stopnjo poverjanja nalog (gre za porazdelitev nalog, obveznosti in odgovornosti) se odloča ravnatelj, direktor, in kako je usposobljen vodja izobraževanja odraslih za prevzemanje nalog. Vemo, da je ponekod stopnja zaupanja v sodelavce velika in podrejeni veliko nalog opravijo povsem samostojno. Spet drugod želi vse (ali večino nalog) opraviti ravnatelj, saj ni prepričan, da bodo »drugi znali in zmogli«. Pri tem prihaja v vse večjo časovno stisko. Pričakujemo, da ima vodja izobraževanja odraslih v svoji organizaciji dovolj zaupanja vodstva in lahko popolnoma samostojno opravi temeljne strokovne in organizacijske naloge s tega področja. Res pa je, da morajo biti naloge natančno opredeljene in razmejene. (Velikonja, 2012, str. 10)

Ko preverjamo, kakšno vrsto izobrazbe imajo vodje izobraževanja odraslih v ljudskih univerzah, najdemo zelo pisano paleto izobražencev. Pestrost je tudi v njihovih letih prakse in izkušnjah v izobraževanju odraslih. Tega seveda ne štejemo kot primanjkljaj, pogosto se zlasti v skupnih srečanjih izkaže kot veliko bogastvo, ko udeleženci drug drugega dopolnjujejo in se učijo. Toda vodja izobraževanja odraslih mora poznati posebnosti izobraževanja odraslih, imeti mora ustrezno andragoško izobrazbo, ki je lahko podlaga za njegovo nadaljnje spopolnjevanje na tem področju. V študiji Kompetenčni pristop k spopolnjevanju andragoških delavcev (Klemenčič, Možina, Žalec 2009, str. 10-13) so iz razprav v fokusnih skupinah povzeli temeljne naloge v izobraževanju odraslih. To so: ugotavljanje izobraževalnih potreb (v družbi ali pri posamezniku), razvoj ustrezne ponudbe izobraževanja odraslih (vpeljava že sprejetih nacionalnih izobraževalnih programov in razvoj lastne izobraževalne ponudbe. S tem je povezano tudi izvedbeno kurikularno načrtovanje, prilagajanje formalno sprejetih programov za potrebe odrasle populacije ter spremljanje in vrednotenje izobraževanja. Dejavnost ne more biti zaključena, če ni ovrednotena in niso predlagane (in kasneje vpeljane) izboljšave razvijanje in vzpostavljanje novih učnih okolij. Reševanje globalnih problemov je povezano z učenjem, za obsežnejše naloge pa je potrebno povezovanje in spreminjanje. (Velikonja, 2012, str. 10)

2.4 Menedžer kot andragoški vodja

Menedžerjeva skrb za dobro počutje zaposlenih je zelo smiselna. Zaposleni bodo organizaciji služili več kot zgolj dobro le takrat, ko bodo notranje umirjeni in izpopolnjeni. Ob tem Lešnik (2008, str. 66) poudarja, da različne možnosti kot so kovčing, vrhunske delavnice in akademije, ki služijo nadgradnji in uveljavitvi posameznikov skritih potencialov ki mu pomagajo uravnavati njegove vsakodnevne izzive, ter izobraževanja, ki niso neposredno povezana s posameznikovim delom, a močno prispevajo k subjektivnemu občutenju izpolnitve. To so predvsem osebne terapije, storitve »welfare« in delavnice, ki urijo posameznikove diametralne nasprotne veščine od teh ki jih potrebuje v službi. (Lešnik, 2008, str. 66)

V sedANJI izobraževalni praksi opravljajo vodje izobraževanja odraslih predvsem organizacijsko in strokovno-razvojno delo, vodstvenega dela je bistveno manj. (Klemenčič, Možina, Žalec, 2009, str. 18)

Deleži organizacijskih, strokovno-razvojnih in vodstvenih nalog so odvisni od notranje organizacije dela, tudi od števila udeležencev. Pogosto organizacijsko delo preobremeni vodjo izobraževanja in mu otežuje, da bi več časa namenjal strokovnemu in razvojnemu delu. Uspešen vodja izobraževanja odraslih naj torej razvija obe vlogi, upravljavsko in voditeljsko. V tem primeru govorimo o andragoškem vodji in vloga takega vodje je še dodatno obremenjena, saj jo določa tudi vrsta družbenih in kulturnih razmer v okolju. Vodja izobraževanja odraslih mora biti strokovnjak za andragoška vprašanja, vendar hkrati tudi dober organizator dela v izobraževalni organizaciji. Vendar menimo, da je vodja izobraževanja odraslih vodja v polnem pomenu, zato naj vpliva na vse elemente pedagoško-andragoške dejavnosti. (Velikonja, 2012, str. 11)

Eden od učinkovitih orodij za razvoj menedžerjev je tudi proces kovčinga, kateri pripomore menedžerju k uspešnosti in učinkovitosti vodenja zaposlenih in s tem širi dobro počutje ter odpravlja stres ter s tem doseganje boljših rezultatov tako posameznih zaposlenih kot same organizacije. Stanje dobrega počutja v organizaciji se najbolj vidno izraža skozi pozitivno klimo v organizaciji, saj jo ustvarjajo vsi zaposleni. Klima pomeni zaznavo in oceno kakovosti delovnega okolja s strani zaposlenih. (Lešnik, 2008, str. 36)

V Sloveniji uporabljamo za besedo kovčing tudi drug izraz, vodenje, kjer ima mentor oziroma inštruktor vlogo, da vodi menedžerja ali celoten poslovni tim do samih ugotovitev njihovih izobraževalnih potreb, ter jim jih pomaga uresničiti. Namen kovčinga je pristop k izobraževanju odraslih, katerega cilj je, da pomaga menedžerjem v celoti uresničiti svoje lastne ter življenjske in poslovne cilje in si bodo s tem pridobili širok obseg intuicije, čustvene inteligence in fleksibilnosti, katere bodo temeljile na tehničnih sposobnostih in spretnostih ter jih bodo maksimalno uporabili za koristi zaposlenih in organizacije. (Čeč, 2006, str.7)

Obstajajo različni programi dobrega počutja, kjer tim izvajalcev izvaja usposabljanje iz oči v oči v obliki delavnic in seminarjev ali pa v obliki aplikacije »Resilience«, katera zagotovi personalizirano orodje, vključno z ocenjevanjem, spletnim učenjem ter sledenjem ciljem. Vse oblike usposabljanja pa so zasnovane tako, da vključi udeležence, jim pomaga obvladati stres, izboljša počutje ter odkriti, kako gojiti pogoje za optimalno delovanje. (The Resilience Institute, 2020, ods. 1-2)

2.5 Merjenje učinkovitosti izobraževanja

Pogosto mnenje izobraževalnih institucij je, da je izobraževanje potekalo uspešno, vendar pa se le redki lotijo merjenja te uspešnosti. Če dejansko izobraževalne ustanove ne vedo, ali je bilo izobraževanje uspešno ali ne, ne morejo tega izobraževanja izboljšati. Večina organizacij kar nadaljuje delo po enakih metodah kot v preteklosti, mnogo izobraževalnih institucij meri svojo uspešnost z anketnimi vprašalniki. Tukaj domnevajo, da je bilo izobraževanje uspešno, ker so udeleženci tako odgovorili na vprašalnik, vendar pa se pri tem pozablja na učne cilje. Po izkušnjah izvajalcev izobraževanja lahko sami izvajalci poskusijo izboljšati učinkovitost izobraževanja samo z ustreznim ugotavljanjem in merjenjem uspešnosti izobraževanja.

Učinkovit izvajalec izobraževanja se zaveda, da je uspešnost izobraževanja odvisna od njegove dejavnosti v določenih fazah procesa izobraževanja (faza ugotavljanja izobraževalnih potreb, načrtovanje in programiranje izobraževanja, organizacija izobraževanja, izvedba in na koncu vrednotenje). Za vsako fazo procesa izobraževanja si je potrebno vzeti dovolj časa za pripravo. Samo načrtovanje izobraževanja zajema določanje in opisovanje tistega, kar želimo doseči s programom ter določanje in opisovanje načina, kako bomo to dosegli. Izobraževalne potrebe je potrebno raziskovati ves čas, ker se izredno hitro spreminjajo. Nekatere potrebe popolnoma izginejo ali pa se povsem spremenijo. Uspešnost nekega programa izobraževanja se lahko oceni med izobraževanjem ali po končanem izobraževanju. Med izobraževanjem izvajalce zanima, ali so udeleženci dosegli posamezne cilje. Po sami izvedbi izobraževanja se izvajalci srečujejo s časovnim pomanjkanjem evalvacije. Ker so programi običajno zelo obsežni, je večini predavateljev na koncu vsakega programa težko določiti čas, ki naj bi zadostoval za utrjevanje in ponavljanje snovi. Z evalvacijo že izvedenih programov lahko institucija pridobi zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabi kot dopolnitev pri načrtovanju prihodnjih izobraževanj. Formativno ugotavljanje in vrednotenje znanja, spretnosti in kompetenc je usmerjeno predvsem v učenje in izobraževanje. Temeljni pomen pa je podajanje povratnih informacij kandidatu o njegovi učnih rezultatih. Sumativni prijem pa je usmerjen v učne dosežke in hkrati povezan s poklicnimi ali izobraževalnimi standardi. Poglavitni namen tega tipa vrednotenja je formalno priznavanje učnih dosežkov, izid pa je pridobljena formalna listina. (Mlinar, 2019, str. 162)

Metoda 360 stopinj je v svetu uveljavljeno orodje pri ocenjevanju zaposlenih, ki jo izpeljuje več ocenjevalcev, in sicer podrejeni zaposlenega, njegovi sodelavci, nadrejeni, oceni pa se tudi delavec sam. Izidi uporabljene metode se uporabljajo za načrtovanje in organiziranje specifičnih poti zaposlenih pri njihovem poklicnem razvoju. Metoda pa se najpogosteje uporablja kot razvojno orodje saj ima vlogo formativnega ocenjevanja, katerega temeljni namen je pridobivanje povratne informacije. Je anonimna saj je ocenjevanje zaposlenemu podana le povratna informacija o ugotovljenih močnih in šipkih točkah. (Mlinar, 2019, str. 163)

Kakovost izobraževalne ustanove se določa s štirimi kriteriji (Kotler in Fox, 1995 str. 99):

- *doseženi rezultati izobraževalcev,*
- *izvedba izobraževalnega procesa,*
- *vodenje institucije,*
- *sodelovanje institucije z okoljem.*

Povratno informacijo o učinkih svojega dela po Kotlerjevem mnenju izvajalci izobraževanj definirajo svoje poslanstvo z odgovori na vprašanja:

- *kakšna je naša funkcija v družbi?*
- *kaj ponujamo?*
- *komu služimo?*
- *kaj bomo ponujali?*
- *kaj moramo ponujati?*

Celovito obvladanje kakovosti je torej z vidika izobraževalne organizacije proces, ki zajema aktivnosti zavestnega odločanja, doseganja in nadziranja ciljev kakovosti v celotni organizaciji. Ne zadeva aktivnosti neposredno v zvezi s cilji pri ponujanju in izvajanju izobraževalnih storitev, ampak tudi v zvezi s cilji pri nabavi, knjigovodstvu, štipendiranju, nagrajevanju in drugih

Vsa podjetja ponujajo svojim udeležencem izobraževanj svetovanje po končanem izobraževanju. Pri mnogih podjetjih svetovanje izvaja sam predavatelj po končanem izobraževanju. To svetovanje lahko poteka v okviru izobraževalne ustanove, mnogokrat pa poteka po individualnem dogovoru med predavateljem in udeleženci izobraževanj. (Kotler in Fox, 1995 str. 99)

3 Metoda

S kvalitativno metodo raziskovanja smo preučili teoretična izhodišča naše raziskave. Podatke smo pridobivali iz različnih člankov in revij na temo izobraževalnih programov za menedžerje dobrega počutja. Pregledali smo obstoječo literaturo na raziskovalno temo znotraj kriterija raziskave EU, ZDA in Slovenije.

Pregled literature je temeljil na konceptualni strukturi, ki križno preveri izobraževalne programe, medijske formate, metode, pristope in strategije poučevanja menedžerjev. Podatke smo pridobivali s pomočjo iskanja člankov, objavljenih v indeksiranih revijah, nacionalnih poročilih kot tudi s pomočjo Google Učenjak in ostalih spletnih strani. Literatura se je nanašala na izobraževalne programe za menedžerje dobrega počutja oziroma sorodne teme, kjer so se upoštevale mešane metode, tako kvantitativne kot kvalitativne metode ter pregledni članki. Z iskanjem po ključnih besedah smo poiskali 57 člankov in spletnih strani, kjer se je izključila vsa literatura, katera se ne nanaša na odraslo populacijo oziroma katera se nanaša na izobraževalni program za otroke ter same metode poučevanja otrok ter katera se ni nanašala na kriterij raziskave EU, ZDA in Slovenija. Po pregledu in izločanju člankov in spletnih strani, ki niso zadostovala kriterijem raziskave smo jih izmed 57, izbrali 38 člankov in spletnih strani.

Za iskanje vsebin za raziskavo smo na podlagi zastavljenih raziskovalnih vprašanj uporabili naslednje ključne besede, katere so prikazane v tabeli 1.

Tabela 1. Raziskovalna vprašanja s ključnimi besedami

Raziskovalno vprašanje:		Ključna beseda:	
slovensko	angleško	slovenska	angleška
Kateri so najbolj optimalni medijski formati za učno vsebino za ciljno skupino (menedžerji dobrega počutja)?	What are the most appropriate media formats for learning content for target groups?	Medijski format + menedžer + dobro počutje	Media format + manager + well-being
Katero ogrodje ocenjevanja bi bila najbolj primerna za merjenje izidov?	What type of assessment framework would be most appropriate to facilitate the measurement of attainment?	Ocenjevanje + menedžer + dobro počutje	Grading + manager + well-being Type + assessment + framework + measurement
Katere vrste pedagoške/andragoške pomoči so potrebna, da sodelujejo udeleženci (menedžerji dobrega počutja) v učno vsebino? »nadaljevanje«	What types of pedagogic supports are needed to facilitate the involvement of participants (work well-being managers) into the programme framework?	Andragoško + izobraževanje + menedžer + dobro počutje	Curriculum program + manager + well-being
Katere so najbolj primerna učne metodologije (poučevanja »nadaljevanje« in učenje) za menedžerje dobrega počutja?	What are the most appropriate teaching and learning methodologies for work well-being managers?	Metodologija + menedžer + dobro počutje	Training + methods + manager + well-being

4 Rezultati

4.1 Rezultati raziskav EU in ZDA

V ZDA obstajajo različna svetovalna podjetja, katera krepijo in navdihujejo vodilne zaposlene oziroma menedžerje, da le ti postanejo učinkovitejši pri svojem delu ter krepijo in širijo delovno kulturo ter poslanstvo organizacije med svoje zaposlene. Delo poteka v okviru odnosov, kar pomeni stalno sodelovanje in spremljanje organizacije ter razpravljanje o novih idejah. Nudijo programe od strateškega vodenja, kovčinga za menedžerje, do »teambuildinga« ter razvoja človeških virov. (OPG, 2017, ods. 1)

Obstajajo tudi različne »wellness« rešitve, ki tudi pripomorejo k dobremu počutju zaposlenih ter na podlagi preprostih aplikacij ponuja kratke dnevne lekcije, kot so: kajenje, obvladovanje telesne teže, obvladovanje stresa, do spopadanja s kroničnimi boleznimi. (2Morrow, Inc., 2017, ods. 1-3)

V ZDA torej obstajajo tako izobraževalni programi v sami organizaciji, do spletnih seminarjev, e-izobraževanj ter različnih aplikacij preko katerih se menedžerji organizacij izobražujejo, da postanejo kompatibilni za širjenje in spodbujanje dobrega počutja med svojimi zaposlenimi.

Doktor Steve Aldana (2020, 2. januar, str. 1) je navedel sedem najpomembnejših razlogov, kako ponuditi dobro počutje zaposlenim pri delu:

Programi dobrega počutja izboljšajo vedenje zdravja zaposlenih: bistvo izobraževalnih programov dobrega počutja je sprememba vedenja. Vse to se doseže le s pravilnim izobraževanjem, spretnostmi, orodji, motivacijo in socialno podporo. To pa vodi k manjšemu tveganju glede zdravja in posledično manjšemu nastanku kroničnih bolezni. Večina študij dobrega počutja kaže, da zaposleni, kateri jedo bolj zdravo hrano, jedo manjše porcije, pogosteje telovadijo, manj kadijo, ne pijejo prekomerno, precej bolje obvladujejo stres, depresijo ter si s tem izboljšujejo zadovoljstvo življenja. Kot pravi Soeren Mattke (2013, ods. 31), vodilni avtor poročila Rand, ugotavljajo, da lahko programi dobrega počutja na delovnem mestu pomagajo omejiti sedanjo epidemijo bolezni, povezanih z življenjskim slogom, ki so glavni dejavniki za prezgodnje obolevnosti in umrljivosti ter stroški zdravstvene oskrbe v ZDA. (Aldana, 2020, str. 1)

Program dobrega počutja zmanjšuje povečana zdravstvena tveganja: temelj dobrega počutja, mora biti osredotočenost za pomoč zaposlenim pri sprejemanju zdravega vedenja, kot na primer jesti in telovaditi. Pred nekaj leti je bilo izvedeno klinično preizkušanje, ki je ljudem pomagalo izboljšati prehrano in telesne aktivnosti ter s tem povzročilo izboljšanje zdravstvenih tveganj v samo šestih tednih. (Aldana, 2020, str. 1)

Slabi programi dobrega počutja: pri vseh teh programih, pa obstaja edina slabost in sicer epidemija debelosti, katero povzročajo številni kulturni dejavniki. Vse raziskave kažejo, da je pomoč ljudem pri zmanjševanju holesterola v krvi, krvnega tlaka in glukoze učinkovito, le ta učinkovitost pa ni dosežena pri zaposlenih oziroma pomoči zaposlenim pri hujšanju. Vse to pa je posledica nezdrave kulture pri večini ljudi ZDA in tudi v industrializiranem svetu. Če povzamemo, torej programi dobrega počutja ne bodo pomagali doseči zdrave telesne teže, vendar bodo pomagali, da zaposleni prenehajo pridobivati na teži. (Aldana, 2020, str. 1)

Program dobrega počutja zmanjšuje stroške zdravstvene oskrbe: obstaja veliko študij raziskav, kjer so se pregledovali finančni vplivi programov dobrega počutja. Raziskovalci s Harvarda so med 22 različnimi študijami, preučile programe dobrega počutja in zdravstvenih stroškov, kjer so ugotovili, da so za vsak dolar, ki je bil namenjen programu, prihranili 3,27 dolarja, zaradi manjših stroškov zdravstvenega varstva. V letu 2014 so raziskovalci ocenili vpliv programa dobrega počutja »WellSteps«, kjer so na določenem delovnem mestu po štirih letih, za vsak vložen dolar v program, prihranili 3,3 dolarja zaradi manjših stroškov zdravstvenega varstva. (Aldana, 2020, str. 1)

Programi dobrega počutja izboljšajo storilnost: slabo produktivnost zaposlenih opredeljujemo kot fizično delo v službi, kar imenujemo prezentizem (pomeni prisotnost na delovnem mestu, kljub delavčevemu slabemu počutju, bolezni ali motečim dejavnikom iz osebnega življenja – wikipedija), kjer se ocenjuje, da stroški povezani s prezentizmom zaradi slabega zdravstvenega stanja zaposlenih presegajo vsaj 2 do 3 krat večje neposredne stroške zdravstvenega varstva. Raziskava je pokazala, da zaposleni, kateri kadijo, ne jedo zdravo ali redno ne telovadijo imajo povečano stopnjo prisotnosti prezentizma. Tako, da lahko povzamemo, da bodo programi za dobro počutje, ki se osredotočajo za pomoč zaposlenim do dobrega zdravstvenega stanja, pripomogli oziroma vplivali tudi na boljšo produktivnost zaposlenih. (Aldana, 2020, str. 1)

Programi dobrega počutja lahko zmanjšajo absentizem: obstaja več 50 prispevkov na to temo povezav programov dobrega počutja na delovnem mestu in zmanjšanju odsotnosti zaposlenih. Raziskava je pokazala, da delovna mesta s celovitim programom dobrega počutja doživijo manjšo odsotnost zaposlenih iz različnih razlogov (Aldana, 2020, str. 1):

- Pri zaposlenih z dobrim zdravstvenim počutjem.
- Pri zaposlenih, ki lahko obvladujejo stres.
- Pri zaposlenih z dobrim krvnim tlakom, holesterolom in sladkorjem.
- Pri zaposlenih, ki nimajo prekomerne telesne teže.

Programi dobrega počutja, lahko pomagajo izboljšati zaposlovanje in zadrževanje zaposlenih: na to temo ni objavljenih veliko raziskav, kateri bi dokazovali, da programi dobrega počutja lahko vplivajo na sposobnost izboljšane zaposlovanja in zadrževanja zaposlenih v organizaciji. Primer iz prakse, kjer ob zaposlitvi pri Microsoftu dobiš paket njihovih ugodnosti od brezplačnega članstva v telovadnici do zdravstvene ambulante. Tu mora biti predvsem zavedanje vsake organizacije, da so zaposleni eden najpomembnejših virov, katere je potrebno stalno negovati in se jim pokaže, da jim je mar za zaposlene. (Aldana, 2020, str. 1)

Programi dobrega počutja gradijo in pomagajo vzdrževati visoko moralo zaposlenih: morala zaposlenih je velik dejavnik uspeha ali neuspeha mnogih organizacij, dober program dobrega počutja pa lahko pomaga zaposlenim, da so srečni in zdravi. Maslowa hierarhija potreb prikazuje potrebe, ki jih imamo vsi ljudje in najpomembnejše so na dnu piramide (hrana, voda, socialne potrebe), kjer brez teh osnovnih potreb v življenju ne moremo delovati. Torej, če ponudite program dobrega počutja svojim zaposlenim, jim s tem sporočate, da jih spoštujete, jim zaupate in jim želite pomagati, da bodo uspešni v življenju. Visoka morala zaposlenih je takrat, ko jim je dovoljeno, da so kreativni, rešujejo težave, se počutijo varne in cenjene. Razvijajo svojo samozavest, dosegajo osebne cilje in želje, ter so srečni ko imajo občutek nadzora nad svojim življenjem in zdravjem. (Aldana, 2020, str. 1)

V ZDA se je o preobremenjenosti zaposlenih prvič pisalo leta 2014. Čeprav ta beseda preobremenjenost zaposlenih ni nekaj novega, ampak je novo tempo poslovanja organizacija. (Schwartz, Agarwal, Bersin, & Volini, 2014, ods. 3)

Študija je pokazala, da se več kot 40% zaposlenih na delovnem mestu srečuje z velikim stresom, kar je posledica vpliva na njihovo produktivnost, zdravje in razmere v družini.

Z eksplozijo digitalne blaginje je bilo v zadnjih dveh letih v ZDA vloženih nekaj milijard dolarjev tveganega kapitala, kar je posledično ustvarilo poplavo spletnih videoposnetkov, aplikacij in orodij za pomoč ocenjevanja, spremljanja in izboljševanja zdravja zaposlenih. (Deloitte Insights, 2018, ods. 4)

Programi dobrega počutja so postali strateška prednostna naloga, kjer se je že pred desetletji začelo trgovanje z različnimi podjetniškimi »wellness« programi, s poudarkom na fizičnem zdravju in varnosti zaposlenih. Dandanes, pa se je definicija dobrega počutja dramatično razširila in vključuje vrsto programov, ki poleg varovanja zdravja zaposlenih vključuje tudi aktivno izboljševanje uspešnosti ter socialno in čustveno počutje. Vsi ti inovativni programi in orodja vključujejo od programov oziroma orodij za finančno počutje, duševno zdravje, zdravo prehrano in telovadbo, spanje in obvladovanje stresa do spremembe v kulturi in vedenjskem vzorcu.

Kot navaja (Deloitte Insights, 2018, ods. 6) je bilo v te programe (programi, ocenjevanja, izobraževanja, aplikacije,...), v ZDA, vloženih 8 milijard dolarjev in se pričakuje, da bo do leta 2021 vloženo 11,3 milijarde dolarjev.

Na podlagi velikega povpraševanja v ZDA po programih za dobro počutje, so številni začeli ponujati različne platforme, ki delodajalcem omogočajo široko paleto rešitev za dobro počutje zaposlenih preko integriranih aplikacij. Nekateri ponujajo aplikacijo za zaposlene, katera se uporablja tako pogosto kot Facebook, kjer so aktivni uporabniki 65% bolj angažirani in imajo 32% nižjo stopnjo prometa (turnover rates) in prinašajo 9% večjo produktivnost. (Bersin, 2017, ods. 15)

Tudi v EU je ena ključnih nalog spodbujanje visokih delovnih pogojev na področju zdravja in dobrega počutja pri delu zaposlenih. S tem želi direktiva EU o ukrepih za izboljšanje varnosti in zdravja pri delu zaščititi delavce na delovnem mestu ter spodbuditi pravice le teh. Strateški okvir Evropske komisije za zdravje in varnost pri delu 2014-2020 določa pomembne izzive in cilje za članice EU. Predvsem vključuje izboljševanje zdravstvenih in varnostnih pravil, preprečevanje poklicnih bolezni ter vprašanja v zvezi s starajočo se delovno silo. (Eurofond, 2020, ods. 2)

Pravijo, da se dobro počutje na delovnem mestu nanaša na vse vidike delovnega življenja, tako od kakovosti in varnosti, do same organizacije dela. Cilj oziroma ukrepi za dobro počutje na delovnem mestu zaposlenega je predvsem skrb, da so zaposleni varni, zdravi, zadovoljni in angažirani pri delu, saj je dobro počutje zaposlenih ključni dejavnik za dolgoročno učinkovitost organizacije.

Žižek et al. (2013, str. 1-31), pravijo, da tako stres kot tudi dobro počutje nista namenjena samemu sebi, ampak ljudem. Po podatkih iz leta 2005 je bila druga najpogostejše prijavljena težava stres povezan z delom in je šlo za kar 22% vseh zaposlenih v Evropski uniji.

V različnih organizacijah po EU obstaja kar nekaj modelov dobre prakse za dobro počutje zaposlenih. V organizaciji QVC je bil njihov posledični cilj predvsem usposobiti oziroma seznaniti menedžerje z orodji, znanjem za prepoznavanje potencialnih znakov stresa in preprečevanjem le – tega. Želeli so, da menedžerji razumejo poudarek dobrega počutja zaposlenih in da bi se s programom dobrega počutja osredotočili na zaposlene. V program so vključili celotno višje vodstvo, katerega so seznanili z vsemi podatki in prednostmi. Po predstavitvi in uvedbi programa je bilo zaznati, da več kot 40% zaposlenih verjame, da ima ta program pozitiven vpliv na njihovo življenje izven službe in več kot 50% zaposlenih jih verjame, da ima ta program pozitiven vpliv na njihovo poklicno življenje ter 70% zaposlenih jih meni, da je program vplival na njihovo zavedanje o pomenu zdravja. (Žižek et al., 2013, str. 64-65)

V nizozemskem finančno zavarovalnem podjetju AGIS Zorverzekeringen, je bil zastavljen zdravstveni projekt za vseh 1500 sodelavcev in sodelavk. Med zadanimi cilji je bil tudi cilj ohranjanja fizičnega in duševnega zdravja na delovnem mestu, ter za ustvarjanje zdravih delovnih mest, ki bi pozitivno vplivali na dobro počutje in razvoj zaposlenih. Razvili so tako imenovani Healt Behaviour Model, s katerim je že vnaprej zaznati duševne težave zaposlenih in jim s tem modelom poskušajo ponovno pridobiti duševno vzdržljivost. Model vsebuje vrsto ukrepov, ki so prilagojeni stopnji in časovnemu obdobju duševnih težav (mentorstvo, treningi, gibalni programi). Vsako leto se izdela katalog ponujenih aktivnosti, ki je dostopen vsem zaposlenim, poleg spletne strani z informacijami in prireditvami, ter po potrebi so na razpolago tudi osebni razgovori. Vsako leto, vsak zaposleni izpolni vprašalnik o zdravju, na podlagi katerega se ponujeni zdravstveni program ovrednoti. Mesečno se na nivoju vodstva razpravlja o zdravju zaposlenih, tako so v zadnjih 10 letih znižali odsotnost z dela z 9% na 2,5% ter s tem povečali produktivnost, delovno zmogljivost in dobro počutje zaposlenih. (Žižek et al., 2013, str. 68-69)

V EU obstaja dosti modelov oziroma pristopov, ki imajo pomembno vlogo pri izboljšanju dobrega počutja zaposlenih. Primer model zahtev in nadzora (nem. Anforderungs-Kontroll-Modell) opisuje, da ima velika mera nadzora oziroma možnost soodločanja, pozitivne zdravstvene učinke. Model ravnovesja med počitkom in obremenitvami (nem. Erholungs-Beanspruchung-Balance) se ukvarja z razlogi za stres, ki obravnava predvsem interakcijo med počitkom in obremenitvami.

Po EU deluje več tako imenovanih startup podjetij, ki izboljšujejo počutje zaposlenih z različnimi orodji, od spletnih platform, mobilnih tržnic, aplikacij in programskih oprem. Ta podjetja nudijo zaposlenim preprečiti njihovo lastno izgorelost, ter delodajalcem vpogled v izgradnjo srečnejše in bolj produktivne delovne sile. Drugi ponujajo mobilno tržnico za anonimno svetovanje, kjer z aplikacijo povezujejo ljudi, kateri potrebujejo pogovorno podporo,

ter delodajalcem ustrezne pogoje za povečanje dobrega počutja njihovih zaposlenih. Drugi spet s pomočjo aplikacije predstavljajo vsebine in tehnike različnih strok z dokazanimi znanstvenimi in psihofizičnimi koristmi od joge, pilatesa in premišljenosti s preprostimi vajami, primernih za vsakogar. (EU-Startups, 2019, str. 1)

4.2 Rezultati raziskav Slovenija

Za dobro poznavanje zaposlenih v Sloveniji je poleg splošnih značilnosti treba poznati tudi podatke o njihovem vseživljenjskem učenju. Zaradi spremenjenih razmer na trgu je nenehno izobraževanje in učenje tudi v odrasli dobi postala stalnica in nuja. Vseživljenjsko učenje je za posameznika in družbo ter državo poglobitnega pomena za kakovosten razvoj. Znanje in spretnost zaposlenih so temelj zaposljivosti, blaginje in konkurenčnosti poslovnega sektorja. (Čelebič, 2018 str. 3)

Podatki raziskave PIAAC za Slovenijo so pokazali, da so slovenski dosežki odraslih nižji od povprečja OECD: približno eden od štirih odraslih ima spretnosti na nižjih ravneh. To v številki pomeni 476.000 odraslih in od teh jih bo moralo vsaj še 250.000 konkurirati na trgu dela naslednjih 10 let. V naslednjih letih pa še 140.000 delež odraslih, ki so dosegli najvišjo raven pri posameznih spretnostih, ne presegajo 10%. Slovenija je v strategijo za razvoj 2030 zapisala, da je med poglobitnimi cilji doseganje kakovostnega življenja za vse v Sloveniji pomembno učenje skozi vse življenje. Znanje in spretnosti so postavljene v ospredje kot temeljni pogoj za kakovostno delo in družbeno blaginjo. Poudarjeno je, da bomo postavljene strateške cilje lahko dosegali z vseživljenjskim učenjem in usposabljanjem kot vrednotama, ki krepija ustvarjalnost, inovativnost, kritično razmišljanje, odgovornost in podjetništvo, ter z uvrstitvijo teh vsebin v programe izobraževanja na vseh ravneh. Ob teh ciljih pa ne moremo prezreti podatkov, ki še vedno kažejo, da novo znanje in spretnosti niso enakopravno dostopni vsem. (Vilič Klenovšek, 2019, str. 10-11)

Med izobraževalnimi centri v podjetjih obstajajo velike razlike. Nekateri centri so zelo razviti (primer izobraževalnega centra podjetja Krka iz Novega mesta ali podjetja Gorenje iz Velenja), kajti pri njih deluje ogromno strokovnjakov, statusno pa so tudi opredeljeni kot izobraževalni centri. Drugo vrsto predstavljajo izobraževalne dejavnosti v okviru kadrovskih služb. Običajno je tukaj zaposlen le eden delavec. Njihova značilnost je, da izvajajo pretežno strokovno izpopolnjevanje za skupino podjetij, v okviru katerih so nastali. Centri pretežno opravljajo strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje za podjetje oz. skupino podjetij. Deloma izobražujejo za prvi poklic, prekvalifikacijo, za prehod v delo, usposablja vodstveni kader, nekateri pa izvajajo tudi računalniške in jezikovne tečaje. (Krek, 1997, str. 301)

Centri, ki so se razvili v okviru Gospodarske zbornice Slovenije, delujejo danes kot samostojne specializirane izobraževalne organizacije. Delujejo na ozemlju celotne Slovenije in so namenjeni izpopolnjevanju strokovnega vodilnega kadra. Gospodarska zbornica Slovenije tudi organizira posvete in delavnice dobrega počutja katerega skozi projekt NAPREJ sofinancira Republika Slovenija iz Evropskega socialnega sklada. Na posvetu menedžerje seznani s

koncepti dobrega počutja in dimenzij, ki ga sestavljajo, psihosocialne dejavnike tveganja, posledice slabega počutja v delovnem okolju s poudarkom na vplivih in duševnemu zdravju. Pri zasebnih izobraževalnih organizacijah, gre predvsem za organizacije, ki so nastale nedavno nazaj. Področje njihovega dela je zelo raznoliko: od jezikovnih programov, programov strokovnega izpopolnjevanja in usposabljanja za delo, do programov splošnega neformalnega izobraževanja. (Krek, 1997, str. 301)

V Sloveniji je se z izobraževanjem kadra za bodoče menedžerje dobrega počutja ukvarja fakulteta za menedžment v Mariboru, kjer se študentje usposabljaajo iz programov dobrega počutja in dvig kakovosti življenja. Izobraževanje dobrega počutja tudi izvaja podjetje Gotta Nova kateri se ukvarjaajo z kovčingom in mehкими veščinami ter z duševnim, duhovnim in mentalnim velnesom. Izobraževanja organizirana v okviru gospodarske zbornice Slovenije. Delavnice organizira tudi javni štipendijski sklad Republike Slovenije, kjer organizirajo Welbing Menedžment, kjer udeležence ozaveščajo o pomenu dobrega počutja na delovnem mestu. Vse več je novih menedžerskih izobraževanj. Z novimi izobraževanji se uveljavljajo mestni menedžerji katerih skrb je dobro počutje prebivalcev mest. Mestni menedžerji imajo kompetence za upravljanje mestnih središč. Zavedati se je potrebno, da dobro počutje oziroma kvalitetno življenje prebivalcev v mestih bistveno premore k večji storilnosti na njihovih delovni mestih.

Izobraževanja se oglašujejo preko revij kot je HRM kjer je strokovna revija za vodenje in razvoj ljudi pri delu, seznanja z novostmi in aktualnimi tematikami, trendi in razvojem na področju vodenja, upravljanja in razvoja ljudi, prav tako pa v reviji predstavljajo tudi domače in tuje primere dobre prakse. Prispevke pripravljajo priznani tuji in domači strokovnjaki (HR&M, 2020, odst. 1).

V Sloveniji se izvajajo predvsem nekajdnevne delavnice dobrega počutja na katerih sodelujejo menedžerji. Na delavnicah se udeleženci seznaniijo o tem kaj je stres, kako vpliva na komunikacijo, kaj se dogaja s posamezniki, ko so pod stresom, kako se odzivajo nanje, ter kateri so temeljni koraki za obvladovanje stresa. Poleg se še seznaniijo, kakšen je pomen dihanja in sproščanja pri obvladovanju stresa, spoznajo dihalne vaje in vaje popolne relaksacije, vire kroničnega izčrpavanja in vire moči, načine ozaveščanja in obvladovanje čustev, tehnike uspešnega upravljanja s časom in ustvarjalnega reševanja problemov ter pomen misli posameznika in proaktivnega vedenja. Namen delavnic je ozvestiti menedžerje v katerih situacijah posamezniki doživljajo stres, odkriti možnosti, kako lahko učinkovito pomagajo zaposlenim, ter spodbujati zaposlene k razmišljanju kako preprečiti izgorevanje na delovnem mestu.

Kovčing je v Sloveniji že kar nekaj časa prisoten, ki se od ostalih programov razlikuje po uporabi komunikacijskih veščin neuro lingvističnega programiranja, ki predstavlja eno najbolj učinkovitih tehnik komuniciranja. Izvajajo ga mednarodno certificirani NLP kovči, ki so strokovnjaki za kovčing in NLP. Organizacija, ki se v Sloveniji ukvarja z izobraževanjem mednarodno certificiranih NLP kovčev je Glotta Nova, ki usposablja vodje za uporabo

kovčinga pri vodenju, ter izvaja kovčing kot proces, v katerega se vključujejo vodje, drugi zaposleni ali timi. Poleg NLP kovčinag se menedžeri še poslužujejo NLP praktik kateri je namenjen za izobraževanje izboljšanja komunikacijskih veščin. Ima pozitiven vpliv na osebnostni, profesionalni in strokovni razvoj posameznika. NLP mojster praktik pa je nadgradnja NLP praktika, ki udeležencem omogoča da postanejo eksperti pri doseganju rezultatov v poslovnem svetu. (Velnos.si, 2020, ods. 2)

»Wellness« programi, je program, kjer je glavni cilj promocija zdravega življenjskega sloga in izboljšanje zdravja zaposlenih, prav zato so namenjeni vsem zaposlenim, ne samo tistim z zdravstvenimi težavami. Slednji s spremembo življenjskega sloga težave odpravijo oziroma jih vsaj uspešno obvladujejo, zdravi zaposleni pa z ustreznim življenjskim slogom svoje zdravje krepijo in zmanjšajo stopnjo tveganja za razvoj kroničnih nenalezljivih bolezni. V Sloveniji se tudi menedžerji zavedajo, kako pomembno je, da imajo delovne organizacije zdrave in zadovoljne zaposlene. Cilj »wellness« programa je, da skrbi za zdravje in dobro počutje zaposlenih. Kot smo že omenili, ima od tega koristi delodajalec, saj so njegovi zaposleni bolj zdravi in zadovoljni, s tem pa se zmanjšajo stroški absentizma, prezentizma in fluktuacije, povečata pa se produktivnost in pripadnost zaposlenih.

Angleška beseda »Wellness«, je sestavljena iz besed »well-being«, kar pomeni dobro počutje, in »fitness«, kar označuje stanje dobrega zdravja in počutja, vse to pa je rezultat telesne dejavnosti in pravilne prehrane. Z »wellness« programom veliko pridobijo tudi zaposleni. »Wellness« programi običajno vključujejo promocijo zdravega sloga življenja, izobraževanja za zaposlene, zdravstvene monitoringe in podobno. Vse te aktivnosti pripomorejo k temu, da so zaposleni ozaveščeni in poučeni o zdravem življenjskem slogu. Veliko se jih odloči za spremembo življenjskega sloga in k temu spodbudijo še ostale sodelavce ali svoje družinske člane. (Skupina IRI, 2017, ods. 1-9)

Korporacijski »wellness« ponuja nov integriran športno-medicinski pristop pri upravljanju s človeškimi viri, ki zagotavlja dolgoročno uspešnejše in produktivnejše delo, zniža stroške, ki nastajajo zaradi odsotnosti zaposlenih z dela, poveča motivacijo zaposlenih in spodbuja zdrav način življenja, kar je v današnji družbi in načinu življenja še posebej pomembno. Z razvojem civilizacije, urbanizacije in mehanizacije se je povečalo število nekaterih bolezni, kot so zvišan krvni pritisk, srčni infarkt, sladkorna bolezen, povišan odstotek maščob v krvi, debelost, nerveze. Boleznim sodobne civilizacije pravijo nekateri kar bolezni pomanjkanja gibanja ali bolezni sedečih poklicev. S primerno načrtovanim obsegom in intenzivnostjo lahko razvijamo in vzdržujemo človekove fiziološke in motorične sposobnosti, zvišujemo biološko odpornost v smislu zdravstvenega stanja, razvijamo moralno voljne kvalitete, omogočamo obnavljanje življenjske energije in dobrega počutja po velikih psihičnih obremenitvah. (Koren Sports Group, 2010, str. 1)

4.3 Skupni rezultati

Na podlagi zastavljenih raziskovalnih vprašanj, smo v tabeli 2. prikazali nekaj ključnih rezultatov in ugotovitev, katere smo pridobili iz različnih člankov in revij glede na raziskovalno temo.

Tabela 2. Prikaz skupnih rezultatov EU in ZDA ter Slovenije

Področje	Referenca	Raziskovalno vprašanje	Ključni rezultati	Ključne ugotovitve
SLO	HR&M. (2020)	»Kateri so najbolj optimalni medijski formati za učno vsebino za ciljno skupino (menedžerji dobrega počutja)?« oziroma »What are the most appropriate media formats for learning content for target groups (manager of well-being)?«	Spletne platforme, e-izobraževanja, časopisi	- Ves čas dostopna orodja. - Posluževanje ob vsaki priliki. - Brez časovnega usklajevanja z ostalimi obveznostmi.
EU in ZDA	2Morrow, Inc. (2017) Aldana, S. (2020)		Spletne platforme, mobilna tržnica, digitalna/mobilna aplikacija, praktični vodniki, e-izobraževanja, treningi, spletna usposabljanja, delavnice na delovnem mestu, spletni tečaji, spletni seminarji, seminarji, programske opreme, e-priročnik, vsakodnevne akcije, video, knjige, časopisi	
SLO	Mlinar, V. (2019)	»Katero ogrodje ocenjevanja bi bila najbolj primerna za merjenje izidov?« oziroma »What type of assessment framework would be most appropriate to facilitate the measurement of attainment?«	Model učenja, učni program, metoda, ocena, razvoj kariere, upravljanje uspešnosti, pregled uspešnosti, ocenjevanje uspešnosti, ankete	- Namenjena posameznikom, ki so novi v ocenjevanju. - Zagotavljajo podrobno podporo za samoocenjevanje.
EU in ZDA	Deloitte Insights, (2017)		Mobilna anketa, kvizi, orodja za ocenjevanje, ocenjevalni priročniki, evalvacijska orodja	- Brez predhodnega znanja. - Smisel ocenjevanja predvsem v zbiranju informacij in rezultatih uspešnosti dosežka cilja, ter ali je bila metoda, pristop doseženo.

»se nadaljuje«

nadaljevanje«

SLO	Koren Sports Group. (2010)	»Katere vrste pedagoške/andragoške pomoči so potrebna, da sodelujejo udeleženci (menedžerji dobrega počutja) v učno vsebino?« oziroma »What types of pedagogic supports are needed to facilitate the involvement of participants (work well-being managers) into the programme framework?«	Delavnice na temo dobrega počutja, tečaji za menedžerje, spletno učenje, učenje na delovnem mestu, izobraževanje in mentorstvo, organizacijsko učenje	- Prevladuje predvsem pomoč z osredotočenostjo na potrebe in cilje slušateljev. - Podprto predvsem z vsebino c ciljem izboljšanja razumevanja in pravičnega ozaveščanja dobrega počutja zaposlenih pri delu.
EU in ZDA	Skupina IRI. (2017)			
	Žižek et al., (2017)		Trenerski pristopi, predavanja, delo v skupinah, e-učenje, webinarji	
	IBISWorld. (2016)			
SLO	Velikonja, M. (2012)	»Katere so najbolj primerna učne metodologije (poučevanja in učenje) za menedžerje dobrega počutja?« oziroma »What are the most appropriate teaching and learning methodologies for work well-being managers?«	Predavanja, seminarji za menedžerje, menedžer mentor skupini, menedžer mentor posamezniku	- Učne metodologije, ki omogočajo razvijanje veščin vodenja za svetovanje zaposlenim. - Učne metode morajo imeti končni cilj oz. rezultat ustvarjanja prihodkov organizacij.
	Brečko, D. (1996)			
EU in ZDA	Žižek et al., (2017)		Korporativno učenje, digitalne tehnologije, svetovanja	- Da so menedžerji podučeni, kako skrbeti za zaposlene, jih znati spodbujati, znati vzpostavljati medsebojne odnose in timsko delo.
	EU-Startups, (2019)			- Glavni koncept učne metodologije mora sloneti na kulturi učenja, katera doprinese, da slušatelj želi uporabiti in deliti svoje znanje.

5 Razprava

Na osnovi literature lahko sklepamo, da je andragoško/pedagoška podpora izobraževalnim programom za menedžerje dobrega počutja bistveno boljša v ZDA in EU kot v Sloveniji. Slovenija je na področju podpore izobraževalnih programov za menedžerje dobrega počutja še dokaj na začetku primerjalno z ostalimi regijami EU in ZDA. Izjeme so podjetja katera so v lasti svetovnih multinacionalk kjer se njihovi menedžerji poslužujejo izobraževanj dobrega počutja.

Podpora menedžerjem dobrega počutja v Sloveniji se vrši predvsem preko delavnic, seminarjev, medtem, ko imajo menedžerji v ZDA in EU bistveno več literature, internetnih

izobraževanj in razvijajo aplikacije, ki omogočajo široko paleto rešitev za dobro počutje zaposlenih preko integriranih aplikacij.

Skozi raziskovanje smo ugotovili, da je izobraževanje menedžerjev dobrega počutja skozi kovčing v Sloveniji v porastu in se šele razvija. Takih izobraževanj se poslužujejo predvsem podjetja ki so povezana s tujino. Slovenija je zato na poti uporabe programov dobrega počutja in kovčinga pri izobraževanju menedžerjev še na začetku poti, medtem ko je kovčing v EU in ZDA že zelo razvit.

V zadnjih nekaj letih so v tujini začeli prepoznavati vrednost wellness programov, ki so namenjeni zaposlenim v delovnih organizacijah. Raziskave so pokazale, da so se v Združenih državah Amerike investicije v korporacijske wellness programe zvišale za kar 60 odstotkov. Pokazalo se je namreč, da takšni programi spodbujajo zaposlene, da prevzamejo bolj zdrav življenjski slog, s tem pa se v organizaciji znižajo stroški bolniških odsotnosti, ki so posledica zdravstvenih težav zaposlenih. Slednje so velikokrat posledica nezdravih življenjskih navad, kot so na primer kajenje, prekomerno uživanje alkohola, nezdravo prehranjevanje, nezadostna telesna dejavnost in podobno. (Skupina IRI, 2017, ods. 3)

Izobraževalni programi za menedžerje dobrega počutja so zelo pomembni, saj živimo v času hitrih sprememb kar ima za posledico stres. Stres je ključni dejavnik za izgorelost zaposlenih na delovnih mestih. Lastniki podjetij predvsem slovenskih se premalo zavedajo, da so taka izobraževanja za njihove zaposlene zelo pomembna. V kolikor bi se tega v večji meri zavedali bi se povpraševanje po takih izobraževanjih tudi bistveno povečalo. Dobili bi boljše programe za menedžerje dobrega počutja, s tem pa tudi kvalitetnejšo andragoško/pedagoško podporo.

6 Zaključek

Programi dobrega počutja izboljšajo vedenje zdravja zaposlenih, saj je bistvo izobraževalnih programov dobrega počutja sprememba vedenja. Program dobrega počutja zmanjšuje povečana zdravstvena tveganja in bistveno zmanjšuje stroške zdravstvene oskrbe, zmanjšajo absentizem, pomagajo izboljšati zaposlovanje in zadrževanje zaposlenih v delovnem razmerju in pomagajo vzdrževati visoko moralo zaposlenih. Vse to dosežemo z različnimi izobraževanji kot so kovčing, wellness programi, metoda 360°, delavnice, ter razni spletni seminarji (webinarji) za menedžerje in ostala podpora izobraževalnim programom za menedžerje dobrega počutja.

Prispevek stroki oz. znanosti smo z raziskavo želeli dokazati, da je bistvenega pomena, vlaganje v izobraževanja menedžerjev dobrega počutja. Potrebno je razvijati izobraževalne programe v smeri zmanjševanja stresa za zaposlene na delovnih mestih. Menedžerje podučiti, da samo stres ne vpliva negativno na zaposlene temveč, da ima velik ekonomski vpliv zaradi odsotnosti zaposlenih zaradi bolniških odsotnosti.

Z izobraževalnimi programi za menedžerje dobrega počutja lahko pozitivno vplivamo na zadovoljstvo in zdravje zaposlenih ter posledično na kakovostnejše življenje tako zaposlenih kot njihovih družinskih članov

Raziskava je bila omejena in narejena na podlagi teorije ter člankov in spletnih strani na podana raziskovalna vprašanja.

Iz članka je razvidno, da morajo biti menedžerji »dobrega počutja« dobro podkovani v znanju in poznavanju programa in vseh orodij oziroma prijemov, s katerimi bi lahko izobraževali in spodbujali zaposlene k dobremu počutju. Menedžer mora imeti sprotne informacije o izobraževalnih ponudbah, novostih in stalno slediti razvoju programov dobrega počutja.

V nadaljnjem raziskovanju bi se lahko preverilo, koliko organizacij ima vključene programe za »menedžerje dobrega počutja« v Sloveniji in na kakšne načine jih izvajajo (primeri dobrih praks). S tem bi ugotovili ali so cilji programa »menedžer dobrega počutja« doseženi, kar pomeni:

- Da imajo menedžerji, kateri so bili določeni za »menedžerja dobrega počutja« za zaposlene pridobljene ustrezne komunikacijske in vodstvene kompetence, katere pa se sprotno in najboljše izboljšajo z izobraževanji.
- Da imajo programi ali izobraževanja cilj, da usposobijo »menedžerja dobrega počutja« na katerikoli način (mišljen način učne vsebine), od seminarjev, delavnic do spletnih platform, da postane in vodi zaposlene z zgledom. Saj le s svojim obnašanjem lahko »menedžer dobrega počutja« svoje zaposlene vzgaja, motivira, obvladuje ter vzpostavlja neko ravnovesje med delom in osebnim življenjem zaposlenih.
- Da bi dober »menedžer dobrega počutja« poleg dobre komunikacije in odnosov med zaposlenimi imel tudi potrebna občasna neformalna in sprostitevna druženja med zaposlenimi – sodelavci ter nadrejenimi, tako imenovani »teambuildingi«.
- Da se raziše, kateri so tisti najbolj primerni vprašalniki za ocenjevanje oziroma samo ocenjevanje menedžerja dobrega počutja, da se lahko nato iz rezultatov najlažje razbere ali oceni ali so bili metode, pristopi usposabljanja »menedžerja dobrega počutja« pravilni in uspešni, ter da ima »menedžer dobrega počutja« pozitiven odnos do zaposlenih, je optimističen in ima močno samopodobo, vnaša upanje za uspešen razvoj, tako zaposlenih, kot same organizacije, gradi zaupanje med zaposlenimi, nudi psihološko podporo, ima visoko samospoštovanje ter, da je osredotočen na iskanje pozitivnih vrednosti med zaposlenimi in ima 'enak pogled na svet' z zaposlenimi.

Reference

1. 2Morrow Inc. (2017). *Anytime, Anywhere Wellness Solutions for Employers & Brokers*. Pridobljeno na: https://www.2morrowinc.com/broker-and-employers?be-1-19&gclid=EAIaIQobChMI5azy7MeK5wIV2JrVCh0F9Aw0EAAAYASAAEgL8vvD_BwE.
2. Aldana, S. (2020, 2. januar). *7 most important reasons to offer employee well-being at work*. Pridobljeno na: <https://www.wellsteps.com/blog/2020/01/02/employee-well-being>.
3. Berlogar, J. (1997). *Kritična interpretacija kakovosti v izobraževanju odraslih*. AS. Andragoška spoznanja, letnik 3, številka ¾. Str. 34-41. URN:NBN:SI:doc-oW1GKFOL Pridobljeno na: <http://www.dlib.si>.
4. Bersin, J. (2017). *HR technology disruptions for 2018: Productivity, design and intelligence begin*. Bersin, Deloitte Consulting LPP. Pridobljeno na: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/employee-well-being-programs.html>.
5. Brečko, D. (1996). *Marketinški pristop v izobraževanju odraslih*. Andragoška spoznanja, Letnik 2, leto 1996, št. 4.
6. Čeč, F. (2006). *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*. Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj.
7. Čelebič, T. (2018). *Znanje in spretnost prebivalcev v Sloveniji*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
8. Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2008). *Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction*. Journal of happiness studies, 9(1), 1-11.
9. Deloitte Insights. (2018, 28. marec). *Well-being: A strategy and responsibility*. Pridobljeno na: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/employee-well-being-programs.html>.
10. Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W., Oishi, S., Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156. Pridobljeno na: http://www.mysmu.edu/faculty/williamtov/pubs/2009_DienerEtAl.pdf
11. Eurofond. (2020, 16. januar). *Health and well-being at work*. Pridobljeno na: <https://www.eurofound.europa.eu/topic/health-and-well-being-at-work>.
12. EU-Startups. (2019 26. julij). *10 European startups improving employee well-being*. Pridobljeno na: <https://www.eu-startups.com/2019/07/10-european-startups-improving-employee-well-being>.
13. Ferjan, M. (1996). *Skrivnosti vodenja šole k znanju, uspehu in ugledu*. Radovljica: Didakta.
14. Global Wellness Institute. (2016, 17. februar). *Global Wellness Institute releases report and survey on the future of wellness at work*. Press release, February 17, 2016. Pridobljeno na: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/employee-well-being-programs.html>.
15. HR&M. (2020, 25. januar). *Strokovna revija za področja razvoja organizacij in razvoja ljudi pri delu*. Pridobljeno na: <https://spletna.hrm-revija.si>
16. IBISWorld. (2016). *Corporate Wellness Services in the US*. February 2016, p.5. Pridobljeno na: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/employee-well-being-programs.html>.
17. Kaplan, R. M., Sieber, W. J., Ganiats, T. G. (1997). The quality of well-being scale: comparison of the interviewer-administered version with a self-administered questionnaire. *Psychology and Health*, 12(6), 783-791.

18. Klemenčič, S., Možina, T., Žalec, N. (2009). *Kompetenčni pristop k spopolnjevanju andragoških delavcev*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
19. Kohont, A. (2019). *Menedžment človeških virov: stično področje za svetovanje v izobraževanju zaposlenih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
20. Koren Sports Group. (2010). *Korporacijski wellness program*. Pridobljeno na: https://www.koren-sports.si/KOREN_SI,programi,programi_za_podjetja,korporacijski_wellness_program.htm.
21. Kotler, P., Fox, F.A. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Preutic-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
22. Krek, J. (1997). *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport
23. Lešnik, V. (2008). *Razvijajte svoje zaposlene*. Podjetnik. XVII, št. 11/2008.
24. Matke, S., Liu, H., Caloyeras, J., Huang, C. Y., Van Busum, K. R., Hhodyakov, D., Shier, V. (2013, 1. junij). *Workplace Wellness Programs Study*. Pridobljeno na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4945172/>.
25. Mednarodna organizacija dela, (1996-2020). *Dobro počutje na delovnem mestu*. Pridobljeno na: https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm.
26. Mlinar, V. (2019). *Ocenjevanje kompetenc zaposlenih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
27. Nef. (2019). *Five ways to wellbeing*. Pridobljeno na: https://www.businessballs.com/freespecialresources/Five_Ways_to_Well-being-NEF.pdf.
28. Nieboer, A., Lindenberg, S., Boomsma, A., Bruggen, A. C. V. (2005). *Dimensions of well-being and their measurement: the SPF-IL scale*. Social Indicators Research, 73(3), 313-353. Pridobljeno na: http://lindenberg.academiaworks.com/articles/2005_Nieboer_etal-Dimensin_of_well-being.pdf
29. OPG. (2017). *Who We Are*. Pridobljeno na: <https://organizationalperformancegroup.com/who-we-are>.
30. Praštalo, R. (2010). *Timski coaching i razvoj karijere posameznika v timu*. Ljubljana: Glotta Nova d.o.o.
31. Schwartz, J., Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Volini, E. (2014). *The overwhelmed employee: Simplify the work environment*. Deloitte University Press, March 7, 2014. Pridobljeno na: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/employee-well-being-programs.html>.
32. Skupina IRI. (2017). *Wellness program v našem podjetju? Pa poskusimo!* Pridobljeno na: <http://www.iri-lj.si/gradivo/clanki/72-wellness-program-v-nasem-podjetju>.
33. The Resilience Institute. (2020). *Online, face-to-face and blended*. Pridobljeno na: <https://resiliencei.com/training>.
34. Traven, S. (2005^a). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.
35. Velikonja, M. (2012). *Andragoško vodenje učno gradivo za vodje izobraževanj odraslih in učiteljev*. Ljubljana: Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost, kulturo in šport.
36. Velnes.si. (2020). *Kdo je lahko coach v podjetju?* Pridobljeno na: <http://www.velnes.si/kdo-je-lahko-coach-v-podjetju>.
37. Vilič Klenovšek, T. (2019). *S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
38. Žižek, Š. S., Bregenzer, A., Eibel, K., Hofer, C., Ivanovič, B., Jimenez, P., ... Treven, U. (2013). *Premagovanje stresa kot sredstvo za zagotavljanje dobrega počutja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Pridobljeno na:

https://www.researchgate.net/publication/292606945_PREMAGOVANJE_STRESA_KOT_SREDSTVO_ZA_ZAGOTAVLJANJE_DOBREGA_POCUTJA.

Andrej Mohar inženir strojništva in diplomirani organizator, zaposlen v podjetju, katero ima močan lastni razvoj in širok portfelj lastnih proizvodov, ki so pretežno namenjeni obrambnim silam in policijskim enotam, pa tudi podjetjem, ki se ukvarjajo s proizvodnjo vojaškega orožja in opreme; oddelek kakovosti.

Boštjan Zagorc diplomiral na fakulteti za organizacijske študije v Novo mesto smer menedžment kakovosti in si pridobil naziv diplomirani organizator. Zaposlen v tovarni pohištva kot vodja proizvodnje.

Abstract:

Andragogical/Pedagogical Support for Well-Being Education Programs

Research Question (RQ): What are the most appropriate formats for learning content for target groups? What type of assessment framework would be most appropriate to facilitate the measurement of attainment? What types of pedagogic supports are needed to facilitate the involvement of participants (work well-being managers) into the program framework? What are the most appropriate teaching and learning methodologies for work well-being managers?

Purpose: The purpose and aim of the research is to compare andragogical / pedagogical support for wellness managers' educational programs between Slovenia and the EU and the USA.

Method: With the qualitative research method, we examined the theoretical starting points of our research. We obtained information from various articles and magazines on the topic of well-being educational programs.

Results: Andragogical / pedagogical support of well-being educational programs is significantly better in the US and EU than in Slovenia. In the area of support for well-being managers educational programs, Slovenia is relatively early on compared to other countries such as the EU and USA.

Organization: The survey can have a positive impact on managers and society, as it has shown that educational programs for well-being managers can have a positive impact on employee satisfaction and health and, consequently, on the quality of life of both employees and their superiors.

Society: The research can have a positive impact on managers and society, as it has shown that educational programs for well-being managers can have a positive impact on employee satisfaction and health and, consequently, on the quality of life of both employees and their family members.

Originality: The research provides a comprehensive overview of the sample survey of all content found on the topic of andragogical / pedagogical support for well-being managers.

Limitations/Future Research: The research was limited more to education and training programs, as there are not many articles on the topic of andragogical / pedagogical support for well-being managers.

Keywords: manager, education, well-being, stress, media formats, andragogical coaching.

Copyright (c) Andrej MOHAR, Boštjan ZAGORC



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.