

Обучителна и менторска програма



Модул 3: Лидерски умения

Резюме

Този модул има за цел да направи преглед на различните фактори, които трябва да бъдат взети предвид, за да бъде успешно изпълнена програма за благополучие, като се обърне специално внимание на значението на подкрепата на ръководството и начина на нейното реализиране, за да се постигне ангажираност на лидерите и, като резултат, създаване на култура на благополучие в компанията. Освен това са представени и обсъдени няколкото умения, които лидерите трябва да притежават при насърчаването на благополучието на работното място. Следователно целите на обучението са следните: 1. запознаване с факторите за успех при въвеждане на програма за благополучие, за да може да ги прилага при необходимост, и 2. задълбочено разбиране на значението на ангажираността на ръководството и начина, по който тя може да бъде постигната за успеха на програмата за благополучие и устойчивостта на културата на благополучие.

Резултати от обучението

Резултат от обучението 1. След завършване на този модул обучаемите ще разберат какво трябва да се направи, за да бъде успешна една програма за благополучие.

Резултат от обучението 2. След запознаване и изучаване на този модул учащите ще изброят и опишат поне 4 от 6 фактора, които допринасят за успеха на една програма за благополучие.

Резултат от обучението 3. В края на този модул обучаемите ще осъзнаят значението на лидерската ангажираност и лидерския подход, който е свързан с насърчаването на благосъстоянието.

Резултат от обучението 4. След изучаването на този модул учащите ще могат да прилагат практики за получаване на лидерска подкрепа в своите организации.

Резултат от обучението 5: След завършване на този модул обучаемите ще са наясно с уменията, които са необходими на лидерите, за да насърчават концепцията за благополучие в организацията.

Резултат от обучението 6: След изучаването на този модул обучаемите ще могат да прилагат на практика лидерски умения, свързани с насърчаването и установяването на благополучие в техните организации.

Ключови думи

Фактори за успех, подкрепа от ръководството, ангажираност, култура на благополучие, ръководители на човешки ресурси, лидерски умения

Идентичност на модула	
Модул	<i>Лидерски умения</i>
Кратко описание на модула / резюме	Този модул има за цел да направи преглед на различните фактори, които трябва да се вземат предвид, за да бъде успешно изпълнена програма за благополучие, като се обърне специално внимание на значението на подкрепата на ръководството и начина на постигане на успех, за да се постигне ангажираност на лидерите и, като резултат, създаване на култура на благополучие в компанията. Освен това в целия модул се споменават допълнителни съвети относно ролята на ръководителите на човешки ресурси при осъществяването на промяната в организацията. Следователно целите на обучението са свързани с: 1. осъзнаване на факторите за успех при въвеждането на програма за благополучие, за да можете да ги приложите, когато е необходимо, и 2. задълбочено разбиране на значението на ангажираността на ръководството и начина, по който тя може да бъде постигната за успеха на програмата за благополучие и устойчивостта на културата на благополучие.
Резултати от обучението	Резултат от обучението 1. След завършване на този модул обучаемите ще разберат какво трябва да се направи, за да бъде успешна една програма за благополучие. Резултат от обучението 2. След запознаване и изучаване на този модул учащите ще могат да изброят и опишат поне 4 от общо 6 фактора, които допринасят за успеха на една програма за благополучие. Резултат от обучението 3. В края на този модул обучаемите ще осъзнаят значението на лидерската ангажираност и лидерския подход, който е свързан с насърчаването на благополучието. Резултат от обучението 4. След изучаването на този модул учащите ще могат да прилагат практики за получаване на лидерска подкрепа в своите организации. Резултат от обучението 5: След завършване на този модул обучаемите ще са наясно с уменията, които са необходими на лидерите, за да насърчават концепцията за благополучие в организацията.

	<i>Резултат от обучението 6: След изучаването на този модул обучаемите ще могат да прилагат на практика лидерски умения, свързани с насърчаването и установяването на благополучие в техните организации.</i>	
Единици за обучение	<i>Учебна част 1: Въведение в модула</i> <i>Учебна част 2: Фактори за успех, които трябва да се вземат предвид при въвеждането на програми за благополучие</i> <i>Учебна част 3: Ролята на лидерската ангажираност за насърчаване на благополучието</i> <i>Учебна част 4: Лидерски умения и благополучие на работното място</i>	
Изучаване на основния материал	Глава	Учебен материал
	1. Въведение в модула	Текст, видеоклип, практическа дейност
	2. Фактори за успех, които трябва да се вземат предвид при въвеждането на програми за благополучие	Текст, статии, видео, практическа дейност
	3. Ролята на ангажираността на ръководството за насърчаване на благополучието на работното място	Текст, статии, видео, практическа дейност
	4. Лидерски умения и благополучие на работното място	Текст, статия
Метод на оценяване	Глава	Метод на оценяване
	1. Въведение в модула	-
	2. Фактори за успех, които трябва да се вземат предвид при въвеждането на програми за благополучие	Вярно или грешно, Въпрос с отворен отговор
	3. Ролята на ангажираността на ръководството за насърчаване на благополучието на работното място	Вярно или грешно, Въпрос с отворен отговор, Множествен избор
	4. Лидерски умения и благополучие на работното място	Вярно или грешно, Въпрос с отворен отговор
Работно натоварване (очаквано време за обучение) (мин.)	155 минути	
Автор(и)	Кристина Софрониу, Силия Хаджихристову, GrantXpert	

Рецензенти	Ян Ян, Константинос Гианакопулос, PULSO
------------	---

Уважаеми участници,

Казвам се Кристина Софрониу от GrantXpert и ви приветствам с добре дошли в Модул 2 от нашата програма за обучение, а именно "Лидерски умения".

Целите на модула са да се направи преглед на различните фактори, които трябва да се вземат предвид, за да може една програма за благополучие да бъде успешно приложена, като се обърне специално внимание на значението на подкрепата на ръководството и начина на постигане на успех, за да се постигне тяхната ангажираност и, като резултат, да се създаде култура на благополучие в компанията. Освен това в целия модул се споменават допълнителни съвети относно ролята на ръководителите на човешки ресурси при осъществяването на промяната в организацията.

Модулът е **структуриран** в три глави, а именно: 1. въведение в модула, 2. фактори за успех, които трябва да се вземат предвид при въвеждането на програми за благополучие, 3. ролята на ангажираността на ръководството за насърчаване на благополучие, и 4. Лидерски умения и благополучие на работното място.

В **глава 2** са разгледани различните фактори, които определят успеха на една програма за благополучие в рамките на организацията и които трябва да се вземат предвид преди да се започне изпълнението на програма за благополучие, за да се създаде първо подходяща среда за успешното изпълнение на такава програма.

В **глава 3** е представено значението на подкрепата на лидерите за успешното прилагане на програма за благополучие, както и начините, по които мениджърът по човешки ресурси може да постигне ангажираност на лидерите.

В **глава 4** са анализирани редица умения, които един ръководител трябва да притежава, за да насочва и мотивира служителите, да ги поддържа тяхното удовлетворение и да допринася за тяхното благополучие на работното място.

Всички глави включват практически упражнения, статии и видеоклипове за допълнителна информация по темата, както и няколко съвета за специалистите по човешки ресурси.

И накрая, **оценката** ви се състои от въпроси от типа "Вярно или грешно", въпроси с отворен отговор и въпрос с множествен избор.

1. Въведение



През последните три години, от началото на пандемията COVID-19, програмите за благополучие получиха значително внимание, тъй като служителите се чувстваха още по-стресирани и изпитваха по-високи нива на прегаряне, докато се стремяха да се справят както с личния, така и с професионалния си живот, намирайки се в дома си. Този "шум", създаден около концепцията за благополучие, увеличи научния и професионалния/индустриалния интерес към програмите за благополучие, което доведе до голям брой статии, написани през последните три години, целящи да хвърлят светлина върху факторите, които допринасят положително за програмите за благополучие на работното място.

Доклад на CIPD за 2021 г. показва, че все повече висши ръководители включват благополучието на служителите в дневния си ред (сега 75%, в сравнение с 61% през 2020 г.) и че 47% от работодателите вече предоставят съвети за здравословен начин на живот на всички служители. Следователно отговорността на лидерите е от ключово значение за успеха на благополучието на служителите. Както се твърди в доклад на Организацията за изследване на подобряването на здравето (HERO) и Mercer, "дори в организации, които предлагат много всеобхватни инициативи за благосъстояние - включително здравни прегледи, семинари за промяна на поведението, фитнес зали на място и други - възприеманата от служителите липса на подкрепа от страна на ръководството може да действа като пречка за участието им в тези инициативи и за извличането на ползи от тях" (Murphy, 2018 г.).

За да завършите този модул, трябва да:

- Изгледата видео като въведение в благосъстоянието на работното място:

<https://www.youtube.com/watch?v=GOU22vOjatc>

Практическа дейност - дискусия (5 минути)

Въпрос: Кои според вас са факторите, които допринасят за успеха на една програма за благополучие? Споделете идеите и мислите си.

2. Учебна част 2: Фактори за успех, които лидерите и мениджърите по човешки ресурси трябва да вземат предвид при въвеждането на програми за благополучие

Какво определя една успешна програма за благополучие? Отговорите могат да се различават в различните компании, тъй като това е многоизмерен и сложен въпрос. Всяко усилие за промяна, в което участват хора, може да отнеме много време и да бъде предизвикателство, а резултатите понякога могат да бъдат разочароващи. Въпреки това повечето експерти по благополучие ще се съгласят, че става въпрос за създаване на осезаеми ползи както за служителите, така и за компанията. Ако програмата не достигне момент, където печелят и служителите, и компанията, тогава тя ще бъде изоставена или ще бъде използвана от малка част от работната сила, като в резултат на това ще бъдат постигнати слаби дългосрочни и устойчиви положителни резултати и за двете страни.

Според Renee Cocchi (2022 г.) в статията ѝ "Как изглежда една успешна програма за благополучие?" в списание HRMorning, за да бъде успешна една програма за благополучие на служителите, работодателите трябва да се уверят, че служителите са запознати с програмата и я използват. Факторите, които определят успеха, включват насърчаване на осведомеността, силна подкрепа от страна на лидерите и получаване на информация от служителите. Освен това два ключови фактора за успех са реалната ангажираност и преодоляването на съответните бариери: това включва ангажираност и подкрепа от всички в йерархията, от главния изпълнителен директор и другия висш мениджмънт на компанията, екипа по човешки ресурси, средния мениджмънт и до останалите служители. Една програма за благополучие ще се реализира и ще има положително въздействие само ако ангажира по-голямата част от служителите. Освен това корпоративните програми за благополучие не могат да се третират като лепенка, когато се появи пукнатина. Ключът към успеха са ангажираността, подкрепата, мотивацията и стратегията. Ако служителите не са ангажирани с решението от самото начало, е трудно да се постигне успех.

Премахнете бариерите:

Основна пречка пред много компании е фактът, че много служители не желаят да бъдат поучавани за начина си на живот. Затова е важно ясно да съобщите на служителите на компанията, че няма опасност това да се случи в рамките на програмата за благополучие, която ще инициирате. Нека не забравяме, че една програма е толкова добра, колкото е добра нейната комуникация. На този аспект трябва да се отдаде допълнителна тежест и да се планира, след като програмата за благополучие е готова да започне да функционира.

Разбира се, първата стъпка при разработването на програма за благополучие е да се оцени ситуацията във вашата компания. Преценете какво искат и от какво се нуждаят служителите. Компанията ще извлекат реални ползи, ако индивидуалните нужди на

служителите, които оказват влияние върху тяхното благосъстояние, бъдат разбрани от ръководителите на работното място. Целта е да се създаде култура, която ще се основава на същността на това да бъдеш чут, за да бъдеш подкрепен, а не просто за отметка в квадратчето. Служителите, които се чувстват обгрижвани от своите ръководители и компанията, са по-подготвени да се справят добре на работното място. След като нуждите на служителите са ясни, те трябва да бъдат съгласувани с общите стратегически и финансови цели на компанията, тъй като е необходимо да се отдели бюджет за успешно разработване и прилагане на програмата за благополучие. Освен това програмата трябва да бъде съгласувана с ръководния екип на компанията, за да може тя да бъде реално подкрепена още от първия ден.



В неотдавнашна статия в Superwellness.co.uk (Angela, 2021) са представени шест ключови фактора за успех, които допринасят за успеха на програмите за благополучие, както следва:

1. Приобщителна и разнообразна - както по отношение на методите на преподаване, така и по отношение на съдържанието. Например, трябва да вземете предвид различните нужди и етапи от живота на различните служители, по отношение на пол, възрастова група и т.н. Това ще доведе до повишаване на ангажираността, тъй като ще можете да разглеждате теми, които са важни за тях на различни етапи от живота им (например менопауза за жените в по-напреднала възраст или "екологично" хранене за по-младите поколения служители).

2. Измерими резултати - Ако не можете да проследите колко добре се справя вашата програма за благосъстояние и дали постига целите си, не е лесно да оправдаете необходимостта от нея и да я развиете, след като се докаже, че тя има дългосрочни положителни резултати в редица измерения както за служителите, така и за резултатите на компанията. Разбира се, не е лесно да се измери ефективността на една програма за благополучие, обаче има няколко начина да се започне с основни измервания, като например

- Годишно проучване на здравето и благосъстоянието.
- Проследявайте посещаемостта на дейностите, свързани с благополучието (например участници в уебинари, изтегляния на видеоклипове или влизания в платформата), всяко тримесечие.
- Идентифицирайте ключови показатели за ефективност, които могат да ви дадат представа за въздействието на ниво организация: отсъствия по болест, ангажираност на служителите, измерване на продуктивността, като например резултати от продажбите или резултати от обслужването на клиентите.
- Обмислете външни награди и оценки, които могат да осигурят рамка и да оценят текущите резултати (Инвеститори в хората, Харта за благосъстояние на работното място, Най-здравословно работно място на Великобритания и др.).

3. Планирайте за по-дългосрочен период - За да постигнете ангажираност, тя се изгражда с течение на времето. В много случаи служителите може да не са склонни да участват в каквито и да било усилия за промяна, като например дейности, свързани с благополучието, поради факта, че не са готови, но това може да се промени с течение на времето. За да постигнете това, трябва да имате ясен план за това какви дейности ще предлагате ежемесечно и да проследявате реакцията и приемането на всяка една от тези дейности, за да знаете какво трябва да се промени и къде да поставите акцент. Също така, след като планът е ясен, висшето ръководство заедно с екипа/лицето, отговарящо за човешките ресурси, трябва да комуникират по систематичен и непрекъснат начин с всички служители на различни нива и да популяризират ефективно всяка дейност. Това, разбира се, изисква силна подкрепа от страна на висшето ръководство, тъй като всяко усилие за промяна не може да бъде успешно, ако главният изпълнителен директор и екипът на висшето ръководство не го подкрепят както вербално, така и практически. Освен това е полезно да има комитет по благополучието и тези членове да могат да обсъждат приоритетите на годишна база и да се договарят за общи теми за всяко тримесечие. След като тази програма бъде изготвена, е полезно да се предостави на всички служители програма за благополучие, за да видят с един поглед ключовите дати и дейности през годината.

4. Достъпен, забавен и информативен подход - прагматичният, земен подход, както и известна доза хумор, могат да бъдат важни атрибути за успеха на една програма за благополучие. Това може да бъде постигнато чрез добавяне на забавни елементи като предизвикателства или състезания, дейности с малки награди за победителите/добре представилите се. Също така осигуряването на интересни работни срещи или семинари, които отварят очите на хората, така че те да научат нещо ново и интересно, може да бъде от полза, тъй като фокусът е върху това "защо" това има полза за здравето, вместо да се фокусира върху "това е, което трябва да правите". И накрая, ако се споделят снимки и презентации от дейностите за благополучие (вътрешно или в социалните медии), това помага за придобиване на популярност и убеждаване на повече хора да се включат в следващата дейност.

5. Ангажираност, ръководена от шампиони - Шампионите или посланиците на благополучието имат ключова роля за успеха на програмата за благополучие, тъй като те могат да идентифицират на първо място реалните нужди на служителите и по този начин да допринесат за разработването на добре обмислена и адаптирана към нуждите на компанията програма за благополучие. Освен това шампионите са ключовите застъпници, които идентифицират възможните бариери и ги преодоляват, като същевременно насърчават всички останали колеги да участват в дейностите за благосъстояние, като по този начин изграждат по-широка ангажираност. Организациите все по-често въвеждат такива мрежи или комитети от ангажирани лица. Добра практика е да помолите служителите да се включат доброволно в тези комитети, вместо да номинирате себе си. След като комитетът бъде сформиран, е необходимо да се предоставят ясни описания на ролите и да се гарантира, че те имат ясен и структуриран дневен ред, с редовни срещи и т.н. Разбира се, тези хора трябва да получат и подходящо обучение, за да могат да изпълняват функциите си.

Стив Буз, съосновател на H3 HR Advisors, съпредседател на конференцията за HR технологии на списание Human Resource Executive, заяви: "Смятам, че отговорността е важна. Важно е да разберете кой е правилният човек или хора, които да отговорят за стратегиите за благополучие във вашата организация. Отговорникът ще помогне за по-нататъшното и по-ефективно осъществяване на тази дейност" (Cocchi, 2022 г.).

6. Адаптирано въвеждане - Тъй като няма две еднакви компании, важно е от самото начало да се определят основните нужди, както и съществуващите ограничения, тъй като ще трябва да се работи за тяхното задоволяване. В някои ситуации възможностите за комуникация са ограничени или има организации със служители от различни култури и нива на образование. Всичко това трябва да се вземе предвид както по време на разработването, така и при изпълнението на програмата за благополучие.

Тези шест фактора от статията в Superwellness.co.uk са показани на диаграмата по-долу и образуват думата IMPACT (ВЛИЯНИЕ):



Допълнително четене:

1. <https://superwellness.co.uk/workplace-wellbeing-success-factors/>
2. <https://www.bluehost.com/blog/how-to-improve-employee-well-being-for-happy-employees-and-better-business/>

Гледайте видеоклип: <https://www.youtube.com/watch?v=odyyk926mfY>

Практическа дейност (5 мин.)

Инструкции: Моля, свържете шестте различни фактора от лявата колона със съответните определения в дясната колона.

Фактор	Определение
1. Адаптирано въвеждане	а. Достига до повече хора

2. Достъпен, забавен и информативен подход	б. Осигуряване на релевантност
3. Планиран в дългосрочен план	в. Разрушава бариерите
4. Приобщаване и многообразие	г. Въвеждане на култура на благополучие
5. Измерими резултати	д. Изграждане на положителна инерция
6. Ангажираност, ръководена от шампиони	е. Има добър бизнес смисъл

1 -, 2 -, 3 -, 4 -, 5 -, 6 -

3. Учебна част 3: Ролята на ангажираността на ръководството за насърчаване на благополучието на работното място

Практическа дейност - дискусия (10 мин.)

Помислете за начина, по който мениджърът по човешки ресурси може да получи подкрепата на ръководството (какви действия трябва да бъдат предприети), както и за важността на постигането ѝ. Обсъдете.



"Висшето ръководство се определя като способността да се влияе и направлява индивидите и групите в организацията" (Passey et al., 2018, p. 1792). Следователно културата на благополучие започва от върха. Следователно първото действие, което трябва да се предприеме, е да се получи подкрепа от ръководителите на компанията, от Съвета на директорите, и да се уверите, че те самите разбират значението на програмите за

благополучие. Необходимо е да се повиши осведомеността на лидерите и мениджърите относно ползите от такива програми чрез анализирани данни и доклади (Valencia, 2021 г.). Лидерите и мениджърите, от своя страна, трябва да разберат, че те действат като модели за подражание, като предават на служителите усещането, че ръководството се грижи за тяхното благополучие, така че да насърчават и ангажираността и участието на служителите в програмите за благополучие (Martic, 2020). Само ако висшето и средното ръководство се вълнува и желае да се включи в такъв процес, може да се гарантира успехът на програмата за благополучие (Peterson, 2022).

Привличането на високопоставени заинтересовани страни в началото на етапите на планиране обикновено може да улесни останалата част от процеса. Искаме лидерите да се застъпят за изпълнението на програмата за благополучие, а не просто да отбележат полетата и да преминат към нещо, което смятат за по-важно. Разбира се, не всички на ръководни или висши длъжности разбират значението на програмата за благополучие и именно тук влизат в действие семинарите за повишаване на осведомеността и обучението във връзка със значението не само за благосъстоянието на служителите и нивата на удовлетвореност от работата, но и за резултатите от дейността.

Отново, комуникацията е от жизненоважно значение, за да може ръководният екип да приеме идеята, че подобряването на достъпа до психично здраве и уелнес е не само правилно, но и добър бизнес. Може да се наложи да представите аргументи за инвестиране на време и финанси и за ползите от благополучието за по-глобалния успех на организацията. Мениджърът по човешки ресурси, който ще предложи проектирането и разработването на нова програма за благополучие, трябва да подчертае пред висшия мениджмънт, че тези програми помагат за увеличаване на рентабилността, намаляване на текучеството, повишаване на ангажираността на служителите и насърчаване на по-доброто изпълнение на работата. Плюс всички други ползи, които произтичат от по-щастливите и по-здрави служители. Освен това има реална финансова възвръщаемост на инвестициите (ROI). За да получите подкрепата на ръководството и да убедите всички останали съответни отдели (като Финанси, Снабдяване и др.), трябва да докажете, че има висока възвръщаемост на инвестициите в тези програми, а това може да се прояви чрез определяне на показатели, които обвързват уелнес с възвръщаемостта на инвестициите. Работодателите и мениджърите по света се нуждаят от реални доказателства, че програмите за благополучие на работното място са инвестиция, която носи ценна възвръщаемост, а не са разход. Ето защо поддръжниците и инициаторите на такива програми трябва да проучат най-новите релевантни научни трудове, които подкрепят тези доказателства, и да ги представят на хората, които ще вземат решение.

Ако не разполагате с ръководен екип, който наистина подкрепя и насърчава корпоративната програма за благополучие, тя не може да бъде успешна. Това е процес отгоре надолу и не е нито праволинеен, нито лесен за постигане на бързи резултати. Ето защо се нуждае от ангажираност на ръководството, търпение, постоянна подкрепа и усилия за повишаване на осведомеността и промени, когато такива са необходими, за да се направи програмата по-лесна за следване, удобна за ползване и привлекателна. Благосъстоянието на служителите по същество е цялостна промяна в начина на живот и поведението на културата на компанията. А промяната изисква време и ангажираност.

Лидерство в услуга на служителите като подход за насърчаване на благополучието

Ролята на ръководството е от основно значение за поддържането на култура на благополучие в организацията, тъй като лидерите са тези, които могат да влияят върху изискванията и ресурсите на работата на служителите. Лидерството в услуга на служителите представлява един от подходите, които могат да се считат за ефикасни за повишаване на трудовата ангажираност, намаляване на прегарянето и на свързаните със здравето проблеми. Това е така, защото, както обяснява Van Dierendonck (2011), "Лидерство в услуга на служителите е уникална и всеобхватна теория за лидерство, при



която лидерът служи, овластява и подкрепя служителите за постигане на значими резултати в полза на индивида, организацията и общността" (цитирано в Coetzer et al., 2017 г., стр. 2).

Лидерите, които служат, са тези хора, които се фокусират повече върху своите хора, върху задоволяването на физическите, психологическите, емоционалните и духовните нужди на служителите (Sendjaya, 2015), вместо да се фокусират единствено или предимно върху резултатите (Chathury, 2008; Sendjaya, 2015, цитирано в Coetzer et al., 2017, стр. 2-3). Както показват някои проучвания, съществува отрицателна връзка между лидерството в услуга на служителите и две от измеренията на прегарянето, а именно цинизма (Bobbio, Van Dierendonck, & Manganelli, 2012) и емоционалното изтощение (Tang, Kwan, Zhang, & Zhu, 2016) (цитирано в Coetzer et al., 2017, стр. 3). Следователно изглежда, че лидерството в услуга на служителите представлява жизнеспособна лидерска теория, която може да се използва за намаляване на прегарянето, пряко или косвено (Coetzer et al., 2017).

Допълнително четене

1. <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1790398/leaders-promote-employee-wellbeing>
2. <https://www.glintinc.com/blog/employee-well-being/>

Гледайте видеоклип: <https://www.youtube.com/watch?v=ctZHSa4Qhd4>

Допълнително четене и малки видеоклипове:

1. <https://www.rewardgateway.com/uk/blog/employee-wellbeing-success-stories>
2. <https://www.perkbox.com/uk/resources/blog/employee-wellbeing-programmemes>

4. Учебна глава 4: Ролята на ангажираността на ръководството за насърчаване на благополучието на работното място

Мелани Бърман (главен директор "Човешки ресурси", NiSource) подчертава факта, че благополучието на служителите трябва да бъде ключов приоритет за мениджърите, лидерите и ръководителите на човешки ресурси, особено в тази нова реалност, като е установено, че приоритизирането на благосъстоянието на служителите действа като междинна променлива за успеха (Kalshoven & Boon, 2012). Съществуват обаче определени умения, които лидерът трябва да притежава, за да насочва и мотивира служителите, да ги поддържа удовлетворени и да допринася по този начин за тяхното благосъстояние на работното място.

Работата и мотивацията на служителите се влияят в голяма степен от работната им среда. Създаването на *красива и позитивна работна среда* води до много по-добри резултати за ефективността на служителите и на бизнеса като цяло. Следователно едно от най-важните неща, които лидерите трябва да осигурят, е създаването на подходяща и добра атмосфера в компанията и сред служителите, като същевременно се справят с конфликтите, които могат да възникнат на работното място, и успяват да избегнат тези предизвикателства, продължавайки да привличат, задържат и поддържат служителите.

Всички гореспоменати условия изискват, първо, в компанията да съществува *открита комуникация*. Това означава, че както управленският екип, така и служителите изразяват всички идеи, въпроси или проблеми, които могат да имат, по честен, прозрачен и надежден начин (Klein, 2022). Откритата комуникация е тази, която насърчава служителите да споделят всички предизвикателства или проблеми, с които може да се сблъскат, за да поискат помощ и да получат обратна връзка, както и всички чувства и мисли, които може да се наложи да съобщят. Това помага за избягване на проблеми на работното място, за лесно разрешаване на конфликти, като по този начин води до осигуряване на безпроблемно сътрудничество на служителите и допринася за поддържане на тяхното благосъстояние. Следователно е важно, дори ако в днешно време компанията се възползва от по-хибриден начин на работа след пандемията, ръководителите все пак да намерят начини да се свързват редовно със служителите си и да ги изслушват. Това помага на ръководителите да научат повече за своите служители, за техните характери, обичайно поведение и всякакви проблеми, с които те

могат да се сблъскат в ежедневието си, като по този начин разбират по-добре всички потенциални рискове за психичното здраве и забелязват рано червените знамена, за да действат предварително по съответния начин (Runyon, 2021).

Откритата комуникация се изгражда с течение на времето и изисква лидерите да *дават пример*. Това е важно от гледна точка на самите лидери, които моделират ясни граници между професионалния и личния живот, за да популяризират сред служителите си концепцията и значението на баланса между професионалния и личния живот и благополучието. По подобен начин лидерите трябва сами да *проявяват уязвимост*, за да насърчават служителите да съобщават каквито и да е проблеми или предизвикателства, пред които могат да се изправят, без да се чувстват засрамени, като по този начин разчупват всички съществуващи стереотипи, че се страхуват да изглеждат уязвими. Например, ако служителът има лош ден и не се чувства на себе си, важно е лидерите да съобщят това, а не да се крият зад професионален профил и отношение (Hunter, 2021 г.). Това ще помогне на служителите да възприемат, че техните лидери са хуманни, и ще им придаде усещането, че е нормално да не са винаги в добро настроение, с отлично представяне. Всички тези действия са прости сигнали за служителите, които им показват, че е нормално да си признаят, когато се сблъскват с каквито и да било проблеми, и че балансирането между работата и личния живот е признак на здраве.

В допълнение, това е нещо, което ще помогне на лидерите да овладеят и *емпатичното лидерство*. В днешно време е важно лидерите да се отклонят от командно-административния тип управление и лидерство и да се съсредоточат върху това да влязат в обувките на някой друг, да разберат неговата гледна точка и да се идентифицират с него, като демонстрират истински интерес към това как се справят служителите, като същевременно могат да погледнат зад думите си, ако е необходимо, за да намерят истинския отговор. Това обаче предполага, че лидерите *активно слушат* служителите си по време на комуникацията. Според лекцията на Джулиан Трежър в TED, докато хората обикновено прекарват 60% от времето си в слушане, само 25% от чутоото се запамятава (цитирано в Runyon, 2021). По този начин активното слушане помага на хората не само да задържат информацията, но и да разбират по-добре това, което чуват, да повишат емоционалната си интелигентност и да станат по-емпатични като лидери. Това е така, защото активното слушане помага на лидерите да разберат трудностите, стреса и точките на напрежение на служителите си, допринасяйки за развитието на отношения на доверие, прозрачност, разбирателство и влияние - необходими между лидерите и ръководените от тях - също така насърчавайки лоялността и, като следствие, благосъстоянието на служителите, чрез положителна среда и добри взаимоотношения (Covey).

Друга важна характеристика, която лидерите трябва да притежават, е *гъвкавостта*, която има две измерения. Първо, добрите лидери трябва да имат способността да излизат от зоната си на комфорт и да се адаптират бързо към променящите се условия

на работа, както се доказва и от кризата Ковид-19, което ще бъде подходящо за поддържане и насърчаване на доброто представяне на служителите (Yasar & McLaughlin). Второ, подкрепата за гъвкавост от страна на ръководството в съответствие с нуждите и желанията на служителите трябва да се предлага и утвърждава в рамките на лидерските практики на компанията, особено в тази постпандемична епоха. Ключът обаче е да не се бърка гъвкавостта с липсата на яснота. Ето защо е необходима открита и честа комуникация между ръководителите и служителите, чрез която да се определят ясни очаквания, цели и роли, с качествена и честа обратна връзка, свързана с работата. Това ще допринесе за създаването на работна среда и фирмена култура, в които гъвкавостта може да се прилага по-добре, тъй като яснотата и обратната връзка ще позволят както на лидерите, така и на служителите да разберат кои политики и процедури трябва да бъдат фиксирани и кои могат да бъдат коригирани при преследване на целите (Hunter, 2021). Това също така ще създаде отношения на доверие между лидерите и служителите, тъй като последните ще имат усещането, че им е позволено да установят свои лични практики за управление на времето, винаги съобразени с общите политики на компанията, което ще допринесе за поддържане на баланса между професионалния и личния живот, а оттам и за тяхното благосъстояние.



Допълнително четене

https://www.verityintl.com/blog_post/foundational-leadership-skills-that-promote-employee-wellbeing/

5. Синопсис

През последните години на благосъстоянието на служителите се обръщаше значително внимание, особено по време на пандемията COVID-19, която засегна нивата на стрес и тревожност на служителите, в резултат на което се наблюдаваше по-голямо прегаряне и текучество. Вследствие на това беше отделено специално внимание на програмите за благополучие на работното място, които несъмнено допринасят положително за намаляване на стреса на служителите и съответно на по-тежките симптоми, като по този начин поддържат благополучието на служителите. Особено внимание обаче се обръща на значението на подкрепата, ангажираността и отдадеността на лидерите. Следователно, както вече беше обсъдено в горните раздели, освен факторите, които спомагат за успешното прилагане на програма за благополучие в организацията, преди всичко е необходима подкрепа и ангажираност от страна на ръководството, за да бъде успешна подобна инициатива.

6. Списък на препратките

Активно слушане: основно умение на лидерите. Д-р Jodie Метод на силата на ума.
<https://drjodie.com.au/blog/active-listening-an-essential-leadership->

[skill#:~:text=The%20Impact%20of%20Active%20Listening,team%20members%20and%20drives%20engagement.](#)

Анджела (2021 г., 7 декември). *Програми за благополучие на работното място: Шест ключови фактора за успех.* Superwellness. <https://superwellness.co.uk/workplace-wellbeing-success-factors/>.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Етично лидерство: (1): "Етично поведение: перспектива на социалното учене за разработване и тестване на конструкти". *Организационно поведение и процеси на вземане на решения от човека*, 97(2), 117-134.

Cocchi, R. (2022 г., 6 юни). *Как изглежда една успешна уелнес програма?* HRMorning. <https://www.hrmorning.com/articles/successful-wellness-program/>.

Coetzer, M. F., Bussin, M. H., & Geldenhuys, M. (2017). Лидерство в услуга на служителите и благополучие, свързано с работата, в строителна компания. *SA Списание за индустриална психология*, 43(1), 1-10.

Хънтър, П. (2021 г., 7 април). *Основни лидерски умения, които насърчават благосъстоянието на служителите.* Verity. https://www.verityintl.com/blog_post/foundational-leadership-skills-that-promote-employee-wellbeing/.

Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Етично лидерство, благополучие на служителите и помагане: Ефективното поведение: умерената роля на управлението на човешките ресурси. *Списание Психология на персонала*, 11(1), 60.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Въпросник за етично лидерство на работното място (ELW): Разработване и валидиране на многоизмерна мярка. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69.

Kocherbaeva, A., Samaibekova, Z., & Isabaeva, K. (2019, октомври). Лидерство и лидери в успешните малки и средни предприятия. В 4-та международна конференция по социално, бизнес и академично лидерство (In 4th International Conference on Social, Business, and Academic Leadership - ICSBAL 2019) (pp. 89-94). Атлантис Прес.

Klein, M. (2022 г., 10 март). *Значението на откритата комуникация на работното място.* Blink. <https://joinblink.com/intelligence/open-communication-importance/#:~:text=Откритата%20комуникация%20е%20когато%20сериозно,разрешава%20конфликти%2C%20и%20сътрудници%20по-добре.>

Mirvis, P. H. (1997). Управление на човешките ресурси: Лидери, изоставящи и последователи. *Academy of Management Perspectives*, 11(2), 43-56.

Martic, K. (2020). *Какво е благосъстояние на служителите и как да стартираме програма за благосъстояние.* Haiilo. <https://haiilo.com/blog/employee-wellbeing-definition-importance-best-practice/>.

Мърфи, К. (2018 г., 20 декември). *Лидерството играе ключова роля в ефективните усилия за уелнес на служителите.* Health Payer Intelligence. <https://healthpayerintelligence.com/news/leadership-plays-key-role-in-effective-workforce-wellness-efforts>

Passey, D. G., Brown, M. C., Hammerback, K., Harris, J. R., & Hannon, P. A. (2018). Подкрепа от страна на мениджърите за уелнес програмите на служителите: Вж. *Американско списание за Насърчаване на здравето*, 32(8), 1789-1799.

Pant, D. (2022 г., март). Главният изпълнителен директор на TradeSmart за ролята на човешките ресурси в стимулирането на растежа на МСП. Взято от: <https://www.peoplesmatters.in/article/culture/tradesmart-ceo-on-hrs-role-in-driving-sme-growth-32867>.

Peterson, M. (2022). *Как да приложим уелнес програма на работното място.* Limeade. <https://www.limeade.com/resources/blog/how-to-implement-a-wellness-program-in-the-workplace/>.

Runyon, M. (2021 г., 18 ноември). *Как активното слушане може да ви направи по-добър лидер.* The Enterprisers Project. <https://enterpriseproject.com/article/2021/11/how-active-listening-can-make-you-better-leader#:~:text=Активното%20слушане%20може%20да%20помогне%20на,служителите%20и%20да%20избегнат%20недоразуменията>.

The HR digest (2022 г.). Размисли за нарастващите конфликти на работното място. Взято от: <https://www.thehrdigest.com/success-stories/>

Валенсия, К. (2021 г., 05 октомври). *Как да накараме служителите да участват (действително) в програми за благополучие.* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/10/how-to-get-employees-to-actually-participate-in-well-being-programs>.

(2020). *Благосъстоянието на служителите и защо ръководството трябва да дава пример.* All Things Talent. <https://allthingstalent.org/2020/02/07/employee-well-being-and-leadership/>.

Yasar, K. & McLaughlin, E. *Лидерски умения.* TechTarget. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership-skills>

7. Речник

Благополучие на служителите: То се отнася до начина, по който задълженията на служителите, техните очаквания, нивата на стрес и работната среда влияят върху цялостното им здраве и щастие. Благосъстоянието на служителите обхваща много повече от физическото здраве. Освен това то се отнася до по-малко осезаеми фактори -

настроението и познанието на служителите. Преди всичко благосъстоянието на служителите е свързано с разбирането на служителите ви от цялостна гледна точка.

Програми за благополучие: инициативи и политики, насочени към превенция на хронични заболявания и подкрепа на здравословното поведение на служителите. Участието във всеобхватни програми за благополучие може да намали прегарянето и текучеството на служителите и да повиши удовлетвореността от работата, производителността и психичното благополучие. Освен това служителите възприемат достъпа до и предоставянето на уелнес програми като знак за ангажираността на работодателя със здравето и благосъстоянието.

Ангажираност на ръководството: Ролята на ръководството е от основно значение за поддържането на култура на благополучие в организацията, тъй като лидерите са тези, които могат да влияят върху изискванията към работата и работните ресурси на служителите. Ръководителите трябва да подкрепят прилагането на програма за благополучие, а не просто да отбележат полетата и да преминат към нещо, което смятат за по-важно.