

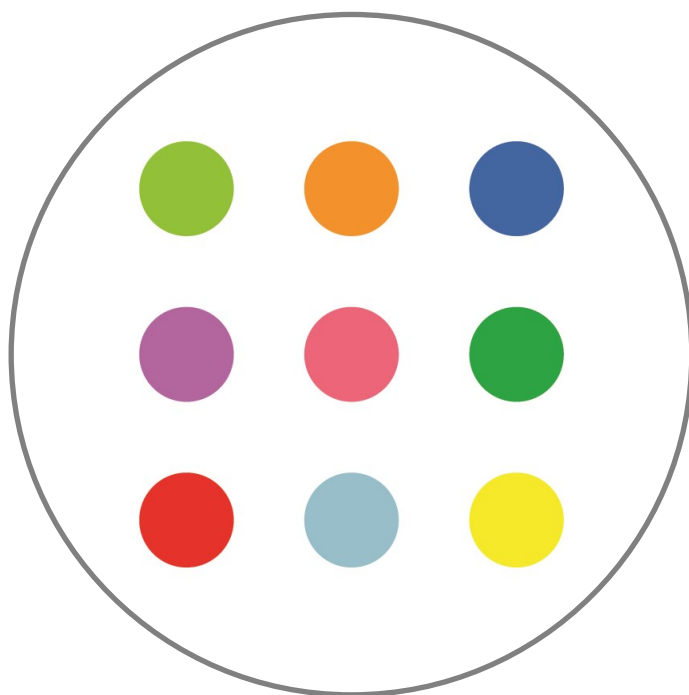


VODENJE

RAZNOLIKOSTI

V PODJETJU

Kako zgraditi vključujoče in
harmonično delovno okolje?



VODENJE

RAZNOLIKOSTI

V PODJETJU

Kako zgraditi vključujoče in
harmonično delovno okolje?

Ljubljana, 2015

Vodenje raznolikosti v podjetju

Kako zgraditi vključujoče in harmonično delovno okolje?



Uredila

Barbara Zupančič

Avtorice

Ksenija Bratuš Albreht

Lea Jakič-Hiti

Nives Jakopin

mag. Jana Ponikvar

Erna Sarač

Barbara Zupančič

Priročnik je nastal v okviru projekta »Zaposlovanje invalidov in drugih ranljivih ciljnih skupin na področju geodetske dejavnosti« Projekt se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, 4. razvojne prioritete: "Enakost možnosti in spodbujanje socialne vključenosti" in 4.1 prednostne usmeritve "Enake možnosti na trgu dela in krepitev socialne vključenosti". Je rezultat dolgoletnih praktičnih izkušenj strokovnih delavk, na področju zaposlovanja oseb iz ranljivih skupin.

Oblikovanje

Nives Jakopin

Spletni priročnik najdete na spletni strani: www.sentprima.com

Ljubljana, oktober 2015

Priročnik sestavljata 2 sklopa poglavij, skupaj s prilogami.

Razlaga simbolov:



Pike—s klikom na pike zgoraj, se vrnete na glavno kazalo.



Bralec—vas opozori na možnost dodatnih informacij, ki jih najdete v priročniku ali prilogah.



www—vas opozori na možnost dodatnih informacij, ki so dostopne na spletni strani.



Hiška—s klikom na simbol hiške, se vrnete na mesto branja.



Kako zgraditi vključujoče in harmonično delovno okolje?

V priročniku, ki ste se ga namenili prebirati, vam je na voljo kar nekaj nasvetov, namigov, orodij, znanj, odgovorov na to vprašanje. Sami si boste izbrali pravega za vas. Mogoče si boste iz vseh navedenih oblikovali novega, ki je trenutno edini pravi za vas, za vaše podjetje, vaše delovno okolje. Vse rešitve in odgovori pa bodo pravi samo toliko časa, dokler se boste vsak dan, skupaj s sodelavci, z vsemi zaposlenimi, trudili uresničevati vse dogovore, vse zaveze, ki ste si jih zadali, da boste SKUPAJ ZGRADILI vključujoče in harmonično delovno okolje.

*Mag. Jana Ponikvar,
direktorica zavoda Šentprima*



Kazalo

UVODNIK

PREPREČEVANJE DISKRIMINACIJE IN VODENJE RAZNOLIKOSTI V PODJETJU

- DISKRIMINACIJA IN PREPREČEVANJE DISKRIMINACIJE
- VKLJUČEVANJE RANLJIVIH SKUPIN
- ZAKAJ VLAGATI V VODENJE RAZNOLIKOSTI

IZBRANA ZNANJA ZA VODENJE RAZNOLIKOSTI

- ISKANJE IN ZAPOSLOVANJE PRIMERNEGA KADRA
- KOMPETENCE ZAPOSLENIH V RAZNOLIKEM PODJETJU
- ZAGOTAVLJANJE MENTORSTVA V PODJETJU
- PODAJANJE POVRATNE INFORMACIJE
- URAVNAVANJE KONFLIKTOV NA DELOVNEM MESTU
- SOOČANJE S SPREMEMBAMI PRI DELU
- VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU

PRILOGE

VIRI IN LITERATURA



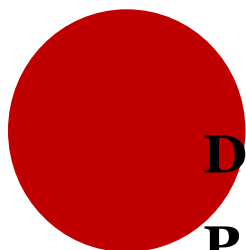
Uvodnik

Dobrovita družba za usposabljanje in zaposlovanje invalidov d.o.o. ima vse od ustanovitve leta 1993 tradicijo usposabljanja in zaposlovanja oseb iz ranljivih ciljnih skupin. Brez pretirane samovšečnosti trdim, da nam je področje vključevanja raznolikosti v delovni proces dobro poznano, saj se z njim dnevno srečujemo v praksi in ga uveljavljamo od same ustanovitve. Kljub bogatim izkušnjam pa smo se z zavodom Šentprima odločili, da se bomo v okviru projekta sistematično lotili zgradit vključujoče okolje za raznolike ranljive skupine in tako prevetrili obstoječe procese vključevanja zaposlenih iz ranljivih ciljnih skupin. V proces so bili vključeni zaposleni na vseh nivojih od pomožnega delavca, mentorja pa vse do vodje oddelka. Strokovne sodelavke zavoda Šentprima so nas na skrbno usmerjenih srečanjih, delavnicah in sestankih vodile preko čeri reševanja konfliktov med zaposlenimi, mentorji, načina delegiranja delovnih nalog, odnosov nadrejeni - podrejeni, ugotavljanja kompetenc ipd. Znatno napredek je bilo opaziti v izboljšanju klime med zaposlenimi in posledično v doseganju boljših ekonomskih učinkov podjetja. V priročniku so opisane metode, ki smo jih uporabljali, in z njimi dosegli pozitivne rezultate. Priročnik je edinstven v slovenskem prostoru in z njim avtorice orjejo ledino s preprostim in nazornim opisom procesov, ki se jih mora lotiti organizacija za uspešno vključevanje zaposlenih, še posebej tistih iz ranljivih ciljnih skupin.

Igor Pavel

Direktor Dobrovita d.o.o.

**PREPREČEVANJE
DISKRIMINACIJE
IN VODENJE
RAZNOLIKOSTI V
PODJETJU**



DISKRIMINACIJA IN PREPREČEVANJE DISKRIMINACIJE

- KAJ JE DISKRIMINACIJA?
- DISKRIMINACIJA SPLOŠNO—PREPREČEVANJE, PREPOVED
- DISKRIMINACIJA OSEB Z INVALIDNOSTJO
- DISKRIMINACIJA OSEB Z MOTNJAMI V DUŠEVNEM ZDRAVJU



KAJ JE DISKRIMINACIJA?

»Diskriminacija je vsakršno **negativno razlikovanje na podlagi osebnih okoliščin**, kot so spol, starost, rasa, nacionalnost, kulturna različnost, izgled, fizična ali mentalna oviranost, zakonski stan, seksualna usmerjenost, spolna identiteta, veroizpoved itd., ki nekoga **postavlja v neenakopraven in neenak položaj, prikrajša za enake možnosti ali kakorkoli izključuje.** « (Greif, 2009)

Pomeni **kršitev načela enakega obravnavanja in je protizakonita**, ne glede na to, ali se dogaja namerno ali nenamerno.

DISKRIMINACIJA SPLOŠNO – PREPREČEVANJE, PREPOVED

Leta 1948 je **Organizacija združenih narodov (OZN)** sprejela temeljni dokument s področja človekovih pravic z naslovom **Splošna deklaracija človekovih pravic**. Ta dokument je izrecno postavil načelo »enakih pravic« vseh in vsakogar.

»Vsi ljudje se rodijo svobodni in imajo enako dostojanstvo in enake pravice«, je zapisano v prvem odstavku Splošne deklaracije človekovih pravic.

V Evropi ima na tem področju najpomembnejšo vlogo **Svet Evrope**. Svet Evrope je meddržavna organizacija, katere cilji so: varovati človekove pravice, pluralistično demokracijo in pravno državo; ozaveščati ljudi in spodbujati razvoj evropske kulturne prepoznavnosti in raznolikosti; iskati rešitve za probleme, s katerimi se srečuje evropska družba (zapostavljanje manjšin, sovraštvo do tujcev, nestrpnost, varstvo okolja, kloniranje ljudi, aids, mamila, organiziran kriminal itd.); pomagati pri uveljavljanju trdne demokracije v Evropi s podporo političnim, zakonodajnim in ustavnim reformam. Leta 1950 je s prvim mednarodnim pravnim aktom zavaroval človekove pravice, ko je sprejel **Konvencijo o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin Sveta Evrope**, kasneje pa je razvil vrsto dejavnosti ter sprejel veliko število različnih aktov, ki naj bi na različnih področjih prispevali k odpravljanju vzrokov za kršitev človekovih pravic ter k utrjevanju tistih vrednot, ki si jih je kot smisel svojega obstoja in delovanja postavil Svet Evrope. (Ponikvar, Popit Tkalec, 2008)



Evropska unija je na novo definirala pravo, ki prepoveduje diskriminacijo zaradi rasne ali etnične pripadnosti, spola, vere, invalidnosti, starosti in spolne usmerjenosti, s spremembo 13. člena **Pogodbe o Evropski uniji**:

»Brez poseganja v druge določbe te pogodbe in v mejah pristojnosti Skupnosti po tej pogodbi lahko Svet na predlog Komisije in po posvetovanju z Evropskim parlamentom soglasno sprejme ustrezne ukrepe za boj proti diskriminaciji na podlagi spola, rase ali narodnosti, vere ali prepričanja, invalidnosti, starosti ali spolne usmerjenosti.«

To ni neposredna prepoved, temveč določba, ki daje nova pooblastila EU za ukrepanje proti navedenim oblikam diskriminacije. Pred temi novostmi je obstajala obširna EU zakonodaja in sodna praksa na temo prepovedi diskriminacije na osnovi državljanstva in spola.

Leta 2000 je EU na osnovi 13. člena sprejela dve direktivi za boj proti diskriminaciji:

- **Direktivo o uresničevanju enakega obravnavanja ne glede na rasni ali etnični izvor** (Direktiva Sveta 2000/43/EC), ki prepoveduje rasno diskriminacijo na področjih zaposlovanja, izobraževanja, socialnega zavarovanja, zdravstvenega varstva in dostopa do dobrin in storitev.
- **Direktivo o vzpostavitvi okvirja za enako obravnavanje pri zaposlovanju in delu** na osnovi vere ali prepričanja, invalidnosti, starosti in spolne usmerjenosti. (Direktiva Sveta 2000/78/EC)
- Vsaka država članica je zatem razvila svojo lastno protidiskriminacijsko zakonodajo. V Sloveniji sta bili direktivi preneseni v nacionalno pravo s sprejetjem **Zakona o uresničevanju načela enakega obravnavanja, ki je pričel veljati maja 2004**. (Keil in drugi, 2007)

V Sloveniji je osnovna prepoved diskriminacije zapisana v **Ustavi**:

»V Sloveniji so vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine, ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj, invalidnost ali katerokoli drugo osebno okoliščino. Vsi so pred zakonom enaki.«



DISKRIMINACIJA OSEB Z INVALIDNOSTJO

Uveljavljanju človekovih pravic so sledile tudi spremembe razumevanja invalidnosti in napredki na tem področju. **OZN je sprejela vrsto dokumentov, ki posredno in neposredno nakazujejo na pomen izenačevanja možnosti invalidov ter s tem povezanega področja zaposlovanja:** Splošno deklaracijo človekovih pravic, Svetovni program delovanja v korist invalidov, Deklaracijo o pravicah invalidov, Načela o varstvu ljudi z duševno boleznijo in izboljšanju varstva duševnega zdravja, Standardna pravila za izenačevanje možnosti invalidov, Talinske usmeritve za razvoj človeških virov invalidov, Dunajsko deklaracijo itd. Pravno obvezujoča mednarodna akta, ki sta ravno tako pomembna za pravice invalidov, sta Mednarodni pakt o državljanskih in političnih pravicah ter Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah. (OZN 1948)

Politika, programi in ukrepi danes temeljijo na ideji **spoštovanja pravic do enakih možnosti in obravnave ter vključevanja čim večjega števila invalidov na običajni trg delovne sile.** Cilj strategij Evropske unije je ustvariti spoštovanje in vključenost vseh ljudi ter skupin pod enakimi pogoji brez diskriminacije. (Jerma 2005, 26-27)

Kljub dejavnosti vlad in organizacij na področju invalidnosti se ti pri vključevanju v družbo kot njeni enakopravni člani še vedno spopadajo s številnimi ovirami. Pogoste so kršitve človekovih pravic invalidov po svetu na raznih področjih: v izobraževanju, pri zaposlovanju, glede socialne varnosti in zdravja. (Vertot 2007, 4)

Izključenost ni toliko posledica splošnih pravnih norm, pač pa neenakih možnosti, ki so v najtesnejši povezavi z neenakostjo dostopa do ključnih družbenih virov. Zato je razumljivo, da Organizacija združenih narodov, Svet Evrope, pa tudi Evropska unija tako zelo poudarjajo vključevanje hendikepiranih. (Ponikvar, Popit Tkalec, 2008)



DISKRIMINACIJA OSEB Z MOTNJAMI V DUŠEVNEM ZDRAVJU

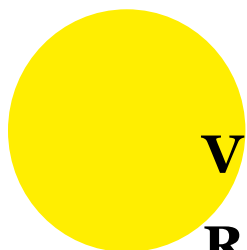
Redko katero področje človeškega življenja je tako polno tabujev, stigme in nerazumevanja kot so psihosocialne stiske ljudi in posledično njihove izkušnje psihiatričnih hospitalizacij. Iz pričevanj ljudi spoznamo, da duševne stiske in psihiatrične diagnoze njim in svojem prilepijo negativne identitete, kot so »človek je nevaren sebi in drugim«, »z družino je nekaj narobe«, »psihiatrični bolnik je reven, revščina pa je nekaj negativnega«, »človek s psihosocialnimi stiskami je slab delavec in je invalid«, »ženska s psihiatrično diagnozo ne more biti dobra mati«, »psihosocialne stiske so biološko dejstvo in podedovane.« (Zaviršek, 2004)

Analiza položaja izključenih družbenih skupin v Sloveniji je med najbolj izključene na tretje mesto uvrstila ljudi z dolgotrajnimi duševnimi stiskami (za nekaterimi skupinami mladih in nekaterimi skupinami žensk).
(MDDSZ, 2000)

Njihov družbeni položaj zaznamujejo **tri vrste diskriminatornosti in izključenosti: ekonomska, socialna in kulturna.** Med socialnimi kazalniki avtorici Zaviršek in Škerjanc navajata institucionalizem, hospitalizem in azilarno prakso, socialno varstvo, ki temelji na pokroviteljski praksi skrbi za ljudi in manj na osebni avtonomiji in individualnih pravicah, in odsotnost izbire izvajalcev storitev.

(Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2000)

Reševanje invalidske problematike je ena bistvenih razsežnosti razumevanja in uresničevanja človekovih pravic. Teh pa ne uveljavljajo samo napisana pravila, temveč predvsem osveščeni ljudje, ki ta pravila razumejo in udeležujejo. Ni največja ovira invalidnost, ampak odnos do invalidnosti, ki še vedno preveč sloni na paternalizmu ali pa celo na diskriminaciji. Generalni sekretar OZN je ob neki priložnosti dejal: "Moramo se zavedati, da svet ni monoliten in da je invalidnost le ena od manifestacij različnosti". Imeti različne in drugačne sposobnosti in biti različen, je torej človekova pravica in naj bo tudi njegova priložnost. Vsakomur gre pravica, da v svojem življenju uresniči svoje talente, uveljavi svoje sposobnosti in z lastnim delom poskrbi zase in za svoje. (Ponikvar, Popit Tkalec, 2008)



V K L J U Č E V A N J E RANLJIVIH SKUPIN

- RANLJIVE SKUPINE
- OSEBE Z INVALIDNOSTJO
 - Invalidnost ter osebe s posebnimi potrebami
- OSEBE Z MOTNJAMI V DUŠEVNEM ZDRAVJU
 - Kaj so duševne motnje?
 - Katere so najbolj splošne duševne motnje?
 - Kako pogoste so duševne motnje?
- VKLJUČEVANJE RANLJIVIH SKUPIN
- KAJ LAHKO STORIJO DELODAJALCI, DA BI PREPREČILI DISKRIMINACIJO?



RANLJIVE SKUPINE

Z ranljivimi skupinami označujemo skupine, pri katerih se prepletajo različne prikrajšanosti (materialna oz. finančna, izobrazbena, zaposlitvena, stanovanjska ...) in ki imajo pogosto zelo neugoden položaj pri dostopu do pomembnih virov (npr. zaposlitev).

Gre za skupine, ki so zaradi svojih lastnosti, oviranosti, načina življenja, življenjskih okoliščin in/ali pripisane stigme, pogosto manj fleksibilne pri odzivanju na hitre in dinamične spremembe sodobne družbe, in so manj konkurenčne na trgu dela in na področjih, ki delujejo po načelih tekmovalnosti in kjer so viri omejeni.

Te skupine so zato pogosto **odrinjene na družbeno obrobje (marginalizirane) ter ogrožene z družbeno izključenostjo**. (Trbanc in drugi 2003, str. 5)

Opredelitev ranljivih skupin iz **Nacionalnega poročila o strategijah socialne zaščite in socialnega vključevanja za obdobje 2006 – 2008**, kjer so ranljive skupine prebivalstva, tiste, ki se srečujejo z večjo stopnjo tveganja socialne izključenosti in revščine (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2006, str. 8):

- **ljudje z zelo nizkimi dohodki** (tveganja revščine) in katerih preživetje je pogosto odvisno od socialnih transferjev (brezposelni, enostarševske družine, starejše samske osebe);
- **invalidi** (invalidi brez statusa, s težjimi okvarami, brezposelni, z neustreznimi stanovanjskimi razmerami);
- **brezdomci** (zdravstvene in stanovanjske težave);
- **Romi** (brezposelnost, nizka stopnja izobrazbe, slabe stanovanjske razmere);
- **otroci** (pri katerih je zaradi revščine ali socialne izključenosti ogrožen njihov telesni, duševni/čustveni in socialni razvoj, ki ima negativne dolgoročne posledice) **ter mladostniki s težavami v odraščanju**;
- **migranti, begunci in iskalci azila** (nepoznavanje jezika, zaposlitev, stanovanjski pogoji);
- **druge ranljive skupine** (žrtve nasilja, odvisniki, osebe z motnjami v duševnem zdravju ...).



Opredelitev ranljivih skupin po **Zakonu o socialnem podjetništvu (2011)**:

- invalidi, katerih invalidnost je ugotovljena z odločbo pristojnega organa;
- brezposelne osebe, pri katerih so z odločbo pristojnega organa ugotovljene trajne posledice telesne ali duševne okvare ali bolezni in imajo zato bistveno manjše možnosti, da se zaposlijo, ali ohranijo zaposlitev ali v zaposlitvi napredujejo;
- dolgotrajno brezposelne osebe, če so brez zaposlitve zadnjih 24 mesecev ali več;
- iskalci prve zaposlitve - brezposelne osebe, ki so na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje prijavljeni več kot šest mesecev in jim je po zaključku izobraževanja to prva zaposlitev ali so po dokončanem univerzitetnem, visokošolskem ali višješolskem strokovnem izobraževanju zaključili pripravništvo ali jim je prenehal status mladega raziskovalca;
- brezposelne osebe:
 - nad 55 let starosti,
 - pripadniki romske skupnosti,
 - mladoletne osebe brez zaključenega osnovnega ali nižjega poklicnega izobraževanja,
 - ki več kot šest mesecev niso imele redno plačane zaposlitve in še ni preteklo eno leto od prestane kazni zapora, oziroma so v času pogojnega odpusta, so begunci, vključeni v programe integracije ali so osebe v programu ali v dveh letih po zaključku programa zdravljenja odvisnosti od alkohola ali drog ali so brezdomci.



OSEBE Z INVALIDNOSTJO

Invalidnost je koncept, ki se nenehno razvija. Definicije invalidnosti se vse bolj premikajo **od medicinskega k celovitemu bio-psiho-socialnemu razumevanju**. Zato so razumljive tudi precejšnje spremembe v definicijah invalidnosti v mednarodnih dokumentih in nacionalni literaturi za to področje.

Vrednote, ki jih podpira evropski socialni model:

- solidarnost
- človeško dostojanstvo
- enake možnosti
- človekove pravice
- temeljne svoboščine

Evropska neprofitna, nevladna fundacija Web Accessibility Initiative zelo široko opredeljuje invalidnost. Invalidnost ni omejena samo na fizično in duševno manjšo zmožnost posameznika, ampak pomeni zdravstvene in čustvene probleme, probleme v partnerskih odnosih, revščino in nizko stopnjo izobrazbe, ker prav ti problemi preprečujejo ljudem, da dosežejo svoj najboljši potencial in tako prispevajo k razvoju družbe.

Nov pristop se je pomaknil od prizadetosti posameznika k sposobnosti – nesposobnosti – družbe, da bi omogočila enakopraven dostop do pravic na teh in drugih področjih. OKOLJE je tisto, ki OMEJUJE, in ne invalidnost. (URI Soča, 2009)

Invalidi so ljudje z dolgotrajnimi telesnimi, duševnimi, intelektualnimi ali senzoričnimi okvarami, ki jih v povezavi z različnimi ovirami lahko omejujejo, da bi enako kot drugi polno in učinkovito sodelovali v družbi.

(OZN v Vertot 2007, str. 9)

Po **Zakonu o invalidskih organizacijah** (ZInvO v Vertot 2007, str. 9) je invalid posameznik, ki zaradi prirojenih ali pridobljenih okvar in oviranosti, ki jo pogojuje oziroma ustvarja fizično in družbeno okolje, ne more sam delno ali v celoti zadovoljevati potreb osebnega, družinskega in družbenega življenja v okolju, v katerem živi, v skladu z mednarodno klasifikacijo.



Po **Zakonu o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov** (ZZRZI v Vertot 2007, str. 9) je invalid oziroma invalidna oseba, ki pridobi status invalida po tem zakonu ali po drugih predpisih, in oseba, pri kateri so z odločbo pristojnega organa ugotovljene trajne posledice telesne ali duševne okvare ali bolezni in ima zato bistveno manjše možnosti, da se zaposli, ali ohrani zaposlitev ali v zaposlitvi napreduje.

Po 60. členu **Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju RS** (ZPIZ-1 v Vertot 2007, str. 9) pa je invalidnost podana, če se zaradi sprememb v zdravstvenem stanju, ki jih ni mogoče odpraviti z zdravljenjem ali ukrepi medicinske rehabilitacije in so ugotovljene skladno s tem zakonom, zavarovancu zmanjša zmožnost za zagotovitev oziroma ohranitev delovnega mesta oziroma za poklicno napredovanje.

Invalidnost ter osebe s posebnimi potrebami

Oviranost še ne pomeni nujno tudi invalidnosti, ki je trajna manjša zmožnost, s katero si invalidi z zakonom pridobijo posebne pravice. **Skupina oseb s posebnimi potrebami je tista skupina ljudi, ki se srečuje z enakimi ali podobnimi ovirami in potrebami kot invalidi, vendar zaradi tega nimajo zakonsko priznanih pravic.**

Med osebe s posebnimi potrebami sodijo tudi starejše osebe, ki so vse številnejše. Tudi v Sloveniji je staranje prebivalstva hitro. Demografske projekcije kažejo, da bo v Sloveniji leta 2020 vsak peti prebivalec starejši od 65 let, kar predstavlja 19,4 odstotkov prebivalstva.

Prav tako narašča število invalidov, ki po podatkih Svetovne zdravstvene organizacije predstavljajo 10 odstotkov svetovnega prebivalstva. Invalidnost in staranje sta neposredno in vzročno povezana.



OSEBE Z MOTNJAMI V DUŠEVNEM ZDRAVJU

Duševno zdravje je varljiv termin, ki ga je težko definirati in je v veliki meri odvisen od tistega, ki ga definira. Pogosta je definicija, da je to **odsotnost bolezni ali stanje dobrega počutja**. Večina pa se iz lastnih izkušenj zaveda, da so trenutki dobrega počutja relativno redki, da sta stres in prenapetost pogostejša kot mir, spokoj ali dobro počutje. Zato je morda res, da je duševno zdravje prej ideal, za katerim stremimo, kot pa dosegljiv cilj. (Ramon v Hameršak 2005, str. 8-9)

Leta 1948 je WHO objavila danes najbolj pogosto citirano in široko sprejeto definicijo zdravja, ki zdravje pojmuje širše in ne le kot odsotnost bolezenskih znakov. **Zdravje tako zajema telesno in duševno dobro počutje in razvitost ter izkoriščenost vseh posameznikovih zmogljivosti**. Namesto odsotnosti bolezni se poudarjajo pozitivne lastnosti posameznika, njegovo zadovoljstvo, uspešnost pri spoprijemanju z vsakdanjimi problemi, kar omogoča kakovostno življenje. Zdravje je po tej definiciji kompleksen, večplasten (procesni) koncept, ki ga težko natančno in enoznačno merimo ter razmejimo. (Jeriček in drugi 2006, str. 19)

Podobno je s pojmom duševno zdravje, saj naj bi obsegal tako **pozitivno duševno zdravje** (občutek dobrega počutja, optimizem, pozitivno samopodobo, občutek moči in sposobnosti soočanja s težavami) kot **negativno duševno zdravje** (različne duševne motnje in težave). Duševno zdravje tako zajema vse – od izgleda in vedenja, mišljenja in govora do razpoloženja in čustvovanja; vse to v odnosu do sebe, drugih in sveta okoli nas (Marušič v Jeriček in drugi 2007, str. 19). Pri tem se poudarjajo tudi telesni vidiki duševnega zdravja in prepletenost duševnih in telesnih bolezni.

V Sloveniji **Zakon o duševnem zdravju** definira duševno zdravje kot »*stanje posameznika oziroma posameznice, ki se kaže v njegovem mišljenju, čustvovanju, zaznavanju, vedenju ter dojemanju sebe in okolja*«. (ZDZdr, 2. člen)



Kaj so duševne motnje?

DSM-IV (najnovejša verzija diagnostičnega in statističnega priročnika o duševnih motnjah (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM)), ki ga je izdalo Ameriško psihiatrično združenje (American Psychiatric Association (APA), opredeli duševno motnjo kot DSM-IV (APA, 1994)):

»Klinično prepoznaven vedenjski ali psihološki sindrom oziroma vzorec, ki se pojavi posamezno in je povezan z že prisotno stisko, manjzmožnostjo oziroma invalidnostjo ali pomembno naraščajočim tveganjem smrti, bolečine, invalidnosti ali izgube svobode. Ta sindrom oziroma vzorec pa ne sme biti zgolj pričakovan in kulturno sprejemljiv odziv na izreden dogodek, kot je na primer smrt ljubljene osebe.«

National Alliance on Mental Illness (NAMI) definira duševno motnjo kot:

»Zdravstveno stanje, ki vpliva na posameznikovo mišljenje, čustvovanje, razpoloženje, sposobnost navezovanja stikov oziroma komuniciranja z drugimi ter vsakodnevno funkcioniranje. Tako kot je sladkorna bolezen motnja delovanja trebušne slinavke, tako je duševna bolezen zdravstveno stanje, ki se pogosto kaže kot zmanjšana sposobnost spoprijemanja z običajnimi zahtevami življenja.«

Katere so najbolj splošne duševne motnje?

Pri analizi števila bolnišničnih dni zaradi duševnih motenj v Sloveniji ugotavljamo, da se v celotni populaciji med prvimi petimi vzroki za največje število bolnišničnih dni pojavljajo **shizofrenija, shizotipske in blodnjave motnje, duševne in vedenjske motnje zaradi uživanja alkohola, depresija, organske, vključno simptomatske, duševne motnje in bipolarna afektivna motnja**. Pri moških so glede na število bolnišničnih dni na drugem mestu duševne in vedenjske motnje zaradi uživanja alkohola, pri ženskah pa depresija.

Opisane duševne motnje so tudi najbolj pogost razlog za prilagoditve delovnih mest, s katerimi se ukvarja JAN (Job Accomodation Network). (www.wikipedia.org)



Kako pogoste so duševne motnje?

Področje duševnega zdravja je eden izmed glavnih javnozdravstvenih problemov na ravni Evropske unije, saj za katero koli duševno motnjo letno zbolijo več kot desetina Evropejcev. Breme zaradi duševnih bolezni predstavlja veliko izgubo in obremenitev za gospodarske, socialne, izobraževalne kot tudi kazenske in sodne sisteme.

Pregled slovenskih raziskav in podatkov po zadnjih dostopnih izbranih kazalnikih duševnega zdravja iz zdravstvenih evidenc in drugih baz kaže na to, da ima *Slovenija enega najvišjih količnikov samomora v EU, najpogostejši duševni motnji med splošno populacijo pa sta depresija in anksioznost* (tudi glede na analizo prvih obiskov zaradi duševnih motenj v primarnem zdravstvu). **Najpogostejši razlog za hospitalizacijo je shizofrenija**, zaradi katere so bolniki v primerjavi z drugimi duševnimi boleznimi hospitalizirani najdlje. Pomembna javnozdravstvena problema, povezana z duševnim zdravjem pri nas, sta tudi **škodljiva raba alkohola in odvisnosti od drog**.

Leta 2006 je bilo od vseh bolezni, poškodb in zastrupitev **6,8 % dni bolniškega staleža samo zaradi duševnih motenj** (najpogosteje zaradi depresije, reakcij na hud stres in prilagoditvenih motenj). **Devet odstotkov vseh izdanih ambulantno predpisanih receptov** v letu 2006 je bilo namenjenih za zdravljenje duševnih motenj.

Duševne in vedenjske motnje so glede trajanja hospitalizacije med vsemi boleznimi stanji na prvem mestu (19 % bolnišničnih dni) in so vzrok za več kot četrtno vseh obravnavanih invalidnosti v I. kategoriji, ki pomeni popolno upokojeitev.

(www.wikipedia.org)

Najpogostejše oblike duševnih bolezni v EU so anksiozne motnje in depresija. Depresija je ena izmed resnejših duševnih bolezni, ki je v hujši obliki prisotna pri 13 % odrasle populacije oziroma pri 9 % odraslih moških in 17 % odraslih žensk v EU. Vpliv depresije na kakovost življenja se enači s kakovostjo življenja posameznika s hudo telesno boleznijo, npr. možgansko kapjo. (www.wikipedia.org)

Do leta 2020 naj bi depresija postala najpogostejši vzrok bolezni v razvitem svetu.



VKLJUČEVANJE RANLJIVIH SKUPIN

Znotraj meja Evropske Unije živi okrog 120 milijonov prebivalcev, katerih družbeno in ekonomsko vključevanje je težavnejše, zato je Evropska unija v osemdesetih začela z izgradnjo celovite politike, ki bi jim omogočila normalno izobraževanje, delo in življenje.

Ranljive skupine se v vsakdanjem življenju soočajo z dvojnim bremenom. So objekti regulacij, čeprav so kot marginalizirane manj vidne. **Bolj verjetno je, da se govori o njih, kot pa z njimi.** Ta dvojnost predstavlja vir tveganja za človekovo dostojanstvo najbolj zapostavljenih skupin oz. posameznikov. Zavedanje o pomenu izključenosti za družbo v celoti in za ljudi, ki jo izkušajo posamezno, nas pripelje do razmislekov o servisih ali storitvah, ki jih država preko svoje politike in mreže služb nudi izključenim, revnim, marginaliziranim, ranljivim.

Zato je eden strateških ciljev, ki si jih zastavlja EU, tudi spopad z družbeno izključenostjo.

Vztrajno visoka stopnja brezposelnosti v Evropi je že v devetdesetih letih uvrstila zagotavljanje ravni zaposlenosti med pomembnejše družbeno-ekonomske cilje EU. Z **Amsterdamsko pogodbo** je spodbujanje zaposlovanja postalo stvar skupne skrbi in koordinacije. Cilj – visoka raven zaposlenosti – pa naj bi bil upoštevan pri oblikovanju in uresničevanju vseh politik in aktivnosti v EU. V skladu z Amsterdamsko pogodbo so vse članice dolžne pripraviti dolgoročne strategije zaposlovanja, letne akcijske načrte za zmanjševanje brezposelnosti in letne preglede dogajanj na trgu dela.

Boj proti socialni izključenosti je predvsem naloga države in njenih organov, ki pa morajo sodelovati z različnimi drugimi telesi in združenji, zlasti s socialnimi partnerji in nevladnimi organizacijami. Slovenska vlada je tako skupaj z navedenimi akterji že leta 2000 sprejela **program boja proti revščini in socialni izključenosti.**

Rezultat programa je paket zakonov (med njimi tudi Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov), ki izenačujejo možnosti invalidov in ostalih ranljivih skupin za njihovo polno udeležbo v družbenem, gospodarskem in političnem življenju, torej zagotavljajo formalno enakopravnost z ustvarjanjem možnosti za njihovo enakopravno vključevanje v družbo. (Ponikvar, Popit Tkalec, 2008)



Vendar pa se **z zakonodajo pogosto lahko borimo le proti formalnemu ali neprikritemu izključevanju, v boju s socialno izključenostjo pa bomo uspešni le, če se bomo spopadali tudi s prikrito diskriminacijo**, ki jo je mnogo težje prepoznati, vendar pa je njeno odpravljanje nujno, če želimo doseči dejansko enakopravnost in vključenost invalidov in tudi vseh ostalih ranljivih skupin v družbo.

Če želimo spodbuditi enakopravno zaposlovanje ranljivih skupin, je nujno povečati njihovo zaposljivost, torej razvijati dejavnosti, ki pospešujejo pridobivanje spretnosti in znanj. Izključenost s trga dela je namreč neločljivo povezana tudi s problematiko odnosa in pomanjkanja informacij, zato je treba **povečati razumevanje družbe o pravicah, potrebah in zmožnostih ranljivih skupin** in med cilje vključiti tudi pospeševanje boljšega razumevanja socialne izključenosti.

Vključevanje ranljivih skupin na različna delovna mesta in opravljanje vsakovrstnih del pa bo postala tudi nujnost, kajti gospodarska rast in socialna kohezija se v sodobni družbi prepletata. Za večjo gospodarsko uspešnost zato postaja vse bolj pomembno oblikovanje družbe, v kateri je manj izključenosti.
(MDDSZ)

Prvi pogoj za spremembo ravnanj na področju zaposlovanja ranljivih skupin je **prepoznavanje njihovih potreb in sposobnosti**, torej ne le tistega, kar potrebujejo za enakopravno vključevanje v delo in življenje, ampak tudi predvsem tistega, kar s svojim delom lahko ponudijo sebi, svoji družini in širšemu družbenemu okolju.

Sposobnosti in volja vsakega posameznika bi torej morali določati neodvisno življenje ter aktivno in produktivno vlogo v družbi.

Zato je zelo pomembno, da pri tako intenzivnem naraščanju ranljivih skupin, ukrepamo prej, preden določene skupine postanejo izključene.

Da jih pravočasno prepoznamo in jim nudimo ustrezno podporo pri vključevanju. (Ponikvar, Popit Tkalec, 2008)

Tako na primer opozarjajo na brezposelne med 30. in 50. letom starosti, ki jih je na Zavodu za zaposlovanje že 51.000, vendar so izpadli iz državnih vzpodbujevalnih



ukrepov za zaposlovanje. Vsi ukrepi so namenjeni drugim ranljivim oziroma že izključenim skupinam. Pravijo, da so pozabljena ranljiva skupina na trgu dela.

Sicer podatki o številu in strukturi brezposelnih ranljivih skupin kažejo, da imajo **največje težave pri zaposlovanju dolgotrajno brezposelni, starejši od 50 let in brezposelni s I. in II. st. izobrazbe**. Bistveno se je povečal tudi delež trajno presežnih delavcev in brezposelnih zaradi stečajev. Z visoko stopnjo brezposelnosti pa se vseskozi spopadajo invalidne osebe. Stopnja registrirane brezposelnosti med njimi je 35 %, za primerjavo, pred 5 leti je bila 16 %.

Invalidi predstavljajo 15 % vseh brezposelnih oseb v Sloveniji. (ZRSZ)

Z vključujočim podjetništvom, z vključujočo družbo, ne bomo več delali dolgih seznamov ranljivih skupin, se ne bomo več ukvarjali z neuravnoteženimi vzpodbujevalnimi ukrepi.

Vključevati, pomeni razumeti, sprejeti in spoštovati raznolikost.

KAJ LAHKO STORIJO DELODAJALCI, DA BI PREPREČILI DISKRIMINACIJO?

»Diskriminacija je vedno destruktivna in zavirajoča, vsebuje visok potencial nestabilnosti, tveganja ter nastanka konfliktov. Onesnažuje delovno okolje, ima slabe posledice za počutje, zdravje, integriteto, samopodobo in samozavest človeka. Zaposlovalcem prinaša izgubo časa in energije, finančno škodo in negativno publiciteto.« (Greif, 2009)

Nova evropska zakonodaja proti diskriminaciji je osredotočena na rezultate in odnos, ne na dobre namene. Šteje le to, kako ravnate kot delodajalec.



www.stop-discrimination.info



Postanite delodajalec, ki ne diskriminira



ZAKAJ VLAGATI V VODENJE RAZNOLIKOSTI?

- KAJ JE RAZNOLIKOST?
- KAJ JE RAZNOLIKOST V PODJETJIH?
- ZAKAJ RAZNOLIKOST?
- KAJ JE VODENJE/UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI?
- KAKO UPRAVLJATI RAZNOLIKOST? KAKO ZGRADITI VKLJUČUJOČE IN HARMONIČNO DELOVNO OKOLJE?
 - Analiza
 - Vzpostavitev poslovnega primera
 - Zavezanost vodstva
 - Zaposlovanje
 - Učenje in razvoj
 - Upravljanje uspešnosti
 - Aktivno spodbujanje vključenosti
 - Učinkovito komuniciranje
 - Ocena učinkovitosti
 - Novi trgi
 - Potrebe strank/kupcev
 - Pozitivna podoba in ugled
 - Zunanja podpora
- PRIMER DOBRE PRAKSE—LISTINA RAZNOLIKOSTI





Markova zgodba

Znova se je zgodila ista zgodba. Ne vem, če je še kaj upanja, vendar mislim, da se ne bo nič spremenilo. Prišel je v pisarno in že na obrazu sem videl, da je slabe volje. Direktor namreč. Mogoče je naročnik spet kaj zamočil ali je bilo v proizvodnji spet kaj narobe. Ne vem, lahko bi ugibal v nedogled. Dejstvo je, da je spet slabe volje in tiho. In kmalu bo začel poizvedovati, kaj sem do sedaj naredil. In seveda ravno danes ni veliko dela in strmim nepremično v ekran na računalniku.

Do mene je še znosen, ker sem v programu zaposlitvene rehabilitacije, vendar do drugih zaposlenih ima nemogoč odnos. Ko mu nekaj ni prav je tiho in hodi gor in dol po proizvodnji z mračnim obrazom in kontrolira. Komunikacije ne dovoli. Zaposleni pa se mu poskušajo izmikati in se zatopijo v delo. Med malico pa imamo vedno en in isti pogovor, kako je to mučno in kako bi bilo drugače, če bi v kolektivu vladalo bolj pozitivno vzdušje. Seveda niso vsi dnevi enaki. Ko je dobre volje, je vse čisto drugače.

V okviru razgovorov na psihosocialni rehabilitaciji me strokovne delavke konstantno spominjajo in opominjajo na kakšen način moram delovati in da se moram postaviti zase. Vendar tudi drugi zaposleni mu nič ne rečejo. Zakaj bi se jaz izpostavljaj?

In točno to sem na zadnjem pogovoru s strokovnimi delavkami tudi izpostavil. Ja priznam, strah me je.

Dogovor je bil sledeč: organiziramo sestanek z direktorjem. Tako se namreč nismo dogovorili. Pritiski na delovnem mestu me namreč spravljajo v stres in zaviranje komunikacije v tako majhnem kolektivu zelo vpliva na negativno vzdušje. Seveda sem šele prvi mesec na usposabljanju in se še vsi lovimo, kako me sploh umestiti v kolektiv. Direktorja bo potrebno naučiti ravnanja in dela z osebami, ki imamo težave v duševnem zdravju, je sklep sestanka.

In se je začelo; razgovori, usmerjanje, pogovori, tudi nekaj šal je bilo vmes. Direktor je povedal, da je zadovoljen z mano, da pa ne razume, kaj je z mano narobe. Kakšen invalid sem, da njemu se mu zdim čisto o.k. In strokovne delavke so začele na dolgo in široko razlagati, kaj so težave v duševnem zdravju in kako ravnati kot vodstveni kader, da se človeka ne spravlja v stisko in s tem posledično zavira produktivnost.

Mislim, da se mu je malo posvetila lučka. Po treh mesecih, po razgovorih in sestankih, je en dan prišel do mene in mojega sodelavca in naju vprašal, kakšen se nama zdi njegov odnos do nas. Ker me je sodelavec podprl, sem dobil kar zalet in povedala sva mu, da tak odnos res slabo vpliva na celoten kolektiv. Ko je tiho in z mrkim obrazom spremlja naše delo, imamo občutek, da delamo narobe, da nam ne zaupa



in da nas kontrolira. Da vsekakor smo zaradi tega manj produktivni. Da te pritiske ne občutim samo jaz, ki imam določene težave, ampak čisto vsi zaposleni.

Začuda se je nasmejal. Izgledalo je, da se mu ni niti sanjalo, kako deluje navzven. Precej sprememb se je zgodilo v naslednjih mesecih, jaz sem dobil zaposlitev, direktor pa je precej spremenil odnos in komunikacijo do zaposlenih. Ko je bil res slabe volje, je to jasno in glasno povedal, obenem še malo ironično poudaril, da zaradi tega ne smemo nič manj delati. Seveda je vrgel vse na hec. Vendar nam je vedno dal na znanje, da je vse v redu in da ga lahko mirno prekinemo, ko ima tovrstne »frontalne motnje«, kot jih je sam ironično poimenoval. Tudi več komunikacije je vzpodbujal in vsak ponedeljek smo se vsi za 10 minut dobili v proizvodnji pred začetkom dela in nam je na kratko povedal plan dela za naslednji teden. Njegove mrke in tihe sprehode po proizvodnji pa je zamenjal s klepeti ob kavomatu, kjer je povedal kaj sočnega o kakšnem naročniku, če je bil slučajno jezen nanj.

Vzdušje se je neverjetno izboljšalo. In tudi direktor je le še malokrat slabe volje. Sodelavec mi je enkrat dejal, da je bila moja zaposlitev nekaj najboljšega, kar se je zgodilo na tej firmi. Če on pravi tako, bo že držalo!



KAJ JE RAZNOLIKOST?

»Raznolikost - različnost, drugačnost, enkratnost, individualnost - je imanentna lastnost človeške vrste. **Vsako človeško bitje, edinstveno in neponovljivo prispeva k raznolikosti družbe.** Pomeni razlike med posamezniki; ljudje se razlikujemo na nešteto načinov, vidnih in manj vidnih. Razlikujemo se po spolu, rasi, starosti, spolnih nagnjenjih, izgledu, telesnih in umskih sposobnostih, etnični pripadnosti, kulturi, jeziku, veroizpovedi, socialnem izvoru, družbenem razredu ...« (Greif, 2009)

KAJ JE RAZNOLIKOST V PODJETJIH?

Koncept raznolikosti se nanaša na raznolikost ljudi, ki sestavljajo podjetje. Vsak posameznik je edinstven, hkrati pa ima tudi nekaj skupnega z drugimi posamezniki. **Pojem raznolikosti se nanaša na strpnost, spoštovanje in upoštevanje, ki ga podjetje kaže v odnosu do vsakega posameznika.**

V zadnjih desetletjih so se evropska podjetja soočila z večjim številom zaposlenih žensk, pripadnikov manjšin, migrantov, starejših ljudi in različnih narodnosti. Postopoma je **spreminjajoča se sestava delovne sile** postajala očitna tudi na najvišjih ravneh menedžmenta.

Pojav teh skupin kot strank in kupcev prav tako predstavlja nov izziv. **Vedno večja raznolikost potreb potrošnikov zahteva bolj ustvarjalne strategije zadržanja delavcev in produktno inovativnost.**

Še vedno pa se mnoga podjetja sprašujejo:

»Zakaj bi se morali mi obremenjevati z raznolikostjo?«

Običajen odgovor je, da ni prav diskriminirati tako s pravnega kot moralnega vidika.

Danes pa večji pomen dobiva drug pomislek:

Bolj raznolika delovna sila lahko poveča učinkovitost podjetja in doseganje ciljev. Dviguje moralo, prinaša boljši dostop do določenih segmentov trga in povečuje produktivnost. (Keil in drugi, 2007)



Skladna politika raznolikosti bo ustvarila vključujoče okolje in **vsem zaposlenim dala možnost, da se počutijo vključeni, spoštovani in cenjeni**. To pomeni, da se politika upravljanja s človeškimi viri, osredotoča na prepoznavanje in spoštovanje posameznikovih spretnosti in ne na posameznikove značilnosti, ki so lahko razlog za diskriminacijo. Direktive EU o nediskriminaciji prepoznajo šest razlogov za zaščito, kar pomeni **šest individualnih značilnosti, na katerih ne sme temeljiti različnost obravnave**:

- spol,
- spolna usmerjenost,
- invalidnosti,
- starost,
- veroizpoved ali prepričanja,
- rasno ali etnično poreklo.

Upravljanje raznolikosti pomeni uporabo/vodenje/upravljanje razlik in podobnosti vsake osebe, v korist podjetja, tako da lahko vsakdo prispeva k razvoju podjetja.

(Hajjar, Hugonet, 2015)

Raznolikost v podjetju je nujni sestavni del splošne strategije podjetja: poleg etike, raznolikost v podjetju prispeva k izboljšanju ekonomske konkurenčnosti. Raznolikost je torej predvsem konkurenčna prednost: da ustvarja dodano vrednost. (Hajjar, Hugonet, 2015)

»Raznolikost ne vključuje le tega, kako ljudje dojemamo sami sebe, ampak zlasti način, kako dojemamo druge. **Razlike med ljudmi vplivajo na to, kako se ljudje obnašamo, odzivamo, občutimo, sprejemamo, razumemo stvari in svet, ki nas obdaja.** Vplivajo pa tudi na to, kako, na kakšen način ljudje delamo. Upoštevanje tega dejstva pomaga zaposlenim in podjetjem, da optimalno uresničijo svoje zmožnosti in sposobnosti raznolike delovne sile, kar ima ugoden učinek pri izvajanju enakih možnosti, kvaliteti in količini dela.« (Greif, 2009)

Raznolikost v zaposlovanju je vir kreativnosti in inovativnosti ter gonilo napredka in razvoja pravičnejše družbe.



ZAKAJ RAZNOLIKOST?

Zaradi naglih sprememb narave zaposlovanja in trga dela, širitve Evropske unije in dejavnikov globalizacije se delovna sila v Evropi pospešeno diverzificira, raznolikost igra vse večjo vlogo. Kaže se ne le v obliki demografskih sprememb zaradi **staranja delovne sile ter migracij in večje mobilnosti**, temveč kot večja dovzetnost za probleme, s katerimi se soočajo **manjšine, marginalizirane in deprivilegirane skupine delovne sile**, kot na primer ženske, invalidi.« (Greif, 2009)

Raziskava Evropske komisije iz leta 2005 je pokazala, da kar 83 % od skupno 495 raziskanih evropskih podjetij meni, da raznolikost pozitivno vpliva na poslovanje. (Keil in drugi, 2007)

»Projekcija strukturno raznolike evropske delovne sile in trga dela terja odgovor, ki mora biti vključevalen, proaktiven in učinkovit. Politike upravljanja raznolikosti morajo biti podprte z orodji za vzdrževanje raznolikih delovnih mest, orodji, ki omogočajo delojemalcem čim bolj **optimalne delovne pogoje**, delodajalcem pa čim bolj **optimalne rezultate** raznolike delovne sile ter **izogibanje tveganjem**.« (Greif, 2009)

Brez rezultatov politik raznolikosti, njihovih ekonomskih učinkov in koristi bodo vodstva podjetij in organizacij le težko pristala na spremembe. Uspešnost in kreativnost podjetij sta odvisna tudi od tega, v koliki meri uspejo zaobjeti raznolikost in doumeti njene prednosti. Podjetja ugotavljajo, da diskriminatorne drže na delovnem mestu niso le ključne ovire v promoviranju raznolikosti, ampak povzročajo velik izpad prihodka. (Greif, 2009)

Evropska komisija v študiji Stroški in koristi raznolikosti iz leta 2003 navaja pet najpomembnejših **prednosti raznolikosti**:

- krepitev kulturnih vrednot znotraj organizacije;
- povečanje ugleda organizacij;
- pomoč pri pritegnitvi in zadržanju visoko kvalificiranih zaposlenih;
- izboljšana motivacija in učinkovitost zaposlenih;
- izboljšana motivacija in odnosi med zaposlenimi. (Keil in drugi, 2007)



Visoko kvalificirana, raznolika delovna sila, reševanje pomanjkanja kadra in ohranjanje kadra, večji dostop do širšega števila ter ugled - to so razlogi, ki jih vodilna evropska podjetja najpogosteje navajajo kot glavni razlog za uvajanje upravljanja raznolikosti. (Greif, 2009)

Raznolikost zato:

- Ker se zahteva v **skladu z zakonom**. Dejansko je diskriminacija prepovedana tako v evropskem pravnem redu kot v nacionalnih zakonodajah držav članic.
Odgovora, zakaj in čemu je upravljanje raznolikosti potrebno, nikakor ne smemo iskati samo z argumentom poslovne uspešnosti, ampak je treba poudariti tudi argument **zadoščanja zakonodaji, socialni pravičnosti in zavezi družbeno-odgovornega podjetništva**. (Keil in drugi, 2007)
»Kljub zaščitni zakonodaji in podpornim ukrepom se veliko zaposlenih še vedno sooča z zapostavljanjem na delovnem mestu. Vse več žrtev prepoznava diskriminacijo in se, za zaščito svojih pravic, poslužuje pravnih poti. Zaradi tega je vse več sodnih postopkov, visokih odškodnin in finančnih izgub delodajalcev. S pomočjo upravljanja raznolikosti se je mogoče izogniti tovrstnim sodnim stroškom in odškodninam.« (Greif, 2009)
- Ker izvajanje jasne in skladne politike raznolikosti omogoča podjetju, **da oblikuje pozitivno podobo** v odnosu s svojimi zaposlenimi, dobavitelji, kupci in javnimi partnerji. (Hajjar, Hugonet, 2015)
- Ker politika raznolikosti **omogoča optimizacijo upravljanja s človeškimi viri**. Politika raznolikosti omogoča podjetju, da razširi svoj bazen zaposlovanja in poveča dostop do zaposlitve za vse talente. Strateške prednosti raznolikosti ni mogoče doseči, če zaposleni ne morejo prispevati celotnih talentov, sposobnosti in znanj, če torej ni pogojev za **polno izpolnitev potenciala vseh zaposlenih**. (Hajjar, Hugonet, 2015)
Izključeni in demotivirani delavci so manj zavezani in lojalni ter manj zadovoljni s svojo kariero. Nemotivirani delavci so pogosteje odsotni in pogosteje zapustijo organizacijo ter zamenjajo delovno mesto. Na ta način se večajo stroški, povezani z odsotnostjo in novim zaposlovanjem. Upravljanje raznolikosti je učinkovita metoda za **zmanjševanje izgub zaradi bolniške odsotnosti, odliva in fluktuacije delovne sile**. (Keil in drugi, 2007)



Raznolika delovna sila je bolj razgledana, sposobna komunikacije iz različnih izhodišč in gledišč, zagotavlja boljše pogajalske sposobnosti, boljše argumentacijske pozicije. Večja razgledanost vodi v povečano prilagodljivost, zalogo večjega razpona rešitev za organizacijske težave, ponudbo, storitve. Zaposleni z različnim ozadjem prinašajo **individualne talente, ideje in predloge, ki zvišujejo učinkovitost in prilagodljivost trgu.** (Greif, 2009)

Britanski Royal Mail je s pomočjo upravljanja raznolikosti prihranil 7 milijonov funtov. Avstrijski TNT je z upravljanjem raznolikosti zmanjšal letno fluktuacijo zaposlenih s 25 % na 10 %, podobno pa tudi delež bolniškega dopusta, ter prihranil na področju davkov iz naslova zaposlovanja oseb z invalidnostjo.
(Keil in drugi, 2007)

- Ker politika raznolikosti **omogoča podjetju, da optimizira svojo ekonomsko uspešnost.** Zaradi optimiziranega upravljanja človeških virov bo imelo podjetje **veliko talentov z različnimi profili in znanji.** Raznolika in vključujoča delovna sila je vir **večje inovativnosti in ustvarjalnosti.** Študije so pokazale, da poenotenost, ne nujno zagotavlja učinkovitosti pri timskem delu. In prav tako raznolikost ne pomeni nujno medsebojnega nerazumevanja in konfliktov. Nasprotno raziskave kažejo, da raznolikost znotraj tima, ki je pravilno voden, spodbuja konstruktivne izmenjave, vzajemno dinamičnost. **Inovativna podjetja načrtno uporabljajo raznolike kadre za reševanje problemov.** Nehomogene skupine imajo širšo perspektivo in lažje analizirajo probleme, sprejemajo bolj kvalitetne odločitve in so bolj vzajemno motivirane in bolj produktivne. Poleg tega raznolikost omogoča tudi **odpiranje novih trgov.** Dejstvo je, da zaposlovanje velikega števila različnih ljudi omogoča **širitev znanj, omrežij in izkušenj, ki so na voljo podjetju.**

Zaposleni iz različnih okolij bodo bolj sposobni komunicirati z mrežo strank, ki je tudi sama raznolika. Ta dodana vrednost razlikuje podjetje na trgu in ga postavlja pred konkurente. (Hajjar, Hugonet, 2015)

Primer je oglaševalska kampanja mila Dove podjetja Unilever, ki je bila podprta z jasno raznolikostno filozofijo in sporočilom ter je prodajo te linije produktov povečala za 70 %.
(Keil in drugi, 2007)



ZAKONODAJA IN PREPREČEVANJE DISKRIMINACIJE

- izpolnjevanje zakonskih predpisov;
- zagotavljanje enakih možnosti, preprečevanje diskriminacije;
- izogib sodnim postopkom in odškodninam.

RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI IN DELOVNI POGOJI

- ustvarjanje vzpodbudnega vzdušja, povečanje prilagodljivosti in prizadevnosti zaposlenih;
- izboljšanje morale in motivacije;
- višja stopnja zavzetosti in zadovoljstva z delom;
- višja stopnja predanosti in lojalnosti;
- počutje, zdravje in varnost zaposlenih;
- omogočanje varne eksistence delavcev;
- ljudje so lahko to, kar so, in se zato v celoti usmerijo na delo;
- primerna uporaba sposobnosti in talentov zaposlenih;
- izboljšano timsko delo, solidarnost;
- stimulacija bolj fleksibilnega dela;
- dvig zaposljivosti ranljivih skupin;
- manjše nihanje delovne sile;
- manj izostankov z dela;
- manj delovnega stresa in bolniških dopustov;
- nižja stopnja odliva in menjavanja kadrov;
- večji nabor talentirane delovne sile.



EKONOMSKA USPEŠNOST

- izboljšana storilnost in produktivnost;
- izboljšana kreativnost in inovativnost;
- manj stroškov s kadriranjem in uvajanjem;
- izboljšanje produktov in storitev;
- razvoj in razširjenje ponudbe;
- dostop do novih trgov;
- večja konkurenčnost.

POZITIVNA PODOBA IN KULTURA ORGANIZACIJE

- ustvarjanje priložnosti za skupine brez enakih možnosti;
- ugled vodstva in podjetij;
- promocija poslovne etike in vrednot;
- izboljšana organizacijska kultura;
- učinkovitejše reševanje problemov in konfliktov;
- izboljšani procesi vodenja;
- izboljšani procesi odločanja in participacije ranljivih skupin;
- reprezentativen socialni dialog in vključevanje ranljivih skupin.

Zaposleni, ki se počutijo vključene, cenjene in nagrajene so bolj zavzeti in motivirani.

Svetovna raziskava (David Pollitt, Diversity is About More Than Observing the Letter of the Law: A Climate of Inclusion Benefits Business Performance Human Resource Management International Digest, Volume 13, (2005)) med 3 milijoni zaposlenih je pokazala, da je **vključujoče in harmonično okolje ključni dejavnik pri zavzetosti in predanosti zaposlenih.** (Greif, 2009)

*Raziskava je pokazala (Inclusive and Harmonious Workplaces, Ministry of Manpower, 2010): **dobro vodenje raznolikih skupin v podjetju vodi k bolj homogenim timom, ki so bolj kreativni, učinkoviti in usmerjeni v problemsko reševanje.** Ko pa raznolike skupine ne vodimo primerno, se poslabša komunikacija, zmanjša zaupanje, kar vodi v nižjo delovno učinkovitost.*



KAJ JE VODENJE / UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI?

Upravljanje raznolikosti je aktivno in zavestno razvijanje v prihodnost usmerjenih strateških, komunikacijskih in menedžerskih procesov sprejemanja in uporabljanja razlik ter podobnosti kot potencialov, ki prinašajo dodano vrednost. (Keil in drugi, 2007)

Cilji politike raznolikosti so investiranje v zaposlene in enake možnosti, preprečevanje diskriminacije, prilagajanje na demografske spremembe, preprečevanja izpada znanja, maksimiziranje potencialov in promoviranje raznolikosti kot prednosti, ki prispeva k individualnemu in organizacijskemu uspehu. (Greif, 2009)

Upravljanje raznolikosti (kot sredstvo ali upravljavsko orodje) je način vodenja organizacij. Temelji na spoznanju, da **raznolikost odpira alternativne načine razumevanja in ravnanja, ki pripomorejo k izboljšanju klime in odnosov v delovnem okolju, zdravja in varnosti delavcev, boljšim poslovnim rezultatom ter ugledu organizacij.** Spodbuja ustvarjanje okolja, v katerem se vsakdo počuti koristnega in sprejetega. (Keil in drugi, 2007)

»Menedžerji potrebujejo rezultate. Grandiozne teorije in lepe besede jih običajno ne zanimajo. Da bi dosegli svoje cilje in pridobili prednost glede na svoje konkuren-te, morajo razumeti svoje zunanje okolje, vključno s trgom, poslans-tvom podjetja, vizijo, strategijo in kulturo. Vsi smo v istem moštvu skupaj s svojimi razlikami, ne kljub njim.« (1996: 10) Thomas in Ely

Z raznolikostjo je treba upravljati in vseskozi sistematično skrbeti za to področje. Spremembe se morajo zgoditi hkrati na osebni, medosebni in organizacijski ravni. Gre za strategijo ohranjanja konkurenčnosti v razmerah nagle globalizacije, spreminjajočih se demografskih režimov in nihanja razmer na trgu. (Greif, 2009)



KAKO UPRAVLJATI RAZNOLIKOST? KAKO ZGRADITI VKLJUČUJOČE IN HARMONIČNO DELOVNO OKOLJE?

Predpogoj za nastanek uspešnega, raznolikostno-usmerjenega podjetja je kultura podjetja, ki zavestno ceni in promovira raznolikost. Organizacija naj razvija strategije za vzpostavitev ravnotežja med razlikami in podobnostmi in za uporabo tega ravnotežja za ustvarjanje dodane vrednosti. (Keil in drugi, 2007)

- Za razvoj in ohranitev močne in raznolike kulture podjetja je treba vzpostaviti enako **močno in jasno opredeljeno strategijo in vizijo podjetja**, ki vključuje raznolikost kot ključno komponento.
- Za dobro upravljanje raznolikosti podjetje potrebuje izjemno **transparenten sistem ocenjevanja delovne uspešnosti**.
- **Ocenjevanje delovne uspešnosti mora biti neodvisno** od rase, narodnosti ali barve kože, spola, veroizpovedi itd.
- Dobro si oglejte posamezne **raznolikostne sestave svojih oddelkov, skupin in projektov** in razmislite o sposobnostih, talentih, izkušnjah, osebnih značilnostih in poklicih.
- Ko opazite diskriminacijo ali zapostavljanje zaradi osebnih okoliščin, se s tem problemom **nemudoma soočite in ukrepajte**.
- **Razvijte inovativni sistem pridobivanja in izbiranja novih kadrov**. Ljudi kakšnih profilov o in sposobnosti potrebujete?
- **Razvijte svoje vodje v prave zglede za spoštovanje raznolikosti**, ki resnično verjamejo, da raznolikost odgovarja na potrebe podjetja in je ključni del njegove identitete. (Keil in drugi, 2007)

Tako kot izboljšanje raznolikosti delovne sile, podjetja potrebujejo tudi znanja za njeno učinkovito upravljanje in vzpostavljanje okolij, ki bodo zagotovila spoštovanje in enakost za vse. Podjetja so odgovorila na to potrebo z izvedbo vrste politik in praks na področju upravljanja s človeškimi viri, ki so namenjeni izboljševanju delovnega okolja in izkušenj osebja. (Keil in drugi, 2007)



Analiza

Če želite izvedeti, kako vaša organizacija trenutno upravlja raznolikost na delovnem mestu, naredite analizo oziroma oceno. Ocena ne meri učinkovitosti upravljanja raznolikosti, ampak služi **kot sredstvo za pregled obstoječe prakse organizacije in osvetlitev vrzeli ter možnosti za izboljšanje**. Oceno mora narediti vodstvo (lastniki, managerji).

Ocena prikaže, ali je vaša organizacija umestila prakso upravljanja raznolikosti na naslednja področja:

- **strateški pomen upravljanja raznolikosti v organizaciji ter obseg zavezanosti in podpore vodstva;**
- **prakse/politike zaposlovanja, razvoja in upravljanja uspešnosti;**
- **prakse/politike ustvarjanja vključujočega in harmoničnega delovnega okolja;**
- **sledenje in spremljanje učinkovitosti** (NIWGW – National Integration Working Group for Workplaces)



[MWD – Managing Workplace Diversity \(priloga I. – Diversity Management Assessment\)](#)

Razmišljajte o svojem podjetju – o njegovih prednostih, slabostih, izzivih in potrebah

- Katere so močne točke vašega podjetja? Kje so njegove šibke točke?
- Kakšne težave se v zadnjem času pojavljajo znotraj podjetja?
- Ali menedžerji in vsi zaposleni dajo vse od sebe? Ali imamo na voljo pravo kombinacijo znanj in izkušenj za odgovor na poslovne in tržne zahteve?
- Ali moj način upravljanja omogoča drugim, da prevzamejo odgovornost in da so produktivni?
- Kako raznolik je trg? Ali postaja bolj ali manj raznolik glede na demografijo, tehnologijo in spremembe v načinu življenja? Ali mi tem trendom sledimo?
- Kako raznolika je delovna sila na primer glede različnih značilnosti, načinov in pristopov, delovnih praks, novih načinov videnja težav?
- Kako gledamo na zakonodajo s področja nediskriminacije? Ali raznolikost za nas pomeni vmešavanje v poslovanje ali priložnost za spremembe? (Keil in drugi, 2007)



Vzpostavitev poslovnega primera

Pomembno je, da začnete z **ugotavljanjem vpliva upravljanja raznolikosti na poslovne cilje vaše organizacije**.

To vključuje proces v 3 korakih:

1. **Prepoznati potrebe** vaše organizacije za vključujoče in harmonično delovno okolje.
2. **Imeti jasno vizijo**, kaj vaša organizacija želi doseči z upravljanjem raznolikosti. Določite zelene rezultate. Katera področja želite izboljšati: npr. izboljšanje zavzetosti zaposlenih; izboljšanje prodaje in iskanja novih trgov.
3. **Določiti izvedbeni načrt** za vašo strategijo.

Oblikujte akcijski načrt in časovni okvir izvajanja, **razdelite odgovornosti in naredite oceno virov** za izvedbo pobude. (NIWGW – National Integration Working Group for Workplaces)



[MWD – Managing Workplace Diversity \(str. 13\)](#)

Zavezanost vodstva

Vodstvo ima 3 ključne vloge pri izgradnji vključujočega in harmoničnega delovnega okolja:

- **Izkazati zavezanost in odgovornost:**
 - s prepoznavanjem ustreznih ukrepov učinkovitega upravljanja raznolikosti in rednim spremljanjem napredka;
 - z zagotavljanjem potrebnih virov.
- **Komunicirati**

Skozi vsakodnevno komunikacijo izražajte pomembnost vključujočega in harmoničnega delovnega okolja (formalno in neformalno).

- **Biti vzor**

Bodite vzor za vedenje, ki se pričakuje od menedžerjev in zaposlenih:

- aktivno sodelujte pri pobudah za spodbujanje vključujočega in harmoničnega delovnega okolja;
- živite vrednote organizacije/podjetja in izkažite vključujoče vedenje.
(NIWGW – National Integration Working Group for Workplaces)

A) oblikovati projektni tim

Za lažjo izgradnjo vključujočega in harmoničnega delovnega okolja lahko podjetje ustanovi skupino, ki jo sestavljajo zaposleni na vseh ravneh in, ki:

- **razvija, izvaja in spremlja pobude** za spodbujanje vključenosti;
- **ozavešča o prednostih** vključujočega in harmoničnega delovnega okolja za organizacijo in za zaposlene;
- **razume potrebe** različnih populacij zaposlenih in pri obravnavi le-teh **sodeluje s kadrovsko službo in vodstvom.**

B) okrepi kompetence zaposlenih

Pri izgradnji vključujočega in harmoničnega delovnega okolja imajo, tako zaposleni kot menedžerji, pomembno vlogo in za to potrebujejo **ustrezna znanja in spretnosti.**

Organizacije lahko razvijajo kompetence za spodbujanje vključujočega in harmoničnega delovnega okolja z vgradnjo le-teh v formalne prakse ravnanja s človeškimi viri:

- **Zaposlovanje** – zaposlovanje kandidatov, katerih vrednote so skladne z vrednotami podjetja.
- **Učenje in razvoj** – nudenje znanja in spretnosti zaposlenim za učinkovito delo v raznolikih timih.
- **Upravljanje uspešnosti** – ocenjevanje sposobnosti zaposlenih za učinkovito delo v raznolikem timu in/ali upravljanje raznolikega tima.
(NIWGW – National Integration Working Group for Workplaces)



[Kompetence zaposlenih v raznolikem podjetju](#)



[MWD – Managing Workplace Diversity \(str. 19; priloga II.; priloga III.\)](#)



Zaposlovanje

Organizacije bi morale sprejeti politiko zaposlovanja, ki je skladna s Smernicami pravičnih zaposlovalskih praks. Za izgradnjo vključujočega in harmoničnega delovnega okolja morajo organizacije **zaposliti kandidate, ki so sposobni za delo v raznolikih timih oziroma za vodenje le-teh.** (NIWGW – National Integration Working Group for Workplaces)

 [Iskanje in zaposlovanje primernega kadra](#)

Učenje in razvoj

Uvajanje novih zaposlenih

Program uvajanja naj vključuje tudi vizijo upravljanja raznolikosti, da bo novi zaposleni lažje razumel vrednote in vedenje, ki se od njega pričakuje.

Usposabljanje zaposlenih in managerjev

Organizacije bi morale razvijati programe usposabljanja, s katerimi bi zaposleni in vodstvo pridobili veščine za večjo učinkovitost pri delu z in vodenjem raznolikih skupin. (NIWGW – National Integration Working Group for Workplaces)

 [Program usposabljanja ter uvajanje novih zaposlenih](#)

Upravljanje uspešnosti

Nasveti za vzpostavitev pravičnega in objektivnega sistema upravljanja uspešnosti:

- **za ocenjevanje delovne uspešnosti uporabljajte merljive standarde;**
- **možnosti za usposabljanje, naloge in naporitve morajo biti na voljo vsem zaposlenim, z uporabo objektivnih meril;**
- **pogoji za napredovanje morajo biti jasno povezani z zahtevami delovnih mest.**

Poleg tega pri ocenjevanju delovne uspešnosti upoštevajte tudi zmožnost zaposlenih za dobro delo z in vodenjem raznoličnega tima. **Pričakovanja glede kompetenc in vedenja redno komunicirajte z zaposlenimi.** (NIWGW – National Integration Working Group for Workplaces)

 [MWD – Managing Workplace Diversity \(priloga VI.\)](#)



Aktivno spodbujanje vključenosti

Ustvarjanje vključujočega in harmoničnega delovnega okolja olajša pozitivno komunikacijo in razumevanje med zaposlenimi različnih profilov. Nekaj primerov praks, ki jih lahko organizacije vzpostavijo za spodbujanje vključujoče in harmonične kulture na delovnem mestu:

DEJAVNOSTI V DELOVNEM OKOLJU - organizacija formalnih in neformalnih aktivnosti za olajšanje komunikacije in interakcije med zaposlenimi različnih profilov in različnih oddelkov (glede na skupne interese zaposlenih, z upoštevanjem posebnosti).

OBLIKOVANJE DELOVNEGA OKOLJA - oblikovanje delovnega okolja, delovnih mest, ki olajšajo interakcijo med zaposlenimi (zagotavljanje prostorov za druženje, upoštevanje potreb različnih populacij zaposlenih).

BUDDY SISTEM – pomoč novim zaposlenim pri uvajanju v delo in delovno okolje (sodelavec, tutor, mentor) Program pomeni novemu zaposlenemu varno pot za pridobivanje informacij, pomoči, nasvetov. Sodelavec, ki nudi novemu zaposlenemu pomoč pri integraciji, se mora zavedati svojih odgovornosti, ki so dogovorjene v programu.

MREŽE ZAPOSLENIH - Mreže zaposlenih zagotavljajo zaposlenim priložnosti za povezovanje, podporo in karierno svetovanje. Delujejo lahko kot skupine delavcev in/ ali mentorski programi:

A) Skupine delavcev si delijo določen interes ali značilnost (npr. mreža staršev, mreža žensk, mreža zaposlenih istega državljanstva). Skupine pomagajo:

- olajšati razvoj kariere posameznikov z zagotavljanjem načina, preko katerega lahko delijo osebne izkušnje in pridobijo nasvete;
- zagotavljati podporni sistem, kjer se zaposleni lahko naučijo, kako se odzvati na izzive in pridobiti nasvete;
- opozarjati management o pomembnih vprašanjih, s katerimi se sooča posamezna skupina zaposlenih.



B) Mentorski programi — nudijo zaposlenim priložnost, da spoznajo izkušnje, ki jih ima mentor. V nekaterih organizacijah se program uporablja za ciljne skupine, ki so premalo zastopane na višjih ravneh organizacije.

Predlogi strategij za vzpostavitev kulture mentorstva v organizaciji:

- oblikujte jasne cilje za program z želenimi izidi;
- vključite najvišje vodstvo, da poudari pomembnost mentorstva;
- mentorjem zagotovite usposabljanje in podporo, da bodo lahko učinkovito opravili svojo vlogo;
- mentorjem zagotovite smernice glede njihovih pričakovanih vlog in odgovornosti.

C) Povratno mentorstvo — Tradicionalni pojem mentorstva običajno pomeni, da bolj izkušeni mentor pomaga pri razvoju mlajšemu sodelavcu. Povratno mentorstvo pa upošteva tudi korist vpogleda mlajšega zaposlenega starejšim sodelavcem.

NAGRADE IN PRIZNANJA — prepoznati vzorne vodje, ki s svojimi vrednotami in vedenjem spodbujajo vključujoče in harmonično delovno okolje.

Nasveti za doseganje učinkovitosti nagrajevanja:

- bodite jasni glede pogojev in pričakovanj;
- določite posebna vedenja in dejanja, ki bodo prepoznana in nagrajena;
- nagrade in priznanja timu še bolj okrepijo timsko delo, povežejo člane tima, jih usmerijo k skupnemu cilju.

UPRAVLJANJE S PRITOŽBAMI ZAPOSLENIH — zagotoviti formalne in neformalne poti za zagotavljanje pomoči zaposlenim. Spori ali diskriminacija na delovnem mestu zelo negativno vplivajo na zaposlene in uspešnost organizacije. Zato je pomembno, da se vzpostavijo politike in jasni postopki za obvladovanje sporov ali pritožb zaradi diskriminacije:

- jasno postavite stališče organizacije o enakosti in vzajemnem spoštovanju;
- vzpostavite jasne poti za odkrivanje težav, pritožb in reševanje sporov;
- vzpostavite poti, preko katerih se lahko zaposleni obrnejo po pomoč ali nasvet;



- prepričajte se, da komunikacijske poti delujejo in da jih zaposleni razumejo;
- zagotovite zaposlenim, da se bodo vse zadeve obravnavale zaupno;
- zagotovite, da je osebje, vključeno v zagotavljanje podpore in svetovanja, primerno usposobljeno za takšno delo. (NIWGW – National Integration Working Group for Workplaces)

Učinkovito komuniciranje

Prednosti učinkovitega komuniciranja: izkoriščanje potenciala raznolikosti idej, znanja in različnih zornih kotov v podjetju ter naraščajoča vključenost in predanost zaposlenih.

Razvijte močne notranje komunikacijske sisteme:

- Načrtujte redne sestanke zaposlenih
 - lahko se osredotočajo na poslovanje ali druženje;
 - zagotovite, da ne bodo izključevali ljudi glede na čas ali lokacijo;
 - naj bodo strukturirani, z dogovorjenim dnevnim redom in vodeni s pošteno in enakopravno razpravo.
- Omogočite in spodbudite zaposlene, da bodo predlagali ideje, tudi anonimno, če je to potrebno, na pisni ali ustni način.
- Zagotovite zaupnost med zaposlenimi. (Keil in drugi, 2007)

Ocena učinkovitosti

Pomembno je, da spremljate napredek upravljanja raznolikosti, da ocenite, ali so izpolnjeni cilji in da opredelite področja izboljšave. To pomeni spremljanje rezultatov na naslednjih področjih:

Ravnanje s človeškimi viri

Lahko spremljate, **ali je strategija upravljanja raznolikosti povečala učinkovitost ravnanja s človeškimi viri**. To lahko vključuje:

- **Zaposlovanje** - stopnja uspešnosti zaposlovanja, povprečni čas trajanja zaposlitve.
- **Zavzetost zaposlenih** - stopnja absentizma, analize/raziskave.



- **Stopnja napredovanja** - delež skupin, ki so napredovale.

Te statistike je mogoče slediti tudi v vsaki skupini zaposlenih, da bi pridobili informacije o tem, kako uspešni ste pri ohranjanju in spodbujanju zaposlovanja zaposlenih iz različnih okolij.

Učinkovitost pobud upravljanja raznolikosti

Pobude za upravljanje raznolikosti je potrebno spremljati, da lahko opredelimo področja izboljšav. Spremljate lahko naslednja področja:

- **Ozaveščenost**/Zavedanje zaposlenih za pobude upravljanja raznolikosti.
- **Povratne informacije** zaposlenih in dojetanje praks/politik.
- **Zavezanost vodstva** pri podpiranju pobud.
- Učinkovitost menedžerjev in zaposlenih pri delu s sodelavci iz različnih okolij.

To je mogoče slediti preko:

- fokusnih skupin zaposlenih za zbiranje povratnih informacij;
- števila pritožb. (NIWG – National Integration Working Group for Workplaces)



[MWD – Managing Workplace Diversity \(priloga VII. In VIII.\)](#)

Ocena potencialnih stroškov in koristi uporabe politik vodenja raznolikosti

Uporaba politik vodenja raznolikosti bo zahtevala čas in sredstva, zato je treba poudariti koristi. Ocena mora biti skupen proces, ki pomaga lastnikom, upravljavcem in zaposlenim razumeti, zakaj je treba narediti te korake, da bi zagotovili predanost temu procesu in vzpodbudili prihodnji razvoj teh politik. Vsako leto naredite pregled:

- **kaj boste morali vložiti v ta proces** (stroški), v smislu časa in sredstev;
- **kakšni bi lahko bili rezultati**, npr. izboljšana komunikacija, boljši odnosi med zaposlenimi itd.;
- kakšne bi lahko bile potencialne **koristi**, npr. rešitve za pomanjkanje kadrov; izogibanje težavam zaposlenih kot so stres in odsotnosti; dostop do



novih trgov; boljši rezultati na obstoječih trgih; dostop do talentov; večja motivacija in ustvarjalnost; večji ugled. (Keil in drugi, 2007)

Novi trgi

Prednost raziskovanja novih/potencialnih trgov: Povečan dostop do novih trgov s priložnostmi za razvoj in diverzifikacijo produktov/storitev.

- **Prepoznajte raznolikost in nabor potencialnih trgov**, ki jih lahko naslovite (starostne skupine, spolna usmerjenost, etnične skupine, različne invalidnosti).
- **Raziščite potrebe različnih skupin** znotraj potencialnih trgov.
- **Pridobite odziv strank/kupcev** z vseh trgov in razvijte oglaševalski material, ki bo dostopen vsem.
- **Odkrijte in uporabite nove priložnosti v medijih** za osredotočanje oglaševanja na nove skupine.
- Razmislite o usposabljanju zaposlenih za pridobivanje kvalifikacij in diplom za ravnanje s specifičnimi skupinami (npr. znakovni jezik za gluhe). (Keil in drugi, 2007)



Potrebe strank/kupcev

Prednost upoštevanja potreb strank: razvijajoča se poslovna strategija, ki odseva (spreminjajoče se) potrebe strank in kupcev.

Postavite potrebe strank/kupcev v ospredje svoje poslovne strategije in procesa planiranja:

- Uporabite rezultate raziskav o raznolikosti na trgu za razvoj produktov in storitev.
- Razvijte dostopne zunanje komunikacijske sisteme, ki bodo omogočili povratne informacije s strani strank/kupcev (tako obstoječim kot novim). Tako pridobljene povratne informacije vključite v redne postopke izboljševanja delovnih procesov. (Keil in drugi, 2007)

Pozitivna podoba in ugled

Pozitivna podoba vam prinese boljše povezave z lokalnimi/nacionalnimi/mednarodnimi verigami preskrbe in izboljšane poslovne priložnosti. **Uporabite svojo zavezanost raznolikosti kot poslovno orodje glede ugleda, odnosov z javnostmi in pridobivanja poslov.** (Keil in drugi, 2007)

Zunanja podpora

Poiščite zunanjo podporo za pomoč pri prilagoditvi raznolikostnih procesov:

- Začnite s kontaktnimi osebami, ki jih že poznate ter jim zaupate, in ugotovite, kdo bi vam lahko najbolj pomagal.
- Odprto razpravljajte o potrebah svojega podjetja z zunanjo kontaktno osebo, ki bo vaše podjetje lahko videla iz novega (in neodvisnega) zornega kota.
- Z zunanjim sodelavcem skupno identificirajte povezave med ključnimi poslovnimi temami in posameznimi politikami na področju človeških virov ter razvijajte formalne politike in pristope na področju človeških virov.
- Pogovorite se o teh politikah z drugimi menedžerji in zaposlenimi.
- Vključite zunanjega strokovnjaka v razvoj, uporabo in stalno oceno teh politik. (Keil in drugi, 2007)



Zakaj je pomembno imeti vključujoče in harmonično delovno okolje?

- Z zagotavljanjem enakih možnosti in spoštovanja omogoča razvoj naših potencialov.
- Z odprto komunikacijo, vzajemnim zaupanjem in boljšim timskim delom, naredi naš tim bolj učinkovit.
- Ko izkoristimo kolektivni potencial našega tima, se izboljša uspešnost organizacije.
- Naša organizacija/podjetje postane boljši prostor za delo in so zaposleni bolj motivirani in zavzeti.

Kako biti vključujoč?

1. SPOŠTUJ DRUGE: Ceni vsakega posameznika. Bodi odprt za vsa stališča, različne poglede.
2. NE SODI, NE DA SE PREPRIČAŠ: Ne delaj predpostavk o sodelavcih. Najprej se prepričaj in poskusi razumeti, preden si ustvariš svojo sliko/preden narediš zaključke.
3. POZNAJ SEBE: Pomembno je, da poznaš in razumeš lastne vrednote in preference/prioritete ter kako lahko vplivajo na tvoje vedenje do drugih.
4. PAZI NA SVOJE BESEDE: Bodi pozoren na to, kaj rečeš. Nekoga lahko nehote/brez da bi se tega zavedal, prizadeneš.
5. POSLUŠAJ IN PROSI ZA RAZLAGO: Pazljivo poslušaj. Vsak dvom takoj razjasni.



Nasveti za oblikovanje harmoničnega tima

»do!«

- **OSREDOTOČITE SE NA PODOBNOSTI IN SKUPNE CILJE:** Delajte v smeri skupnih ciljev tima. Ustvarite vezi na skupnih interesih.
- **USTVARITE PRIJATELJSTVA IN POMAGAJTE DRUG DRUGEMU:** Spoznavajte vsakega sodelavca individualno. Prepoznajte njihove močne točke in prioritete. Pomagajte drug drugemu in izmenjujte izkušnje dela v organizaciji.
- **IMEJTE ODPRT UM:** Bodite odprti za nove ideje in se zavedajte, da ni preizkušenih (»tried and tested« way) poti, ki bi jim lahko sledili.
- **ODPRTO KOMUNICIRAJTE:** Bodite odprti in postavljajte vprašanja. Izmenjujte mnenja z nadrejenimi in sodelavci.

»do not!«

- **NE DOVOLITE SVOJIM ČUSTVOM, DA VPLIVAJO NA VAŠE VEDENJE:** Ne dovolite, da pretekle izkušnje ali predsodki vplivajo na vaš odnos z novimi sodelavci.
- **BODITE PREPRIČANI, DA VSI NE RAZMIŠLJAJO TAKO KOT VI:** Ne zahtevajte od drugih, da se prvi spremenijo. Bodite pripravljeni vlagati/sodelovati/komunicirati.
- **NE ODNEHAJTE TAKOJ, KO SE POJAVI KONFLIKT:** Pogovarjajte se z drugimi, da rešite težavo. Bodite potrpežljivi in prevzemite odgovornost za ohranitev prijateljskih odnosov.



PRIMER DOBRE PRAKSE – LISTINA RAZNOLIKOSTI

Kaj je listina raznolikosti?

Listina raznolikosti določa številne ukrepe, ki jih je treba izvajati za spodbujanje raznolikosti, nediskriminacije in enakih možnosti na delovnem mestu.

Spodbuja delodajalce - ne glede na velikost njihove strukture, ki se želijo boriti proti diskriminaciji in spodbujajo raznolikost v okolju podjetja, tako znotraj kot zunaj, da podpišejo ta kratek dokument. Podpis listine raznolikosti se predlaga tudi javnim ustanovam in združenjem, ki prav tako želijo spodbujati enake možnosti. **Podpis listine raznolikosti je prostovoljen in omogoča dostop do orodij** (vodniki, usposabljanje, itd.), **ki so na voljo v podjetju, da lahko razvije dosledno in učinkovito politiko raznolikosti.**

Vsako besedilo listine raznolikosti je prilagojeno nacionalni kulturi posamezne države kot tudi njenim specifičnim prioritetam in izzivom. Skladno s tem imajo lahko listine raznolikosti organizacijo, strategijo in besedilo, ki se nekoliko razlikujejo glede na potrebe države.

Listine raznolikosti, ki so nastale v Evropi, imajo nekatere skupne cilje, kot so:

- **Ozaveščanje o pomenu raznolikosti in njenem socialno-ekonomskem učinku.**
- **Združevanje vseh zainteresirane strani/deležnikov:** podjetja, lokalne skupnosti, organizacije za boj proti diskriminaciji, združenja, univerze ... politika raznolikosti bo napredovala samo, če bo podprta s strani podjetij, javnih organov in različnih združenj. Listina raznolikosti je lahko idealno stičišče za te interesne skupine.
- **Spodbujanje raznolikosti, zlasti med malimi in srednjimi podjetji,** saj zaposlujejo največji delež aktivnega prebivalstva in predstavljajo 98 % podjetij v Evropi.



- **Podpora podpisnikom listine**, da bi dosegli tri ključne cilje:
 - produktivnost in učinkovitost;
 - kakovost življenja z dobrim družbenim standardom za evropske državljane;
 - skladnost z evropskimi direktivami in lokalno zakonodajo o nediskriminaciji.
- **Razvoj orodij za podporo** podpisnikom pri izvajanju politike vključevanja in spodbujanju raznolikosti.
- **Izmenjava dobrih praks** z drugimi člani platforme/stičišča listine raznolikosti.

Francija je bila leta 2004 prva država, ki je uvedla listino raznolikosti. Trenutno ima Diversity Charter (listino raznolikosti) štirinajst držav članic EU, kar predstavlja več kot 7.000 organizacij podpisnic in več kot 13 milijonov zaposlenih. (Hajjar, Hugonet, 2015)



[Diversity Charters](#)

Nekaj primerov podjetij, podpisnikov listine, ki so podpisali eno ali več listin (v več različnih državah):

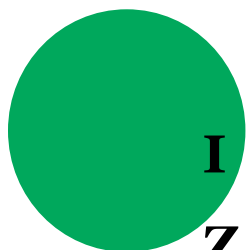
Adidas, BMW, Coca-Cola, Danone, Deloitte, Ford, Henkel, Hewlett-Packard, IBM, IKEA, LOREAL, Manpower, McDonalds, Microsoft, Motorola, Nestle, Novartis, Philips, Shell, Siemens, Škoda, Sodexo, Toyota, Volkswagen, Volvo ...

V **Sloveniji Zavod Šentprima**, na povabilo *Evropske platforme listine raznolikosti, Evropske komisije in Sveta Evrope*, zadnji dve leti aktivno izvaja pripravljalne aktivnosti za sprejem *Listine raznolikosti*. Stičišče vseh deležnikov oz. zainteresiranih strani naj bi bilo ustanovljeno v prihodnjem letu.

Dodatne informacije o vsebinah iz predhodnih poglavij, si lahko preberete v prilogi: [Koristne povezave in literatura](#).



**IZBRANA ZNANJA
ZA VODENJE
RAZNOLIKOSTI**



I S K A N J E I N Z A P O S L O V A N J E P R I M E R N E G A K A D R A

- ANALIZA DELOVNEGA MESTA
- OBJAVA PROSTEGA DELOVNEGA MESTA
- ZAPOSLOVNI RAZGOVOR
 - Priprava na zaposlitveni razgovor
 - Izvedba zaposlitvenega razgovora
- RAZUMNE PRILAGODITVE DELOVNEGA MESTA ZA DELAVCE INVALIDE





Diagnoza, povedati ali ne?

Današnji delodajalci so baje bolj odprti in bolj razumejo težave v duševnem zdravju. Najbrž tudi zato, ker statistike kažejo, da 27 % odraslih Evropejcev trpi za eno izmed oblik duševnih motenj. Torej je velika verjetnost, da ima kdo izmed vaših sodelavcev ali zaposlenih duševno motnjo ali pa bo zbolel tekom zaposlitve.

Zakonodaja narekuje, da morajo delodajalci tako zaposlenim kot tudi iskalcem zaposlitve zagotavljati enako obravnavo ne glede na narodnost, raso ali etnično poreklo, spol, barvo kože, zdravstveno stanje, vero, spolno usmerjenost, družinsko stanje in druge osebne okoliščine. Neprimerno obravnavanje in diskriminacija zaradi omenjenih osebnih okoliščin sta prepovedana.

Vsekakor je vprašanje o diagnozah na zaposlitvenem razgovoru iz strani delodajalca neprimerno. Vendar pa, v kolikor delodajalec ne ve za določene zdravstvene težave in omejitve, posamezniku ne more zagotoviti varnih in zdravih delovnih pogojev. Ne more niti prilagoditi delovnega mesta, ki bi morebiti omogočalo, da oseba delo boljše in bolj suvereno opravlja.

Petrova izkušnja:

Peter, star 42 let, po poklicu ekonomski tehnik. Od 30. leta ima težave v duševnem zdravju, bil je tudi trikrat hospitaliziran. Sedaj zdravniki ocenjujejo, da je njegova bolezen v remisiji. Po boleznih so ostale težave s koncentracijo, težko zmore opraviti več stvari naenkrat, še posebej v primeru novosti in sprememb na delovnem mestu.

»To je najhujše« pove: *»Takrat se mi začne zmeda v glavi, misli švigajo ena za drugo, srepo zrem predse, srce mi začne močno biti, v želodcu čutim krč in bolečino, postopoma se tudi začnem tresti in bog ne daj, da imam ravno takrat kakšen papir v rokah ... običajno takrat delujem zmedeno, nato pa se »zamrznem«, srepo gledam pred sabo in močno upam, da drugi tega ne opazijo«. Ti pasji napadi panike me spremljajo že vrsto let. Niso vedno tako hudi, včasih je samo občutek nelagodja in občutek tesnobe. Včasih pa dobesedno mislim, da me bo pobralo. Da je to to.«*

Naj vam razložim, kako je potekal moj razgovor za administrativna dela.

Bil je september, oblačilo se je. Bil sem dogovorjen za razgovor, v ozadju pa seveda možnost zaposlitve. Razgovori za zaposlitev so stresni za veliko ljudi, za nas, osebe s težavami v duševnem zdravju pa so lahko muka posebne vrste. Predvsem pa se mi vedno znova poraja eno in isto vprašanje, povedati o moji diagnozi na razgovoru, da ali ne? Bom zaradi tega že takoj v slabšem položaju? Kako sploh to RAZLOŽITI? Me ima sploh delodajalec pravico vprašati, kakšno invalidnost imam? In tudi, če nima te pravice, kako naj jaz



odreagiram, če me vpraša? Moj cilj je dobiti službo, ne želim ga odbiti s tem, da že na začetku stvar zamolčim ... Po vseh teh mislih sem zbral pogum in povedal kakšne težave imam. Poudaril sem tudi moje pozitivne lastnosti in izkušnje. Povedal sem, da imam panične napade, da takrat potrebujem prostor in čas. Ne veliko časa, potrebujem 15 minut. Da se zberem, da prediham. Takrat prosim za mir. In to ne vsak dan. Mogoče parkrat na mesec. Za ostali čas v službi lahko zagotovim, da sem marljiv, zanesljiv, natančen.

Sedaj sem na tem delovnem mestu zaposlen 2 leti. Zadovoljen sem. Še bolj pa, da sem razbremenjen dejstva, da moram svojo bolezen skrivati.



ANALIZA DELOVNEGA MESTA

Analiza dela je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka. Je vsak sistematičen postopek pridobivanja podrobnih in objektivnih informacij o delu, delovnih nalogah ali delovnih vlogah, ki se bodo izvajale. (www.wikipedia.org)

Kot pri vsakem drugem iskanju je tudi pri zaposlovanju temeljna stvar, ki vam pomaga nekaj najti, vedeti, kaj sploh iščete. Ko iščete ustrezne kandidate za delovno mesto, odgovor na vprašanje, kaj iščete, najdete s pomočjo analize delovnega mesta.

Analiza delovnega mesta predstavlja skupek podatkov, uporabnih za zaposlovanje, ocenjevanje, usposabljanje, prilagoditve, mentorstvo in povečanje delovne učinkovitosti.

Z analizo delovnega mesta pridobite ključne podatke o delu: kaj je namen dela, kakšne so delovne dolžnosti in naloge ter njihova pomembnost, katere so delovne vloge in delovni procesi, kakšna znanja in sposobnosti so za opravljanje dela zahtevana oziroma zaželeni, kakšna orodja se pri opravljanju dela uporabljajo, kakšni so pogoji za delo, kako se delo vključuje v celoten sistem, kakšno moč in vpliv ima delavec na tem delovnem mestu ipd.

Pri analizi delovnega mesta podjetje zanima, iz kakšnih nalog je delo sestavljeno, s kakšnimi postopki je mogoče te naloge opraviti, v kakšnih fizikalnih in socialnih delovnih pogojih se bo delo opravljal ter kakšne lastnosti, znanja in spretnosti mora imeti kandidat za uspešno opravljanje delovnih nalog. **Analiza delavca** predstavlja opis sposobnosti, ki jih mora kandidat imeti, da lahko delo opravlja. Z združenjem analize delavca in analize delovnega mesta dobite sistematizacijo delovnega mesta. Bistvo tega je opis del in nalog, ki naj bi bile dosledne, splošne, fleksibilne, ter dopuščajo morebitne spremembe. Vse to se doseže z izpostavljenimi cilji, nalogami in odgovornostmi.

Pri analizi in opisu delovnega mesta, ki je po Zakonu o delovnih razmerjih (29. člen) tudi obvezna sestavina pogodbe o zaposlitvi, si delodajalci lahko pomagata s *Krageljevo analizo delovnega mesta.*



**Primer:**

Naziv prostega delovnega mesta: *Komercialist – Vodja*

Vsebina dela: *priprava podatkovne baze, priprava materiala in gradiva za predstavitev, sama predstavitev izdelkov in raziskava trga, pisanje poročil, organizacija posameznih aktivnosti, dogodkov.*

Ključne zahteve dela: *vodenje drugih, koordinacija, svetovanje, navezovanje stikov, prizadevnost, izkušnost, strokovnost ...*

Ključne lastnosti in potenciali kandidatov: *hitrost, natančnost, koncentracija pri delu, komunikativnost, usmerjenost k ljudem, prilagodljivost, toleranca do sprememb, temperamentnost, vztrajnost pri zadanih ciljih, samokontrola, hitrost odločanja ...*

Ostala določila: *redni delovni čas, terensko delo predstavlja 50 % delovnega časa, plača s provizijo.*



OBJAVA PROSTEGA DELOVNEGA MESTA

Objava potreb po delavcih je javno dostopna informacija, zato je pomembno, kako delodajalec naslavlja bodoče kandidate. Pomembno je, da posredujete prave informacije o kompetencah, ki jih razpisano delo zahteva. Oglas ne sme biti zapisan na način, da izključuje katerokoli družbeno skupino ali posameznika.

Manjšinske družbene skupine lahko dosežete s skrbno preišljenim oglaševanjem, ki naj bo nevtralen in dostopen osebam z različnim zdravstvenim, kulturnim ali socialnim statusom. Tak pristop omogoča, da bodo kandidati iz ranljivih družbenih skupin že na začetku v bolj enakopravnem položaju. Na tak način bodo vsi dobili sporočilo, da so zaželeni in povabljeni k prijavi na delovno mesto. Objavo oglašujte preko različnih medijev (splet, radio, časopis) ter se za namen promocije povežite z različnimi podpornimi službami (javnimi, nevladnimi), ki imajo dostop do raznolikih družbenih skupin (izvajalci zaposlitvene rehabilitacije, razna podporna društva ...).

Po nekaterih podatkih zaposlitev napačnega kandidata podjetje stane v povprečju tri njegove letne bruto plače. Ta znesek vsebuje le podatke, ki jih lahko izmerimo in ne vključuje izgubljenih poslovnih priložnosti, slabe delovne klime, spregledanih idej sodelavcev itd. (Giesener, 2015)

Delodajalec naj bi zagotavljal enake možnosti vsem iskalcem zaposlitve, ne glede na njihove okoliščine. **Dovoljeno pa je, da se pri zaposlovanju sme spodbuditi tiste skupine, ki so na trgu še posebej prikrajšane ali ranljive.**

Z upoštevanjem [Priporočil za pridobivanje kadrov](#) boste zagotovili večjo skladnost med poslovnimi potrebami, delovnimi mesti in profili zaposlenih. To bo vplivalo na manjšo menjavo zaposlenih in povečanje učinkovitosti.





Neprimerni zaposlitveni oglasi

- *Iščemo mlade in dinamične sodelavce ... (diskriminacija na osnovi spola in starosti je v RS Sloveniji prekršek in kaznivo dejanje).*
- *K prijavi priložite fotografijo (uporaba fotografije dopušča zaključke o starosti, etični pripadnosti ..., je v nasprotju z načelom enake obravnave).*
- *Delodajalec poda vlogo za izpolnitev, ki pod krinko splošnih vprašanj pridobiva podatke o zakonskem stanu, družinskem statusu, seksualni usmerjenosti, zdravstvenem stanju ali drugih osebnih okoliščinah.*

Pravilna izbira primerne kandidata za najpreprostejša dela v podjetju je zelo pomembna. Pomembno je, da poleg znanj, spretnosti in sposobnosti izbiramo kandidate s sposobnostmi vključevanja in ustvarjanja harmoničnega delovnega okolja. Le v takem okolju bodo uspešne tudi osebe iz ranljivih skupin.



ZAPOSLOTIVENI RAZGOVOR

Zaposlitveni razgovor je drugi pomemben korak pri enakopravnem zaposlovanju. Dobro izurjena in tenkočutna komisija zna od kandidata pridobiti več kot le informacije o njegovih spretnostih, znanju in izkušnjah. Pridobiti zna tudi informacije o njegovi sposobnosti dela v raznolikih delovnih skupinah, o njegovi pripravljenosti sodelovanja ter informacije o tem, koliko zmore prispevati k oblikovanju vključujočega in harmoničnega delovnega okolja.

Kandidat naj bi na razgovoru govoril 85 %.

Zaposlitveni razgovori imajo lastnost, da so veliko manj objektivni kot razne oblike vprašalnikov in testov. Kljub temu pa preko razgovorov lahko pridobimo veliko koristnih informacij, dober izpraševalec pa lahko pridobi dokaj dobre in objektivne odgovore.

Vprašanja zastavite tako, da kandidat odgovarja 2 – 3 minute.

Zaradi tega, je potrebno, da se na zaposlitveni razgovor vnaprej dobro pripravite in načrtujete vprašanja, ki jih boste zastavili vsem kandidatom. S tem boste zagotovili enakopravnost.

Pomembno je, da izvajalce razgovorov usposobite za njihovo učinkovito izvajanje.

Priprava na zaposlitveni razgovor

Za učinkovito izvedbo zaposlitvenega razgovora z namenom enakopravnega vključevanja oseb z zdravstvenimi ovirami se mora delodajalec pripraviti. Dobro je, da:

- preverite, koliko je kraj srečanja s kandidatom, dostopen za gibalno, slušno, vidno ali miselno ovirane;
- kandidata povprašate, ali potrebuje za izpeljavo razgovora kakšne prilagoditve;
- preverite, ali so psihometrični testi prilagojeni za različne oblike invalidnosti, imajo starostne norme itd.;
- definirate katere vrednote/kompetence upravljanja raznolikosti so najbolj pomembne za vašo organizacijo. Pri tem si lahko pomagate s [kompetencami sodelavcev za delo v raznolikem delovnem timu.](#)
- pripravite vprašalnik, ki ga pošljete vsem kandidatom. Vprašalnik naj vsebuje ključna vprašanja, ki so pomembna za zasedbo določenega delovnega mesta (izobrazba, delovne izkušnje, predhodne zaposlitve,





interesi, želje ...). Vprašalnik vam bo kasneje v pomoč pri vodenju razgovora. Ne pozabite na posebne potrebe oseb z invalidnostjo!

Izvedba zaposlitvenega razgovora

Izkušen in poučen izpraševalec bo zmozel kandidata na začetku razgovora sprostiti na način, da bo med njima stekel sproščen razgovor. Kandidat je navadno pred začetkom razgovora napet, še bolj pa je to značilno za osebe iz ranljivih skupin. Vaša naloga je, da začetno napetost zmanjšate, kolikor se le da.



Razgovor naj bo polstrukturiran in vnaprej načrtovan, z namenom, da pridobite informacije, ki bodo resnično pomembne za opravljanje delovnih nalog. **Pomembno je, da kandidatu zagotovite varnost podatkov in mu razložite, zakaj so vam določene informacije pomembne.** Dobro je, da pri izvedbi zaposlitvenega razgovora upoštevate tudi Napotke za izpraševalca.



Da boste lahko zagotovili učinkovit razgovor, vam bo pomagala uporaba različnih tipov vprašanj, ki so zbrani v sledeči tabeli s primeri in uporabnostjo. *(prirejeno po Kragelj, 1998)*



TIP VPRAŠANJ	UPORABNOST	PRIMER
ODPRTI TIP	Splošna uporabnost za razgovore, saj z njimi pridobimo veliko informacij.	Ste bili pri delu uspešni? V kolikšni meri ste bili uspešni pri delu?
RAZBREMENILNA VPRAŠANJA	Za sprostitev napetosti v ozračju; Na začetku razgovora ali ko se dotaknemo občutljive tematike; Za ustvarjanje ugodnega ozračja in zmanjšanje napetosti.	Vprašanje o hobijih, o uspehih kandidata ...
ZAČETNA OBŠIRNA VPRAŠANJA	Postavite jih takoj po razbremenilnem vprašanju; zZ spodbudo kandidata, da večino časa govori on sam.	Povejte mi nekaj o vaši poklicni poti.
VPRAŠANJA S SEZNAMOM MOŽNOSTI	Ko kandidat nima analitičnih sposobnosti; Ko je kandidat napet.	Kakšnim pogojem bi morala zaposlitev zadostiti, da bi zadovoljila vaše potrebe? Nekaterim je pomembna zasebnost, drugim delovni odnosi ...
DVOSTRANSKA VPRAŠANJA (ali - ali)	Ko želimo kandidatu omogočiti, da se lažje sooči s pomanjkljivostmi.	Ali ste pri sebi opazili kakšne lastnosti, ki bi jih želeli izboljšati ali spremeniti? Kaj pa vaša samozavest, ali jo imate izraženo v zadostni meri, ali bi jo radi še razvili?
PREBOJNA VPRAŠANJA oz. ZAKAJ VPRAŠANJA	Za iskanje globljih vzrokov za posamezno vedenje in reakcije; Za iskanje vzrokov.; Niso primerna za pogosto uporabo, saj s tem lahko vzpodbudite občutek zasliševanja.	V šoli se niste z nikomer družili – kje vidite vzrok za vaš odpor do druženja?

prirejeno po Kragelj, 1998



Pri izvedbi razgovora si lahko pomagate tudi z nekaterimi Uporabnimi tehnikami, ki vam bodo zagotovile večji uspeh pri izbiri najprimernejšega kandidata.



Značilno pri razgovorih je, da smo s časom omejeni, zato je pomembno, da se vnaprej dobro pripravite in na osnovi že pridobljenih informacij o kandidatu poglobite informacije. **Primerno je, da se za osebe s posebnimi potrebami čas ter prostor razgovora prilagodita.**

Postavljanje pravih vprašanj je kreativen proces, v kolikor potrebujete vir primernih vprašanj, si lahko pomagate s Primeri vprašanj za odkrivanje različnih področij.



RAZUMNE PRILAGODITVE DELOVNEGA MESTA ZA DELAVCE INVALIDE

Prilagoditve v delovnem okolju, ki so namenjene invalidom, so uporabne tudi za druge zaposlene.

Invalidi in osebe s posebnimi potrebami sobivajo z drugimi ljudmi, zato odgovori na njihove potrebe vplivajo tudi na osebe, ki s takšno osebo delijo prostore in interese.

S tem, ko pomagamo invalidu ali osebi s posebnimi potrebami, lahko pozitivno vplivamo na vse, ki so z njimi v stiku. Prilagoditve pa imajo tudi širši družbeni pomen, saj ozaveščajo o nujnosti enakopravnega vključevanja invalidov in oseb s posebnimi potrebami.

Invalide in osebe s posebnimi potrebami si običajno predstavljamo kot osebe na invalidskem vozičku, zato vidimo rešitev njihovih potreb zgolj v prilagoditvah grajenega okolja in v zmanjševanju ali odpravi fizičnih ovir pri njihovem gibanju. Ne smemo pa pozabiti še na mnoge ovire, ki ne izhajajo iz grajenega okolja. Vse te različne ovire se pri posamezniku pogosto prepletajo.

Potrebe starostnikov so lahko podobne kot na primer potrebe slepih in slabovidnih. Tudi oseba z motnjo v duševnem razvoju lahko uporablja invalidski voziček. Slaboviden človek lahko potrebuje podobno, čeprav ne popolnoma enako asistenco kot človek z oviranostjo pri komunikaciji.





Potrebe invalidov in oseb s posebnimi potrebami so različne, v nekaterih delih pa presenetljivo enake ali podobne. **Za potrebe nudenja različnih storitev ali podpornih storitev** jih razvrstimo v:

- osebe z gibalno oviranostjo,
- osebe s senzorno oviranostjo,
- slepe in slabovidne osebe,
- gluhe in naglušne osebe,
- osebe z motnjami v duševnem razvoju,
- osebe z motnjami v duševnem zdravju,
- osebe z drugimi posebnimi potrebami,
- osebe s primanjkljaji na posameznih področjih učenja,
- osebe z govorno-jezikovnimi motnjami,
- osebe s čustvenimi in vedenjskimi motnjami,
- dolgotrajno bolne osebe.

Pri prilagajanju delovnih mest je potrebno upoštevati telesne, čutilne, komunikacijske in intelektualne sposobnosti.

Področje dela z osebami s posebnimi potrebami je precej dinamično; zlasti v zadnjih desetletjih smo priče velikim spremembam na področju razumevanja različnih motenj in primanjkljajev, tako glede etiologije, mehanizmov njihovega nastanka, različnih ravni preventive kot glede spoznavanja in razumevanja značilnosti oseb s posebnimi potrebami, različnih tipov pomoči, intervencij, programov ipd. Temeljno pa še vedno ostaja razumevanje in spoštovanje oseb s posebnimi potrebami ter spoznanje, da imamo z njimi tudi veliko skupnega. **Osebe s posebnimi potrebami so najprej in predvsem ljudje, katerih primanjkljaj ali motnja je le del njihovih značilnosti.**



Razumne prilagoditve so usmerjene k potrebam invalidov, z zagotavljanjem posebne opreme in pomoči, kar omogoča enakovredno vključevanje v delo in prispevanje na delovnem mestu. Vsak posameznik potrebuje specifične spremembe in prilagoditve na področjih kot npr.:

- specifične tehnične in mehanske prilagoditve;
- prilagoditev delovnega okolja, opreme, mobilnosti in dostopa;
- večja prilagodljivost glede razporeditve dela;
- spremembe odnosa vodstva in osebja.

Karkoli je že treba storiti, najbolje vam bodo svetovali invalidi sami!

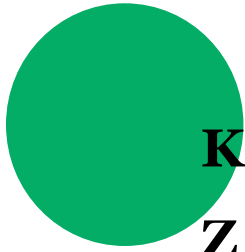
Ne razmišljajte o spremembah kot o dodatnem bremenu, temveč kot o investiciji v nove zamisli in metode dela. **Za večino sprememb je domišljija dejansko potrebnejša od denarja!** Te spremembe pogosto koristijo ne le invalidom, temveč tudi organizaciji kot celoti.

Tanja Lamovec navaja, da ni res, da imajo ljudje, ki so označeni kot osebe z motnjami v duševnem zdravju, posebne potrebe. **Potrebujejo enake stvari, kot jih potrebujejo vsi:** ljubezen, svobodo, prostor, zasebnost, prijatelje, denar, dostojen prostor za življenje, dobro hrano, priložnost biti aktiven in koristen, zadovoljstvo, sprehode ... **zato, da smo to, kar smo, in se lahko čutimo kot del sveta.**
(Lamovec 1995: 106)

V kolikor potrebujete pomoč pri prilagoditvi delovnega mesta zaposlenega, se lahko obrnete na svetovalce, v okviru centrov zaposlitvene rehabilitacije oz. vam bo pri tem svetoval pooblaščen zdravnik medicine dela.

Več o prilagajanju delovnih mest: *Standardi usposabljanj in znanj za prilagoditve delovnih mest*, URI SOČA, 2010; dostopno na spletni strani Razvojnega centra za poklicno rehabilitacijo.





K O M P E T E N C E Z A P O S L E N I H V R A Z N O L I K E M P O D J E T J U

- KOMPETENCE ZAPOSLENIH ZA POVEČANJE VKLJUČENOSTI
 - Kompetence vključujočega vodstvenega kadra
 - Kompetence sodelavcev
 - Kompetence mentorjev
- KOMPETENCE V LUČI EVROPSKIH SMERNIC ZA RAZVOJ VSEŽIVLJENJSKIH KOMPETENC



KOMPETENCE ZAPOSLENIH ZA POVEČANJE VKLJUČENOSTI

Pri zaposlovanju raznolikih skupin v podjetju (glede na socialni, zdravstveni ali kulturni status) je poleg znanj, veščin in vrednot, vezanih na kulturo podjetja, pomembno, da posebno pozornost namenite vrednotam, ki podpirajo vključujoče in harmonično delovno okolje. Največjo podporo pri zaposlovanju in vključevanju raznolikih skupin lahko zagotovi podporno okolje znotraj podjetja. Podporno okolje gradijo zaposleni ter organiziranost podjetja. Naloga vodij je, da razvijajo oziroma spodbujajo svoje zaposlene v smeri vključevanja in skupnega soustvarjanja harmoničnega delovnega okolja, ki je sposobno izraziti dobrodošlico še tako raznolikim skupinam (migrantom, osebam z invalidnostjo ...). Ustvariti je potrebno delovno okolje, ki ponuja sistematično podporo vsakemu novemu zaposlenemu oziroma tistemu, ki podporo potrebuje.

Pri tem so med najpomembnejšimi dejavniki organizacijski ukrepi (*več si lahko pogledate v poglavju [Zakaj vlagati v raznolikost](#)*) ter kompetence zaposlenih, t. j. vodstvenega kadra, mentorjev in sodelavcev.



Postavitev modela kompetenc je v podjetju nujno, če se želite strateško lotiti zaposlovanja, vodenja in razvoja zaposlenih.

Kompetence predstavljajo **sklop znanj, veščin in vrednot ali motivov**, ki vplivajo na vlogo ali odgovornosti, ki jih ima posameznik v delovnih procesih in ki imajo visoko stopnjo korelacije z delovno uspešnostjo. Mogoče jih je meriti po skupno sprejetih standardih. Možno jih je izboljšati z urjenjem in razvojem ljudi. (Gruban, 2003)

Modeli kompetenc so učinkovito orodje preko katerega z zaposlenimi spregovorite o tem, kaj od njih pričakujete in kako lahko to dosežejo.



V podjetju, kjer nameravate voditi vključujočo zaposlovalno politiko, morate poskrbeti, da opremito zaposlene z zahtevanimi kompetencami, in sicer:

1. Na področju ISKANJA KADRA zaposlujete kandidate, ki so se zmožni identificirati z vrednotami podjetja glede zaposlovanja raznolikih skupin. S tem namenom:
 - identificirajte katere vrednote, ki se vežejo na zaposlovanje raznolikih skupin, so najpomembnejše za vaše podjetje;
 - v proces zaposlovanja vključite standardiziran način ocenjevanja kandidatov, s poudarkom na kompetencah in vrednotah, ki naj bi jih kandidati imeli;
 - trenirajte tiste, ki vodijo intervju, da lahko res učinkovito preverijo merila, ki so vam pomembna.
2. Na področju VODENJA UČINKOVITOSTI opremito zaposlene s kompetenco učinkovitega dela v raznolikih delovnih timih oz. s kompetenco vodenja raznolikih timov.
3. Na področju UČENJA IN RAZVOJA opremito zaposlene z znanjem in spretnostmi za učinkovito delo v raznolikih delovnih skupinah, usposablajte nove zaposlene, zasnujte dobro načrtovan program usposabljanja. Le ta naj vključuje tudi to, da se novi zaposleni seznanijo z vrednotami ter vedenjem, ki se od njega pričakuje. To pripomore k hitrejši prilagoditvi v delovno okolje in hitrejši in kakovostnejši usposobljenosti za delo.

STE VEDELI?

Kako dobro podjetje vodi raznolike skupine se lahko izmeri preko delovne zavzetosti zaposlenih (odstotek absentizma, razne raziskave med zaposlenimi), preko koeficienta zadržanja delavcev oz. fluktuacije (odstotek odpovedi v določenem obdobju ...). Statistike za raznolike skupine pa lahko analiziramo tako, da merimo kako uspešni smo pri posameznih skupinah (razne statistične primerjave ...).



Kompetence vključujočega vodstvenega kadra

Da bi lahko zgradili vključujoče in harmonično delovno okolje, je pomembno, da so vodje sposobni učinkovito voditi raznolike delovne skupine in zmorejo usmerjati sodelavce, ki prihajajo iz različnih okolij (glede na starost, nacionalnost, raso/kulturo, spol, zdravstvene omejitve ...). V spodnji sliki si lahko ogledate ključne kompetence vodstvenega kadra, ki naj bi pripomogle k ustvarjanju tovrstnega delovnega okolja.



Managing Workplace Diversity—A toolkit for organisations





Vključujoči managerji imajo razvite kompetence, s svojim zgledom in dejanji sporočajo zaposlenim vključujočo politiko podjetja. V kolikor želite še konkretnější opis vključujočega managerja, si lahko pomagate z [Nasveti za vključujočega managerja](#).



Kompetence sodelavcev

Pri graditvi vključujočega in harmoničnega delovnega okolja je pomembno, da sodelavci med seboj učinkovito sodelujejo ne glede na raznolikost. Ključne kompetence zaposlenih, ki naj bi k temu pripomogle si lahko ogledate v sliki spodaj.



Managing Workplace Diversity—A toolkit for organisations





Kompetence mentorjev

Izbor pravih mentorjev v podjetju je pomembna naloga vodstvenega kadra. Pri izboru je dobro, da imate jasno določene kompetence mentorjev, na osnovi katerih jih v podjetju izberete in skrbite za njihov nadaljnji razvoj.

Eden od modelov kompetenc mentorjev, povzet po Zachary (2012), ki ga je priredil Oddelek za psihologijo na Univerzi v Ljubljani, za projekt Superpsiholog (2015), je predstavljen spodaj v tabeli.

Podjetje si lahko priredi pripomoček oz. izvzame nekatere od spodaj naštetih kompetenc. Pomembno je, da je **model kompetenc mentorjev v podjetju dogovorjen** in da z zaposlenim mentorjem **spregovorite o tem**, kaj od njega pričakujete in kako lahko to doseže. Model je osnova za ocenjevanje kompetenc mentorjev, rezultati ocenjevanj pa smernice za nadaljnji razvoj vsakega mentorja.

TABELA: Model kompetenc mentorjev, povzet po Zachary (2012), prirejen s strani Oddelka za psihologijo Univerze v Ljubljani za projekt Superpsiholog (2015)

kvaliteta ali spretnost	opis
ZAVEDANJE	Zmožnost zavedanja sebe in drugih, senzibilnost za lastno identiteto in identiteto drugih, za socialne potrebe ter organizacijske in kulturne razlike.
EMPATIJA	Zmožnost življenja v mentorirance in ostale zaposlene.
PRIJAZNOST	Ima rad ljudi in jih rad srečuje; tudi drugi se z njim radi pogovarjajo.
SPRETNOST SPODBUJANJA	Spodbuja ljudi, da govorijo o problemih, in jih vodi k odkrivanju rešitev; spodbuja k samostojnemu delu.
SPRETNOST UČENJA	Hitro se uči in ve, kdo kaj zna; vodi in usmerja učenje drugih.
SPRETNOST POGOVORA	Zmožnost vodenja odprtega pogovora v različnih situacijah.
SPRETNOST POSLUŠANJA	Zmožnost poslušati vsakega in slišati tudi neizrečeno; ljudje se počutijo spoštovani.
UPRAVLJANJE S SPREMEMBAMI	Zmožnost spodbuditi spremembe, jih sprejeti in z njimi v organizaciji upravljati.
TOLERANTNOST DO DVOSMISELNOSTI	Zmožnost tolerirati zmedo v organizaciji, kjer so spremembe ves čas prisotne.
ŠTOKOVNOST IN ŠIRINA MENTORJA	Ima dobro strokovno znanje, ki ga med seboj povezuje in umešča v širši kontekst.
ENERGIJA, ENTUZIAZEM, IN OSEBNA PRIPRAVLJENOST DELITI IZKUŠNJO Z MENTORIRANCI	Deluje v smeri zastavljenih ciljev; pozitivno pristopa k reševanju problemov (dojema jih kot izzive, ne grožnje); pri reševanju problemov kaže energijo; svoje izkušnje je pripravljen deliti.





kvaliteta ali spretnost	opis
POSREDOVANJE POVRATNE INFORMACIJE	Jasno in konstruktivno posreduje povratno informacijo, tako sproti kot na koncu opravljene naloge; mentoriranec dobi koristne napotke za delo naprej.
POZITIVNO IN AKTIVNO POSLUŠANJE MENTORIRANCA	Zna stopiti iz svojega okvira razmišljanja in brez presojanja posluša in razume mentoriranca ter mu postavlja relevantna vprašanja.
REFLEKTIRANJE PRAKTIČNEGA DELA	Sproti reflektira svoje delo in delo drugih ter išče načine za lastni razvoj.
OBVLADOVANJE TEŽJIH ZADEV IN OBČUTIJ	Pri vodenju mentoriranca razpoznavna svoja čustva, razpoloženja, motive ter razume njihove vplive na odnos z mentorirancem, sprejema morebitna negativna občutja do mentoriranca in se uspešno spopada z njimi, obvlada težje situacije v odnosu z mentorirancem.
OBVLADOVANJE MEJA IN RAZMERJA MOČI	Pri vodenju mentoriranca zna postaviti meje in v vlogi mentorja vzpostaviti ustrezno razmerje moči.
MEDSEBOJNO IZMENJAVANJE ETIČNIH DILEM	Z mentorirancem razpravlja o etičnih dilemah, ki se pojavljajo v delovnih situacijah.
MENTORSTVO	Zaveda se pomena mentorstva in iskreno skrbi za profesionalni razvoj mentoriranca.
OCENJEVANJE KOMPETENC	Zna oceniti mentorirančeve kompetence in načrtovati ter spremljati njihov razvoj.
OCENJEVANJE IZVAJANJA USPOSABLJANJA	Zna evalvirati potek usposabljanja mentorincev ter rezultate evalvacije uporabiti pri prilagajanju izvajanja usposabljanja.



KOMPETENCE V LUČI EVROPSKIH SMERNIC ZA RAZVOJ VSEŽIVLJENJSKIH KOMPETENC

Evropski parlament in Evropski svet sta leta 2006 sprejela **Evropski referenčni okvir ključnih kompetenc, ki so izrednega pomena pri zviševanju zaposljivosti brezposelnih ter pri ohranjanju vseživljenjskih spretnosti za povečanje fleksibilnosti zaposlenih. Le te potrebuje sleherni evropski državljan z namenom doseči osebno izpolnitev, socialno vključenost, aktivno državljanstvo in zaposljivost v družbi znanja.** Identificirajo 8 ključnih kompetenc:

- sporazumevanje v maternem jeziku,
- sporazumevanje v tujem jeziku,
- matematična kompetenca ter osnovne kompetence v znanosti in tehnologiji,
- digitalna pismenost,
- učenje učenja,
- medosebne, medkulturne in družbene kompetence, kulturna zavest in izražanje,
- samoiniciativnost in podjetnost.

V Sloveniji je [Andragoški center Slovenije](#) tisti, ki razvija gradivo na temo temeljnih zmožnosti. Gradivo je dostopno na njihovi spletni strani. V sledeči tabeli si lahko preberete opis posameznih kompetenc ter navedene življenjske in delovne situacije, kjer posamezne kompetence potrebujemo.



TABELA: Evropski referenčni okvir vseživljenjskih kompetenc (VIR: www.acs.si)

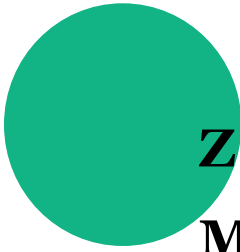
kompetence z opisom	življenjske in delovne situacije, kjer jo potrebujemo
<p>SPORAZUMEVANJE V MATERNEM JEZIKU</p> <p>je sposobnost izražanja in razumevanja pojmov, misli, čustev, dejstev in mnenj v pisni in ustni obliki (poslušanje, branje, govor, pisanje) ter na ustrezen in ustvarjalen način jezikovno in medsebojno delovanje v vseh družbenih in kulturnih okoliščinah – izobraževanje in usposabljanje, delo, dom in prosti čas.</p> <p>Vključuje branje, pisanje, poslušanje in govorjenje.</p>	<p>Izpolnjevanje obrazcev, branje uradnih, neuradnih, zasebnih in javnih besedil, razumevanje prebranega, pogovor po telefonu, zapisovanje telefonskih sporočil, branje tehničnih navodil, sporazumevanje v javnih ustanovah, pisanje dopisov, dopisovanje preko elektronske pošte, govorno nastopanje ...</p>
<p>SPORAZUMEVANJE V TUJEM JEZIKU</p> <p>se na splošno deli na osnovne sposobnosti razumevanja, izražanja in interpretiranja misli, občutij in dejstev tako v ustni kot pisni obliki (poslušanje, branje, govorjenje, pisanje) v jezikovno primerni obliki glede na družbeno okolje (vzgoja in izobraževanje, dom, delo, prosti čas). Za večino komuniciranja v tujem jeziku se štejeta tudi posredovanje in medkulturno razumevanje.</p>	<p>Delo npr. s tujimi strankami (turizem, hotelirstvo, gostinstvo ...).</p>
<p>MATEMATIČNA KOMPETENCA pomeni sposobnost obvladovanja in uporabe matematičnega načina razmišljanja za reševanje mnogih težav v vsakdanjem življenju. Zajema sposobnost in pripravljenost za uporabo matematičnih načinov razmišljanja (logično in prostorsko razmišljanje) in načinov predstavljanja (formule, modeli, konstrukcije, grafi in razpredelnice).</p> <p>OSNOVNE KOMPETENCE V ZNANOSTI IN TEHNOLOGIJI se nanašajo na sposobnost in pripravljenost uporabe celote znanj in metodologije zato, da bi razložili naravni stroj sveta tako, da prepoznamo ključna vprašanja in na podlagi dokazov skušamo odgovoriti nanje.</p>	<p>Izračun družinskega proračuna, izračun količine barve, ki jo bo potreboval za beljenje svojega doma, nakupovanje, oprema stanovanja ... proizvodna dela, kontrola, administrativna dela, delo na ekološki kmetiji itd.</p> <p>Ekologija, medicina in zdravje ter dom in prosti čas: zdravo prehranjevanje, pomen ločevanja odpadkov, varčevanje pitne vode, varčevanje elektrike, pomen zdravega načina življenja...</p>
<p>DIGITALNA PISMENOST</p> <p>Vključuje samozavestno in kritično uporabo informacijske tehnologije pri svojem delu, v prostem času in pri komunikaciji. Te sposobnosti so podprte z osnovnim znanjem uporabe informacijske in komunikacijske tehnologije (IKT): uporaba računalnika za priključitev, dostop, shranjevanje, ustvarjanje, predstavljanje in izmenjavo informacij, prav tako pa tudi za komuniciranje in udeleževanje pri medmrežnem sodelovanju.</p>	<p>Spletno nakupovanje, mreženje, pridobivanje informacij o pravnih vprašanjih v delovnih situacijah oz. pri iskanju zaposlitve je računalnik potreben za oblikovanje Europassa, pregledovanje zaposlitvenih oglasov, pripravo CV ja ...</p> <p>Ta znanja potrebujejo administratorji, turistični delavci, natakarji in mnogi drugi.</p>
<p>UČENJE UČENJA je opredeljena kot sposobnost učiti se in vztrajati pri učenju, organizirati svoje učenje, tudi učinkovito upravljanje časa in informacij, individualno in v skupinah. Pomeni tudi, da se posameznik zaveda svojega učnega procesa in potreb, prepoznava priložnosti, ki so na voljo in je sposoben premagovanja ovir za uspešno učenje.</p>	<p>Tako učeči se nadgrajuje svoje prejšnje izkušnje z učenjem in jih povezuje z življenjskimi izkušnjami v različnih okoliščinah: doma, v službi, pri izobraževanju in usposabljanju.</p>



Kompetence z opisom	Življenjske in delovne situacije, kjer jo potrebujemo
<p>MEDOSEBNE, MEDKULTURNE IN DRUŽBENE KOMPETENCE pokrivajo vse vrste obnašanja, ki jih ima posameznik pri učinkovitem in konstruktivnem sodelovanju v svojem družbenem in delovnem okolju, še posebej v naraščajočih raznolikih družbah. Prav tako so te sposobnosti pomembne pri razreševanju konfliktov, ki iz tega izhajajo. Družbene sposobnosti omogočajo posamezniku, da intenzivno sodeluje in se udeje v družbenem življenju. Te sposobnosti temeljijo na poznavanju socialnih in političnih vsebin in obvez, kar je temelj za aktivno in demokratično udejstvovanje posameznika.</p>	<p>Potrebujemo jo v vsakem delovnem okolju, ne glede na področje dela.</p>
<p>KULTURNA ZAVEST IN IZRAŽANJE pokrivata vse vrste obnašanja, ki jih ima posameznik pri učinkovitem in konstruktivnem sodelovanju v svojem družbenem in delovnem okolju, še posebej v naraščajočih raznolikih družbah. Prav tako so te sposobnosti pomembne pri reševanju konfliktov, ki iz tega izhajajo. Družbene sposobnosti omogočajo posamezniku, da intenzivno sodeluje in se udeje v družbenem življenju. Te sposobnosti temeljijo na poznavanju socialnih in političnih vsebin in obvez, kar je temelj za aktivno in demokratično udejstvovanje posameznika.</p>	<p>Je pomembna za vzpostavljanje dobrih odnosov v raznolikih delovnih okoljih in družbenih situacijah. Pomen kompetence je predvsem v preprečevanju rasnih in drugih diskriminacij, ki so prisotne v slovenskem okolju. Pomembna je za aktivno udeležbo pri vključevanju v družbo.</p>
<p>SAMOINICIATIVNOST IN PODJETNOST se nanašata na sposobnost posameznika za uresničevanje svojih idej v dejanja ter tudi sposobnost posameznika, da vzpodbuja in podpira inovacije, ki jih aktivirajo zunanji dejavniki. Vključuje kreativnost, inovativnost, prevzemanje odgovornosti, sposobnost načrtovanja in upravljanja projektov, da bi dosegli določene cilje. Ta sposobnost podpira posameznika pri vsakodnevnih aktivnostih doma, v službi, v družbi. Posameznik je tako na delovnem mestu sposoben razumevanja ozadja njegovega dela in izkoriščanja priložnosti. Je hkrati podlaga za bolj posebne spretnosti in znanja, ki jih potrebujejo tisti, ki ustanovljajo socialne ali gospodarske dejavnosti ali k temu prispevajo. Vključuje tudi zavest o etičnih vrednotah in spodbujanje dobrega upravljanja).</p>	<p>Vseživljenjske situacije: soočanje s problemi, vztrajnost pri razreševanju svoje zaposlitvene situacije, učinkovito upravljanje financ, načrtovanje družinskega proračuna...</p> <p>Delovne situacije: inovativne delavnice, uvajanje izboljšav v delo, razvoj socialnega kapitala, komunikacija s sodelavci, nadrejenimi ...</p>

In zakaj je za delodajalca to vedenje pomembno?

Zaradi tega, ker razvoj vseživljenjskih spretnosti zaposlenih podjetju prinaša večjo fleksibilnost, predvsem pri soočanju s spremembami na delovnem mestu, lažjemu prehodu delavcev iz enega delovnega mesta na drugega oz. prevzemanje novih delovnih nalog itd. Kako ustvariti priložnosti za razvoj vseživljenjskih situacij pa je v podjetju zelo kreativen proces, ki ga lahko oblikujete skupaj z zaposlenimi.



ZAGOTAVLJANJE MENTORSTVA V PODJETJU

- MENTORSTVO V PODJETJU
- PRIPRAVLJENOST MENTORJA
- MEDGENERACIJSKE IN MEDKULTURNE MENTORSKE VEŠČINE
 - Mentorske veščine za generacijo »tradicionalist«
 - Mentorske veščine za generacijo »baby boomers«
 - Mentorske veščine za generacijo »X«
 - Mentorske veščine za generacijo »gen Y«
 - Mentorske veščine za medkulturno vodenje
- RAZVOJ MENTORSKEGA ODNOSA
 - Pripravljalne aktivnosti
 - Omogočanje razvoja mentoriranca
 - Zaključevanje procesa mentorstva
- PROGRAM USPOSABLJANJA
 - Priprava programa usposabljanja
 - Načini uvajanja zaposlenih
 - Zapis programa usposabljanja
- ZNANJA ZA UČINKOVITOST POUČEVANJA
 - Zakaj se učimo?
 - Kako se učimo?
 - Priporočila za poučevanje
 - Priprava na poučevanje



MENTORSTVO V PODJETJU

Mentorstvo je učni proces, v katerem se razvije podporni, osebni in vzajemni odnos z osredotočenostjo na dosežek. Čustvena podpora je ključni element mentorskega odnosa. Preko mentorskega odnosa se mentoriranec razvija in uči preko pogovorov z bolj izkušenim mentorjem, ki deli svoje znanje in spretnosti, ki jih mentoriranec lahko vključi v svoja razmišljanja in delovno prakso. S primerjanjem, tutorstvom ali coachingom mentor pomaga mentorirancu pri razvoju ključnih kompetenc.

V nekaterih podjetjih se mentorski programi uporabljajo ne le za nove zaposlene, temveč tudi za ciljne skupine, ki so premalo zastopane na višjih ravneh organizacije.

Mentorski programi so nujni za vključevanje oseb s težavami v duševnem zdravju ter druge ranljive zaposlene v podjetju.

Pojem mentor izhaja iz grškega mita o starem in izkušenem možu Mentorju, ki je bil dober prijatelj mitološkega heroja Odiseja. Ob odhodu v trojansko vojno mu je zaupal skrb za dom in vzgojo sina Telemaha. Mentor je bil Odiseju vodnik in vzgojitelj.

Podjetja, ki skrbijo za mentorstvo znotraj podjetja poročajo o znižanju fluktuacije, povečanju pripadnosti, pospešitvi razvoja vodstvenih kadrov, znižanju stresa, močnejših in bolj povezanih timih ter večjem uspehu pri učenju posameznika ter organizacije.
(Zachary, 2007)

PRIPRAVLJENOST MENTORJA

Ko boste izbrali ustrezne mentorje v podjetju (*več v poglavju [Kompetence mentorjev](#)*), je treba preveriti, ali so bodoči mentorji, pripravljeni na pričetek mentoriranja.



PRIPRAVLJEN MENTOR naj bi po Zacharyevi (2000) imel naslednje procesne splošne kompetence:

- USTVARJANJE IN VZDRŽEVANJE ODNOSOV = z namenom, da mentorirancu zagotovite ustrezne vire, ki jih sami ne morete pokriti.
- COACHING = pomoč mentorirancu, da doseže določeno znanje oz. razvije spretnost preko modelnega učenja.
- KOMUNIKACIJA = vključuje spretnost poslušanja, preverjanje



razumevanja, jasno izražanje, razumevanje neverbalne komunikacije.

- SPODBUJANJE = vzpodbujanje ob pravem času in na primeren način z namenom motiviranja in navdihovanja mentoriranca.
- MODERIRANJE = vzpostavljanje prijateljske ter spoštljive klime za učenje, pri čemer mentoriranca vključimo v načrtovanje in evalvacijo učenja.
- POSTAVLJANJE CILJEV = pomoč mentorirancu pri razjasnitvi ciljev in načrtovanju realističnih ciljev.
- URAVNAVANJE KONFLIKTOV = vključevanje mentoriranca k razreševanju problemov in ne reševanje le teh namesto njega.
- REFLEKSIJA = modeliranje procesa učenja v smislu izražanja naučenega ter ocenjevanje učenja za prihodnje ukrepanje.

KAKO PRIPRAVLJEN JE IZBRANI MENTOR, lahko preverite tudi preko vprašalnika *»Samoocena kompetenc mentorja«*, ki vam bo podal informacije o tem, kje bo vodstveni kader moral zagotoviti podporo.



MEDGENERACIJSKE IN MEDKULTURNE MENTORSKE VEŠČINE

Z namenom zagotavljanja uspeha različnih mentorancev, ki se v starosti ter kulturni pripadnosti med seboj razlikujejo, je pomembno, da mentor razvije specifične medkulturne in medgeneracijske veščine. Pomembno je, da svoj stil mentoriranja zmora prilagajati posebnostim mentoriranca. Obstajajo splošna priporočila za razvoj medgeneracijskih in medkulturnih mentorskih veščin.

Mentorske veščine za generacijo »tradicionalist« (rojeni pred 1946)

Organizacije v svoje delo vključujejo tudi starejše prostovoljce in zunanje sodelavce. Tudi njim je potrebno zagotoviti mentorstvo. Splošne značilnosti mentorancev, rojenih v t.i. generaciji »tradicionalisti« so: močna delovna etika, izkušnost, discipliniranost, zanesljivost. Mentoriranci bi lahko imeli zadržke pri izražanju svojega mnenja in se izogibali konfliktom.





Mentor naj bi na splošno za delo s to skupino razvil naslednje mentorske veščine:

- fleksibilnost pri oblikovanju delovnih mest ter razporeditvi delovnih ur;
- zagotavljanje priznanja za njihov prispevek;
- izražanje spoštovanja za njihov prispevek, znanja in izkušnje;
- zagotavljanje svobode in fleksibilnosti pri opravljanju dela;
- jasna in direktna komunikacija;
- nudenje podpore pri razvoju in informiranje o priložnostih;
- prepoznavanje kot mentorjev, z namenom, da prenesejo znanja in izkušnje na mlajše generacije.

Mentorske veščine za generacijo »baby boomers« (rojeni med letoma 1946 in 1964)

Splošne značilnosti mentorirancev, rojenih v t.i. generaciji »baby boomers« so: zavzetost, dobri v timskem delu, spoštujejo avtoriteto in hierarhično strukturo, izkušnost.

Mentor naj bi za delo s to skupino razvil naslednje mentorske veščine:

- zagotavljanje izzivov ter raznolikih delovnih zadolžitev;
- pripravljenost na prilagajanje;
- uravnavanje zasebnih in službenih obveznosti;
- skrb za priznavanje njihovega prispevka k podjetju;
- spoštovanje njihovega vložka, znanj in izkušenj;
- prepoznavanje kot primernih mentorjev (saj znajo prenašati znanja in izkušnje na mlajše).



Mentorske veščine za generacijo »X« (rojeni med letom 1965 in 1980)

Splošne značilnosti mentorirancev, rojenih v t.i. generaciji X so: ambicioznost, prilagodljivost, tehnološka razgledanost, neodvisnost in izražena potreba po avtonomiji. Mentor naj bi za delo s to skupino razvil naslednje mentorske veščine:

- spodbujanje idej;
- dostopnost;
- skrb za raznoliko delo polno izzivov;
- skrb za nagrajevanje in napredovanje na osnovi jasnih delovnih uspehov;
- zagotavljanje osebnega odnosa z mentorirancem ter individualno prepoznavanje njihovega prispevka;
- vključevanje pri odločanju;
- informiranje o priložnostih za profesionalni razvoj;
- nudenje pomoči pri povezovanju njihovega prispevka z doseganjem organizacijskih ciljev;
- zagotavljanje jasnih usmeritev in podpore;
- zagotavljanje nepretrgane povratne informacije.

Mentorske veščine za »gen Y« generacijo (rojeni med 1981 in 2000)

Na splošno naj bi za generacijo Y veljalo, da so dobri pri »multi tasking« nalogah, samozavestni, imajo dober globalni pogled, usmerjeni so k dosežkom, radi se zabavajo pri delu, imajo kratko pozornost. Mentor, naj bi za to skupino razvil naslednje veščine:

- omogočanje enakovrednega odnosa (vključujte jih pri sprejemanju odločitev);
- nudenje coachinga in svetovanja;
- izkazovanje pripravljenosti za sprejemanje njihovih idej;
- zagotavljanje zabavnega, na zaposlenega usmerjeno delovno mesto;
- fleksibilnost;



- uravnavanje dela in njihove zasebnosti (hobijev);
- zagotavljanje simulacije različnih vlog;
- vnaprejšnja postavitev pomembnih pravil na delovnem mestu (posebno glede socialnega networkinga in uporabo IKT na delovnem mestu);
- zagotavljanje jasnih usmeritev;
- zagotavljanje podpore in sistematične povratne informacije;
- omogočanje timskega dela;
- prepuščanje odgovornosti.

Mentorske veščine za medkulturno vodenje

Mentor naj bi se v procesu mentoriranja zavedal, da tako kot jezik med kulturami, variira tudi neverbalna komunikacija. Na slednjo mora biti pozoren, hkrati pa se mora zavedati, da se mentoriranci zaradi različnih kultur ter vrednot lahko razlikujejo v percepciji časa, dojemanju hierarhije, sprejemanju individualnosti v primerjavi s kolektivnostjo ter potrebi po direktivnosti v nasprotju z nedirektivnostjo.

Mentor naj bi za mentoriranje mentorirancev raznolikih kultur razvil naslednje veščine:

- spretnost poslušanja in preverjanja dogovorjenega (»Ko si to rekel, si mislil ...?«);
- prilagajanje komunikacijskega stila ter uporaba alternativnih načinov komunikacije;
- dostopnost;
- oblikovanje klime, ki spodbuja postavljanje vprašanj;
- izogibanje žargonu in slengu;
- pomoč delovnemu timu, delovnemu okolju pri sprejemanju vrednot mentoriranca, strukture, norm ter njegovih pričakovanj.



RAZVOJ MENTORSKEGA ODNOSA

Pripravljalne aktivnosti

1. PRED PRVIM SREČANJEM

Kot na vsako vlogo se je tudi na vlogo mentorstva treba dobro pripraviti. Več truda boste vložili v pripravo, večja bo verjetnost, da bo mentoriranec uspel in razvil ustrezne kompetence. Da boste zagotovili kvalitetno mentorstvo, je dobro, da pred pričetkom:

- razmislite o lastni mentorski poti ter o mentorjih, ki so vam bili v pomoč pri strokovnem razvoju. Preko razmisleka o vaši vlogi kot mentoriranca boste lažje razumeli in prilagajali delo z mentorirancem. V pomoč vam je lahko uporabna vaja [Lastna mentorska pot](#), prirejena po Zachary (2000);
- zberete vse ključne informacije, ki bodo pomembne pri načrtovanju mentorskega procesa. V pomoč vam je lahko [Vprašalnik za mentorja pred prvim srečanjem](#), prirejenim po Zachary (2000);
- pripravite Program usposabljanja, ki ga boste nato z mentorirancem uskladili na prvem srečanju.



2. NA PRVEM SREČANJU Z MENTORIRANECM, BOSTE:

- Oblikovali mentorski dogovor. V pomoč vam je lahko [Vprašalnik za sklepanje skupnega mentorskega dogovora](#), prirejenim po Zachary (2000).
- Z mentorirancem uskladili program usposabljanja.
- Oblikovali osnovna pravila v mentorskem odnosu, ki se jih bosta držala oba. To je pomembno predvsem zaradi zagotavljanja obojestranskega spoštovanja, zaupanja in učinkovitega učenja. Dogovorjena osnovna pravila naj bi oba spoštovala in tudi preverjala, kako se jih oba držita.





Nekateri primeri osnovnih pravil:

- Najin čas bova dobro obvladovala.
- V mentorskem procesu bova oba aktivna.
- Komunicirala bova odprto in odkrito s spoštovanjem do različnosti.
- Spoštovala bova izkušnje in razmišljanja drug drugega.
- Jasno bova določila najin čas in kraj srečanj.
- Skrbela bova za zaupnost.

3. PO PRVEM SREČANJU, JE DOBRO DA RAZMISLITE O NASLEDNJIH VPRAŠANJIH

- Kakšna razmišljanja se vam porajajo o bodoči mentorirančevi poti, glede na vajine podobnosti in razlike v življenjskih izkušnjah in učnih stilih, ki ste jih razbrali iz uvodnega razgovora?
- Katere razlike v pristopu in učnih stilih bi potencialno lahko negativno vplivale na mentorski odnos?
- Katere aktivnosti in pristopi bi lahko pozitivno vplivali na mentorski odnos?

Omogočanje razvoja mentoriranca

Tekom procesa mentoriranja ves čas preverjajte, ali poteka proces tako, kot sta oba pričakovala. Z mentorirancem je potrebno spregovoriti o:

- zagotovljenemu ravnotežju med podporo, izzivi in vizijo pri učenju;
- priložnostih za učenje;
- tem, ali usposabljanje poteka po skupno dogovorjenem programu usposabljanja;
- kvaliteti interakcije;
- nivoju zaupanja v mentorskem odnosu;
- možnostih, ki so ponujene za namen refleksije odnosa;
- kvaliteti povratne informacije, ki jo nudi mentor ...



Zaključevanje procesa mentorstva

V fazi zaključevanja je potrebno, da **mentoriranec oceni kompetence mentorja**, saj le na takšen način lahko spremljate razvitost kompetenc pri mentorjih in predlagate njihov razvoj v prihodnosti. Vprašalnik naj bo anonimen, rezultate pa naj zbira nadrejeni. Tako omogočite, da mentoriranec lažje spregovori o kompetencah mentorja.

Na drugi strani **mentor oceni mentoriranca** in se z njim o tem odkrito pogovori. Povratna informacija naj bo pozitivno naravnana, v smislu, katera področja naj bi mentoriranec še naprej razvijal v prihodnosti in kje je bil uspešen.

Mentor in mentoriranec ob zaključevanju spregovorita o:

- doseženih dogovorjenih rezultatih;
- doseženih kompetencah mentoriranca;
- mentorskem odnosu (kako zadovoljujoč je bil za obe strani, kako se je razvijal, kako je potekalo reševanje konfliktov, o medsebojnem sprejemanju, kako je bila podana povratna informacija ...);
- odnosih z drugimi sodelavci, strankami;
- tem, kaj sta se oba naučila za prihodnost ...



PROGRAM USPOSABLJANJA

Ena od uporabnih definicij uvajanja novih zaposlenih je Novakova (2008), ki le-to opredeli kot aktivnost kadrovskih strokovnjakov ter vodij, ki novo sprejeto osebo seznanijo:

- z organizacijo (napisanimi in nenapisanimi pravili);
- s socialnim delovnim okoljem (nadrejenimi, podrejenimi, sodelavci in drugimi, s katerimi bo oseba prihajala v stik);
- s fizičnim delovnim okoljem (prostorom in opremo, ki jo bo imela na razpolago);
- z delom (nalogami in opravili);

in jo hkrati usposobijo za delo na novem delovnem mestu.

Uvajanje novega sodelavca, ki je lahko tudi oseba iz ranljive skupine, mora biti sistematično in znotraj podjetja dogovorjeno, da zagotovite hitro in kakovostno integracijo v delo in delovne naloge. Pred prihodom novega sodelavca mora biti program usposabljanja pripravljen, natančno (vsebinsko in terminsko) opredeljen z odgovornostmi zaposlenih, ki bodo skrbeli za uvajanje novega sodelavca. Pravilo je, da kolikor pozornosti boste dali posameznim nalogam ali vedenju, toliko pozornosti bo temu dal tudi novinec.

Priprava programa usposabljanja

Ker je interes vsakega podjetja, da novega zaposlenega hitro in odlično vpelje na novo delovno mesto, je **priprava programa usposabljanja, oz. načrt pridobivanja kompetenc** nujen predpogoj. Dobro je, da sestavite delovni tim, ki bo skrbel za uvajanje, mentor pa naj vodi izvajanje programa usposabljanja, spremljanje usposabljanca, zbira informacije ter izvede zaključno evalvacijo/oceno uspešnosti usposabljanja.

Zaradi pomanjkljive priprave se skazi več usposabljanj kot zaradi katerekoli druge napake. Ob slabi pripravi je usposabljanje zmedeno, novo zaposleni pa v najboljšem primeru zmeden, v najslabšem pa izgubi zanimanje. Če mentor ne posveča pozornosti podrobnostim je velika verjetnost, da jo tudi novo zaposleni ne bo.



Z namenom vključevanja načela raznolikosti pri razvoju programa usposabljanja je potrebno preučiti cilje in izzive, s katerimi se organizacija sooča, npr. pomanjkanje razumevanja različnih kultur in generacij, komunikacije in sposobnosti timskega dela, zavedanje organizacijskih vrednot ... zato je dobro, da pri razvoju programa usposabljanja upoštevate različna področja, kot npr.:

Za vse zaposlene:

- Organizacijska vizija, strategija in vrednote ustvarjanja vključujočega in harmoničnega delovnega okolja.
- Samozavedanje: kako sprejemajo in razumejo lastne preference in kako le-te vplivajo na njihove odločitve in odnose z drugimi.
- Sprejemanje in razumevanje drugih (državljanstvo, kultura, generacija, spol).
- Veščine in strategije komuniciranja.

Za vodstvo:

- Coaching in mentorstvo članov tima iz različnih profilov.
- Vključujoče zaposlovanje, usposabljanje in upravljanje uspešnosti.
- Vodenje zaposlenih (npr. glede na starost, narodnost, spol).

Načini uvajanja zaposlenih

Zaposlene boste na novo delo uvedli preko različnih načinov. Poznamo:

- PASIVNA OBLIKA UVAJANJA (udeležba na predavanju, opazovanje dela, prebiranje priporočene literature ...).
- AKTIVNA OBLIKA UVAJANJA (učenje z uporabo računalniškega programa, uporaba tehničnega pripomočka, izpolnjevanje obrazcev, igranje vlog (simulacije problemov s pomočjo mentorja), trening na praktičnih primerih s pomočjo mentorja, delavnice, konkretne delovne naloge, programirane inštrukcije, kroženje po posameznih oddelkih ...).



Zapis programa usposabljanja

V okviru posameznih kompetenc ali vsebine določite splošne in specifične. Med **splošne nujne vsebine** programa usposabljanja, ki jih lahko predstavite na "uvajalnem seminarju", bi lahko umestili:

- obveznosti in pravice usposabljanca;
- delovni čas, urnik dela, odmori med delom;
- socialno delovno okolje, ki ga sestavljajo: neposredni sodelavci in drugi, s katerimi bo pogosto prihajal v stik;
- seznanitev z varnostjo pri delu;
- zgodovina podjetja X;
- vizija, poslanstvo, cilji podjetja X;
- vrednote, delovni stil, norme (organizacijska kultura) podjetja X;
- seznanitev z organizacijsko strukturo podjetja X;
- seznanitev s sodelavci, delovnim mestom, delovnimi nalogami, konkretnim delom, nalogam, zadolžitvam;
- seznanitev z vlogo vodje – mentorja;
- seznanitev s programom uvajanja;
- zagotovitev kroženja po oddelkih, s katerimi bo sodeloval;
- **seznanitev s podpornimi storitvami za invalidne osebe oz. osebe s posebnimi potrebami (možnost prilagajanja delovnih nalog, podporne storitve izvajalca zaposlitvene rehabilitacije ali zdravnika medicine dela, psihosocialne službe delodajalca ...);**
- predstavitev delovnega mesta;
- pogloblitve zadolžitve in odgovornosti;
- delovne naloge iz pogodbe o zaposlitvi;
- pričakovanja delodajalca in novega zaposlenega;
- komunikacijske poti znotraj podjetja ...

Dobro je, da upoštevate nekatera *Priporočila za večjo učinkovitost programa usposabljanja.*





V pomoč pri uvajanju so vam lahko **različna gradiva**, kot npr.: letno poročilo, organizacijski pravilniki, statut podjetja, organizacijska shema podjetja, program uvajanja, razni standardi podjetja, zapisani delovni postopki, protokoli podjetja, spletna stran podjetja ...).

Za zahtevnejša delovna mesta je primernejše, če pripravite načrt pridobivanja kompetenc za določeno mesto. Program uvajanja/usposabljanja oz. načrt pridobivanja kompetenc je potrebno zapisati in se z mentorirancem o tem pogovoriti. Enega od njih si lahko ogledate (in ga po potrebi preoblikujete) v prilogi [Program usposabljanja oz. načrt pridobivanja kompetenc](#).



Mentorstvo v fazi usposabljanja vpliva na prenos znanja med zaposlenimi. Pipan (2003) navaja, da mentorstvo zvišuje produktivnost, ohranja in povečuje intelektualni kapital podjetja, vzdržuje motivacijo za delo (tako pri mentorjih kot pri usposabljanjih), izboljšuje komunikacijo in razumevanje v podjetju, omogoča učinkovitejše nasledstveno načrtovanje, je stroškovno učinkovito, še posebno, če ga primerjamo z eksternimi izobraževanji.



ZNANJA ZA UČINKOVITOST POUČEVANJA

(proces poučevanja, je prirejen po priročniku *Kmalu boš znal sam*, avtorja Videoarts in Videocenter)

Poučevanje je spretnost, ki jo potrebujemo vsi, vse življenje. Vloga mentorja zahteva visoko razvito kompetenco poučevanja. Ni zadosti, da je mentor dobro strokovno podkovan na področju, ki ga želi prenesti na novega zaposlenega, temveč mora biti več ustreznega posredovanja le-tega. Samo obvladovanje nekega postopka še ne pomeni, da ga znate tudi ustrezno posredovati. Velja tudi pravilo, da bolj, kot je področje kompleksno, težje je to področje posredovati. **Ko govorimo o ranljivih skupinah pa je pomembno tudi prilagajanje načina poučevanja.**

V povezavi s prilagajanjem poučevanja se lahko obrnete na izvajalca zaposlitvene rehabilitacije. *Poglejte si tudi podpoglavje [Razumne prilagoditve dela](#).*



Dobro je, da mentor ponotranji filozofijo, da ni človeka na svetu, ki ne bi bil motiviran za učenje. S takšno predpostavko vam bo kot mentorju lažje, ko se boste soočili s težavnejšimi oz. na pogled manj motiviranimi mentoriranci. Naloga mentorja je, da učenje občasno spodbudi in prevaja zunanji svet v notranji svet usposabljanca (»Kaj ti bo novo znanje osebno doprineslo?«). Nekdo bo za učenje novega znanja motiviran, ker mu bo to predstavljalo status v podjetju, drug se bo za učenje odločil zaradi želje po kakovostnem opravljanju dela, lahko tudi zaradi pridobitve večjega spoštovanja s strani sodelavcev ... Če želite dobro poučevati, morate razumeti zakaj se človek uči, kako se uči, najbolj bistvena pa bo vaša priprava na poučevanje.

Zakaj se učimo?

Učimo se zato, ker se hočemo, saj je želja po učenju človeku prirojena. Dejstvo je, da se nekateri učijo za napredovanje, za osebni razvoj, drugi zato, da bi bili spretni na več področjih ali pa storili kaj bolje od drugih oz. kaj bolje danes kot včeraj. Z zavedanjem in upoštevanjem raznolike motivacije za učenje je potrebno mentoriranca ustrezno spodbuditi. Mentor lahko učenje spodbudi na različne načine:

- s spodbudo (finančna, socialna, s poudarkom osebnega razvoja ...);
- s pohvalo (poiščite kaj dobrega in to pohvalite);
- s čestitko (po zaključku usposabljanja povejte novincu, česa vse se je naučil in mu za to čestitajte).



Kako se učimo?

Ko poučujemo osebo, je potrebno upoštevati:

- KONTEKST = usposabljanca moramo razložiti, kako se njegovo delo vključuje v širšo sliko. Tako bo lažje razumel delo in inoviral z manj napakami. Predstavljanje konteksta ima tudi pomemben vpliv na motiviranje usposabljanca za bolj monotona in dolgočasna opravila, ki tako dobijo smisel.
- Dejstvo, da se lažje učimo s PREBAVLJIVIMI ZALOGAJI, t.j., da se učimo vedno košček za koščkom in nikoli vse naenkrat. Osvojiti moramo najprej en zalogaj, da bi lahko osvojili drugega. Pri tem je pomembno, da mentorji ponavljajo informacije toliko, kolikor je potrebno in da dovoljujejo vprašanja. S kratkimi naravnimi prekinitvami oz. premori oblikujete stopnje zalogajev. Na tak način svoj pristop prilagodite sposobnostim usposabljanca za pomnjenje in učenje.
- Da usposabljanec potrebuje VAJO. Predvsem potrebuje priložnost za vajo, kjer udejanja spretnosti ali znanje, dokler nista oba zadovoljna. Vaja naj bo zasebna in ne javna.

Priporočila za poučevanje

Pri poučevanju je dobro, da upoštevate nekatera splošna priporočila za poučevanje:

- Snov pravilno razvrstite (bolje pomnimo snov, ki jo slišimo na začetku in na koncu učne ure, slabše pa tisto na sredini, zato najpomembnejše stvari povemo na začetku oz. na koncu).
- Prilagodite svoj pristop potrebam in sposobnostim usposabljanca.
- Snov navezujte na predznanje usposabljanca.
- Poučevanje naj bo v pozitivnem duhu (ne poudarjajte slabosti, temveč prikažite pravilen pristop k nalogi ...).
- Odpravite ovire (hrup, telefonski klici, vročina, mraz, slaba osvetlitev ...).
- V kolikor ima oseba fizične ali duševne omejitve, je potrebno usposabljanje prilagoditi. V tem primeru se povežite z izvajalcem zaposlitvene rehabilitacije, ki vam bo svetoval glede prilagajanja učnega procesa.



Zavedati se je potrebno, da je obdobje usposabljanja na splošno bolj občutljivo obdobje, zato je potrebno komunicirati z občutkom.

V prilogi lahko najdete nekatera [Priporočila za komunikacijo v procesu poučevanja](#).



Priprava na poučevanje

Pri pripravi na poučevanje si vedno zastavite 2 vprašanji:

a) KAJ BOM POUČEVAL?

To pomeni, da si pripravite spisek vseh izobraževalnih smotrov, ki jih morate posredovati usposabljanču. Uredite jih v takem vrstnem redu, da si jih bo najenostavneje in najhitreje zapomnil. Usposabljanca ne zasujte z vsem, kar vam pride na misel, niti ne z nepomembnimi podatki. V kolikor gre za osebo s posebnimi potrebami (motnje spomina, pozornosti, koncentracije) se povežite z izvajalcem zaposlitvene rehabilitacije, ki vam bo svetoval najustreznejši način usposabljanja in prilagajanja delovnih nalog.

Ne pozabite na poglavje [Razumne prilagoditve delovnega mesta](#).



Pri pripravi posvetite pozornost tudi opremi, gradivu, tehničnim pripomočkom, ki jih boste potrebovali pri poučevanju.

b) KOGA BOM POUČEVAL?

Da boste dobro spoznali vašega usposabljanca, je dobro, da se vprašate o tem, koliko že neko delo pozna, koliko tehničnega znanja ima ter ali pozna izraze, ki jih v komunikaciji z njim uporabljate. Mogoče ima vaše podjetje žargon, ki ga vsak ne pozna.

Mentor naj se zaveda, da smo ljudje različni. Nekateri se bojijo, da bi se osmešili, nekateri nimajo zaupanja v svoje sposobnosti, nekateri se učijo hitro, drugi počasi. Pristop k učenju prilagajajte usposabljanču. Če opazite, da je usposabljanec preplašen, ga opogumljajte. *Ne pozabite tudi na [Medgeneracijske in medkulturne mentorske veščine](#).*





Zagotavljanje mentorstva v podjetju

Sem Andreja, imam 46 let in sem zaključila gimnazijo. Po zaključeni srednji šoli sem odšla na študij ekonomske fakultete. Tam se je precej zalomilo predvsem z mojim zdravjem. Študija nisem uspela dokončati, vendar sem se zaposlila v podjetju, sprva kot receptorka, kmalu pa sem napredovala v tajnico. Počasi sem dokončala šolanje ob delu, učila sem se, pridobivala nova poznanstva, veščine ..., nakar se mi je ponudila lepa priložnost v večjem podjetju kot vodja oddelka za naročanje. Vmes sem se poročila, rodila sina. Delala sem tudi po 12 ur na dan, uspešna sem bila. To je trajalo kar 10 let. Nakar se je zgodil v mojem življenju pretres, ločitev, sin je zbolel, v službi kot vodja sem imela konstantne pritiske. Spomnim se nekega jutra, ko nisem uspela vstati iz postelje. Čakalo me je ogromno obveznosti, vendar jaz se nisem uspela niti premakniti. Ponovilo se je. Depresija. Kako poznani so se mi zdeli vsi ti občutki iz študentskih let, ko sem se z boleznijo prvič srečala. Začel se je grozen in težek krog preživljanja mojih dni. Počutila sem se utrujeno, tesnobno, imela sem grozne občutke krivde, ker nisem uspela dati sinu vse podpore, ki jo je potreboval v šoli. Občutila sem bolečine po celem telesu. Moja glava je bila prežeta s črnimi mislimi in edina rešitev iz tega se mi je zdelo, da bi zaspala in se ne bi več zbudila. Vendar takoj je tej misli odrešenja sledil grozen občutek krivde do sina. Moram, dolžna sem poskrbeti zanj.

Dobila sem odpoved, pri zdravniku sem dobila zdravila. Nič več ni bilo tako, kot bi moralo biti. Vsak dan je bil borba. Borba, da sem opravila osnovne stvari in da sem zmogla vsaj nekaj časa posvetiti sinu.

Nato je padla še ena diagnoza fibromialgija. Več let sem potrebovala, da sem se postavila na noge. In ko sem bila dovolj pri sebi, da sem začela razmišljati o službi, me je prežehl grozen strah. Pred boleznijo sem bila polna energije in zelo uspešna, imela sem dobro kariero, sedaj pa so občutki utrujenosti in slabe koncentracije še vedno prisotni.

Kako naprej? Vsekakor mi je bilo jasno, da na vodstvenih položajih ne bom mogla delati.

Potem so se začele stvari hitro odvijati: zaposlitvena rehabilitacija in usposabljanje na delovnem mestu.

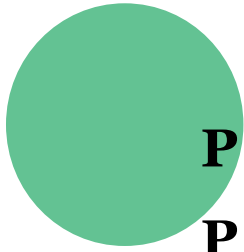
Tu moram reči, da sem imela zelo individualen pristop in krasnega mentorja, ki je poskrbel za to, da sem se počasi uvedla v delo.

Najbolj mi je pomagalo, da sem začela s krajšim delovnim časom od polnega. Tako sem delala prvih 5 mesecev po 5 ur. Mentor mi je strukturiral delo, napisal mi je, katera opravila moram opraviti v teh 5 urah. Tako nisem občutila pritiskov, da naredim premalo. Mentor je



tudi poskrbel za to, da sem se počutila sprejeto v kolektivu. Ker sem prejemala močna zdravila, me je bilo zelo strah jutranjega vstajanja. Namreč konstantno sem zamujala vsaj pol urce. Moj mentor se je pogovoril z mano. Ko sem mu razložila, da potrebujem zjutraj veliko časa preden zafunkcioniram, mi je omogočil fleksibilen prihod na delovno mesto, in sicer od 7 do 9 ure. Ne morem povedati, koliko me je to razbremenilo. Pred tem sem vsak dan trepetala, ko sem zamudila tistih 10 do 15 minut in imela grozne občutke. Po šestih mesecih usposabljanja sem prišla na polni delovni čas. Moram reči, da to sploh ni bil takšen šok, kot sem sprva mislila, da bo. V podjetju so bili zadovoljni z mojim delom, le stvari sem počela počasneje. O tem smo se tudi pogovorili z mentorjem, ki mi je dal jasno vedeti, da me razume, da vidi, da se trudim in da je pač le-to posledica moje bolezni. Bližali smo se zaključku usposabljanja in dobila sem odločbo o podporni zaposlitvi s subvencijo k plači v višini 30 %. Ocenili so me, da delo opravljam kvalitetno, da pa pač zaradi bolezni ne dosegam 100 % delovne učinkovitosti. Všeč mi je bilo, da so bili odnosi odkriti, da me niso nikoli krivili, da sem počasnejša in da so razumeli, da je le-to posledica moje bolezni. Imeli smo tudi skupne sestanke, kjer je mentor predstavil kakšno zaposlitev imam tudi ostalim zaposlenim. Na ta način smo se izognili tudi obsojanju ostalih sodelavcev, ki niso razumeli moje oblike zaposlitve in dejstva, da imam status invalida.

Delo poteka dobro, sama sem iz meseca v mesec bolj suverena pri opravljanju svojega dela. Prepričana pa sem, da če ne bi bilo začetnega obdobja uvajanja in mojega mentorja, ki me je spremljal in mi bil v oporo, ter mi sprva delo organiziral na takšen način, da sem ga zmogla opravljati, bila še vedno prepričana, da delati ne zmorem.



P O D A J A N J E P O V R A T N E I N F O R M A C I J E

- P O V R A T N A I N F O R M A C I J A P R I D E L U
- V R S T E P O V R A T N E I N F O R M A C I J E
- L A S T N O S T I U Č I N K O V I T E P O V R A T N E I N F O R M A C I J E
- P R I P O R O Č I L A Z A D O B R O P O V R A T N O I N F O R M A C I J O
- P R I P R A V A N A P O D A J O P O V R A T N E I N F O R M A C I J E
- P O D A J A P O V R A T N E I N F O R M A C I J E
- K O M U N I K A C I J A V P R O C E S U P O V R A T N E G A I N F O R M I R A N J A



POVRATNA INFORMACIJA PRI DELU

Je informacija, ki jo posameznik posreduje svojemu sodelavcu o njegovi delovni uspešnosti ter vedenju, povezanim z delom, z namenom, da mu pomaga doseči organizacijske in individualne cilje.

S povratnimi informacijami pomagamo posamezniku pri učenju. Z njimi dosegamo specifične spremembe pri vedenju oseb, in sicer tako, da z ljudmi ravnamo na način, ki pri njih ne izzove obrambnega vedenja. Vedno, ko reagiramo na osebo, podajamo povratno informacijo o tem, kako oseba izgleda, o njegovih ali njenih aktivnostih, o nečem, kar je oseba rekla ...

*ALI STE VEDELI?
Raziskovalne študije o učinku ocenjevanja delovne uspešnosti so pokazale, da se delovna uspešnost po ocenjevanju poslabša na tistih področjih, ki so bila najbolj kritizirana. Podobne študije so pokazale, da je povečevanje in pretirana hvala v ocenjevalnem intervjuju pogosto minljiva in jo sprejmemo kot znak vljudnosti. Toda, če ljudje želijo izboljšati svoje delo, potrebujejo tako pohvalo kot kritiko.*

Pri povratnih informacijah se moramo močno potruditi, da je druga oseba sproščena in tako bolj sprejemljiva za naše predloge oz. povratne informacije.

VRSTE POVRATNIH INFORMACIJ

Obstaja več vrst povratnih informacij, in sicer:

- **POVRATNA INFORMACIJA S TIŠINO**, ki je zelo pogost način podajanja povratne informacije v slovenskem prostoru. Verjetno ste že slišali izjavo: »Ne boste ničesar slišali z naše strani, če opravljate delo dobro!« Tišina pa je lahko napačno razumljena.
PRIMER: Zaposleni pošlje svoji vodji poročilo in mesec dni ne dobi povratne informacije. Lahko se prične spraševati »Kaj sem naredil narobe?«, ali si izoblikuje mnenje, da je pisanje poročil nepotrebno.
- **POVRATNA INFORMACIJA S POMOČJO MOČNE NEGATIVNE KRITIKE**, ki se osredotoča na posameznikove sposobnosti, talente, izobrazbo, fizične attribute ali etično pripadnost. Takšna povratna informacija ni primerna, povzroči vam lahko zakonske posledice.
PRIMER: Vodja se razjezi na tajnico, ki konstantno dela napake pri tipkanju: »Ali ničesar ne veste o pravilnem slovenskem jeziku. Neverjetno, da ste sploh zaključili srednjo šolo!« Vodja vrže papirje na mizo tajnice in odvihra iz pisarne. O konkretnih napakah ničesar ne pove.



- **POVRATNA INFORMACIJA, KI NI KONKRETNA**

PRIMER: Zaposleni dobi pohvalo od vodje med letnim razgovorom: »Res dobro opravljate svoje delo. Le nadaljujte tako.« Ko zaposleni odide iz pisarne, se sprašuje: »Kaj točno delam dobro? Rad bi nadaljeval tako dobro, pa ne vem točno, kaj je dobro ...«

Na splošno pa lahko govorimo o dveh tipih povratne informacije:

1. **PREUSMERITEV** (konstruktivna kritika), ko identificirate delovno vedenje ali izvedbo dela, ki ne prispeva k individualnim, organizacijskim ter skupinskim ciljem in pomagata zaposlenemu razviti alternativne strategije.
2. **OJAČITEV** (pohvala), ko identificirate delovno vedenje in izvedbo dela, ki prispeva k individualnim, organizacijskim ter skupinskim ciljem in opogumite zaposlenega, da zaželeno večkrat ponovi ter razvija naprej.

Ta dva načina podajanja povratnih informacij sta zelo učinkovita, kadar se osredotočata na aktivnosti in ne na odnos, osebnost itd.

LASTNOSTI UČINKOVITE POVRATNE INFORMACIJE

Pohvala oz. konstruktivna kritika je zelo učinkovita, ko sledi lastnostim učinkovite povratne informacije, ki je:

- **USMERJENA V PRIHODNOST**

Povratna informacija ni osredotočena na preteklost, temveč je načrt za prihodnost. Čeprav se pri povratni informaciji dotaknemo pretekega vedenja, izvedbe dela ali podobnega, se pri tem podaja povratne informacije ne konča. Uporabna povratna informacija uporabi pretekle informacije kot odskočno desko za prihodnost in razvoj posameznika.



- CILJNO USMERJENA

Vsaka organizacija ima svoje cilje, vizijo, strategijo. Vsak tim ima dodatne cilje. In vsak posameznik ima individualne cilje. Le te lahko vidimo kot pot do doseganja organizacijskih ciljev. Včasih se naši cilji križajo s cilji drugih. Zato je nujno, da se o tem pogovarjamo. Na tak način podajanje povratnih informacij postane orodje za delo, tako kot računalnik ali žepno računalno.

- VEČSMERNA

Povratna informacija ni le od zgoraj navzdol, temveč tudi od spodaj navzgor, saj sicer vodje ne vedo, kaj se dogaja v operativi. Povratno informacijo si podajajo tudi sodelavci na »isti ravni«, saj je velikokrat pomembno, da se zadeve rešijo hitro in se ne čaka na odločitev vodstva.

- PODPORNA

Bistvo podajanja povratnih informacij naj bi bil vedno pomoč sodelavcem, vodjem, k napredovanju v kakovosti dela za večje doseganje organizacijskih ciljev.

- KONTINUIRANA

Ni le predmet pogovora v letnem ali ocenjevalnem razgovoru, temveč se nanaša na vsakodnevno delo.

Dejstvo je, da se veliko ljudi povratni informaciji izogiba, zato, ker jo povezujejo z zlonamerno kritiko. Ljudje ne želijo prizadeti drugih ali pa si ne želijo, da bi drugi govorili o njihovem delu in ga »kritizirali«. Verjetno ste se že znašli v situacijah, ko vas je nekdo s kritiko prizadel ali pa ste vi, ne glede, kako ste se trudili, prizadeli drugega. **Če dobro premislimo, nas povratna informacija toliko ne prizadene kot način, na katerega jo oseba posreduje.**



PRIPOROČILA ZA DOBRO POVRATNO INFORMACIJO

Da bi bili uspešni pri podajanju povratnih informacij, je dobro, da upoštevate naslednje napotke:

- **BODITE SPECIFIČNI**

To zagotovite na način, da se vprašate naslednje: *»Kaj se je zgodilo?«, »Kje in kdaj se je zgodilo?«, »Kdo je bil vključen?«, »Kako je vplivalo na druge?«*

- **BODITE TOČNI**

Preden podate povratno informacijo, morate biti povsem prepričani, da razumete, kaj se je npr. pripetilo. Niso zadostni le objektivni podatki kot npr. datum, prostor itd., temveč tudi pogledi in mnenja različnih oseb.

- **PREVERITE INFORMACIJE**

Preden podate povratno informacijo, dobro preverite, kaj se je zgodilo. Tudi med samim »razgovorom« preverjajte in pridobite več informacij. Lahko boste med pogovorom pridobili takšne informacije, da boste povratno informacijo naslovili še na koga.

- **NE ODLAŠAJTE**

Povratno informacijo podajte časovno čim bližje dogodku, ko se je dejansko pripetil. Vendar na ta račun ne smete pozabiti, da mora biti DOBRO načrtovana.



PRIPRAVA NA PODAJO POV RATNE INFORMACIJE

Na podajo povratne informacije se je treba pripraviti. Dobro je, da si pripravite **NAČRT POV RATNE INFORMACIJE**, ki sledi naslednjim korakom:

1. Identificirajte in točno opišite specifične aktivnosti, ki jih želite ojačati ali preusmeriti in tudi vplive na druge.
2. Naredite listo natančnih primerov teh aktivnosti, ki bodo v podporo zgoraj omenjenim specifičnim aktivnostim.
3. Identificirajte in opišite rezultate, za katere upate, da se bodo zgodili ob vaši preusmeritvi ali ojačitvi posameznega vedenja ali izvedbe dela.
4. Ali menite, da oseba razume vaša pričakovanja o njegovi izvedbi dela ali vedenju?
5. Ali menite, da je oseba, ki ji podajate povratno informacijo, zares odgovorna za stvar, o kateri se boste pogovarjali?
6. Ali menite, da je oseba odprta za povratno informacijo z vaše strani?
7. Ali ste s povratno informacijo odlašali?
8. Ali ste se na podajo povratne informacije dovolj pripravili?

PODAJA POV RATNE INFORMACIJE

Pri podajanju povratne informacije je potrebno upoštevati ključne dejavnike oz. trenutke, ki so pomembni za učinkovitost povratnega informiranja ter sproščenost posameznika:

1. Izbira primerne časa in prostora

Poskušajte izbrati čas, ko nihče, niti vi niti oseba ne boste preveč pod pritiskom. Če boste preusmerjali oz. podali konstruktivno kritiko zaposlenemu, tega ne naredite pred ostalimi sodelavci. Ojačitev (pohvala) pa je lahko bolj neformalne narave.



2. Začetek podajanja povratne informacije.

Poskušajte osebo sprostiti. Kakšen sproščujoč pogovor na začetku ne škodi. Lahko ponudite kavo. Med povratnim informiranjem imejte svoja čustva pod kontrolo, še posebno, če želite preusmeriti dogodek, ki se vas je v preteklosti močno dotaknil. Ne naredite ali recite ničesar, kar bi osebo »razdražilo ali naredilo preveč čustveno«. Nikoli ne povzdignite glasu.

3. Predstavitev povratne informacije

Pripravili ste pozitivno vzdušje, dogodek bo gladko tekel. Ne pozabite, da je vaš cilj podati čim bolj specifične, natančne, uporabne informacije človeku. To vam lahko uspe, če upoštevate:

- naslednje korake pri OJAČANJU:
 - Opišite vedenje oz. izvedbo dela, ki jo želite ojačati.
 - Pojasnite pozitivni vpliv, ki ga je imelo določeno dejanje oz. vedenje na organizacijo.
 - Pomagajte, da oseba dejansko prevzame zasluge za uspeh.
 - Zahvalite se osebi za njen prispevek k doseganju organizacijskih, timskih ciljev in jo opogumite za podobno vedenje v prihodnjih situacijah.
- naslednje korake pri PREUSMERITVI:
 - Opišite vedenje oz. izvedbo dela, ki ga želite preusmeriti.
 - Poslušajte reakcijo osebe. Oseba bo lahko takoj prepoznala, da obstaja problem in bo prevzela odgovornost. Če se oseba zaveda problema, je vaša povratna informacija padla na plodna tla in se lahko začneta pogovarjati o prihodnjih načrtih za uresničitev zelenega cilja.

4. Reakcija zaposlenega, na vašo povratno informacijo (3 scenariji):

1. SCENARIJ: oseba je zmedena glede vaših pričakovanj (lahko se zgodi, da oseba nikdar ni bila seznanjena s pričakovanji organizacije, ali pa so se pričakovanja tekom časa spremenila in niso bila dobro komunicirana z osebo). Če se to zgodi, je treba RAZJASNITI PRIČAKOVANJA.
2. SCENARIJ: oseba zanika odgovornost za svoje vedenje ali izvedbo dela; To se velikokrat dogaja. Oseba lahko reče: »Napako delajo v računovodstvu!« ali pa »Potrudil se bom, toda veš, da ni dovolj časa, da bi delo lahko dobro



opravil!« Potrudite se, da se ne ozirate na njegovo obrambo, temveč poslušajte, kaj vam oseba govori. Preverite, ali so kje sodelavci, ki osebi onemogočajo, da bi lahko dosegel organizacijske cilje. Izkoristite ta trenutek, da se o tem pogovorite tudi s sodelavci, ki bodo na tak način vedeli, da je stvar pomembna in bodo pripravljene bolj sodelovati.

Seveda se zgodi, da se ob preverjanju zgodbe pri sodelavcih odločite, da je odgovornost vendarle na strani osebe. Takrat morate vztrajati pri podajanju informacij, ki so najboljša podpora vašim argumentom, da resnično obstaja problem. In to toliko časa, dokler oseba ne sprejme, da obstaja problem in zanj prevzame odgovornost. Ko se to zgodi, bo pripravljena sodelovati pri načrtovanju ciljev za spremembo vedenja oz. izvedbe dela.

3. SCENARIJ: oseba sprejme odgovornost. Šele takrat lahko **skupaj razvijeta načrt**, da bo lahko oseba prilagodila svoje delo oz. vedenje. Bistveno je, da se oseba vključi v načrtovanje. Najbolje je, da sama presodi, kako bi lahko dosegla želene cilje. Dovolite, da predlaga sama.

5. Zahvala

Na koncu se osebi zahvalite za njen/njegov trud – tovrstna situacija je lahko zelo naporna. **Zato je zelo pomembno, da se osebi na koncu pogovora zahvalimo s preprosto besedo: »Hvala!«.**



KOMUNIKACIJA V PROCESU POVRATNEGA INFORMIRANJA

Ko boste podajali povratno informacijo, je dobro, da prepoznate in upoštevate komunikacijski stil prejemnika. V spodnji tabeli lahko vidite, da različni komunikacijski stili opredeljujejo želeni stil komunikacije prejemnika. V praksi se to izkaže na način, da je nekomu ljubša direktna komunikacija, hitra in jasna, nekdo pa bo potreboval čas za sprostitev, več osebnega stika itd.

V spodnji tabeli si lahko ogledate 4 različne komunikacijske stile, z močnimi ter potencialno šibkimi področji ter zaželenim stilom komunikacije, pri čemer je:

VOZNIK (ang.: DRIVER), direkten in usmerjen k nalogam;

ANIMATOR, entuziastičen in usmerjen k odnosom;

LJUBEZNIV, podpirajoč, se izogiba spremembam in soočenju;

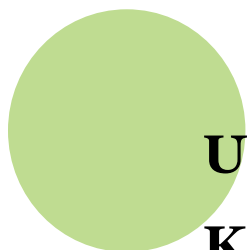
ANALITIČEN, natančen, usmerjen na podrobnosti.

tip	močna področja	potencialno šibka področja	zaželen stil komunikacije
VOZNIK	direkten, praktičen, odločen, samozavesten, jasen, usmerjen k nalogam	nepotrpežljiv, neobčutljiv, samozadosten, potreba po kontroli, dominanten	hiter direkten usmerjen osredotočen na: KAJ
ANIMATOR	komunikativen, prijateljski, entuziast, dostopen, odprt, deluje skozi vključevanje ostalih	pretirano občutljiv, pomanjkanje osredotočenosti na detajle, nepripravljen, dezorganiziran, subjektiven pri odločanju	v obliki sproščenega pogovora dovolimo čas in podporo z anekdotami vodimo pogovor z občutkom si vzamemo več časa za pogovor osredotočen na: KAJ
LJUBEZNIV	podporen, potrpežljiv, predvidljiv, sproščen, miren, dobro posluša, se odziva na druge	se izogiba soočanju, pasiven, počasen pri spremembah in pri podajanju predlogov, neodločen, zadržuje čustva	potrpežljiv dovolimo čas za odgovor brez »groženj« jasen podporen zaseben osredotočen na: KAJ in KAKO
ANALITIČEN	točen, dobro pripravljen, diplomatski, analitičen, previden, zadržan, sistematičen, na detajle orientiran	preveč kritičen, neobčutljiv, nefleksibilen, pretirano previden, nalaga visoke standarde	objektivnost temeljit, točen potrpežljiv dovoliti čas za spremembo brez presenečenj osredotočen na: KAJ in ZAKAJ



Pri oceni vaših kompetenc za podajanje povratnih informacij si lahko pomagate s [Samooceni tvenim vprašalnikom veščin podajanja povratnih informacij](#). V kolikor vam je kljub napisanemu še vedno težko podati povratno informacijo, si lahko dodatno pomagate s [Primeri povratnih informacij za preusmerjanje delovnega vedenja oz. izvedbe dela](#).





U R A V N A V A N J E K O N F L I K T O V N A D E L O V N E M M E S T U

- K O N F L I K T
- P R O C E S R A Z R E Š E V A N J A K O N F L I K T A
- M E T O D E R A Z R E Š E V A N J A K O N F L I K T O V
- T E H N I K E A K T I V N E G A P O S L U Š A N J A
- K O N F L I K T I T E R R A N L J I V O S T S K U P I N



KONFLIKT

Latinsko izvor besede »configare« pomeni spor, boj, prepir, nasprotovanje, nesoglasje. Sam izvor besede nakazuje na to, da je konflikt pojmovan kot nekaj negativnega, nekaj, čemur se na splošno človek izogiba.

V širšem smislu besede konflikt pomeni **neusklajenost dejavnikov, soočenje neusklajenosti ali neharmonije**. Zaradi neusklajenosti sistem ne deluje optimalno. Je stanje, ki sili v odzivanje in terja spremembe. Predstavlja nevarnost, hkrati pa **priložnost za razvoj posameznikov, odnosov z drugimi in skupnosti**. Od udeležencev pa je odvisno ali ga uporabijo za ustvarjanje ali uničevanje.

Novejši pristopi gledajo na konflikt kot na naraven in neizogiben pojav v vsaki družbi in organizaciji, ki deluje kot pozitivna sila, ki terja spremembe.

Glede na vir sprožilcev lahko govorimo o treh vrstah konfliktov:

- konflikt ciljev (neusklajenosti ciljev posameznikov oz. skupin);
- konflikt spoznanj (nestrinjanje z mislimi, idejami drugih);
- konflikt čustev (zaznana nezdružljiva čustva in občutki).

Kljub negativnemu prizvoku, pa ima konflikt mnogo pozitivnih lastnosti, saj:

1. kaže na probleme,
2. zahteva rešitev,
3. izhaja iz različnih interesov,
4. vodi do novih spoznanj,
5. vodi do utrjevanja skupine,
6. odpravlja stagnacijo,
7. je izhodišče za spremembe.



PROCES RAZREŠEVANJA KONFLIKTOV

Da bi lahko podjetje doseglo pozitivno plat konfliktov, se je z njimi potrebno soočiti in ne izogibati. Obstajajo različni pristopi, na splošno pa jih lahko strnemo v 4 korake:

1. Odločitev, da boste spregovorili o problemu ali konfliktu. Določite svoj stil reševanja konflikta. Dogovorite se za sestanek.
2. Odločite se, katera vprašanja boste zastavili. Bodite pripravljeni na poslušanje. Ali veste, kakšen je vaš pogled na problem in razumete pogled, ki ga ima oseba na drugi strani?
3. Dogovorite se o rešitvi, govorite o vseh možnih rešitvah in preučite vse alternative. Skupaj pregledajte ideje obeh strani, ki upoštevajo interese, potrebe. Odločite se za obojestransko sprejemljivo rešitev. Dogovorite se, kako dogovorjeno rešitev implementirati.
4. Preverite, kako boste preverili, ali je rešitev zares vpeljana. Zagotovite, da je konflikt zares rešen v zadovoljstvo vseh. Določite kaj je še za postoriti, če je to potrebno.

Reševanje konfliktov na ta način zagotavlja večjo verjetnost, da boste našli rešitve, ki bodo sprejete in poštene do vseh, ki so udeleženi. S konfliktom se boste soočili na bolj pozitiven in zdrav način, spodbudili boste več komunikacije in ojačali osebne in strokovne odnose.



METODE REŠEVANJA KONFLIKTOV

Obstajajo različni pristopi k razreševanju konfliktov. Vsak pristop prinaša svoje posledice, primernost njihove uporabe pa je odvisna od situacije. V spodnji tabeli so zbrani različni pristopi oz. metode razreševanja konfliktov ter njihova primernost v posameznih situacijah.

TABELA: Osnovne metode razreševanja konfliktov ter primernost njihove uporabe

Metoda	Kaj se zgodi, ko jo uporabimo?	Kdaj je primerna?	Kdaj je neprimerna?
MOČ ali TEKMOVANJE (boj)	Moč osebe, delovna pozicija, trdnost uredi konflikt; jaz sem OK, ti NISI OK.	Ko pride s strani višje avtoritete, in ste se o tem tudi dogovorili.	Takrat, kadar so tisti, ki izgubijo v konfliktu, nemočni v izražanju sebe in svojih skrbi.
SODELOVANJE (soočenje)	Obojestransko spoštovanje in dogovor, da je potrebno skupaj priti do rešitve; jaz sem OK, ti si OK.	Ko imamo na razpolago dovolj časa; obe strani se strinjata, da je skupno delo pomembno ob pojavu problemov; in ne mi – oni.	Takrat, ko nimate časa, ko ni zaveze, ko ni »sposobnosti« oz. volje za sodelovanje.
KOMPROMIS ali POGAJANJE	Vsak se nečemu odpove, z namenom, da pridemo do sredine, po navadi sta oba malce nezadovoljna; oba sva nekako OK	Kadar sta obe strani bolj zadovoljni, kot če bi poskušali z ZMAGOVALEC/PORAŽENEC strategijo.	Rešitev tako zvodeni, da zavezanost obeh strani postane vprašljiva.
ZANIKANJE oz. IZOGIBANJE	Ljudje se izogonejo konfliktu in ga zanikajo; jaz nisem OK, ti nisi OK	Ko je čas neprimeren, ko konflikt ni tako pomemben, ko potrebujemo, da se stvari »ohladijo«.	Ko je konflikt pomemben, ko ne bo izginil, temveč se bo stopnjeval.
PRILAGAJANJE, VIJUGANJE MED OVIRAMI	Razlike se podcenijo, navidezna harmonija se ohranja; ti si OK, jaz NISEM OK	Ko je ohranitev odnosa pomembnejše v tistem trenutku.	Če »vijuganje med ovirami« deluje za nas, medtem ko so drugi pripravljeni za soočenje s problemom.

Pri razreševanju konfliktov je dobro, da presodite, katera metoda je za razrešitev situacije najbolj primerna ter upoštevate [Strategije zmanjševanja konfliktov](#).





TEHNIKE AKTIVNEGA POSLUŠANJA

Predpogoj za učinkovito uravnavanje konfliktov med zaposlenimi je, da mentorji in vodstveni kader uporabljajo tehnike aktivnega poslušanja. Nekatere izmed njih naštevamo spodaj. Gre za tehnike, ki se jih je možno naučiti, z vadbo pa razviti do te mere, da bodo vaši zaposleni bolj učinkoviti pri razreševanju konfliktov na delovnem mestu.

- »UDELEŽBA« – uporaba neverbalnih načinov, kot npr.: nagniti se naprej, kimanje z glavo, odprta ter sprejemajoča drža.
- »PARAFRAZIRANJE« – ponovite s svojimi besedami, kar vam je oseba povedala, vendar brez sodbe.
- »KOMUNIKACIJA iz sebe« – z JAZ stavki, bolj kot z besedami »vs tako menijo«. Ne predpostavljajte čustev, razmišljanja drugih.
- »POJASNJEVANJE« – prosite za dodatna pojasnila, primer ali ilustracijo problema, kar pomaga pri razjasnitvi problema.
- »KRATKA VPRAŠANJA« – identificirajte in raziskujte možne alternative, uporabite kratka odprta vprašanja, katerih namen je raziskovanje globlje v problem; včasih je dovolj že neverbalna komunikacija, kot npr.: pogled, ki sporoča »In potem? Kako?«
- »OPOGUMLJANJE« – osebo prosite, naj vam pove kaj več, lahko pa podate komentar, kot npr.: »Dobra ideja.« ali pa »Všeč mi je vaš pogled.«
- »REFLEKTIRANJE« – »Videti je, da vas povedano zelo razburja.«
- »POVZEMANJE« – podajte povzetek tistega, kar vam je oseba povedala. To pomaga, da je komunikacija jasna, in da so nas glavne ideje, ki nam jih želi sporočiti oseba, dosegle (nas kot aktivnega poslušalca).

ALI STE VEDELI?

Po nekaterih raziskavah je 80 % vseh konfliktov »neupravičenih«, kar pomeni, da se vpleteni strani zavzemata za isti cilj. 20 % je takšnih, ki so »upravičeni«, kar pomeni, da obe vpleteni strani želita nekaj drugega. Pri »upravičenih« konfliktih je težava v komunikaciji.



KONFLIKTI TER RANLJIVOST SKUPIN

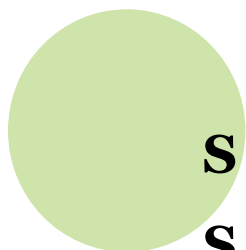
V podjetju obstajajo rizične skupine, ki so podvržene pomembno višjemu psihičnemu pritisku (zaposleni z nižjim socialno ekonomskim statusom, z nižjo izobrazbo, samski, novo zaposleni, migranti, mladostniki, osebe z zdravstvenimi ovirami ...). Skupine se seveda tudi prekrivajo.

Konflikte lahko sprožijo na eni strani problemi posameznika in na drugi situacijski dejavniki, ki so povezani z delom (nevarno delo, fizično težko delo, nerešeno stanovanjsko vprašanje, slabe bivalne razmere, denarna negotovost ...).

Vodstveni kader se mora pri uravnavanju konfliktov zavedati, da so ljudje z nižjim socialno ekonomskim statusom na splošno izpostavljeni vsaj dvakrat večji obremenitvi, imajo nižjo raven splošnega počutja, več telesnih težav, hujše in dolgotrajnejše bolezni, slabo vzpostavljeno socialno mrežo, več težav v partnerstvu ...

In tako ni redkost, da ob težavah pri soočanju s spremembami na delovnem mestu, privrejo na površje marsikdaj druge težave, bolj zasebne narave, pri čemer zaposleni potrebujejo integrirano psihosocialno podporo, kar pomaga pri celoviti obravnavi njihovih problemov, na vseh potrebnih ravneh. In če v definicijo zdravja danes vključujemo tudi dobro počutje, je naloga delodajalca, da v svojem podjetju prepozna rizične skupine in jim zagotovi potrebno podporo.

Konflikti, ki se izražajo na delovnem mestu, zahtevajo podporo pri razreševanju. Velikokrat pa boste ugotovili, da je poleg delavnic o dobri komunikaciji, potrebno še kaj več. Zaposlenega obravnavajte kot celostno bitje z upoštevanjem njegove notranjosti ter okoljskih dejavnikov. Pomoč mora biti usmerjena k izvoru težav, saj boste le na tak način trajno prispevali k boljšim odnosom na delovnem mestu. Od delodajalca se ne pričakuje, da razrešuje vse težave svojih zaposlenih, pričakuje pa se, da jim zagotovi potrebno psihosocialno podporo, organizira izobraževalne delavnice ter jih usmeri k pristojnim službam (zdravnik, svetovalni centri, nevladne organizacije ...). Priporočljive so delavnice o obvladovanju stresa na delovnem mestu ter sprostitvene tehnike, o razvoju dobrega počutja, zdravi prehrani, učinkoviti komunikaciji, razvoju podporne mreže ter edukativne delavnice oz. svetovanje za različne zdravstvene težave ...



S O O Č A N J E S SPREMEMBAMI PRI DELU

- UVAJANJE SPREMEMB NA DELOVNEM MESTU
 - Metode spoprijemanja z odporom



UVAJANJE SPREMEMB NA DELOVNEM MESTU

Minili so časi, ko je bil cilj velikih podjetij preprost, t.j. stabilnost. In minili so časi, ko so delničarji želeli malce več kot predvidljivo rast delnic in ko so bili trgi bolj zaprti in nerazviti. V takšnih časih so vodje lahko pripravili letno strategijo, ki so jo tekom leta le rahlo spreminjali. Cene so bile pod nadzorom, ljudje niso pretirano menjali dela, življenje je bilo lepo.

Transparentnost trga, delovna mobilnost, globalni vpliv in poplava informacij je scenarij lagodnosti usmeril v scenarij nenehnih sprememb. Spremembe so postale neizogibna stalnica.

Z vedenjem, da se organizacija brez zaposlenih ne more spremeniti, pa je treba posebno pozornost pri uvajanju sprememb nameniti zaposlenim.

Emily Lawson in Colin Price zagovarjata, da je pri uvajanju sprememb treba zagotoviti osnovne pogoje:

- Zaposlenim je potrebno **razložiti, kakšne koristi prinaša sprememba**; s tem dosežemo boljše razumevanje smiselnosti spremembe ter njihovo strinjanje z novostmi, ki se bodo uvedle na delovno mesto.
- **Vodja naj bi se prilagodil skupaj z drugimi zaposlenimi**, ne le zaposleni.
- **V mehanizme vodenja je potrebno vpeljati ojačevalne mehanizme vedenja**, ki bodo pripomogli pri uvajanju sprememb (kot npr.: sistemi za nagrajevanje zaposlenih ...).
- **Zaposlene je potrebno izuriti v sposobnostih in veščinah**, ki so potrebne za uvajanje želenih sprememb.
- **Prepoznati je potrebno odpor zaposlenih in delovati preventivno.**



Metode spoprijemanja z odporom

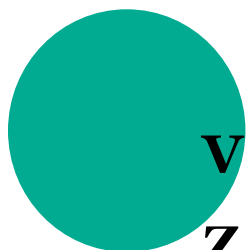
Za odpravljanje odpora pri soočanju s spremembami na delovnem mestu je pomembno, da:

- z zaposlenimi **temeljito komunicirate** in jih **izobražujete** za potrebne spremembe;
- v posebnih situacijah, ko gre za pomanjkanje poznavanja situacije med zaposlenimi, **vključite v sam proces uvedbe novosti tudi zaposlene**;
- tistim zaposlenim, ki se izredno težko prilagodijo na novosti (to je značilno tudi za osebe iz ranljivih skupin), **ponudite zadostno podporo**, kot npr.: izobraževanje zaposlenih za nove spretnosti, psihološka priprava na spremembe, omogočanje dopusta po uvedbi novosti ...;
- v kolikor predvidite, da določeni skupini sprememba ne bo v korist, z njimi vstopite v **pogajanje in dogovarjanje**; dogovore lahko opredelite v t.i. pogajalskem sporazumu.

Da bodo zaposleni lahko sledili organizacijskim ciljem, in se tudi oni spreminjali, ne smete pozabiti na učenje vseživljenjskih kompetenc znotraj delovnega okolja kot preventiva oz. delna priprava zaposlenih na neizogibne spremembe. **Za organizacijo bi lahko rekli, da je njena vrednost tolikšna, kolikor je vrednost zaposlenega na najnižjih delovnih mestih.** Vrednost opredeljujemo v smislu znanj, veščin, motivacije, zavzetosti zaposlenih ... Brez njih se organizacija ne more spremeniti. Zaposleni, ki dela na preprostih delih, bo zmožni prehajati na druga delovna mesta in sprejemati različne delovne naloge le, če bo podjetje sistematično vlagalo v razvoj njegovih vseživljenjskih znanj, to je tistih, ki jih lahko prenese tudi na druga delovna mesta. Ne smete pa pozabiti, da ranljive skupine na splošno zahtevajo več emocionalne podpore in dalj časa pri učenju novih veščin. Pri tem bodo veliko vlogo odigrali njihovi mentorji.

Več v poglavju [Kompetence v luči evropskih smernic za razvoj vseživljenjskih kompetenc](#).





VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU

- VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU
- VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU RANLJIVIH SKUPIN
- OBVLADOVANJE PSIHOSOCIALNIH TVEGANJ NA DELOVNEM MESTU
 - Psihosocialna tveganja
- KAZALNIKI STANJA NA PSIHOSOCIALNEM PODROČJU ZA DELODAJALCE
- PREVENTIVNI UKREPI ZA OBVLADOVANJE PSIHOSOCIALNIH TVEGANJ
- DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU
- PROMOCIJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU
- TEHNIKE ZA PREPREČEVANJA STRESA
- DRUGI PRIPOROČLJIVI NAČINI OBVLADOVANJA STRESA
- VLOGA DELODAJALCA IN DUŠEVNO ZDRAVJE ZAPOSLENIH



VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU

Področje varnosti in zdravja pri delu zajema širok spekter preventivnih in kurativnih ukrepov, ki so jih delodajalci dolžni uporabljati pri svojem poslovanju in zaposlovanju delovnega kadra.

Zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu vključuje tudi t.i. koncept družbene (socialne) odgovornosti podjetij (Corporate Social Responsibility – CSR). Namen koncepta je **spodbuditi delodajalce**, da poleg skrbi za pridobivanje dobička, v svojo politiko poslovanja, z **zagotavljanjem primernega in varnega okolja, ob upoštevanju in spoštovanju standardov (domačih in mednarodnih), s področja dela in človekovih pravic, vključijo tudi skrb za okolje ter zaposlene**. Trend družbene odgovornih podjetij in njihovega poslovanja, je vse večji, zato uvajanje le te v poslovanje prinaša konkurenčno prednost na trgu. V Sloveniji uvajanje koncepta v poslovanje, poteka na prostovoljni ravni, podjetja pa lahko sodelujejo tudi na razpisu: Slovenske nagrade za družbeno odgovornost – Horus 2015.

Temeljna načela pri uresničevanju družbene odgovornosti podjetij so:

- pošteno in enakopravno obravnavanje zaposlenih,
- etično in pošteno poslovanje,
- spoštovanje temeljnih človekovih pravic,
- odgovorno ravnanje z okoljem (skrb za prihodnje generacije) in
- skrbnost v odnosu do ožje lokalne skupnosti in širšega družbenega okolja, v katerem podjetje deluje.

Skladno s temi temeljnimi načeli lahko opredelimo nekatera ključna področja družbene odgovornosti podjetij. V tem besedilu se bomo osredotočili zgolj na **družbeno odgovornost do zaposlenih**, ki zajema:

- skrb za izobraževanje in kariero zaposlenih,
- zagotavljanje ustreznih pogojev dela in enakopravno obravnavanje vseh zaposlenih,
- programi zdravstvenega varstva in upokojitveni načrti,
- ustrezni plačni sistemi, sistemi nagrajevanja in programi lastništva,



- organizirano varstvo otrok,
- odnos do žensk, etničnih skupin in invalidov pri zaposlovanju itd.

Varnost in zdravje pri delu lahko izboljša produktivnost tako, da se:

- zmanjša število ljudi, ki se predčasno upokojijo ali ki ne morejo delati zaradi poškodb in bolezni;
- zmanjšajo stroški za zdravstveno in socialno varstvo zaradi poškodb in bolezni;
- poveča sposobnost ljudi za delo z izboljšanjem njihovega zdravstvenega stanja;
- spodbujajo učinkovitejše delovne metode in tehnologije.

Višja raven varnosti in zdravja pri delu izboljša produktivnost na več načinov, in sicer tako, da se:

- izboljša izkoriščenost virov z zmanjšanjem odpada, skrajšanjem neproduktivnega časa, povečanjem donosa itd.;
- proizvajajo proizvodi višje kakovosti;
- spodbuja podjetja, naj odkrijejo produktivnejše delovne metode ob opuščanju uporabe starih praks;
- spodbuja zamenjava stare in manj produktivne tehnologije in opreme.



VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU RANLJIVIH SKUPIN

Delavci, ali skupine delavcev v podjetju, so zaradi svoje starosti, porekla, spola, zdravstvenega stanja ali statusa v podjetju, lahko izpostavljeni posebnemu ali povečanemu tveganju.

Delodajalec mora prilagajati delo posamezniku, in v oceni tveganja, oceniti tudi delovna mesta, s katerimi se lahko soočajo skupine delavcev, izpostavljene posebnim tveganjem. Posebno občutljive skupine mora varovati pred nevarnostmi, ki jih specifično ogrožajo.

Orodja, ki upoštevajo posebna tveganja ranljivih skupin (npr. za invalidne osebe, migranti, starejši delavci, ženske), so redka.

OBVLADOVANJE PSIHOSOCIALNIH TVEGANJ NA DELOVNEM MESTU

Zakaj naj bi nam bilo mar? Zakaj naj bi se morali o tem resneje pogovarjati?

Če dobro pomislimo, je bilo potrebno veliko let, da so azbest definirali kot povzročitelja rakavih obolenj. Glede na to, da smo že dlje časa v obdobju, ko je delo postalo veliko prenaporno, pa je prav, da se posvetimo tudi preventivi na področju obvladovanja psihosocialnih tveganj.

Ste kdaj čutili:

- Pritisk, fizično ter psihično izčrpanost, ker ste imeli preveč dela in ne dovolj časa ali pomoči, da bi ga lahko opravili?
- Anksioznost ali ste bili celo bolni zaradi slabe delovne klime, mobinga, nadlegovanja ali groženj z nasiljem?
- Negotovost zaradi neprestanih groženj z odpuščanjem, ker niste vedeli kje, ali kaj boste počeli naslednji teden ali mesec?
- Da ste bili kot lutka, ker niste imeli dovolj virov, da bi lahko ugodili stranki/podrejenim/nadrejenim na način, kot ste mislili, da bi bilo to potrebno?



- Frustracijo, ker niste imeli nobene kontrole nad tem, kako naj bi bilo vaše delo opravljeno, ali zaradi pomanjkanja podpore s strani mentorjev, vodstva ...?

Če ste na eno od teh vprašanj odgovorili z, DA, je potrebno, da pogledamo, kako stresorji delujejo pri delu (imenujejo jih tudi psihološki hazardi/tveganja) in kako vplivajo na človekovo duševno in fizično zdravje.

In če ste vodilni delavci, naj bi vam ta tematika bila mar, saj psihosocialna tveganja vplivajo na več segmentov podjetja.

Vsako delovno mesto ima svoje vrste tveganj (gasilci, zdravniki, učitelji ...). Ker pa se delo v današnjem obdobju zelo spreminja, je naloga obvladovanja stresnih dejavnikov zelo težavna. Če ste opazili v svojem podjetju, se obdobje, ko so bile v ospredju tovarne, spreminja v obdobje, ko so v ospredju storitve. Zgodilo se je še nekaj: gotovost zaposlitve se je zmanjšala, zahteve na delovnem mestu pa povečale.

Da bi bila podjetja lahko konkurenčna, so podjetja znižala število zaposlenih, privatizirala določene storitve, nekatera dela dala zunanjim izvajalcem, dodala odgovornosti, znižala plače in odvzela določene ugodnosti. Pogodbe za nedoločen čas se spreminjajo v pogodbe za krajši delovni čas, itn. **Ljudje v današnjih časih težko načrtujejo svojo prihodnost.**

Enako se dogaja v javnem sektorju, država menja modele javnih storitev, delavci so bolj obremenjeni, od zaposlenih se zahteva, da naredijo več z manj. Dodatno pa gre lahko tudi za zaznavanje krivične obremenitve glede na dohodke, kar ustvarja dodatne pogoje za stres.

Svetovna zdravstvena organizacija (WHO) prepoznava psihične in fizične vplive na delo človeka, prepoznava psihosocialna tveganja v današnjih delovnih okoljih, ki negativno vplivajo na človekovo duševno ali fizično zdravje (WHO, 2010).

Ti dejavniki vplivajo na duševno zdravje posameznikov, na stiske delavcev, mišično skeletna in kardiovaskularna obolenja, kot npr.: povečanje tveganja za srčno kap itd.

Ko pomislimo na tradicionalne dejavnike tveganja, pomislimo na ostre nože, stroje, kemične snovi, kvaliteto zraka v delavnicah, pisarnah, itn. Le nekaj delodajalcev je prestopilo mejo in začelo razmišljati o **psiholoških dejavnikih tveganja**, ki niso nekaj novega. **V današnjih časih so se še povečali in dosegli praktično stopnjo epidemije.**



Zavedati se moramo, da je stres povsem individualna izkušnja. Kar je za nekoga prijetno in pozitivno, je lahko za drugega škodljivo in negativno. V kontekstu doživljanje stresa je zato zelo pomembno posameznikovo dojemanje zahtev in ocena lastnih sposobnosti za obvladovanje položaja. Tomorijeva pravi, da ima vsak svojo mejo za stres – tako kot ima vsaka ladja svojo Plimsollovo točko – točko, do katere je lahko obremenjena s tovorom, da v vseh vremenskih pogojih obdrži ravnotežje na morju. Meni, da jo pri človeku določajo tako njegove telesne kot duševne moči. Človek pa si pogosto nezavedno uravnava življenje tako, da je izpostavljen tolikšni meri stresa, kakršna mu najbolj ustreza.

V prilogi: Zanimiva dejstva ter statistični podatki s področja varnosti in zdravja pri delu ter vplivu psihosocialnih tveganj ter spletnih strani s statističnimi podatki o varnosti in zdravju pri delu ter vplivu psihosocialnih tveganj si svoje znanje lahko dodatno razširite.



Psihosocialna tveganja

Psihosocialna tveganja so opredeljena kot tisti psihološki in socialni vidiki (nevarnosti, obremenitve oziroma dejavniki) dela, delovnih mest, zaposlenih, delovne organizacije in širšega okolja, ki povečujejo verjetnost za zdravstvene zaplete pri zaposlenih, doživljanje prekomernega stresa, preobremenjenost, izgorevanje, odsotnost z dela, prav tako pa povečujejo verjetnost za zmanjšano učinkovitost in storilnost na delovnem mestu ter težave pri usklajevanju dela z družinskimi obveznostmi.

»Življenje se odvija veliko hitreje kot kdajkoli prej – predvsem naraščajo podatki, znanje in izumi. Zato potrebujemo drugačnega človeka; takega, ki bo sposoben živeti v svetu, ki se neprestano spreminja, in ki bo vzgojen tako, da se bo počutil dobro tudi, ko se bo položaj spreminjal. Družba, ki bo oblikovala take ljudi, bo preživela; družbe, ki tega ne bodo zmogle, pa ne.« (Maslow).

Reševanje in obvladovanje psihosocialnih tveganj na delovnem mestu lahko vodi do povečanja učinkovitosti in izboljšanja zdravja in varnosti pri delu, kar ima za posledico gospodarske in socialne prednosti za podjetja, delavce in družbo kot celoto. Pri reševanju problemov, povezanih s stresom na delovnem mestu, je treba upoštevati tudi raznolikost delovne sile.



V kolikor želite v podjetju analizirati prisotnost stresa na delovnem mestu, si na spletni strani Katedre za psihologijo dela in organizacije lahko v dokumentu Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije; Izgorelost, lahko preberete o dostopnosti zanesljivih vprašalnikov izgorelosti.

 [Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije - Izgorelost](#)

KAZALNIKI STANJA NA PSIHOSOCIALNEM PODROČJU ZA DELODAJALCA

V prilogi si lahko preberete več o [Kazalnikih stanja na psihosocialnem področju](#) za delodajalce in s pomočjo tega analizirate stanje v vašem podjetju.



Pomagate si lahko tudi z [Vprašalnikom o psihosocialnih tveganjih za mikro, mala in srednje velika podjetja](#), ki je namenjen analizi tveganj na osnovi katere boste sprejeli preventivne ukrepe za obvladovanje psihosocialnih tveganj.



PREVENTIVNI UKREPI ZA OBVLADOVANJE PSIHOSOCIALNIH TVEGANJ

Zavedati se moramo, da zgolj splošne promocijske in preventivne aktivnosti nimajo tolikšnega dometa na obvladovanje psihosocialnih tveganj, njihovi učinki pa so revni. **Ukrepi, ki jih boste v podjetju sprejeli, morajo biti tako na ravni organizacije, kot tudi na ravni zaposlenega.** V kolikor gre za večje podjetje, jih je potrebno naravnati na poklicne skupine, specifične okoliščine dela. Ukrepi naj bi bili usmerjeni v najbolj pereča tveganja in izvajani na ravni posameznika. **Dobre analize psihosocialnih tveganj pokažejo tako obseg, vrsto kot tudi intenziteto psihosocialnih tveganj.**



Dobro je, da v svoje podjetje vpeljete strategijo preventivnih ukrepov za obvladovanje psihosocialnih tveganj. Pri tem si lahko pomagate s [*Primeri preventivnih ukrepov.*](#)



DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU

DOBRO POČUTJE je način življenja, usmerjen k optimalnemu zdravju in blagostanju, v katerem so telo, um in duša integrirani, tako da živi posameznik polno življenje, tako v naravni kot v človeški skupnosti. Dobro počutje je optimalno stanje zdravja in blagostanja, ki ga je posameznik zmožen doseči (Myers, Sween in Witmer, 2001). Ameriške raziskave so pokazale, da je več kot polovica prezgodnjih boleznih povezanih z dejavniki življenjskega stila, na katerega imamo vpliv.

DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU presega tradicionalni model zdravja, ki je v ospredje postavljala predvsem fizično zdravje in odsotnost bolezni.

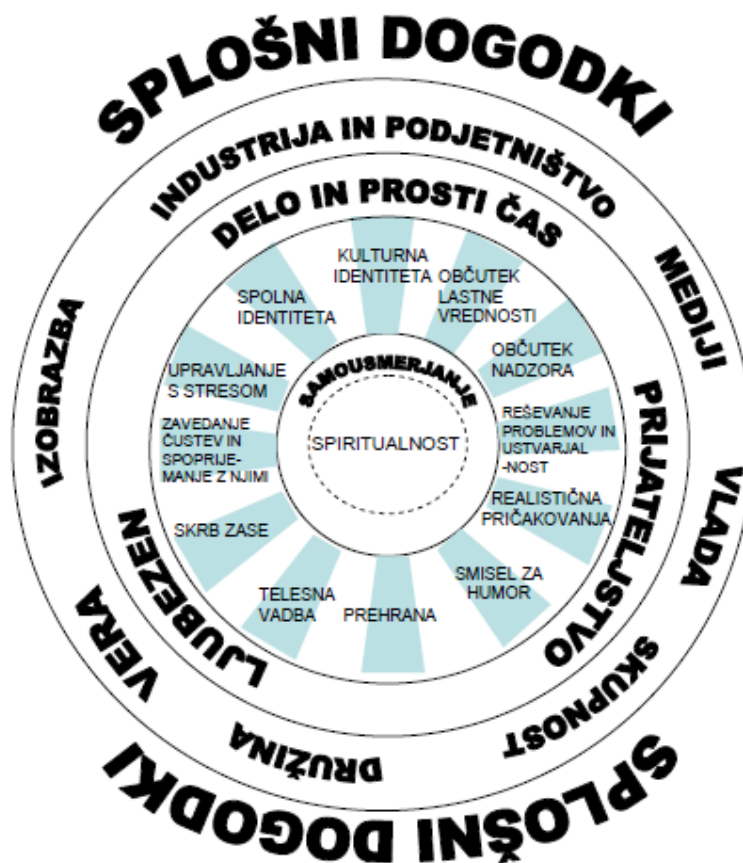
Gre za kompleksen koncept, ki presega zgolj zagotavljanje varnih in zdravih delovnih mest, kar predstavlja le enega od vidikov zagotavljanja dobrega počutja.

Vključuje fizične, čustvene in socialne vidike, tako na kot izven delovnega mesta:

- zdravje in varnost pri delu;
- izboljševanje delovnega okolja;
- spodbujanje dobrega zdravja in prisotnosti, namesto kaznovanja odsotnosti;
- zagotavljanje socialne varnosti zaposlenih med začasno zadržanostjo z dela;
- čimprejšnja rehabilitacija in povratek na delovno mesto;
- storitve na področju upravljanja s človeškimi viri;
- upravljanje in vodenje;
- zdravstvene storitve.



Oblikovanje ukrepov za promocijo dobrega počutja na delovnem mestu je potrebno poleg v organizacijske ukrepe, usmeriti tudi na zaposlenega. Spodaj predstavljeni model Kolesa dobrega počutja vam je lahko v oporo pri kreiranju predlogov aktivnosti za vaše zaposlene na individualni ravni.



Myers, J. E., Sweeny, T. J. In Witmer, J. M., (2000). The wheel of Wellness Counseling for Wellness: A Holistic Model for Treatment Planning. *Journal of Counseling & Development* (78), 251-266 [www.kakosi.si]

Za poglobitev znanja o dobrem počutju lahko na spletni strani Društva študentov psihologije Slovenije pridobite začetne informacije o pozitivni psihologiji ter modelu Kolesa dobrega počutja, ki sta ga v 90ih letih razvijala Jane E. Myers, Thomas J. Sweeny. Leta 2006 pa izdala še pripadajoče vprašalnike za analizo dobrega počutja posameznika.

 <http://kakosi.si/>



PROMOCIJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU

»Promocija zdravja na delovnem mestu so sistematične ciljne aktivnosti in ukrepi, ki so namenjeni vsem delavcem in se izvajajo za vse delavce pod enakimi pogoji, z namenom ohranjanja in krepitev telesnega in duševnega zdravja zaposlenih. Gre za kombinacijo sprememb fizičnega in socialnega okolja ter z zdravjem povezanega življenjskega sloga.«

Promocija zdravja na delovnem mestu je skupno prizadevanje delodajalcev, delavcev in družbe za izboljšanje zdravja in dobrega počutja ljudi pri njihovem delu. To dosežemo s kombinacijo:

- izboljšanja organizacije dela in delovnega okolja;
- spodbujanja zaposlenih, da se aktivno udeležujejo aktivnosti za varovanje in krepitev zdravja;
- omogočanja izbire zdravega načina življenja in
- spodbujanja osebnostnega razvoja.

Promocija zdravja na delovnem mestu je lahko uspešna le, če je plod sodelovanja vseh akterjev in če:

- je zdravje zaposlenih sestavni del strategije upravljanja in je organizacija predana izboljšanju zdravja zaposlenih;
- omogoča sodelovanje vseh zaposlenih;
- je integrirana v vse pomembne odločitve in v vsa področja organizacije;
- so vsi ukrepi in programi strukturirani po ciklu reševanja problemov, ki se začne z analizo potreb, nadaljuje pa z določitvijo prioritete, načrtovanjem, implementacijo, kontinuiranim nadzorom ter evalvacijo;
- vključuje ukrepe, ki so usmerjeni tako v posameznika kot v delovno okolje;
- združuje strategije zmanjševanja tveganja s strategijami razvoja zaščitnih dejavnikov in izboljšanja zdravja zaposlenih.

Smernice promocije zdravja na delovnem mestu, marec 2015



Delodajalci naj bi v svojo strategijo ukrepov za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu izvajali tudi ukrepe za promocijo zdravja na delovnem mestu. Ustvarjanje strategije za promocijo zdravja na delovnem mestu je kreativen proces.

V kolikor želite nekaj usmeritev pri določitvi ukrepov, si lahko pomagate s

[Primeri ukrepov za promocijo zdravja na delovnem mestu.](#)



TEHNIKE ZA PREPREČEVANJE STRESA

Raziskave dokazujejo (povzeto po članku v Health Science Journal, 2011; Liza Varvogli, Christina Darviri, Stres management in promocija zdravja), da imajo sprostitvene tehnike vpliv na zmanjšanje stresa, zmanjšanje bolezenskih simptomov, znižanje določenih bioloških kazalnikov, ki ustvarjajo bolezenska stanja, preventivo bolezenskih stanj ter izboljšanje kakovosti življenja posameznikov.

Sprostitvene tehnike naj bi bile, po mnenju avtoric, vključene v preventivo na vseh nivojih, promovirane raznoliki populaciji v različnih okoljih. S tem namenom jih v tem priročniku za splošno razgledanost delodajalcev osnovo predstavljamo. Na ta način boste svoje zaposlene opolnomočili pri izvajanju in jim zagotovili izvajanje tehnik na delovnem mestu. Zaželeno so tudi izobraževalne delavnice na temo stresa in obvladovanja stresa. Hkrati opozarjamo, da je za izvajanje sprostitvenih tehnik pomembna usposobljenost izvajalca. Le tako bo izvajanje doseglo pozitivne učinke in posamezniku zagotovilo udobno izvajanje. Kasneje posamezniki tehnike lahko izvajajo samostojno. V kolikor imate osebe, ki imajo določene zdravstvene omejitve, pa so tehnike dobre pri obvladovanju simptomov bolezni ter tudi pomagajo pri izboljševanju posameznih stanj.

Po izkušnjah sodeč nekateri tehnike težje izvajajo. Za takšne je potrebno najti druge načine za obvladovanje stresa (dodatno predstavljene v nadaljevanju).

Tehnike za preprečevanje stresa znanstveno dokazano vplivajo na izboljšanje kardiovaskularnih bolezni, visokega krvnega pritiska, diabetesa, debelosti, glavobola. Učinkovite so tudi pri preprečevanju slabih navad, kot je kajenje, nezdrav način prehranjevanja, slabih vedenjskih navad, katerih posledica so razne psihosomatske bolezni. So učinkovite tudi pri zmanjševanju stresa in anksioznosti, ki so posledica vsakdanjega načina življenja in kroničnih bolezni.

Tehnike izboljšajo tudi kakovost življenja oseb s kroničnimi boleznimi in celo zmanjšajo simptome bolezni. Sprostitvene tehnike so tudi zelo terapevtske oz. koristne za osebe, ki delajo na področju zdravja (bolniške sestre, patronažna služba,



socialni delavci, rehabilitacijski delavci, zdravniki, psihologi ...). Avtorici članka poudarita tudi, da nista našli nobene raziskave, ki bi dokazovala, da imajo tehnike negativne učinke.

Navajata pa naslednje znanstveno dokazane tehnike, ki naj bi imele zgoraj naštetih pozitivne učinke.

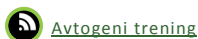
1. **PROGRESIVNA MIŠIČNA RELAKSACIJA** (Edmund Jacobson, 20ta)

Tehniko je v zgodnjih 1920-ih razvil Edmund Jacobson. Tehnika vključuje tako mentalno kot tudi fizično komponento. Dolgoročni vplivi tehnike pa so: generalizirane anksioznosti, znižanje povišanega krvnega pritiska, uravnava srčnega utripa, zmanjšanje glavobolov, boljše rehabilitacija po srčnih boleznih, po bypass operaciji, zvišanje kakovosti življenja oseb z multiplo sklerozo.

2. **AVTOGENI TRENING** (Johannes Schulz, 30ta)

Pri tehniki gre za avtosugestije o teži in toploti v posameznih delih našega telesa. Preko tega se inducirajo pozitivni učinki na avtonomni živčni sistem.

Pomaga, po potrebi, preklopiti iz stresa v stanje sproščenosti, zmanjša ali odpravi anksioznost in napade panike, izboljša samozavest in samopodobo, močno izboljša kakovost spanca, zmanjša pojavnost blage do zmerne depresije, je orodje samoaktualizacije in da občutek kontrole nad življenjem ter izboljša koncentracijo in fokus.



[Avtogeni trening](#)

3. **VODENA VIZUALIZACIJA** (Herbert Benson, 60ta)

Pri tehniki gre za to, da z domišljijo izkoristimo moč uma za doseganje dobre dejnih telesnih, duševnih in čustvenih sprememb. Mentalne podobe vodene individualno ali s strani druge osebe na tak način zmanjšajo stres in ljudem pomagajo pri soočanju s problemi. Glede na to, da je stres povezan s hipotalamusom, se preko te tehnike aktivirajo drugi deli možganov, kar zmanjša stres, povzroči t.i. »relaksacijski odgovor«. Preko te vaje telo spravimo v stanje psihološke sprostitve, ko se krvni pritisk, utrip srca, nivo hormonov spravijo v normalno stanje. Učinkovito odpravlja stres, je pomoč k morebitnim povratnikom nazaj h kajenju, pri zdravljenju depresije, pri zdravljenju rakavih obolenj, anksioznosti, predoperativnega stresa in celjenja po operacijah, presaditvi kostnega mozga, zniževanju bolečine pri rakavih obolenjih, ugodno vpliva na zdravljenje astme, za lažje sprejemanje bolečine ter pri obvladovanju prekomerne teže adolescentov.



4. DIAFRAGMATIČNO DIHANJE (=globoko dihanje)

Globoko dihanje je del različnih sprostitvenih tehnik, joge itd. Vpliva na zmanjšanje anksioznosti, olajša simptome astme pri otrocih, pri opravljanju zelo stresnih situacij, redna vadba ima vpliv na znižanje krvnega tlaka, pri delu z agresivnimi adolescenti, za zdravljenje migren (propilaxis), pri upravljanju agresivnega vedenja adolescentov, strahu pred zobozdravnikom.

5. TRANSCENDENTALNA MEDITACIJA (Maharishi Mahes Yogi, 1956)

Pri TM gre za spontano gibanje pozornosti navznoter, proti vse finejšim, mirnejšim in prijetnejšim plastem zavesti. Izkusimo stanje izredno globokega telesnega počitka, ki je globlji kot celo v najglobljem spanju. Kljub temu pa ostanemo notranje popolnoma budni z jasno ohranjeno zavestjo. Znanstvene raziskave so pokazale, da se z vadbo TM izboljša koncentracija, spomin, celo intelektualne sposobnosti po 18 letu starosti, zniža se povišani krvni pritisk, vadba TM zavira arteriosklerozo, zmanjša se verjetnost srčne kapi, zmanjša anksioznost, bolečina, depresija, izboljša samopodoba in omogoča hitrejšo okrevanje po stresnih dogodkih ...

6. KOGNITIVNO VEDENJSKA TERAPIJA (Beck, Wolpe)

Poudarja se pomen kognicij – mišljenja za naše čustvovanje in vedenje. Delo je usmerjeno na eni strani v odkrivanje neustreznega mišljenja, na drugi strani pa v reševanje aktualnih problemov in učenje specifičnih veščin. Uporabnik ima izrazito aktivno vlogo. Pri tem pa se nauči, da naše mišljenje določa, kako bomo dojemali svet in dogodke.

Zelo je priporočljiva za zdravljenje anksioznih motenj, za večino depresivnih stanj, nespečnosti, glavobole. Je oblika psihoterapije, ki poudarja pomen mišljenja (kognicij) za naše čustvovanje in vedenje.

Zaradi ciljne usmerjenosti je metoda posebej primerna za pomoč pri izoliranih težavah, ki nimajo kliničnih značilnosti. Je dobro strukturirana, konkretna in direktivna, kar omogoča doseganje ciljev v relativno kratkem času. Klient ima v terapiji aktivno vlogo – tako pri zastavljanju ciljev kot pri spremljanju napredka, predvsem pa mora biti aktiven tudi med posameznimi terapevtskimi srečanji.

Znanstveno dokazano vpliva na izboljšanje kardiovaskularnih motenj, obvladovanje bolečinskih stanj, zdravi glavobole, pomaga pri obvladovanju teže in vzorcev prenajedanja, primerna je za osebe v depresivnih stanjih, ob stresu zaradi neplodnosti, pri obvladovanju anksioznih motenj ter obvladovanju stresa. Avtorji pa navajajo, da je uspešna pri naslednjih težavah: anksioznost, fobije, panika, depresivnost, posttravmatski stresni sindrom, ravnanje s stresom, soočanje z



življenjskimi spremembami in izgubami (npr. smrt, razveza, bolezen), delo z otroki: motnje vedenja in emocionalne motnje, organizacija učenja, prostega časa, izboljševanje odnosov z drugimi (v družini, z nadrejenimi ...), učenje relaksacije, tehnike reševanja problemov, učenje socialnih veščin, učenje asertivnosti, čim boljje izkoristiti svoje potenciale (v šoli, športu, pri delu ...).

7. TEHNIKA ČUJEČNOSTI (John Kabat Zinn, 1979)

Gre za tehniko, preko katere se zavedamo sedanjega trenutka, in sprejemanje svojega doživljanja. Ko smo čuječni, smo popolnoma prisotni tukaj in zdaj, kjer načeloma ni stresa. Pozornost usmerimo na vse ravni svojega delovanja, to je na miselno, čustveno, telesno in vedenjsko raven. Tehnika naj bi aktivirala možganske centre, ki vplivajo na izboljšanje pozornosti, zavedanje in čustvovanje. Le teh se zavedamo z odprtostjo, sprejemanjem in radovednostjo.

Tehnika pozitivno vpliva na razpoloženje, kardiovaskularne težave, pomaga pri zdravljenju diabetikov, pri obvladovanju kroničnih bolečin, pomaga pri psihosocialni prilagoditvi oseb z rakavim obolenjem, nudi psihološke in zdravstvene ugodnosti za osebe z rakom, primerna za zdravljenje težkih glavobolov, anksioznosti, depresije ter zmanjšuje stres.

8. EMOTIONAL FREEDOM TECHNIQUE (EFT TEHNIKA)

(Gary Craig, 90ta)

Tehnika čustvenega osvobajanja (EFT) je ena od energetsko-meridianskih tehnik ali tehnik energijske psihologije. Temelji na predpostavki, da so energijski tokovi v telesu blokirani, če so v nas nakopičena čustva, to pa pripelje do poslabšanja duševnega in telesnega zdravja. Tehnika EFT odstrani energijske blokade in omogoči pretok energije, s čimer dosežemo čustveno razbremenitev.

Metoda EFT združuje spoznanja vzhodne (energijski meridiani telesa) in zahodne (čustvene težave vplivajo na telesno zdravje) medicine. Med izvajanjem metode s konicami prstov tapkamo končne točke energijskih meridianov telesa, medtem ko smo uglaseni s svojo težavo - in s tem dosežemo čustveno razbremenitev, ki zelo pogosto posledično prinese tudi telesno zdravje.

Metoda je bila prvič preizkušena pri veteranih Vietnamske vojne, ki še po desetletjih živo podoživljajo slike in zvoke grozot, ki so jim bili priča, in ne najdejo miru kljub velikim količinam pomirjeval. Bila je zelo uspešna, posnetke teh tretmajev si je mogoče pogledati v sklopu 8-ih DVD-jev, ki so dopolnilo EFT priročnika. Metoda je uporabna pri VSEH negativnih čustvih.



Avtor tehnike se je odločil, da omogoči dostop vsem, zato je priročnik z navodili prosto dostopen na spletni strani.



[Emotional Freedom Technique—priročnik v slovenskem jeziku](#)

DRUGI PRIPOROČLJIVI NAČINI OBVLADOVANJA STRESA

1. SPANJE

Spanje je bistveno za preživetje, zdravje, dobro telesno in psihično pripravljenost. Od dolžine spanja je pomembnejše, kako dobro spimo, premalo ali preveč spanja pa lahko povzroči tudi razdražljivost in poslabšanje duševnih sposobnosti.

V prilogi lahko najdete preproste [Napotke za kvalitetno spanje](#). V kolikor se težave pojavljajo dlje časa, je dobro, da zaposlenega napotite k osebnemu zdravniku.



2. GLASBA

Poslušanje glasbe spodbuja gibanje in razmišljanje, petje pa sprošča stres. Moderna glasba, kot je na primer *hard rock* spodbuja sproščanje adrenalina. Ta zvrst glasbe je primerna za osebe z manj energije, saj jih vzpodbudi k delovanju. Če smo pod vplivom stresa, je poslušanje tovrstne glasbe odsvetovano. Nežna glasba odganja skrbi in napolni duha z mirom in harmonijo. Seveda pa je glasba stvar okusa in moramo to spoštovati. Še bolj učinkovit način revitalizacije z glasbo je, da jo ustvarjamo sami, saj je pesem močno protistresno orožje.

Priporočljivo je, da se v delovnih okoljih dopušča glasba, saj pozitivno vpliva na razpoloženje zaposlenih.

3. ZDRAVA PREHRANA

Poleg psiholoških tehnik za opolnomočenje posameznika pri soočanju s stresom je pomembno, da se človek tudi zdravo prehranjuje. Dejstvo je, da ljudje v bogati zahodni družbi ne uživamo hrane, ki bi vsebovala dovolj proteinov, vitaminov in mineralov, ki pomembno vplivajo na duševno zdravje in dobro počutje. Sama želja



po zdravi prehrani seveda ni dovolj, saj zaradi sodobnega obdelovanja kmetijskih površin, na naš krožnik velikokrat pride »revna« hrana, ki ne vsebuje dovolj vitaminov, proteinov in mineralov. In če to postavimo na stran, študije dodatno kažejo, da sodobni človek poje premalo sadja, zelenjave in rib. Kažejo tudi, da zaužijemo veliko več sladkorja in nasičenih maščob kot pred polovico stoletja. Na našem jedilniku je večkrat konzervirana ali hitro pripravljena hrana, ki je revna po vsebnosti mineralov in vitaminov. Slabo prehranjevanje se sčasoma lahko izrazi v utrujenosti, slabem razpoloženju, tudi anemiji, kar je posledica pomanjkanja vitamina B. Minerali kot npr. kalcij, pospešuje transport živčnih impulzov v možgane. Pomanjkanje kalcija se lahko odraža v razdražljivosti, vznemirjenosti, nespečnosti. Magnezij in železo prispevata k celotnemu blagostanju, pomanjkanje pa vpliva na spremembe v mišljenju, kar lahko izkrivi čustveno doživljanje in moti zaznavanje. Zavedati se je tudi potrebno, da človek v stresu posega večinoma po nezdravi hrani, kar mu sicer le kratkotrajno lajša čustvene stiske.

V [*Seznamu hrane, ki blaži stres*](#), lahko pridobite več informacij o hrani, ki je v pomoč pri obvladovanju stresa.



Kot delodajalec svoje zaposlene o zdravi prehrani ter vplivu na zdravje izobražujete, znotraj podjetja pa zaposlenim zagotavljate zdrave obroke in jih k zdravemu načinu prehranjevanja spodbujate.

4. FIZIČNA OZ. TELESNA AKTIVNOST

Telesna aktivnost je pomemben del življenja. Je zelo dobra zaščita pred stresom in s stresom povezanimi obolenji. Ljudje, ki so telesno aktivni, so tudi umsko živahnejši. Fizične aktivnosti, kot npr.: telesna vadba, hoja in tek, aerobika, plavanje, jahanje, kolesarjenje ugodno vplivajo na dobro počutje. Telesna vadba:

- Spodbuja nastanek in regeneracijo živčnih celic v možganih, predvsem v centrih, zadolženih za spomin in učenje.
- Izboljša kognitivno funkcioniranje, zavira nastanek degenerativnih bolezni, kot npr.: Alzheimerjeva bolezen.
- Izboljša imunski sistem, pomaga preprečevati bolezni srca, kardiovaskularne bolezni, diabetes tipa 2, debelost.
- Vpliva na psihično počutje: fizična vadba zniža anksioznost (dobre so aerobne aktivnosti, kot npr.: kolesarjenje, plavanje, tek; najboljše pa je, da trajajo vsaj 15 tednov; 4 do 6 ur po vadbi je že viden učinek).
- Depresija: telesna vadba učinkuje že po 1. vaji; najbolje pa je, da traja 9 tednov.



Najboljša je kombinacija mentalnih tehnik (ki smo jih opisovali zgoraj) ter fizične aktivnosti. Pri tem se izboljša spomin, najverjetneje tudi verjetnost za nastanek demence in Alzheimerjeve bolezni, upočasnjuje napredovanje Parkinsonove bolezni. Sicer pa telesna vadba dobro vpliva na izboljšanje telesne samopodobe, telesno pripravljenost ter samozavest posameznika.

VLOGA DELODAJALCA IN DUŠEVNO ZDRAVJE ZAPOSLENIH

Dejstvo je, da se bodo delodajalci na delovnem mestu vse bolj srečevali s pojavom duševne bolezni pri zaposlenih. **Pomembno se je zavedati, da za eno od duševnih bolezni trpi že več kot 1/10 Evropejcev.** Duševna bolezen pa znatno zmanjša kakovost življenja prizadetih posameznikov in njihovih družin.

Duševno zdravje je med tremi glavnimi razlogi za izostanek z dela in predstavlja velik strošek za gospodarski, izobraževalni, socialni ter kazenski in pravosodni sistem. V EU so najpogostejše duševne motnje anksioznost, stresne motnje in depresija, ki naj bi leta 2020 postala najpogostejši vzrok bolezni v razvitem svetu. **Zaradi navedenega lahko pričakujemo, da bo obvladovanje duševnega zdravja postalo eno od pomembnih vsebin vodstvenega kadra pri vodenju zaposlenih.** Zavedati se je treba, da je z zgodnjim odkrivanjem, zdravljenjem in primernimi prilagoditvami delovnih mest večina oseb z duševno boleznijo zmožna ponovno opravljati svoje delo in se vrniti nazaj v delovno okolje.

Na drugi strani pa je potrebno vedenje, da poleg psihičnih in fizičnih vplivov na delo človeka lahko govorimo tudi o psihosocialnih tveganjih v današnjih delovnih okoljih, ki negativno vplivajo na človekovo duševno in fizično zdravje. (WHO, 2010)

Vsi zaposleni, vključno z vodstvom, se morajo zavedati, da je tradicionalni model zdravja, ki je definiral duševno zdravje kot odsotnost psihične bolezni, davno zastarel. Danes je dogovorjena definicija duševnega zdravja stanje odsotnosti bolezni ali stanje dobrega počutja. Dobro počutje pa je način življenja, usmerjen k optimalnemu zdravju in blagostanju, v katerem so telo, um in duša integrirani tako, da posameznik živi polno življenje, tako v naravni kot v človeški skupnosti. Dobro počutje je stanje zdravja in blagostanja, ki ga je posameznik zmožen doseči. (Myers, Sween in Witmer, 2006)



Če je pri posamezniku dlje časa prisotno slabo počutje, se lahko poruši fizično ali duševno zdravje. Takrat je potrebno zavedanje, da je pri ponovnem vključevanju na delo treba opolnomočiti tako osebo kot tudi delodajalca. Pri delovnem vključevanju bo pri nekaterih treba po bolniškem izostanku na začetku prilagoditi delovno mesto, pri drugih pa bodo prilagoditve trajne. Prilagoditve delovnih mest so takšne, da posegajo tako v delovni proces ožjega in širšega delovnega okolja kot tudi v odnose na delovnem mestu, komunikacijo in drugo.

Zgodnje odkrivanje duševne bolezni na delovnem mestu in ukrepanje je nujno. Na delovnem mestu se lahko izrazijo nekateri **opozorilni znaki, ki nakazujejo na morebitno duševno bolezen:**

- pogosto zamujanje in odsotnost z delovnega mesta;
- znižanje kooperativnosti oziroma splošne sposobnosti za delo z drugimi sodelavci;
- znižanje delovne učinkovitosti;
- povečanje nesreč na delovnem mestu ali težave z varnostjo pri delu;
- pogoste pritožbe o utrujenosti ali nepojasnjeni bolečini,
- težave s koncentracijo, odločanjem ali spominom;
- iskanje izgovorov za nedoseganje zastavljenih ciljev ali slabo delo;
- znižanje interesa ali motivacije za delo;
- nepojasnjeno podaljševanje delovnega časa, ki traja daljše obdobje;
- čudne ali grandiozne ideje;
- izbruhi jeze in obrambnih reakcij (defenzivnost).

Zaposleni, pri katerem opazite tovrstne opozorilne znake, ima lahko le slab dan ali obdobje svojega življenja. Možno je tudi, da se nad zaposlenim izvaja mobing ali katera druga oblika diskriminacije. Tako vedenje lahko sproža tudi samo delovno okolje ali narava dela kot na primer: nerazumne zahteve po zvišanju učinkovitosti, podaljševanje delovnega časa, pomanjkanje pozitivnih politik in programov, usmerjenih k zaposlenim. Če gre za tovrstne situacije, je treba delodajalcu pomagati pri uvedbi programov za podporo dobrega počutja zaposlenih.



Opozorilni znaki so lahko pokazatelj razvijajoče se duševne bolezni. Oseba je lahko v t.i. »predbolezenskem« stanju, ki zahteva obravnavo, pozornost in podporo. Duševne bolezni, kot na primer depresija ali anksioznost, so namreč zelo pogoste. Eden od petih ljudi se bo v svojem življenju srečal z duševno boleznijo. Z zgodnjo in ustrezno obravnavo večina ljudi s težavami v duševnem zdravju ozdravi in nadaljuje delo.

Pomembno je, da se z osebo, pred discipliniranjem zaradi nizke delovne učinkovitosti, pogovorimo in preverimo, ali ima zdravstvene težave. Taki ljudje bodo morda potrebovali podporo, da bodo lahko še delali. Za podjetje je pomembno, da zadrži izkušenega in dobrega delavca, ki se sooča z duševno boleznijo.

Dogaja se, da oseba o svoji duševni bolezni ne more spregovoriti. To se običajno zgodi v naslednjih situacijah:

- zaposleni verjame, da bo močno prisotna stigma duševne bolezni vplivala na vedenje vodij, sodelavcev;
- zaposleni verjame, da bo priznanje duševne bolezni povzročilo pojav diskriminacije ali pa mu odvzelo priložnost za napredovanje ali celo ohranitev zaposlitve;
- ljudje niso prepričani, komu lahko zaupajo ali kaj točno naj povedo o svoji duševni bolezni;
- osebe s težavami v duševnem zdravju se večinoma ne zavedajo, da imajo pravico do prilagoditve delovnega mesta oziroma ne vedo, kakšna je zakonska obveznost delodajalcev glede prilagoditev delovnega mesta;
- zaposleni se lahko ne zaveda svoje duševne bolezni ali pa jo zanika.

Zaposlena oseba bo hitreje spregovorila o svoji duševni bolezni:

- ko bo prepričana, da bo informacija ostala zaupna;
- ko bo čutila, da je podjetje pripravljeno odgovoriti na potrebe po prilagoditvi delovnega mesta;
- ko bo verjela, da podjetje ne bo toleriralo kakršne koli diskriminacije do posameznika z duševno boleznijo.



Duševno zdravje na delovnem mestu se tiče vseh, tako zaposlenih kot tudi delodajalca. Od menedžerja ali vodje se ne pričakuje, da pridobiva informacije o posameznikovem duševnem zdravju. Pričakuje pa se, da ko zasledi opozorilne znake, ukrepa in ponudi možnost prilagoditve delovnega mesta in podporo pred kakršnim koli disciplinskim ukrepanjem.

Zelo pogosta je situacija, ko vsi zaposleni ignorirajo prisotnost motečega vedenja ali duševne bolezni, dokler se to da. Lahko ne naredijo ničesar, čeprav posumijo, da gre za duševno bolezen. To se po navadi zgodi, ko delodajalec:

- ne ve, kaj narediti;
- se boji posledic, če se bo vmešal;
- mu primanjkuje samozavesti za ukrepanje;
- upa, da bo problem minil;
- ima slabo izkušnjo z duševno boleznijo in zato ne ukrepa.

Ob neukrepanju pa delodajalec tvega pojav različnih situacij:

- zaposleni, ki ne dobi potrebne pomoči ali podpore, lahko pade še globlje;
- odnosi z zaposlenim postanejo napeti in se porušijo;
- drugi opravljajo delo namesto svojega sodelavca, ker se čutijo odgovorne, da ga zaščitijo;
- sodelavci čutijo jezo ali odpor do takšnega sodelavca ali pa se ga začnejo izogibati;
- vsem zaposlenim upade morala, kar vpliva na njihovo funkcioniranje;
- pojavijo se visoka tveganja za varnost in zdravje na delovnem mestu;
- poveča se bolniška odsotnost in stroški, vezani na nastanek invalidnosti.

Pomembno je, da se delodajalec z osebo, pri kateri sumi, da ima duševno bolezen, pogovori. Pogovor lahko opravi ob rednem letnem razgovoru, na ocenjevalnem razgovoru ali pa organizira izredni sestanek. Da bi razgovor doprinesel k pozitivni razrešitvi problema, se mora delodajalec za razgovor pripraviti.



Poiskati mora vire pomoči, ki jih lahko osebi s TDZ ponudi v okviru podjetja (podporna zaposlitev, svetovanje pooblaščenega zdravnika medicine dela ...).

Zbrati mora podatke o politiki in programih podjetja glede ravnanja z invalidnostjo na delovnem mestu. Če podjetje nima posebnih programov, poskuša najti načine, da se najde primerno delo ali prilagodi delo na način, da ga bo zaposleni lahko opravljal še naprej.

Premisliti mora o tem, kako lahko kot vodja s svojimi spretnostmi pripomore k vzpostavitvi varnega in zaupnega okolja. Če ima oseba težave v duševnem zdravju, naj se potruzi, da ji ne bo povzročil dodatnega stresa. Ko se dotakne teme o učinkovitosti, pa to stori na odkrit, neposreden, strokoven in razumevajoč način.

Vedno naj bodo v ospredju posameznikove močne plati in prispevek, ki ga je že dal podjetju. Pomembno je, da se najprej pogovori o vrednosti, ki jo ima zaposleni za podjetje, in šele nato o zaskrbljenosti glede trenutne slabše zmožnosti.

Uporablja odprta vprašanja, ki zaposlenega spodbudijo k temu, da sam predlaga prilagoditve in podporo, ki jo potrebuje.

Ob vsem tem se ne sme pozabiti, da **namen razgovora ni posegati v zasebno življenje zaposlenega, diagnosticirati duševne bolezni ali celo postati njegov svetovalec.** Zavedati se je treba, da pomoč, ki jo ponuja, zaposleni lahko tudi zavrne.

Pomembno je, da delodajalec v takih primerih ponudi vso pomoč, ki obstaja znotraj ali zunaj podjetja. Z zaposlenim se redno srečuje in spremlja njegovo delovno vedenje. Če ni napredka, zaposleni pa pomoč zavrača, v skrajnem primeru uporabi disciplinske ukrepe.

PRILOGE



PRILOGE

1. POSTANITE DELODAJALEC, KI NE DISKRIMINIRA
2. KORISTNE POVEZAVE IN LITERATURA—diskriminacija in raznoliko zaposlovanje
3. NAPOTKI ZA IZPRAŠEVALCA v zaposlitvenem razgovoru
4. PRIPOROČILA ZA PRIDOBIVANJE KADROV
5. DODATNE UPORABNE TEHNIKE PRI IZVEDBI ZAPOSPLITVENEGA RAZGOVORA
6. PRIMERI VPRAŠANJ ZA ODKRIVANJE RAZLIČNIH PODROČIJ
7. ANALIZA DELOVNEGA MESTA
8. NASVETI ZA VKLJUČUJOČEGA MANAGERJA
9. SAMOOCENA KOMPETENC MENTORJA
10. MENTORSKA POT
11. VPRAŠALNIK ZA MENTORJA PRED PRVIM SREČANJEM
12. VPRAŠALNIK ZA SKLEPANJE SKUPNEGA MENTORSKEGA DOGOVORA
13. PRIPOROČILA ZA UČINKOVIT PROGRAM USPOSABLJANJA
14. PROGRAM USPOSABLJANJA OZ. NAČRT PRIDOBIVANJA KOMPETENC
15. PRIPOROČILA ZA KOMUNIKACIJO V PROCESU POUČEVANJA
16. SAMOOCENITVENI VPRAŠALNIK VEŠČIN PODOJANJA POVRATNE INFORMACIJE
17. PRIMERI POVRATNIH INFORMACIJ ZA PREUSMERJANJE DELOVNEGA VEDENJA OZIROMA IZVEDBE DELA
18. STRATEGIJE ZMANJŠEVANJA KONFLIKTOV
19. SEZNAM PREDPISOV IN DRUGIH POMEMBNIH DOKUMENTOV S PODROČJA VARNOSTI IN ZDRAVJA PRI DELU
20. ZANIMIVA DEJSTVA TER STATISTIČNI PODATKI S PODROČJA VARNOSTI IN ZDRAVJA PRI DELU TER VPLIVU PSIHO SOCIALNIH TVEGANJ
21. KAZALNIKI STANJA NA PSIHO SOCIALNEM PODROČJU ZA DELODAJALCE
22. PRIMERI PREVENTIVNIH UKREPOV ZA OBVLADOVANJE PSIHO SOCIALNIH TVEGANJ
23. PRIMERI UKREPOV ZA PROMOCIJO ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU
24. PREPROSTI NAPOTKI ZA KVALITETEN SPANEC
25. HRANA, KI BLAŽI STRES



1 POSTANITE DELODAJALEC KI NE DISKRIMINIRA

- ne prezrite nobenega možnega primera diskriminacije;
- spoznajte novo zakonodajo;
- ustvarite delovno okolje, kjer se dostojanstvo in spoštovanje drugačnih kažeta tudi v praksi;
- oblikujte protidiskriminatorno politiko;
- bodite zgled;
- ocenite organizacijo kot celoto in bodite pripravljeni uvesti izboljšave;
- zaposlene in širšo družbo obveščajte o ukrepih, s katerimi želite preprečiti diskriminacijo;
- zaposlene naučite prepoznati diskriminacijo in se spopasti z njo; naučite jih spoštovati razlike;
- rešujte pritožbe;
- pozitivno ukrepajte;
- sproti ocenjujte svoje ukrepe;
- dosežite, da bodo ljudje odgovorni;
- postavite si cilje in kazalnike, kako boste merili uspešnost pri preprečevanju diskriminacije na delovnem mestu;
- povežite se z organizacijami, ki zastopajo čim različnejše ljudi, skupine, in sodelujte z njimi, da dobite čim več nasvetov za nadaljnje delovanje;
- poiščite in uporabite pomoč strokovnjakov.

*Diskriminacija v zaposlovanju je pogosto ogledalo zaposavljanja v širši družbi.
(Greif, 2009)*



2 KORISTNE POVEZAVE in LITERATURA diskriminacija in raznoliko zaposlovanje

Spletne strani:

- Spletna stran projekta Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju: www.raznolikost.org
- Spletna stran Nediskriminacijskega oddelka pri Generalnem direktoratu zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti: http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
- Publikacije Evropske komisije o nediskriminaciji in raznolikosti: http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm
- Evropska kampanja Za raznolikost. Proti diskriminaciji: www.stop-discrimination.info
- Invalidnost: <http://www.protidiskriminaciji.si> <http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- Business Europe: www.buinesseurope.eu
- Študija o metodah in učinkovitosti raznolikostnih politik v podjetjih: http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en
- Poslovni razlogi za raznolikost, dobre prakse na delovnem mestu: http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicase_en
- Evropska zveza za korporativno družbeno odgovornost: <http://www.csreurope.org/>
- Informativna spletna stran o upravljanju raznolikosti kot del EU Leonardo projekta http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm
- Spletna stran in letak o upravljanju raznolikosti v Evropi <http://www.idm-diversity.org>

Časopisi:

www.diversityjournal.com

www.diversityonline.com

www.hrpress-diversity.com

www.diversityinc.com





Literatura:

- Bentley, Trevor / Clayton, Susan (1998) Profiting from Diversity, Gower Publ, ISBN 0 56607931 3. Avtorja sta iz velike Britanije in se ne osredotočata na ciljne skupine, temveč na miselno naravnost za raznolikost.
- European Commission (2005) The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities ISBN 92-79-00239-2; Izreden pregled nad upravljanjem raznolikosti v Evropskih podjetjih!
- Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998) Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw- Hill;
- Gentile, Mary C. (ed) (1994) Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity. Boston, MA: A Harvard Business Review Book
- Hayles, Robert, Ph.D., Mendez Russel, Armida, (1997) The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It, ASTD, McGraw-Hill, ISBN 0-7863- 819-2; Vodič 'korak za korakom' za izvedbo raznolikosti v organizacijah.
- Harvard Business Review on Managing Diversity (2001) Harvard Business School Press; Zanimiv pregled različnih vidikov raznolikosti.
- Hutcheson, John D.; Kruzan, Terri W. A. (1996) Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity. The American Institute for Managing Diversity, Inc. Informativen vir z uporabnimi vprašalniki in listami za preverjanje orodij za upravljanje raznolikosti.
- Loden, Marilyn (1996). Implementing Diversity. New York, et.al.: McGraw-Hill To delo je iskreno in praktično, vsebuje zanimive nasvete in opisuje napake, katerih se je treba paziti. Zelo praktičen priročnik.
- Lambert, Jonamay and Myers, Selma (1994). 50 Activities for Diversity Training. Amherst, MA: Human Resources Development Press Še ena dobra zbirka delavnic.
- O'Mara, Julie (1994) Diversity – Activities and Training Designs, Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company. Zelo dobra zbirka delavnic.
- Rasmussen, Tina (1996). The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity. New York, et.al.: McGraw-Hill Uporaben vir načrtov delavnic in opisov vaj.
- Thomas, David and Ely, Robin (1996): «Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity», Harvard Business Review, pp. 9-10 Odličen članek o ocenjevanju upravljanja raznolikosti.
- Guggemos, Peter (ur.) (2007): Diversity Management. Augsburg: AIP Augsburg Integration Plus GmbH
- ŠKUC – LL (2009): Dobre prakse v Sloveniji – Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju. Ljubljana.





3 NAPOTKI ZA IZPRAŠEVALCA v zaposlitvenem razgovoru

- Na začetku povejte, čemu je namenjen intervju in zakaj boste podatke o kandidatu potrebovali. Zagotovite mu varnost podatkov in povejte tudi, kdo vse bo pridobil podatke, ki jih bomo zbrali. Povejte mu, o čem se boste pogovarjali in zakaj je to pomembno.
- Kandidat naj bi na razgovoru govoril 85% .
- Intervju razdelite na posamezna področja, ki jih želite obdelati in si vnaprej oblikujte shemo vprašanj za posamezno področje.
- Če se vam zgodi, da ste na posameznem področju kaj pozabili, to vprašanje postavite na koncu intervjuja, zato, da ne skačete iz področja na področje, kar izpraševanca zmede in prekine spontanost pogovora. Zaradi miselnih preskokov se namreč spontanost pogovora pretrga.
- Vprašanja naj bodo KVANTIFICIRANA, zato, da dobite čim bolj kvantificirane odgovore. Opredeliti morate namreč, v kakšni meri in kako močno so bili posamezni dosežki in lastnosti izražene. Primer: »Nekaj časa sem že brez zaposlitve.« – »Koliko časa to pomeni v mesecih?«
- Vprašanja zastavite tako, da kandidat odgovarja 2 – 3 minute.
- Med razgovorom bodite osredotočeni na kompetence osebe in ne na njegovo invalidnost. Če vam ni povsem jasno, kako bi kandidat delo lahko opravil, ga o tem povprašajte. Invalidne osebe tekom življenja razvijejo izjemne prilagoditvene sposobnosti.

prirejeno po Kragelj, 1998





4 PRIPOROČILA ZA PRIDOBIVANJE KADROV

- Ne sprejemajte odločitev, ki temeljijo na osebnih vrednotah in »občutkih«.
- Odločite se na podlagi sposobnosti, znanj in izkušenj, ki so potrebna za določeno delovno mesto
- Preverite, da opis delovnega mesta iz prijave ne izključuje oseb zaradi njihovega rasnega ali etničnega izvora, verskega prepričanja, spola, spolne usmerjenosti, starosti ali invalidnosti.
- Prilagodite svoje metode tako, da zagotovite (in vzpodbudite) prijave invalidnih oseb.
- Ne navajajte starostnih omejitev ali statusov v oglasih za zaposlitev.



5 DODATNE UPORABNE TEHNIKE PRI IZVEDBI ZAPOSLOTIVNEGA RAZGOVORA

- t.i. PRERAČUNANA PAVZA, če kandidat preneha govoriti. Izpraševalec počaka, ne reče ničesar, na obrazu ima izraz pričakovanja. Teh nekaj sekund pomeni pritisk na kandidata, da nadaljuje z namenom, da razbije napetost. Če še vedno ne nadaljuje, postavite podvprašanje.
- Izpraševalec naj uporablja NEBESEDNO KOMUNIKACIJO, ki naj bi prinašala 55% sporočila (na obrazu izraz pričakovanja, nasmeh, privzdignjene obrvi, večkrat prikimajte, aktivno poslušajte, če vam kaj ni všeč, se izogibajte izrazom neodobravanja, pomemben je ton glasu ...).
- SPODBUDA oz. PODKREPITEV, ki pomeni pozitiven odziv na kandidatove odgovore. Ko kandidat vidi, da ugodno sprejemate njegove dosežke, je veliko bolj odkrit in spontan. Spodbuda je tako neverbalna (prikimavanje, nasmeh, izraz odobravanja) kot verbalna (odlično, super, to je pa bilo res dobro ...).
- UBLAŽITEV NEGATIVNIH INFORMACIJ uporabljate samo, ko vam kandidat sporoča negativne informacije oz. nezaželene lastnosti o sebi. Na primer: »Imam težave s samozaupanjem.« – »Samozaupanje velja za potezo, ki jo večina ljudi razvije kasneje, ko si pridobi nekaj več izkušenj.«
- UPORABA KOMENTARJEV NAMESTO VPRAŠANJ; Primer: »Kako ste se znašli ...?« – »To je pa zanimivo.«
- OMILITEV UČINKA DIREKTNIH VPRAŠANJ; Pri vodenju zaposlitvenega razgovora naj ne bi bili preveč neposredni, saj s tem v kandidatu lahko izzovete negativne občutke, razgovor pa postane »preiskava«. Primer: »Ali ste preobčutljivi?« – »Se kdaj zgodi, da vas kritika močno prizadane?«

Kragelj, 1998





6 PRIMERI VPRAŠANJ ZA ODKRIVANJE RAZLIČNIH PODROČIJ

1 OGREVALNA VPRAŠANJA

Kaj vas je pripravilo, da ste se prijaviли za to delovno mesto?

Kje ste slišali za razpisano delovno mesto?

Bi lahko prosim predstavili kratek povzetek vaše delovne in izobraževalne poti?

2 DELOVNA ZGODOVINA

Katera posebna znanja in veščine iz preteklih delovnih mest, bi lahko uporabili za to delovno mesto?

Mi lahko predstavite 1 ali 2 pomembna delovna dosežka?

Koliko nadzora pri opravljanju vašega preteklega dela ste bili deležni po navadi?

Opišite mi 1 ali 2 največji razočaranji v vaši delovni preteklosti?

Mi lahko navedete razlog zaradi katerega ste pripravljeni prekiniti sedanje delovno razmerje? Kako se je prekinilo vaše zadnje delovno razmerje?

3 DELOVNA UČINKOVITOST

Vsak ima svoje močne in šibke plati. Katere so vaša močna področja, ki bodo koristna za to delo?

Katera so področja, za katera bi rekli, da jih morate še izpopolniti?

Kako je vaš nadrejeni na nedavnem delovnem mestu ocenil vašo delovno učinkovitost?

Ali raje delate v skupini ali sami?

S kakšnimi sodelavci najtežje delate? Zakaj?

4 IZOBRAŽEVANJE

Katera specialna znanja vam bodo koristila na tem delovnem mestu?

Katera dodatna izobraževanja so bila najbolj koristna za opravljanje vašega preteklega dela?



5 KARIERNI CILJI

Kakšen je vaš dolgoročni zaposlitveni oz. karierni cilj?

Na kakšnem delovnem mestu se vidite čez 5 let?

Zakaj bi bili na takšnem delovnem mestu uspešni, katere so tiste spretnosti in znanja, ki jih imate za tovrstno delo?

6 SAMOOCENA

Pri kakšnih delih se čutite najbolj samozavestnega?

Mi lahko opišete eno od težjih ovir, ki ste jih morali preseči, da ste danes to, kar ste?

Kako bi se opisali kot oseba?

Pri kakšnih delih najbolj uživate?

Kakšna dela vas najbolj frustrirajo?

7 KREATIVNOST

Ali ste pri svojem preteklem delu potrebovali kreativnost? Kako se je to izražalo?

Se lahko spomnite primera, ko stari način dela ni bil učinkovit in ste našli nov način za delo?

8 ODLOČNOST

Ali o odločitvah raje premislite, analitično pristopite, ali pa odločitve hitro sprejemate?

Opišite mi eno od svojih težjih odločitev, ki ste jo morali sprejeti v zadnjih 6 mesecih?

Nazadnje, ko se niste mogli odločiti, kaj ste naredili?

9 INTERESI

Ali ste v prostem času aktivni?

Ali delate prostovoljno?



10 MOTIVACIJA

Kaj je vaš profesionalni cilj?

Mi lahko zaupate kakšno delovno situacijo, ko ste čutili zadovoljstvo?

11 VPRAŠANJA ZA ISKANJE SPOSOBNOSTI VKLJUČEVANJA IN USTVARJANJA HARMONIČNEGA DELOVNEGA OKOLJA

Ali lahko delite z menoj informacijo o kulturi podjetja, v katerem ste bili nazadnje zaposleni. Kaj vam je bilo všeč in kaj manj všeč?

Ali lahko opišete primer, ko ste sodelovali z nekom, ki je bil drugačen kot vi (kulturno, versko, po spolu, nacionalnosti, v starosti, je bil mogoče invalidna oseba ...)? Kako ste sodelovali?

Kaj menite, da je pomembno, da tak delovni odnos uspeva?

Ali lahko opišete primer, ko ste prilagodili svoj način dela ali komunikacije, da ste lahko sodelovali z raznolikimi sodelavci ali v različnih delovnih situacijah?

Kako dobro sodelujete z novimi sodelavci iz različnih okolij? Kaj naredite, da zagotovite dober odnos z njimi?

Ali lahko opišete primer, ko ste težko pripravili sodelavce, da bi upoštevali vaša priporočila/odločitve povezanih z razlikami v vrednotah, kulturnimi razlikami oz. različnim statusom? Kaj ste naredili?



7 ANALIZA DELOVNEGA MESTA

Z analizo določamo tiste značilnosti dela, povezane s človeškimi lastnostmi, ki najbolj vplivajo na uspešnost oziroma neuspešnost pri delu. Ko tako določimo profil dela, lahko začnemo iskati kandidate, ki po svojih osebnostih najboljše ustrezajo temu profilu.

Naziv delovnega mesta:

Organizacija:

1. VSEBINE DELA

Za kaj natančno bo zadolžen in konkretno odgovoren? Opišite specifične naloge in zadolžitve. Opredelite tudi delež časa (v %), ki ga posamezna naloga, zadolžitev ali aktivnost zavzema v celotnem delovnem času.

Posamezne aktivnosti, dejavnosti, zadolžitve, odgovornosti:	%
1.	%
2.	%
3.	%
4.	%
5.	%
6.	%

V kakšnem razmerju se bo posameznik na tem delovnem mestu srečeval oz. moral ukvarjati z naslednjimi tremi kategorijami?

Delo z ljudmi, komuniciranje, sodelovanje, vodenje, poslovanje s strankami.	Delo s podatki, informacijami, tabelami, zneski, analizami, števili, grafikoni,...	Delo s stroji, napravami, pripomočki, orodji ...(ne z računalnikom)
%	%	%





2. KLJUČNE ZAHTEVE DELA

Pomembno je, da se pri izpolnjevanju odgovorov zavedate pomena petih ocen, s katerimi ocenjujemo posamezne elemente dela. Ocenjevalec analizira delo po vseh 16-ih elementih z ocenami od A do E. Pri analizi upoštevajte, da ocenjujete značilnosti dela in ne kako konkretna oseba delo izvaja. Na koncu določite tri najbolj izrazite elemente analiziranega dela.

	ocene	opis
ključno	A	Pomeni važno, bistveno lastnost za zares učinkovito delo. To je tudi lastnost, ki jo med ljudmi na splošno redko najdemo.
pomembno	B	Označuje lastnost, ki je potrebna za zadovoljivo delo. To lastnost zlahka najdemo med usposobljenimi kandidati.
koristno	C	To je lastnost, ki je na splošno lahko dobrodošla, vendar običajno nima odločilnega vpliva na uspešnost pri delu.
nepomembno	D	Ta lastnost je nevtralna. Ne pomeni niti prednosti niti pomanjkljivosti pri delovnem mestu, ki ga ocenjujemo.
nekoristno	E	Ta lastnost lahko negativno vpliva na uspešnost pri delu, posebno če je pri posamezniku močno zastopana.

V nadaljevanju je opredeljenih 16 elementov za analizo dela. Vsaki definiciji sta dodana dva primera delovnih mest, kjer se obravnavani element zelo značilno pojavlja. Seveda pa ga je moč najti tudi v številnih drugih delih.

I del	zahteve dela	ocena
1 samostojnost	Zaposleni mora razviti lasten način dela: ugotoviti mora, kako izvajati delo, ne da bi se zanašal na nasvete ali usmeritve drugih.	
2 prizadevnost	Uspešno izvajanje dela terja precejšnjo stopnjo prizadevnosti, vztrajnosti in nepopustljivosti za doseg ciljev.	
3 natančnost	Delo poteka v okoliščinah, kjer je potrebno neprestano dosegati visoko kvaliteto, saj bi bile posledice neuspeha zelo resne.	
4 pripravljenost	Delo zahteva precejšnje angažiranje in pozornost pri predvidevanju potreb, planiranju in praktični pripravi za delo.	



II del		zahteve dela	ocena
5	vpliv na druge	Za delo je značilno vodenje drugih z direktno kontrolo, z zgledom in s pripravljenostjo sprejemanja neprijetnih odločitev, kadar je to potrebno.	
6	koordinacija	Delo vključuje koordiniranje aktivnosti, delegiranje ali pomoč pri usmerjanju. Pogosto gre za skupinske aktivnosti, kjer posamezniki z različnih delovnih mest ali položajev v hierarhiji skušajo doseči dogovorjen cilj.	
7	tankočutnost	Delo zahteva, da se doseže sodelovanje posameznikov, ko nad njimi nimamo neposredne avtoritete. Pogosto je potrebna obzirnost pri delu s težavnimi ljudmi, prepričevanje in diplomatski pristop.	
8	navezovanje stikov	Na uspeh pri tem delu pomembno vplivajo tisti socialni kontakti, ki jih izvajalec naveže na lastno iniciativo, v manjši meri pa znani ali rutinski stiki.	
III del		zahteve dela	ocena
9	vzdržljivost	Zaposleni mora vzdržati fizični in/ali umski napor, ki se pojavlja pri delu - zaradi dela samega ali pogojev v katerih delo poteka.	
10	strpnost do rutine	Delo vključuje predpisana in vnaprej predvidena rutinska opravila in postopke, ki jih je potrebno primerno opraviti, in ne dovoljujejo velikih odstopanj od dogovorjenega načina izvedbe.	
11	strpnost do negotovosti	Zaposleni se sooča z nejasnimi ali hitro spreminjajočimi se situacijami oz. nepopolnimi informacijami. Njegova uspešnost je odvisna od najboljših možnih potez v dani situaciji.	
12	deljena odgovornost	Področje dela ni natančno določeno. Delo pogosto poteka na drugih delovnih področjih, saj gre za deljeno odgovornost pri doseganju rezultatov skupnega dela.	
IV del		zahteve dela	ocena
13	izvirnost	Pri delu je potrebno iskati nove pristope. Končen uspeh je odvisen od domiselnosti in kreativnosti izvajalca.	
14	analiziranje	Delo zahteva zmožnost in pripravljenost za interpretiranje zapletenih zadev in razumevanje težavnih pojmov.	
15	izkušnje in strokovnost	Na uspešnost pri delu v veliko večji meri vplivata dobra usposobljenost in pridobljene izkušnje, kot pa naravna nadrejenost zaposlenega.	
16	strateški pregled	Za delo je značilen širok pregled nad celotnim dogajanjem. Potrebno je upoštevati številne dejavnike izven neposrednega področja dela, ker lahko vplivajo na izvajanje dela.	

Med šestnajstimi ocenjevalnimi elementi so naslednji trije najpomembnejši (številka elementa)

prvi

drugi

tretji





3. KLJUČNE LASTNOSTI IN POTENCIALI KANDIDATOV

Vsako lastnost ali sposobnost ocenite na 5-stopenjski lestvici tako, da prekrižate (X) ustrezno oceno v krogu ali pa jo označite z okrepljenimi tiskom. Pomen ocen je sledeč:

5 - lastnost ali sposobnost mora biti na tem delovnem mestu visoko nadpovprečno izražena.

4 - lastnost ali sposobnost mora biti na tem delovnem mestu močno izražena.

3 - na tem delovnem mestu zadošča povprečna izraženost te lastnosti ali sposobnosti.

2 - kandidat(ka) bo delo uspešno opravljal(a) tudi pri manj izraženi lastnosti ali sposobnosti .

1 - lastnost ali sposobnost ne vpliva na uspešnost ali primernost kandidata.

Sposobnosti in zmožnosti

Analitične zmožnosti in logično sklepanje 1 2 3 4 5

Zna poiskati, analizirati in uporabiti različne tipe informacij, poiskati soodnose in povezave med vsebinami, izluščiti bistva in skupne značilnosti iz informacij z različnih virov.

Hitrost, natančnost in koncentracija pri delu s številskimi podatki 1 2 3 4 5

V čimkrajšem času in s čimmanj napakami je zmožen/na izvesti naloge, ki vključujejo seštevanje, odštevanje, primerjanje in kontrolo pravilnosti zneskov, datumov in ostalih enostavnih številskih podatkov.

Osebnostne lastnosti in vedenjske karakteristike

ODNOS DO LJUDI, STRANK IN SODELAVCEV

Družabnost, odprtost, komunikativnost, usmerjenost k ljudem 1 2 3 4 5

Delo zahteva odprtost, toplino, zgovornost in spontanost v komunikaciji. Dobro se mora počutiti med ljudmi in v poklicih, ki vključujejo delo z ljudmi.

Iniciativnost pri navezovanju stikov 1 2 3 4 5

Pri delu je potrebno na lastno pobudo navezovati stike tudi z neznanimi ljudmi ali novimi strankami. Dobro in hitro se mora znajti v situacijah, kjer nikogar ne pozna. Hitro mora vzpostaviti nova poznanstva ali poslovne odnose.

Sodelovanje in timska usmerjenost 1 2 3 4 5

Pri delu se pojavljajo različna stališča, mnenja, ocene. Potreba je potrpežljivost, tolerantnost in sprejemljivost za te razlike. Lastne interese, poglede, predloge je pogosto treba podrediti skupini oziroma kolektivu.



Socialna prilagodljivost 1 2 3 4 5
 Delo zahteva spoštovanje, protokola, upoštevanje pričakovanj drugih in spoštovanje t.i. nenapisanih pravil vodenja. Ni vseeno, kakšno mnenje si drugi ustvarjajo o njegovih/njenih izjavah, dejanjih, odzivih ali aktivnostih.

DOVZETNOST ZA NOVOSTI, SPREMEMBE , ZNANJA

Temperamentnost, odzivnost 1 2 3 4 5
 Pri delu je potreba energičnosti, temperamentnosti, aktivnosti, zmožnosti hitrega odzivanja, entuzijazem in navdušenje – včasih tudi na račun premišljenosti ali izrazite pozornosti na podrobnosti.

Dominantnost, odločnost 1 2 3 4 5
 Delo zahteva prodornost, uveljavljanje in zagovarjanje svojih stališč odločnost, pripravljenost zagovarjanja in vztrajanja pri svojih odločitvah, učinkovito soočanje z nasprotovanjem ter pripravljenost sprejemanja tudi neprijetnih odločitev- predvsem na vodstvenih položajih.

ODNOS DO OBVEZNOSTI, NALOG, CILJEV IN ZADOLŽITEV

Natančnost, vestnost, redoljubnost 1 2 3 4 5
 Delo zahteva skrbnost, redoljubnost, natančnost, sistematičnost, točnost in spoštovanje rokov, zanesljivost v izvedbi, sistematičnost in sposobnost vnaprejšnjega načrtovanja aktivnosti.

Vztrajnost pri zadanih ciljih 1 2 3 4 5
 Pri delu se pojavljajo ovire, nepredvidene težave, zavrnitve, nasprotovanja. Pomembna je vztrajnost rokov, poti do cilja, pripravljenost večkrat poskusiti znova ali vložiti dodatni napor tudi, če začetni rezultati niso vzpodbudni.

Sprejemanje tveganje 1 2 3 4 5
 Delo zahteva odločitve s povečano stopnjo tveganja. Izpostavljen bo negotovim situacijam, pri katerih je potrebna precejšnja mera improviziranja in v katerih izida ni mogoče zagotovo predvideti vnaprej.

Hitrost odločanja 1 2 3 4 5
 Delo zahteva hitre odločitve, odzive in izbor najboljše možne alternative v kratkem času. Daljši čas odločanja lahko pomeni izgubljeno priložnost, poslabšanja položaja, škodo, umik ponudbe ...



ČUSTVENA STABILNOST/STRESNA ODPORNOST

<i>Samokontrola</i>	1	2	3	4	5
Pri delu se bo soočal(a) s časovnimi pritiski, težavnimi strankami, napetimi odnosi, stresom ali nepredvidljivimi situacijami. Potrebno je mirno, premišljeno in kontrolirano vedenje. Ne sme se odzivati burno ali impluzivno.					
<i>Sprejemljivost za kritiko</i>	1	2	3	4	5
Delo poteka v okolju, kjer je izpostavljenost kritiki in reklamacijam precej verjetna. Kandidat(ka) ne sme biti preveč občutljiv(a) na kritiko, ne sme je razumeti kot osebni napad.					
<i>Samozavest, samozaupanje</i>	1	2	3	4	5
Delo zahteva samozavestno osebo z močnim samozaupanjem, prepričljivim nastopom ter čvrsto vero v svoje sposobnosti, znanje in potenciale. Izzarevati mora gotovost vase, kot tudi v svoje odločitve ali predloge.					

4. OSTALA DOLOČILA

- Delovni čas: (redni, izjeme, registracija, točnost prihajanja, dežurstva, podaljšani delovniki)
- Terensko delo predstavlja % delovnega časa.
- Vodenje: Neposredno bo odgovoren za delo sodelavcev.
- Okvirna neto plača znaša:
- Splošni vtis in posebne zahteve (ustrezen videz, vedenje, izgled, izraznost govora kot tudi čisto določene telesne karakteristike, ki so nujne za uspešno opravljanje določenih del.

Uporaba materiala je dovoljena samo z navedbo spodaj omenjenega vira – v obliki in vsebini, kot sledi:
 Copyright: Kragelj&Kragelj, kadrovski in karierni center d.o.o., www.kadrovanje.com





8 NASVETI ZA VKLJUČUJOČEGA MANAGERJA

1. **SPOŠTUV RAZLIČNOST**—Spoštuj vsakega posameznika. Zapomni si, da ljudje različno ocenijo naše vedenje: nekomu se zdi sprejemljivo, nekdo pa ga oceni kot žalitev. Bodi odprt za vse zorne kote.
2. **NE SODI BREZ DOKAZA**—Ne ustvarjaj predpostavk o svojih sodelavcih. Preden narediš zaključek, najprej poskušaj razumeti.
3. **SPOZNAJ SEBE**—Spoznaj, čemu daješ prednost in kako lahko to vpliva na tvoj odnos z ljudmi. Proaktivno išči povratne informacije, ki razlagajo različne zorne kote zaposlenih.
4. **PAZI NA SVOJE BESEDE**—Bodi pozoren na to, kaj govoriš. Z besedami lahko prizadeneš nekoga, ne da bi to hotel. Bodi pozoren na besede, ki imajo v različnem okolju ali kulturi lahko drugačen pomen.
5. **POSLUŠAJ IN PROSI ZA POJASNILO**—Poslušaj pozorno. Razjasni svoje dvome takoj. Uporabljaljaj vprašanja kot npr.: »Ko izrečeš to, ali to pomeni ...«.
6. **BODI ODPRT DO DRUGAČNIH IDEJ**—spodbujaj kreativnost.
7. **PRILAGODI SVOJ KOMUNIKACIJSKI STIL**—Razumi, da obstajajo razlike v stilih komuniciranja ter jezikovne različnosti. Če gre za migrante, jih vključi v jezikovni tečaj.
8. **SPOZNAJ SVOJE ZAPOSLENE**—na individualni ravni. Bodi pozoren na to, da ne stigmatiziraš oseb na osnovi njihovih profilov. Prilagodi svoje vodenje različnim posameznikom na način, da spoznaš njihove potrebe.
9. **ODLOČITVE**—naj bodo osnovane na sposobnostih ter specifikah delovnih nalog. Izogibaj se projektom, treningom, ki temeljijo na osnovi spola, kulture, starosti ...

(Managing workplace diversity)





9 SAMOOCENA KOMPETENC MENTORJA

*Prirejeno po vprašalniku: Kompetence - kratka verzija, Oddelka za psihologijo,
Univerza v Ljubljani, za projekt Superpsiholog, 2015*

IME IN PRIIMEK: DATUM:

NAVODILO: Prosim, da ocenite (obkrožite) svojo trenutno raven navedenih kompetenc mentoriranja (1 – ni značilno zame, 6 – zelo dobro razvito oz. povsem je značilno zame).

SPLOŠNE KOMPETENCE

splošna kompetentnost na delovnem področju, kjer poteka mentoriranje	1	2	3	4	5	6
poznavanje zakonodaje na področju, na katerem bo potekalo mentoriranje (če je potrebno)	1	2	3	4	5	6
upravljanje s časom	1	2	3	4	5	6
sprejemanje novosti	1	2	3	4	5	6
znanje in razvite veščine poučevanja	1	2	3	4	5	6

USPOSABLJANJE NA DELOVNEM MESTU

jasno izoblikovana pričakovanja o mentoriranju in njegovem poteku	1	2	3	4	5	6
jasno izoblikovana pričakovanja o vlogi mentorja (mentor kot učitelj, podpora)	1	2	3	4	5	6
poznavanje postopkov, metod mentoriranja in fleksibilna uporaba pri mentoriranju	1	2	3	4	5	6
splošno načrtovanje usposabljanja (organizacija časa, prostora itd.)	1	2	3	4	5	6
uporaba informacijsko komunikacijske tehnologije za namene izvajanja usposabljanja (če je potrebno)	1	2	3	4	5	6
zagotavljanje strukture posameznih mentorskih razgovorov (določitev namena in ciljev mentoriranja, opredelitev lastne vloge v njem, razlaga postopkov, ki bodo uporabljeni pri mentoriranju ...)	1	2	3	4	5	6





poznavanje kompetenc, potrebnih za samostojno opravljanje področja, kjer bo potekalo mentoriranje	1	2	3	4	5	6
načrtovanje konkretnih delovnih nalog za mentoriranca	1	2	3	4	5	6
pomoč mentorirancu pri reševanju dilem, do kateri prihaja med usposabljanjem	1	2	3	4	5	6
evalvacija usposabljanja mentoriranca	1	2	3	4	5	6
dokumentiranje usposabljanja	1	2	3	4	5	6
ocenjevanje mentorirančevih kompetenc	1	2	3	4	5	6
zavedanje pomena mentoriranja	1	2	3	4	5	6
poznavanje procesa mentoriranja oz. razvoja mentorskega odnosa	1	2	3	4	5	6
izvedba pogajanj v mentorskem odnosu (za razjasnitev pričakovanj, sporazuma, delovnega odnosa, vsebine in metod mentoriranja)	1	2	3	4	5	6
vzpostavlanje in vzdrževanje mentorske alianse (vezi)	1	2	3	4	5	6
sposobnost vzpostavitve zaupnega odnosa z mentorirancem	1	2	3	4	5	6
sposobnost vzpostavitve transparentnega odnosa z mentorirancem	1	2	3	4	5	6
prevzemanje odgovornosti za mentoriranca	1	2	3	4	5	6
skrb za duševno zdravje mentoriranca (preprečevanje izgorelosti, kriz itd.)	1	2	3	4	5	6
posredovanje povratne informacije mentorirancu	1	2	3	4	5	6
preprečevanje in reševanje konfliktov z mentorirancem ali neprijetnih čustev v odnosu do njega	1	2	3	4	5	6
postavljanje mej v odnosu z mentorirancem	1	2	3	4	5	6
upravljanje s spremembami v mentorskem odnosu	1	2	3	4	5	6
evalvacija mentorskega odnosa	1	2	3	4	5	6
evalvacija lastnih veščin mentoriranja	1	2	3	4	5	6





zavedanje pomena supervizije mentoriranja	1	2	3	4	5	6
zavedanje posebnosti mentoriranja	1	2	3	4	5	6
odprtost, sprejemanje mentoriranca	1	2	3	4	5	6
empatija do mentoriranca	1	2	3	4	5	6
prijaznost do mentoriranca	1	2	3	4	5	6
spretnost pogovora z mentorirancem (usmerjanje pogovora, razlaganja, sposobnost prepričevanja)	1	2	3	4	5	6
spretnost poslušanja mentoriranca	1	2	3	4	5	6
spretnost spodbujanja mentoriranca	1	2	3	4	5	6
izvedba pogajanj v mentorskem odnosu (za razjasnitev pričakovanj, sporazuma, delovnega odnosa, vsebine in metod mentoriranja)	1	2	3	4	5	6





10 MENTORSKA POT

Naslednja vaja je dobra za razmislek o tem, kako ste se vi osebno učili skozi svoj strokovni razvoj. Razmislite lahko o svojih mentorskih izkušnjah, o posameznikih, ki so pomembno vplivali na vas in vam pomagali pri rasti in razvoju.

- Kdo so bili moji mentorji?
- Kdaj so prišli na mojo pot?
- Kakšne so bile izkušnje (kako so le-te spodbudile moje učenje, kakšne metode je mentor uporabljal za oblikovanje pozitivnega učečega se okolja)
- Katera ključna znanja in spremembe v razmišljanju sem pridobil od vsakega od mojih mentorjev?
- Kaj sem se naučil kot mentoriranec?
- Katera pridobljena znanja imajo vpliv na moj razvoj kot mentorja?

(Zachary, 2000)





11 VPRAŠALNIK ZA MENTORJA PRED PRVIM SREČANJEM

Pred prvim srečanjem z mentorirancem je pomembno, da razmislite o naslednjih vprašanjih:

- Kakšne informacije imate o vašem bodočem mentorirancu?
- Katere dodatne informacije potrebujete? (močna, šibka področja, želje, pričakovanja, predznanje, upoštevanje varstva pri delu, posebne potrebe ...).
- Kakšna vprašanja boste zastavili mentorirancu, da boste pridobili dodatne informacije?
- Katere informacije lahko pridobite iz drugih virov? Naredite seznam informacij in virov, kje le te lahko pridobite! (če gre za osebo z invalidnostjo, so raznovrstne odločbe vir pomembnih informacij, vam lahko kadrovska služba pridobi pomembne informacije? ...).
- Kaj še potrebujete o mentorirancu kot »učencu« oz. »usposabljanecu«, da boste lahko dobro spremljali njegovo »potovanje«?

(prirejeno po Zachary, 2000)



12 VPRAŠALNIK ZA SKLEPANJE SKUPNEGA MENTORSKEGA DOGOVORA

Na prvem srečanju z bodočim mentorirancem so za proces oblikovanja mentorskega dogovora priporočljiva naslednja vprašanja:



- Katere specifične cilje želi mentoriraneec doseči kot rezultat mentorskega odnosa?
- Kakšna so moja pričakovanja in pričakovanja mentoriranca znotraj mentorskega odnosa?
- Ali so želeni cilji dosegljivi v času, ki nama bo na voljo?
- Ali lahko uporabim druge vire (ljudi in drugo), da bi lahko dosegel zelene rezultate?
- Ali so želeni cilji merljivi?
- Kaj naj bi se mentoriraneec po zaključenem mentorskem odnosu naučil in katere spretnosti naj bi pridobil?
- Kateri bodo kazalci najinega dobrega mentorskega odnosa?
- Katera osnovna pravila bova oba sprejela, da bo mentorski proces uspešno tekel?
- Kako bova preverjala razvoj mentorskega odnosa?

(prirejeno po Zachary, 2000)





13 PRIPOROČILA ZA UČINKOVIT PROGRAM USPOSABLJANJA

- Program uvajanja naj bo fleksibilen, prilagodljiv, dovoliti mora interakcijo med novo zaposlenim ter podjetjem;
- novega zaposlenega je potrebno vključevati v delovne probleme (tako dobi občutek, da je cenjen);
- dobro je, da se mentor skrbno pripravi za vsak dan posebej;
- mentor naj usposabljanca dnevno priskrbi potrebno gradivo oz. usmeritve za delo;
- pomemben je prostor uvajanja – usposabljanca naj se zagotovi primeren prostor in vsi tehnični pripomočki;
- upoštevajte tudi specifične mentorske veščine za medkulturno in medgeneracijsko vodenje; 
- upoštevajte tudi kompetence dobrega mentorja in delujte v skladu z njimi. 



14 PROGRAM USPOSABLJANJA oz. NAČRT PRIDOBIVANJA KOMPETENC

Primer obrazca si lahko ogledate tej [povezavi](#)





15 PRIPOROČILA ZA KOMUNIKACIJO V PROCESU POUČEVANJA

- kratko in jedrnato (krajše stavke razumemo lažje kot dolge in zapletene);
- ne uporabljajte žargona;
- izogibajte se čustvenim izjavam (»Kmalu boš znal sam!«, »To je otročje lahko!«, »V kratkem se boš naučil!«, »Pravzaprav je zelo enostavno, večina ljudi se tega zlahka nauči.«) - take izjave uporabimo po navadi v dobri veri, da bi osebo spodbudili, imajo pa lahko ravno nasproten učinek! Oseba si lahko misli: »Če se ne bom hitro naučil, bodo mislili, da sem neumen.« »Zame že ni enostavno, morda to delo ni najbolj primerno zame.«;
- sprašujte;
- preverite predznanja in izkušnje (direktna vprašanja: imaš doma računalnik, si opravil osnovni tečaj ...);
- spodbudite ga, da sam razmišlja, kako opraviti novo delo (posredna ali odprta vprašanja: »Zakaj misliš, da je potrebno lepilo nanašati enakomerno?«, »Kako bi glino oblikoval v kroglico?«, »Kdo po tvojem mnenju potrebuje to informacijo?« ...);
- preverjajte njegovo razumevanje (uporabljajte preizkusna vprašanja: »Zakaj meniš, da je potrebno metlo za čiščenje dobro ožeti?«);
- vprašanja naj bodo primerna, v okviru znanja in sposobnosti uporabnika (nemogoče vprašanje, na katerega uporabnik ne ve odgovora, lahko deluje zastrašujoče).





16 SAMOOCENITVENI VPRAŠALNIK VEŠČIN PODAJANJA POVRATNE INFORMACIJE

Navodilo: Za vsako trditev označite tako, kot menite, da najbolj opisuje vaše vedenje.

trditev	redko	občasno	vedno
Za povratno informacijo izberem primeren čas in prostor.			
Svoja čustva imam pod nadzorom, ostanem miren in svojega glasu ne spremenim.			
Podam konkretno, natančno informacijo o posameznikovem vedenju ali izvedbi dela.			
Pojasnim vpliv vedenja oz. izvedbe dela na tim ali podjetje kot celoto.			
Resnično poslušam odgovor tistega, ki mu dajem povratno informacijo.			
Pojasnim pričakovanja, če vidim, da obstaja zmeda glede vedenja, o katerem je govora.			
Vedno se zahvalim in opogumim tistega, ki je deležen moje povratne informacije.			
Vložim potrebno energijo pri načrtovanju ciljev za doseganje pričakovanega vedenja ali izvedbe dela.			
Osredotočim se na posamezne korake pri podajanju povratne informacije z namenom ohranitve dialoga.			
Skušam razumeti povratno informacijo z druge strani in njegov pogled na zadevo ter upoštevam njemu bolj zaželene komunikacijske stile.			
Podam povratno informacijo, ki je osnovana na dejstvih.			
Namen povratne informacije, ki jo podam, je pozitiven.			
Podajo povratne informacije končam z akcijskim načrtom z namenom napredovanja posameznika.			





17 PRIMERI POVRATNIH INFORMACIJ ZA PREUSMERJANJE DELOVNEGA VEDENJA oziroma IZVEDBE DELA

PRODUKTIVNOST

- Na tvojo produktivnost vpliva čas, ki ga porabiš za telefonske klice,
npr.: _____
- Naloge opraviš prepočasi. Da bi to delo dobro opravil, moraš ohraniti kakovost,
toda hkrati tudi opraviti delo hitreje, kot
npr.: _____
- Zelo lahko te je zmotiti, in to vpliva na tvojo produktivnost tekom dneva,
npr.: _____

ODGOVORNOST

- Včasih je videti, kot da se nisi pripravljen soočiti s problemi oz. konflikti,
npr.: _____
- Potrebujem, da prevzameš popolno odgovornost za rezultate,
npr.: _____
- Prevzeti moraš odgovornost za pričakovane napake in najti primerne rešitve,
npr.: _____

TIMSKE SPRETNOSTI

- Ko ne informiraš svojih sodelavcev, to povzroča težave,
npr.: _____
- Pomembno je, da imaš do vseH članov tima osnovno spoštovanje, včasih namreč
izkazuješ vedenje, ki je v nasprotju s spoštovanjem,
npr.: _____

MEDOSEBNI ODNOSI

- Izboljšati bi moral svoje odnose s sodelavci,
npr.: _____
- Več truda bi moral vložiti v grajenje pozitivnih odnosov,
npr.: _____



- Včasih demonstriraš takšno vedenje do drugih, kar vpliva na učinkovitost delovnih odnosov, npr.: _____

PRESOJA

- Sprejel si odločitve, ki niso bile učinkovite, npr.: _____
- Včasih nisem sposoben zaupati, da se boš pravilno odločil, npr.: _____

ZNANJE

- Nisem popolnoma prepričan, da si razumel, npr.: _____
- Izboljšati moraš svoje znanje in razumevanje, npr.: _____
- Nisi razvil v pričakovani meri spretnosti, ki so potrebne za tvoj položaj, npr.: _____

TOČNOST

- Potrebno bo, da izboljšaš pozornost na detajle, npr.: _____
- Tvoje delo (poročila) vključuje napake, ki bi se jim lahko izognil, npr.: _____
- Osredotočiti se moraš na doseganje rezultatov s točnostjo in natančnostjo, npr.: _____

DOSEŽEK

- Osredotočiti se moraš bolj na rezultat, npr.: _____
- Poskusi uporabiti drugo metodo, da bi lahko dosegel cilje, npr.: _____

ADMINISTRACIJA

- Tvoje delo je včasih neorganizirano, npr.: _____
- Zgrešil si pomembne roke, npr.: _____
- Nisi zadosti izkoristil tehnologije, npr.: _____



KOMUNIKACIJA

- Tvoja komunikacija je občasno nejasna,
npr.: _____
- Izpustil si pomembne priložnosti, da bi sledil rokom.
- Potrebuješ dalj časa od pričakovanega, da odgovoriš na e-pošto, telefonski klic,
npr.: _____
- Tvoja komunikacija ni konsistentno učinkovita, kot bi si želel,
npr.: _____



18 STRATEGIJE ZMANJŠEVANJA KONFLIKTOV

»PROCESNI KONFLIKTI«

- Vprašajte se, »Kakšen vpliv imam na konflikt, ki se dogaja zaradi procesov pri delu?«
- Identificirajte vzroke problema in analizirajte možnosti za izboljšave.
- Najprej se pogovorite s tistim, ki je vodja procesa.
- Opišite problem in skušajte skleniti dogovor.
- Predlagajte izvedljive rešitve in akcijski plan.
- Spremljajte kako se zastavljeni plan realizira in zasluge za rešitve pripišite tudi vodji procesa.

»KONFLIKTI VLOG«

- Vprašajte se, »Kako zaznavam svojo vlogo v odnosu do drugih, ki so vključeni v določen problem?«
- Sprejmite odgovornost, da svojo vlogo razjasnite vsem vključenim v problem.
- Bodi pripravljeni na to, da zaznavanje vloge spremenite, če bo potrebno.
- Pokažite pripravljenost za prilagodljivost pri uresničevanju organizacijskih ciljev.
- Ostanite pozitivni. Vsako spremembo vloge poskušajte zaznati pozitivno v luči priložnosti, ki se kažejo.

»MEDOSEBNI KONFLIKTI«

- Vprašajte se, »Koliko moja prepričanja prispevajo k slabšemu odnosu?«
- Zapišite si 3 vedenja, ki bi jih lahko spremenili z namenom, da zmanjšate konflikt v odnosu. Vztrajajte s spremembami vedenja vsaj 3 mesece.
- Vprašajte osebo, s katero ste v konfliktu, kako bi lahko skupaj razrešila konflikt. Spodbujajte takšno povratno informacijo, ki bo popolnoma odkrita, čeprav neprijetna.





- Postavite se v kožo drugega. Pomislite, kako vidijo osebe na drugi strani vašo zavezanost k zmanjšanju konflikta. Zakaj tako razmišljajo?
- Napišite seznam 5ih močnih plati, ki jih vidite v drugi osebi, ki je z vami v konfliktu. Nato napišite še seznam 5ih stvari, ki bi se izboljšale, če bi konflikt uspeli zmanjšati.

»KONFLIKTI RAZLIČNIH USMERITEV«

- Vprašajte se, »Ali mi je jasna usmeritev oz. vizija podjetja?«
- Razjasnite razlike na način, da jih boste lahko nevtralno opisali in ukrepali.
- Prosite za dovoljenje, da se pogovorite o različnih pogledih z drugo osebo na prijateljski način in skušajte najti sporazum, ki bo dober za oba.
- Uporabljajte JAZ/MI komunikacijo, bolj kot TI/VI komunikacijo.
- Če je razlika v vrednotah, se vedno pogovarjajte o vrednotah, ki so nadredne.
- Sklepajte pristne zaveze.

»ZUNANJI KONFLIKTI«

(nad katerimi nimate velikega vpliva in so rezultat zunanjih okoliščin)

- Vprašajte se, »Koliko lahko vplivamo na situacijo?«
- Izberite tiste bitke »ki so vredne cene«.
- Umerite svojo energijo v to, kar lahko naredite bolj, kot v pritoževanje česar vse ne morete narediti.
- Naredite nekaj dobrega za druge.
- Ohranite lastno perspektivo in občutek namena.
- Pogovorite se z nekom, ki mu zaupate.



19 SEZNAM PREDPISOV IN DRUGIH POMEMBNIH DOKUMENTOV S PODROČJA VARNOSTI IN ZDRAVJA PRI DELU

- Mednarodni predpisi s področja varnosti in zdravja pri delu
- Veljavni nacionalni predpisi s področja varnosti in zdravja pri delu
- Nacionalni predpisi s področja varnosti in zdravja pri delu, ki so v pripravi
- Pomembni mednarodni in nacionalni dokumenti s področja varnosti in zdravja pri delu

- Drugi uporabni naslovi za dostop do pravnih informacij so:
 - Register predpisov Republike Slovenije
 - Zbirke Vlade Republike Slovenije
 - Zbirke Državnega zbora Republike Slovenije
 - Uradni list Republike Slovenije
 - Register predpisov Evropske unije
 - Register standardov Mednarodne organizacije dela

VIR: <http://www.osha.mddsz.gov.si/varnost-in-zdravje-pri-delu/predpisi>, 29.7.2015



20 ZANIMIVA DEJSTVA TER STATISTIČNI PODATKI S PODROČJA VARNOSTI IN ZDRAVJA PRI DELU TER VPLIVU PSIHOSOCIALNIH TVEGANJ

»Zadnje evropske raziskave kažejo, da so težave z duševnim zdravjem, katerih vzroki so povezani z delom, vse pogostejše. Med ključne dejavnike, ki vplivajo na duševno zdravje in povzročajo stres, uvrščamo še zlasti ustrahovanje, nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu, fizično in verbalno nasilje na delovnem mestu, vključno z grožnjami z nasiljem, pa tudi različne oblike diskriminacije.«

VIR: <http://www.osha.mdds.gov.si/varnost-in-zdravje-pri-delu/informacije-po-temah/psihosocialna-tveganja/splosno-o-psihosocialnih-tveganjih>

Delavci, ki trpijo zaradi stresa, povezanega z delom, in drugih psiholoških težav, najverjetneje

- a) dlje časa izostajajo z dela;
- b) pridejo na delovno mesto, tudi če niso popolnoma sposobni za delo (»prezentizem«);
- c) je zmanjšana njihova produktivnosti, posledično tudi donosnost poslovanja.

VIR: <https://www.healthy-workplaces.eu/sl/stress-and-psychosocial-risks/the-business-case>

»Psihosocialni dejavniki tveganja veljajo za zahtevnejše od drugih. Skoraj ena od petih poslovnih enot, ki poroča o tem, da morajo delati s težavnimi strankami ali se spopadati s časovnimi pritiski, je obenem navedla, da nimajo dovolj informacij ali ustreznih orodij za učinkovito obvladovanje teh tveganj.«

VIR: [Druga evropska anketa podjetij o novih in nastajajočih tveganjih \(ESENER-2\)](#)





Po podatkih Svetovne zdravstvene organizacije (WHO) je stres ena večjih zdravju škodljivih nevarnosti 21. stoletja. Že vsaka tretja oseba naj bi nenehno imela simptome stresa. Ocenjujejo, da so bolezni, ki so povezane s stresom, vzrok za 70–90 % vseh obiskov pri zdravniku.

VIR: ŠPRAH, Lilijana Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absenzizma s pomočjo orodja OPISA [Elektronski vir] / Lilijana Šprah, Barbara Dolenc. - El. knjiga. - Ljubljana : Založba ZRC, ZRC SAZU, 2014 : Način dostopa (URL): <http://dmi.zrc-sazu.si/sl/strani/stres-na-delovnem-mestu#v>

V nedavni raziskavi Eurobarometra, ki jo je opravila Evropska komisija (1), je 53 % delavcev menilo, da je stres glavno tveganje za njihovo varnost in zdravje na delovnem mestu, 27 % delavcev pa je navedlo, da so se v zadnjih 12 mesecih zaradi dela pri njih pojavili ali povečali stres, depresija in tesnoba.

VIR: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/

Podatki Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (Eurofound), Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) in državnega statističnega urada kažejo, da so razmere na področju obvladovanja psihosocialnih tveganj na delovnem mestu v Sloveniji slabo. Kar 72 odstotkov Slovencev namreč pogosto doživlja stres na delovnem mestu, medtem ko je povprečje v EU27 51 odstotkov.

VIR: <http://www.vecer.com/clanek2014102006067394>

»Obvladajmo stres za zdrava delovna mesta« je vseevropska kampanja 2014-2015, ki jo usklajuje Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA).

VIR: <http://www.healthy-workplaces.eu>

Zavarovalnica Triglav, d. d., Slovenija je prejela priznanje oz. nagrado za inovativen in izjemen primer dobre prakse »Prevzem vodilne vloge na področju obvladovanja psihosocialnih tveganj v zavarovalništvu« v zvezi s kampanjo Obvladajmo stres za zdrava delovna mesta!, ki jo organizira agencija EU-OSHA.

VIR: <https://osha.europa.eu/sl/healthy-workplaces-campaigns/awards/good-practice-awards>



»Obvladajmo stres za zdrava delovna mesta« je vseevropska kampanja 2014-2015, ki jo usklajuje Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA).

Ameriški delovni psihologi ugotavljajo, da je velik delež preobremenjenosti, napetosti in stresa, povezan predvsem s paradoksom, da človek po eni strani uživa v spremembah in raznolikosti, po drugi pa se jih boji in se jim skuša izogniti, saj ga skrbi, kaj bodo prinesle in kakšne turbulence bodo povzročile. Večji kot je razkorak med željo in strahom, močnejši je stres. Stresu in stresnim dogodkom se ne moremo izogniti, odvisno pa je, kako se nanj odzivamo.

VIR: <http://www.carso.si/psihicna-preobremenjenost/ste-na-poti-k-stresu/stres>

»Psihosocialni dejavniki tveganja veljajo za zahtevnejše od drugih. Skoraj ena od petih poslovnih enot, ki poroča o tem, da morajo delati s težavnimi strankami ali se spopadati s časovnimi pritiski, je obenem navedla, da nimajo dovolj informacij ali ustreznih orodij za učinkovito obvladovanje teh tveganj.«

VIR: [Druga evropska anketa podjetij o novih in nastajajočih tveganjih \(ESENER-2\) - https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/reports/esener-ii-summary.pdf/view](https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/reports/esener-ii-summary.pdf/view)

V okviru študije nemškega trga delovne sile je bilo ugotovljeno, da slabo zdravstveno stanje za 6 % zmanjša možnosti, da bo oseba ostala zaposlena za polni delovni čas, in podvoji možnosti, da bo popolnoma izstopila s trga delovne sile.

VIR: http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/Factsheet_76_-_Nacionalna_gospodarstva_ter_varnost_in_zdravje_pri_delu.pdf

Študija z naslovom »Zaposlovanje invalidov v Evropi v letu 2002« (2) je pokazala, da je vzrok za dolgotrajne zdravstvene težave ali invalidnost pri 18,4 % ljudi povezan z delom.

VIR: http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/Factsheet_76_-_Nacionalna_gospodarstva_ter_varnost_in_zdravje_pri_delu.pdf

»Delovno mesto, ki je dostopno in varno za delavce invalide, hkrati tudi varnejše in dostopnejše za vse druge zaposlene, stranke in obiskovalce.«

VIR: http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/Factsheets_53_-_Sicherheit_und_Gesundheitsschutz_fur_Arbeitnehmer_mit_Behinderungen.pdf





»Po podatkih EU-OSHA je stres v zvezi z delom druga najpogosteje prijavljena zdravstvena težava, povezana z delom v Evropi – takoj za kostno-mišičnimi obolenji. 50–60 % vseh izgubljenih delovnih dni je mogoče pripisati stresu, povezanemu z delom.«

VIR: <http://www.osha.mddsz.gov.si/varnost-in-zdravje-pri-delu/informacije-po-temah/psihosocialna-tveganja/stres-v-zvezi-z-delom>

»V Evropi kot celoti skupni stroški duševnih motenj (motenj, povezanih z delom, pa tudi drugih motenj) po ocenah znašajo 240 milijard EUR na leto. Manj kot polovica tega zneska je povezana z neposrednimi stroški, na primer stroški zdravljenja, pri čemer 136 milijard EUR stroškov nastane zaradi izgube produktivnosti, vključno z odsotnostjo z dela zaradi bolezni.«

VIR: <https://www.healthy-workplaces.eu/sl/stress-and-psychosocial-risks/the-business-case>

- Po podatkih raziskav Eurostata (Eurofound, Psihosocialna tveganja v Evropi: Prevalenca in preventivne strategije, zaključno poročilo, 2014) v državah EU trpi zaradi najrazličnejših oblik in posledic stresa četrtnina Evropejcev. Največkrat je to povezano z razmerami na delovnem mestu, brezposelnostjo in denarno stisko.
- Zaradi stresa po mnenju strokovnjakov Svetovne banke in EU v državah članicah EU vsako leto izgubijo na milijone delovnih ur in več sto milijonov evrov narodnega dohodka.



[Eurofound Europa](#)

- Ameriški strokovnjaki so izdelali lestvico 50 najpomembnejših stresorjev; najvišje so uvrščeni delo, posel, poklic in kariera ter dejavniki, povezani z njimi. Posledice pa so nemalokrat depresija in izgorelost.



[Lestvica indeksa spremembe/stresorjev](#)





Povzetek nekaterih dodatnih dejstev, za zaposlene v Sloveniji:

- V primerjavi z Evropo (leta 2012) v povprečju menijo, da je za varnosti in zdravje pri delu dobro poskrbljeno; predvidevajo pa, da se bo stres v naslednjih letih močno povečal.
- Nacionalni inštitut za javno zdravje opozarja na pozitivno korelacijo med bolniškimi odsotnostmi ter podjetji v krizi.
- Zaposleni navajajo naslednje težave: živčnost, motnje spanja, napetost v mišicah.
- Ženske 2 krat več poročajo o migrenah, anksioznosti, napadih joka, strahu brez osnove, občutkih podrejenosti; 40 do 55 let stari navajajo več takšnih težav.
- V primerjavi z Evropo Slovenci delajo več (predvsem ženske), so manj zadovoljni z delovnimi pogoji, občutijo veliko večjo nesigurnost njihovega delovnega mesta, so več prisotni in manj na bolniških odsotnostih, kot v Evropi.
- Večina Slovencev (79 %) meni, da je na delu prisoten stres, 40 % jih meni, da občutijo vsesplošno utrujenost.
- V primerjavi z Evropejci navajajo podobne vire stresov, več kot Evropejci pa doživijo stresa zaradi poniževanja. Slovenci menijo, da je stres predvsem zaradi slabe organizacije in preveč dela. Največ znakov stresa se pojavlja v obliki motenj spanja, napetosti ter mišične napetosti.



[Psihosocialna tveganja na delovnem mestu v Sloveniji \(2012\)](#)





21 KAZALNIKI STANJA NA PSIHOSOCIALNEM PODROČJU ZA DELODAJALCE

- Podajanje navodil delavcem so dovolj jasna in razumljiva.
- Delavci imajo možnost izraziti svoje pripombe, ideje, predloge ipd., ki lahko izboljšajo kvaliteto njihovega dela.
- Delavce pozitivno spodbujam pri njihovem delu.
- Dostopen sem za pogovore z delavci.
- Delavci so seznanjeni z vizijo in razvojem delodajalca.
- Delavci pogosto delajo nadure.
- Delavci imajo možnost uveljaviti pravico do dopusta.
- Delavci imajo možnost usklajevati svoje družinske obveznosti s poklicnimi (delovni čas, dopust).
- V zadnjem letu se je povečal obseg dela.
- Tempo dela je za delavca naporen, zahteven.
- V vaši organizaciji ste obravnavali primere-prijave šikaniranja, trpinčenja zaradi spola, starosti, zdravstvenega stanja, narodnosti, vere in drugih osebnih okoliščin itd.? (vodilni obkroži vzrok).
- Opažam, da delavca pri delu pogosto zmotijo sodelavci z zadevami, ki niso povezane z njegovimi delovnimi nalogami.
- Delavec opravlja tudi delovna opravila, ki niso dogovorjena s pogodbo o zaposlitvi npr. v primerih bolniškega staleža sodelavca.
- Prekomeren hrup je moteč v naši delovni organizaciji.
- Ročno prenašanje bremen predstavlja delavcem problem v naši org.
- Delavci delajo v dobrih klimatskih pogojih.
- Delavci so izpostavljeni neprijetnim vibracijam.
- V mojem delovnem okolju se delavci pogosto prepirajo in ne strinjajo med seboj.
- Opažam konfliktno situacijo med delavci.
- Delavci so obveščeni o tem, kako morajo ravnati po pravilih delovne organizacije,





če nastopijo pritiski, konflikti ali druge težave, povezane z njihovim delom in neposrednimi sodelavci.

- V našem delovnem okolju se dogajajo konfliktne situacije s strankami.
- Kot vodilni sodelujem pravočasno in z ustreznim načinom pri reševanju sporov.
- Delavci imajo možnost izrabiti odmor med delovnim časom.
- Delavci so seznanjeni z oceno tveganja.
- Delavci so usposobljeni za varno in zdravo delo skladno s posebnostmi njihovega delovnega mesta.
- Delavci vedo, kdo je zaupna oseba v naši organizaciji, na katero se lahko obrnejo v primeru težav.
- Delavci vedo, kdo je v naši organizaciji sindikalni predstavnik oziroma delavski zaupnik in v čem jim lahko pomaga.
- Delavci so v naši delovni organizaciji zadovoljni in se počutijo varne v delovnem okolju.

VIR: http://www.id.gov.si/si/o_inspektoratu/organizacija_irs/inspekcija_nadzora_varnosti_in_zdravja_pri_delu/nadzor_zdravja_pri_delu/analize_projekti/psihosocialni_dejavniki_tveganja_na_delovnem_mestu/indikatorji_za_delodajalce/



22 PRIMERI PREVENTIVNIH UKREPOV ZA OBVLADOVANJE PSIHOSOCIALNIH TVEGANJ

ZAHTEVE DELA

- Zagotavljanje zadostnih razpoložljivih virov, tako na splošno kot ob delovnih konicah.
- Organiziranje delovnih postopkov tako, da se prehudim delovnim obremenitvam ali ozkim grlom izogne, kolikor je le mogoče.
- Vnaprejšnje opozarjanje o proizvodnih načrtih in predvidenih obdobjih s hujšo delovno obremenitvijo.
- Spremljanje delovne obremenitve in sistematsko preverjanje, kako ljudje fizično in psihično zmorejo, kadar je delovna obremenitev zelo velika.
- Obdržati nadure v najmanjši možni meri in se sporazumeti o oblikah nadomestila po koncu obdobj z najhujšo delovno obremenitvijo.
- Zagotavljanje, da so delavci dovolj usposobljeni za opravljanje svojega dela.
- Zagotavljanje ravnovesja med sposobnostmi delavca in zahtevami dela ter zagotavljanje, da niso delavci ne preveč ne premalo obremenjeni.
- Zagotavljanje sistematskega usposabljanja in podpore delavcem, s čimer se omogoči izpolnjevanje njihovih nalog.
- Spodbujanje delavcev, da stalno razvijajo svoje sposobnosti.
- Razširjanje obsega nalog, da se poveča raznolikost dela. Uvajanje krožne sheme dela ali delovnih nalog.
- Zagotavljanje, da se tveganja na delovnem mestu ocenijo in preprečijo.
- Jasno in razločno opredeliti vloge, funkcije in odgovornosti delavca.
- Organiziranje dela na način, ki omogoča zaposlenim, da delajo z vsaj enim sodelavcem.
- Omogočanje medsebojnih stikov med delavci na delovnem mestu in izven njega, na primer dajanje na voljo neformalnega prostora za sestanke, organiziranje družabnih dogodkov.





NADZOR DELA

- Posvetovanje z zaposlenimi in njihovimi predstavniki o organizaciji, vsebini in količini dela.
- Poverjanje odgovornosti in reševanja problemov zaposlenim, zaupanje v veščine in sposobnosti delavcev.
- Spremljanje zadovoljstva delavcev z delom.
- Povečati občutek delavcev, da jim delo pripada, na primer s poudarjanjem »širšega vidika« njihovega dela, tako da sta njihov vpliv in prispevek h končnemu izdelku ali storitvi bolj opazna in izpostavljena.
- Vnaprejšnje načrtovanje in obveščanje delavcev o urnikih izmen.
- Posvetovanje z delavci o urnikih izmen in po možnosti prilagajanje delovnega časa potrebam delavcev. Prepuščanje delavcem nekaj nadzora nad načrtovanjem njihovih lastnih izmen.
- Uvajanje gibljivega delovnega časa in družinam prijaznih ukrepov.

DRUŽBENO OKOLJE

- Razvoj in izvajanje ukrepov za razreševanje sporov na delovnem mestu.
- Sklicevanje sestankov in razpravljanje o obstoječih problemih med delavci. Spodbujanje delavcev, da sami opredelijo izvor težav in poiščejo rešitev.
- Zagotavljanje, da se skupine ali posamezniki pobotajo na pravi način.
- Zagotavljanje usposabljanja, kako ravnati v primeru medosebnih sporov. Zlasti pomembno je zagotoviti, da imajo vodje potrebne sposobnosti za vodenje ljudi in da so za to primerno usposobljeni.
- Spodbujanje kulture spoštovanja.
- Zagotavljanje, da so ranljivejši delavci (mladi na primer) zaščiteni, da imajo na primer podporo mentorja ali nadzornika.
- Razvoj in izvajanje proti-ustrahovalnih politik.
- Oblikovanje delovnih mest na način, ki ščiti delavce pred nasiljem (npr. posebne pregrade, sistemi za nadzor).
- Izogibanje samotnemu delu.
- Imeti izdelano politiko o tem, kako se spopadati z nasiljem do delavcev, ki naj bo



na vidnem mestu dostopna javnosti (z navedbo, da nasilje ne bo dopuščeno in kako bo organizacija ravnala v primeru napada na osebje).

- Imeti učinkovit komunikacijski sistem, da so informacije o incidentih in možnih nasilnih dogodkih posredovane dalje.
- Usposabljanje delavcev o tem kaj storiti, če pride do nasilja (prepoznavanje, razširjanje, pridobitev pomoči, sporočanje itd.).

PODPORA

- Usposabljanje vodij glede podajanja konstruktivnih povratnih informacij, pohval in podpore svojim podrejenim.
- Uvajanje posebnega usposabljanja o delu za nove zaposlene ob pomoči izkušenega osebja, ki naj poučuje, nadzoruje in spremlja nove sodelavce.
- Odprto in jasno posredovanje zaposlenim in njihovim predstavnikom informacij o vseh načrtovanih spremembah (tudi kadar gre za odvečno delovno silo) in sicer pred, med in po teh spremembah.
- Dati zaposlenim priložnost, razpravljati o spremembah in vplivati nanje.
- Ponuditi odvečnim delavcem posebno usposabljanje in strokovno svetovanje glede njihove nadaljnje službene poti.

VIR: http://www.id.gov.si/si/o_inspektoratu/organizacija_irs/inspekcija_nadzora_varnosti_in_zdravja_pri_delu/nadzor_zdravja_pri_delu/analize_projekti/psihosocialni_dejavniki_tveganja_na_delovnem_mestu/





23 PRIMERI UKREPOV ZA PROMOCIJO ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU

Organizacijski ukrepi:

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

Okoljski ukrepi:

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

Individualni ukrepi:

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

[VIR: http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/fs93_whp_employers_sl.pdf](http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/fs93_whp_employers_sl.pdf)



24 PREPROSTI NAPOTKI ZA KVALITETEN SPANEC

Spanje je bistveno za preživetje, zdravje, dobro telesno in psihično pripravljenost. Od dolžine spanja je pomembnejše to, kako dobro spimo, premalo ali preveč spanja pa lahko povzroči tudi razdražljivost in poslabšanje duševnih sposobnosti. Stres je med najhujšimi kalilci nočnega počitka, zato je pomembno, da **poskrbimo za dobro spanje**:

- opustimo spanje in dremanje čez dan ali zvečer;
- čez dan se dobro razmigajmo;
- pred spanjem se odpovejmo kofeinu, alkoholu in obilni večerji;
- pri spanju ohranjajmo določen red: pojdimo spat in vstajajmo vedno ob isti uri;
- pred spanjem popijmo kozarec toplega mleka (v mleku je triptofan, ki deluje uspavalno), sproščujoče deluje čaj iz jabolčne lupine (ekološka pridelava).



25 HRANA, KI BLAŽI STRES

Obstaja vrsta različnih živil, ki v stresnih trenutkih pomirjajo in blagodejno delujejo na vaše živce. Nekatere si lahko privoščite že za zajtrk, druge za kosilo ali večerjo. Vsebujejo pa tudi vitamine in druge hranilne snovi, zato jih le uvrstite v svoj jedilnik.

Robida

Robida je znana kot zdravilna rastlina, ki vsebuje karotinoide, ki ščitijo pred stresom. Vsebuje tudi vitamin C, privoščite pa si jo lahko v kombinaciji z drugim sadjem ali morda celo jogurtom.

Čičerika

Vsebuje mangan, ki je nujen za zdravo delovanje živčnega sistema. Varuje tudi srce in znižuje raven holesterola. Stresite jo v zeleno solato, omako za testenine ali pa si pripravite humus.

Pira

Pira izboljšuje razpoloženje in kroženje krvi, zato je odlična hrana za živce. Njeno redno uživanje vas bo ščitilo pred psihičnimi težavami. Odlična je za pripravo juh, enolončnic in omak, nekateri pa jo uporabljajo celo kot kavni nadomestek.

Koper

Koper v stresnih situacijah pomirja, izboljšuje pa tudi spanec. Dodate ga lahko v juhe, omake in prelive za solato, njegove vejice pa je najbolje uporabiti za vlaganje kumaric. Odličen je tudi v kombinaciji z ribami in zelenjavo, ujema pa se tudi z drugimi dišavnicami.

Zelena

Zaradi vsebnosti vitamina B12 je odlična za ljudi, ki so nagnjeni k stresu ali imajo slabo koncentracijo. Varuje pred nervozno, depresijo in razdražljivostjo.

VIR: <http://dobranovica.si/hrana-ki-blazi-stres/>



**VIRI IN
LITERATURA**



- Australian government. Australian Public Service Commission. Working together: Promoting mental health and wellbeing at work.
- American Psychiatric Association, Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders; <http://psychiatry.org/psychiatrists/practice/dsm>
- Brezovar, S., Grof, N. (2013). Telesna vadba in duševno zdravje. Društvo študentov psihologije Slovenije. www.kakosi.si
- Bridgespan. (2003). Giving and receiving feedback. Leader Guide.
- Bridgespan. (2003). Giving and receiving feedback. Participant Guide.
- Coastal Training Technologies Corp. Constructive Communication: How to give it and how to take it. Training Leaders Guide. Virginia Beach: Coastal Training Technologies Corp.
- Dale Carnegie Training. (2008). Internal Conflict Resolution Guidebook. New York: Dale Carnegie and Associates, Inc.
- Dernovšek, M.Z., Gorenc, M., Jeriček, H. (2006). Ko te stresa stres. Kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje. Ljubljana: IVZ RS.
- Dolenc, B. (2013). Prehrana in duševno zdravje. Društvo študentov psihologije Slovenije. www.kakosi.si
- Evropska komisija (2015). Practical guide to launch and implement a Diversity Charter. Bruselj.
- Evropska komisija, Pravosodje; Boj proti diskriminaciji; http://ec.europa.eu/justice/discrimination/index_sl.htm
- Evropska komisija. Direktorat šolstva in kulture. (2012). Education and Training 2020 Work programme: Thematic Working Group »Assesment of Key Competences«.
- Fernandes – Alcantara, A.L. (2012). Vulnerable Youth: Employment and Job Training Programs. CRS Report for Congress. www.crs.gov
- FRA. ESČP. (2011). Priručnik o evropski zakonodaji o nediskriminaciji. Luxemburg. Urad za publikacije Evropske unije.
- Greif, T. (2009). Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju – Smernice za delodajalce in sindikate. Ljubljana: Društvo ŠKUC.
- Hameršak, P. (2005). Preselitve iz institucionalnih v skupnostne oblike skrbi. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- ILO. (2002). Managing disability in the workplace, ILO code of practise. Geneva. International Labour Office.
- JAN – Job Accomodation Network; <https://askjan.org/>
- Javornik, N. (2013). Kaj je pozitivna psihologija?. Društvo študentov psihologije Slovenije. www.kakosi.si
- Javrh, P. in Kuran, M. (ur.).(2012). Temeljne zmožnosti odraslih: Priručnik za učitelje. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Javrh, P., Kuran, M., Lenič, Š. (ur.). (2013). Matematična kompetenca in osnovne kompetence v znanosti in tehnologiji. Opisniki temeljne zmožnosti. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Javrh, P., Kuran, M., Lenič, Š. (ur.). (2013). Samoiniciativnost in podjetnost. Opisniki temeljne zmožnosti. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Javrh, P., Kuran, M., Lenič, Š. (ur.). (2013). Sporazumevanje v maternem jeziku. Opisniki temeljne zmožnosti. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.



- Javrh, P., Kuran, M., Lenič, Š. (ur.). (2013). Učenje učenja. Opisniki temeljne zmožnosti. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Jeriček Klanšček, H., Zorko, M., Bajt, M., Roškar, S. (ur.). (2009). Duševno zdravje v Sloveniji. Ljubljana. Inštitut za varovanje zdravja republike Slovenije.
- Jeriček, H., Lavtar, D., Pokrajac, T. (2007). Z zdravjem povezano vedenje v šolskem obdobju: HBSC 2006. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja RS.
- Jerman, T. (2005). Analiza zaposlovanja invalidov v Slovenski Istri. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kragelj, R. (1998). Selekcijski intervju. Priročnik. Kako izbrati najprimernjšega sodelavca. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- Lamovec, T. (1995). Ko rešitev postane problem in zdravilo postane strup. Ljubljana: Lumi.
- Mentor. (2009). Elements of Effective Practise for Mentoring. 3rd Edition. Alexandria: MENTOR.
- Možina, E., Kuran, M., Lenič, Š. (ur.). (2013). Opisniki temeljnih zmožnosti. Priročna knjižica z navodili. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Nacionalno poročilo o strategijah socialne zaščite in socialnega vključevanja 2008 – 2010, Ministrstvo za delo, družino socialne zadeve in enake možnosti; http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/npszsvo8_10.pdf
- NAMI – National Alliance on Mental Illness; <https://www.nami.org/>
- OECD. (2013). OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/about/publishing/Corrigendum-OECD-skills-outlook-2013.pdf>
- OECD. LEED. (2013). Tackling Long – Term Unemployment Amongst Vulnerable Groups. OECD.
- Petsod, D. (2005). Investing in Our Communities: Strategies for Immigrant Integration. A Toolkit for Grantmakers. USA: Grantmakers Concerned with Immigrants and Refugees.
- Poertner, S., Masetti Miller, K. (1997). The Art of Giving and Recieving Feedback. Virginia Beach: Coastal Training Technologies Corp.
- Ponikvar, J., Popit Tkalec, P. (2008). Vpliv zaposlitvene rehabilitacije na kakovost življenja oseb z motnjami v duševnem zdravju. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Poš, M. (2010). Načini pridobivanja zaposlenih v podjetju x. (online). Available: <https://dk.um.si/Dokument.php?id=13592>
- Priročnik za usposabljanje za upravljanje raznolikosti (2007). (ur. Marion Kei let al.). Bruselj: HEC, IDM, MPG.
- Singapore Government, Ministry of Manpower, National Integration Working Group for Workplaces; <http://www.mom.gov.sg/~media/mom/documents/employment-practices/wdm/workplace%20diversity%20management%20tookit%20and%20managers%20guide.pdf>
- Steel, D. (2011). From Therapist to Coach: How to Leverage Your Clinical Expertise to Build a Thriving Coaching Practice. Appendix D. Williams, P. Six Stages of client readiness for change. John Wiley and Sons, Inc.
- Sternberg, R.J. (ur.). (2003). The psychology of Abilities, Competencies, and Expertise. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Trbanc, M., Boškic, R., Kopal, B. Rihter, L. (2003). Socialna in ekonomska vključenost ranljivih skupin v Sloveniji – možni ukrepi za dvig zaposljivosti najbolj ranljivih kategorij težje zaposljivih in neaktivnih oseb: raziskovalno poročilo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



- Vertot, P. (2007). Invalidi, starejši in druge osebe s posebnimi potrebami v Sloveniji. Ljubljana: Statistični urad RS.
- Video arts in Videocenter. Kmalu boš znal sam. Priročnik za udeležence. Ljubljana: Videocenter.
- Video arts in Videocenter. Kmalu boš znal sam. Priročnik za vodje. Ljubljana: Videocenter.
- Vrečer, N. (ur.).(2009). Medkulturne kompetence v izobraževanju odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Wait, S., Harding, E. (2003). Moving to Social integration of people with severe mental illness: from policy to practice. United Kingdom. ILC-UK.
- Zaviršek, D., Škerjanc, J. (2000). Analiza položaja izključenih družbenih skupin v Sloveniji in predlogi za zmanjšanje njihove izključenosti v sistemu socialnega varstva: poročilo o raziskavi, Socialno delo, 39, 6: 387-417.



šentprima



REPUBLIKA SLOVENIJA
**MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI**



Naložba v vašo prihodnost

OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

