



S SKRBJO ZA SODELAVCE DO BOLJŠIH REZULTATOV PODJETJA



Andrej Raspor in Metka Nežič (ur.)

S SKRBJO ZA SODELAVCE DO BOLJŠIH REZULTATOV PODJETJA

Andrej Raspor in Metka Nežič (ur.)

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

Urednika: *Andrej Raspor in Metka Nežič*

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

Recenzenta: Milena Kerndl in Andrej Kovačič

Spremna beseda: Mirjana Ivanuša-Bezjak

Oblikovanje: *Andrej Raspor*

Jezikovni pregled: *Ana Kodelja*

Prelom: *Andrej Raspor*

Zbirka: *Znanstvene monografije*

Podzbirka: *Organizacija in kadri*

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

Tisk: e-izdaja

Dostopno na: http://www.andrejrasspor.com/perfectus_zalozba

Izdaja: 1. izdaja

Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2020*

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

Cena: 0,00 EUR

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

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

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

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

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

ZAHVALA

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

Urednika

PREDGOVOR

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

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

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

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

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

UVOD H KNJIGI S SKRBJO ZA SODELAVCE DO BOLJŠIH REZULTATOV PODJETJA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Andrej Raspor in Metka Nežič

PREDSTAVITEV AVTORJEV



izr. prof. dr. ANDREJ RASPOR

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

E-mail: andrej.raspor@ceatm.org

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

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

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



mag. METKA NEŽIČ

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

E-mail: metka.nezic@gmail.com

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



izr. prof. dr. NEVENKA PODGORNIK

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

E-mail: nevenka.podgornik@fuds.si

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

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

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



doc. dr. JANA KRIVEC

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

E-mail: jana.krivec@fuds.si

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

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

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



doc. dr. PRIMOŽ RAKOVEC

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

E-mail: primoz.rakovec@fuds.si

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

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



doc. dr. BOJAN MACUH

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

E-mail: bmacuh@gmail.com

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

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

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



doc. dr. MIHAEL ČERNETIČ

Fakulteta za psihoterapevtsko znanost Univerze Sigmunda
Freuda v Ljubljani, Slovenija

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije
Maribor, Slovenija

Pot naprej – psihoterapija, psihološko svetovanje in
izobraževanje, Slovenija

E-mail: miha.cernetic@sfu-ljubljana.s

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

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



KAJA KOS, mag. posl. ved.

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

E-mail:

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



VANJA TAJNŠEK, mag. posl. ved, MBA

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

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

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



doc. dr. MARIJA TURNŠEK MIKAČIČ

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

E-mail: mikacic2007@gmail.com

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



IRENA KOPITAR, mag. posl. ved

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

E-mail: irenakopitar@gmail.com

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



MAJA PTIČAR, mag. posl. ved, MBA

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije,
Slovenija

Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija

E-mail: pticar.maja@gmail.com

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



mag. MILOŠ POŽAR

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

E-mail: milos.pozar@gmail.com

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

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

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

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

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

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

KAZALA

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

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

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

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

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

KAZALO SLIK	STRAN
-------------	-------

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

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

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

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

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