

Starea de bine (wellness) în organizații	S80/002
Profesia, viața și mediul de afaceri	S80/002
Starea de bine la nivel personal	S80/003
Managementul stării de sănătate la locul de muncă	S80/004
Model pentru îmbunătățirea stării de bine	S80/004
Factori care influențează sănătatea mentală	S80/004
Planificarea strategică a stării de bine	S80/005
Principalele subactivități desfășurate în cadrul unei activități	S80/008
Managementul performanței acțiunilor privind starea de bine în organizații	S80/017
Bibliografie	S80/018

## Starea de bine (wellness) în organizații



Preocuparea de a crea o *stare de bine* în organizații este justificată dacă avem în vedere că aceasta, alături de viața personală, contribuie la menținerea stării de sănătate și de fericire.

Studii recente efectuate în Canada au arătat că: (Kyriazoglou John, 2015)

- Cele mai frecvente bariere în calea adoptării unor comportamente sănătoase la locul de muncă sunt: lipsa de voință, lipsa de timp și lipsa de bani.
- Peste 30% din salariați trec printr-o experiență de muncă care generează creșterea tensiunii arteriale (primul factor de infarct).
- Peste 50% din canadieni afirmă că se confruntă cu doi sau mai mulți factori de boli cronice (artrită, cancer, tulburări nervoase, diabet, probleme cardiace, tensiune cardiovasculară sau creșterea colesterolului).
- Locul de muncă poate influența puternic atât sănătatea, cât și starea psihică.
- Exercițiul (activitatea) este recunoscut ca fiind un element esențial pentru construirea și menținerea stării mentale.
- Aproape 1/6 dintre canadieni spun că problemele lor de sănătate le limitează capacitatea de a munci.
- Peste 60% din canadieni nu-și reamintesc când au fost la ultimul control medical.



Totodată, alte studii internaționale ne arată că managerii și specialiștii din multe domenii profesionale (vânzări, finanțe, producție, logistică, marketing, IT, audit, educație, sănătate) care își desfășoară activitatea în organizații publice sau private, au deseori locuri de muncă dificile și stresante.

Este așadar firesc să ne întrebăm *de ce se întâmplă acest lucru?*

Este greu de găsit un răspuns fundamentat la această întrebare. Totuși, putem să presupunem că acest lucru se întâmplă pur și simplu pentru că trăim, în acest secol XXI, în cel mai volatil mediu de afaceri pe care omenirea l-a cunoscut până în prezent.

### Profesia, viața și mediul de afaceri

Fără a face o caracterizare detaliată a mediului de afaceri contemporan, putem reține câteva caracteristici incontestabile:

- Exigențele și volumul de muncă solicitate sunt tot mai mari.
- Cerințele shareholderilor cu privire la creșterea performanței, reducerea costurilor etc. sunt în creștere.
- Domeniile de responsabilitate sunt foarte larg definite.
- Intervalele de control sunt prea restrânse.
- Condițiile socio-economice (și nu doar...) în care se derulează afacerile în diverse zone ale planetei sunt foarte turbulente.

Această stare de lucruri face absolut necesar ca organizațiile, fie ele publice sau private, să aibă manageri puternici, motivați și profesioniști care să fie capabili să îndeplinească obiectivele strategice și operaționale asumate.

*V-ați întrebat vreodată cum ne desfășurăm noi astăzi profesia și viața?*

În prezent, modelul nostru de viață se bazează tot mai mult pe competiție, pe tehnologie, pe piețe largite și profit obținut cu orice preț și pare să ignore nevoia

noastră de armonie, de pace (în toate sensurile sale) și de valori morale. Din aceste considerente, această model a încetat să fie considerat ca fiind cel mai bun și revenirea la elementele pe care omenirea le-a pus la baza existenței sale se impune.

Iată de ce ne vom ocupa și noi, în continuare, de conceptul de *stare de bine* (wellness).

*Starea de bine* poate fi analizată la două niveluri:

- la nivel personal și,
- la nivel de loc de muncă.

Pentru a înțelege acest concept este bine să pornim chiar de la definiția conceptului de wellness, definiție pe care o găsim în dicționarul englez. Potrivit acesteia, *wellness-ul se referă la calitatea stării de sănătate fizică și mentală, văzută în special ca rezultat al unui efort deliberat.*



Pentru a completa definiția anterioară am considerat util să aducem în discuție viziunea lui Aristotel potrivit căruia, termenul de *wellness* înseamnă, de fapt, fericire. În opinia lui:

- Fericirea este cel mai important scop al existenței umane.
- Fericirea nu este o plăcere, este un exercițiu de virtute.
- Fericirea este un obiectiv, și nu o stare temporară.
- Fericirea este perfecțiunea naturii umane. Și pentru că omul este un animal rațional, fericirea umană depinde de exercitarea rațiunilor sale.
- Fericirea depinde de existența unui caracter moral, de exercitarea unor virtuți cum ar fi curajul, generozitatea, spiritul de dreptate, prietenia și spiritul civic. Aceste virtuți ne asigură că vom avea un echilibru între exces și deficit.
- Fericirea cere contemplare intelectuală, fapt pentru care este considerată a fi ultima realizare a capacităților noastre raționale.

## Starea de bine la nivel personal

În ceea ce privește *starea de bine la nivel personal*, este util de știut că, din rațiuni practice, în mediul nostru socio-economic există trei dimensiuni acceptate ale stării de bine (wellness) personale:

- *Dimensiunea 1: Starea de bine (wellness) a spiritului.* Prima dimensiune a stării de bine se bazează pe aspecte legate de suflet, care determină starea de bine a spiritului. Factori cum ar fi mediul de muncă, relațiile personale, stilul de viață, cultura, mediul familial și religios sau alte credințe influențează starea de bine a spiritului.
- *Dimensiunea 2: Starea de bine a minții.* Ce de-a doua dimensiune a stării de bine este legată de pacea mentală, de curaj, de imaginea de sine și/sau de încrederea în sine. Pentru că munca este uneori extrem de dificilă, complexă și stresantă, mintea poate fi oricând tulburată și, odată cu ea, și corpul nostru.
- *Dimensiunea 3: Starea de bine a corpului.* Această dimensiune a stării de bine se concentrează pe susținerea și fortificarea efectivă a corpului nostru. O dietă sănătoasă, deprinderi de viață corecte, istoricul sănătății fiecăruia dintre noi, intervențiile chirurgicale din trecut, măsurătorile biometrice (greutate, nivelul de zahăr în sânge, tensiunea arterială, pulsul etc.) sunt luate în considerare atunci când determinăm starea de bine fizică a corpului nostru.



În ceea ce privește *starea de bine la locul de muncă*, pornim de la următoarea definiție: conceptul acoperă un set de activități de promovare a stării de sănătate la locul de muncă, un ansamblu de politici și practici proiectate și utilizate cu scopul de a susține comportamentul sănătos la locul de muncă și de a îmbunătăți nivelul de sănătate.

### Managementul stării de sănătate la locul de muncă

În acord cu un studiu al Organizației Mondiale a Sănătății, problemele de sănătate mentală (depresia, anxietatea, consumul abuziv de substanțe și stresul) afectează indivizii, familiile lor și colegii, dar și comunitățile învecinate. În plus, acestea au un impact direct asupra companiilor, generând absenteism, scăderea productivității și creșterea costurilor.

#### *De ce este necesar managementul stării de sănătate la locul de muncă?*

Problemele de sănătate mentală sunt un rezultat al unei relații complexe între factori biologici, psihologici, sociali și de mediu. Sunt tot mai multe dovezi care arată că atât conținutul muncii cât și contextul ei pot juca un rol în îmbunătățirea sănătății mentale la locul de muncă.

### Model pentru îmbunătățirea stării de bine

Pornind de la aspectele legate de fericire pe care le-am descris deja, vom prezenta un model care poate fi folosit pentru îmbunătățirea *stării de bine* personale sau la locul de muncă. Acest model are patru dimensiuni:

- *Dimensiunea 1: Credința* (în Dumnezeu, în natură, în tine însuși, în familia ta, în asociații tăi, în comunitatea ta, în compania ta, în țara ta, în valorile tale).
- *Dimensiunea 2: Legături* (cu Dumnezeu, cu natura, cu prietenii tăi, cu familia ta, cu asociații tăi, cu comunitatea ta, cu compania ta, cu țara ta, cu profesia ta).
- *Dimensiunea 3: Apartenențe* (la familie, la națiune, la companie, la asociați, la comunitatea ta și la țara ta).
- *Dimensiunea 4: Beneficii* (pentru natură, pentru tine, pentru familie, pentru companie, pentru comunitate, pentru țară, pentru națiune, pentru alții – mai puțin avantajati și pentru prieteni).

### Factori care influențează sănătatea mentală

Sănătatea mentală este influențată de factori diverși pe care i-am grupat în tabelul de mai jos.

Tabel 1: Factori care influențează sănătatea mentală

Factori care țin de persoană sau de viața de familie	Factori legați de mediul ocupațional/ de muncă
Moartea	Exigențele postului
Boala	Controlul excesiv
Crima	Suportul primit din partea colegilor sau superiorilor
Autobuzul	Relațiile cu colegii
Schimbarea de familie	Înțelegerea rolului și a responsabilităților personale
Problemele sexuale	Consultarea cu managementul în legătură cu schimbările care au loc la locul de muncă

Discuțiile	Tehnologia
Tulburările de somn	Regulile și reglementările
Schimbările de program orar de muncă	Excesul de informații
Concediul	Balanța muncă-familie
Mișcarea	Leadershipul necorespunzător
Banii	Inegalitatea
Locul de muncă nou	Longevitatea companiei

Sursa: Kyriazoglou John, 2015

*Cum putem gestiona acești factori și impactul pe care ei îl au asupra vieții noastre personale și de afaceri?*

Relatările celor care au multă experiență în acest domeniu ne arată că managementul stresului ocupațional și creșterea *stării de bine* necesită acțiuni specifice la locul de muncă, acțiuni ce trebuie executate foarte bine.

Dar dincolo de aceasta, creșterea *stării de bine* și reducerea stresului cer o puternică voință, o credință adevărată, o implicare și o perseverență continuă pentru ca acțiunile care vizează acest domeniu să dea rezultate.

Acest lucru se întâmplă din rațiuni cunoscute: creierul nostru este împărțit în două emisfere cerebrale distincte: cea stângă și cea dreaptă:

- Creierul stâng este centru pentru ordine, logică, analiză, structură, organizare, rezolvare de probleme și dorință de putere. El este partea noastră rațională, analitică, obiectivă.
- Creierul drept este centru pentru creativitate, spiritualitate, estetică, intuiție, sinteză și gândire holistică. El este subiectiv și vede întregul.

Avem nevoie de ambele părți ale creierului nostru pentru creșterea *stării de bine* și pentru reducerea stresului. Tehnicile și acțiunile sunt coordonate de partea stângă a creierului nostru în timp ce motivațiile, creativitatea și alte dimensiuni spirituale sunt coordonate de partea sa dreaptă.

Dacă ne interesează starea de bine și dacă vrem să obținem rezultate semnificative în acest sens, nu vom acționa întâmplător.

### Planificarea strategică a stării de bine

Iată de ce vom vorbi mai departe despre planificarea strategică a *stării de bine*.

*De ce și cum elaborăm un plan privind starea de bine la locul de muncă?*

Scopul unui astfel de plan este acela de a prezenta o succesiune de pași de urmat privind:

- stabilirea cadrului,
- proiectarea,
- dezvoltarea,
- implementarea,
- evaluarea

acțiunilor de creare a *stării de bine* la nivel personal și organizațional (afaceri private, instituții publice, organizații non-profit). (Figura 1)

Planul strategic privind starea de bine la locul de muncă
<i>Pasul 1. Dezvoltarea de soluții privind starea de bine la locul de muncă</i>
<i>Pasul 2. Crearea unei echipe de management al procesului pentru starea de bine</i>
<i>Pasul 3. Stabilirea cadrului managerial pentru procesul de creare a stării de bine</i>
<i>Pasul 4. Dezvoltarea și implementarea de strategii cu privire la starea de bine</i>
<i>Pasul 5. Stabilirea modului de comunicare cu privire la starea de bine</i>
<i>Pasul 6. Monitorizarea și evaluarea activităților privind starea de bine</i>
<i>Pasul 7. Implementarea managementului performanței cu privire la starea de bine</i>

Figura 1. Planul strategic privind starea de bine la locul de muncă  
Sursa: Kyriazoglou John, 2015

Acești pași sunt detaliați în cele ce urmează.

### **Pasul 1. Dezvoltarea de soluții privind starea de bine la locul de muncă**

Pentru a dezvolta astfel de soluții este nevoie să acționăm cât mai eficient în direcțiile următoare:

#### **Activitatea 1: Auditul**

Cu această ocazie vom identifica aspectele legate de *starea de bine* (în domeniul nostru de afaceri) atât la nivel personal, cât și la locul tău de muncă. Această activitate implică:

- 1.1. Efectuarea unui audit cu privire la starea de bine și la nivelul de stres pentru propria persoană.
- 1.2. Efectuarea unui audit cu privire la starea de bine și la nivelul de stres în propria organizație.

De asemenea, pentru a evalua nivelul actual al *stării de bine*:

- vom putea utiliza datele existente (exit-interviuri, absenteismul, fluctuația);
- vom putea observa ce se întâmplă cu propriii colaboratori, care este atitudinea lor, care este opinia lor cu privire la *starea de bine* și nivelul de stres;
- vom putea face apel la un consultant specializat în acest domeniu, care să coordoneze un audit larg la nivel de organizație.

#### **Activitatea 2: Analiza externă**

- 2.1. Analiza și documentarea cu privire la mediul extern
- 2.2. Desemnarea unei echipe care să cerceteze și să informeze managementul cu privire la *starea de bine* (wellness), la sănătate și alte aspecte legate de standardele de securitate și sănătate a muncii pe care compania trebuie să le îndeplinească.

#### **Activitatea 3: Efectuarea unui studiu de fezabilitate privind starea de sănătate**

Conținutul unui astfel de studiu se găsește în figura de mai jos (Figura 2).

Conținutul acestui document este următorul:

1. Rezumatul studiului de fezabilitate – cuprinde rezultatele sistemului *stării de bine* (wellness) și recomandările echipei care a desfășurat studiul.
2. Descrierea problemelor studiate cu privire la *starea de bine* (wellness) împreună cu rezumatul unor interviuri, cu observațiile privind sistemul curent și politicile utilizate, cu documentele care descriu problemele studiate.

3. Soluții specificate
  - 3.1. Un set de obiective pe care un sistem nou sau revizuit al *stării de bine* (wellness) îl stabilește pentru fiecare angajat, dar și pentru organizație în ansamblul său, cu privire la carieră, la aspecte sociale, fizice, de mediu, emoționale, intelectuale, spirituale sau chiar financiare.
  - 3.2. Documentarea a trei soluții distincte care să conducă la atingerea obiectivelor: descriere completă a fiecărei soluții, beneficiile, costurile și resursele solicitate de fiecare soluție, împreună cu impactul acestora, cu riscurile potențiale și cu constrângerile asociate.
  - 3.3. Soluții privind *starea de bine* (wellness) – exemplu:
    - 3.3.1. acord pentru servicii medicale cu o clinică renumită care poate asigura servicii de control și prevenție;
    - 3.3.2. vizite ale unor experți în domeniul *stării de bine* (wellness);
    - 3.3.3. sistem automat (computerizat) privind *starea de bine* (wellness) care să permită înregistrarea, memorarea și monitorizarea evenimentelor și problemelor legate de *starea de bine* (wellness);
    - 3.3.4. construirea și darea în funcțiune în companie a unor spații pentru facilități de fitness sau încheierea unor acorduri cu locații specializate în acordarea de servicii de fitness;
    - 3.3.5. servicii de sănătate și facilități medicale pentru managementul de top al companiei;
    - 3.3.6. consultanță și coaching anti-stress acordat de personal specializat;
    - 3.3.7. asigurări și alte acorduri privind servicii sociale diverse.
4. Implementarea cerințelor soluției propuse cu privire la *starea de bine* (wellness). Aceasta presupune existența unei descrieri detaliate a sistemului privind *starea de bine* (wellness) pe care îl propunem, sub raport tehnic (pot problemele legate de *starea de bine* (wellness) să fie rezolvate cu actuala tehnologie?), operațional (are organizația personal, proceduri și metode de lucru pentru a implementa sistemul propus de *stare de bine* (wellness)?) și economic (care sunt costurile și beneficiile soluției propuse în legătură cu *starea de bine* (wellness)?)
5. Planul de dezvoltare a sistemului privind *starea de bine* (wellness). Acesta presupune o descriere detaliată a scopului dezvoltării, o listă completă a sarcinilor ce trebuie îndeplinite, un grafic de îndeplinire a sarcinilor și un plan de resurse umane (utilizatori critici, consultanți externi etc.) pentru faza următoare de dezvoltare a sistemului privind *starea de bine* (wellness).
6. Recomandări. Acestea sunt soluții detaliate formulate de echipa care se ocupă de *starea de bine* (wellness) și care sunt trimise managementului. Aceste recomandări pot fi descrise sub formă de opinii documentate ale echipei care se ocupă de *starea de sănătate* (wellness) cu privire la viitoarea etapă de dezvoltare și cu strategia referitoare la modul în care se va proceda în fazele următoare.
7. Apendice. Acesta va cuprinde toate documentele, în format foarte analitic, cu privire la activitățile privind activitatea echipei responsabile cu *starea de sănătate* (wellness) pe perioada studiului: programul interviurilor, minuta întâlnirilor, diverse memorandumuri și copii ale tuturor mesajelor electronice, instrumente de planificare (GANNT, PERT, Programul proiectului etc.), documentația revizuită (lista de proceduri, sistemele, tehnologiile, diagramele de flux) și date detaliate de fezabilitate (tabele de fezabilitate economică, analize ale valorii etc.).

Figura 2. Studiul de fezabilitate privind *Starea de bine* (wellness)

Sursa: Sursa: Kyriazoglou John, 2015