

Stručni članak

ZNAČAJ WELLNESS PROGRAMA NA RADNOM MESTU ZA OČUVANJE ZDRAVLJA ZAPOSLENIH¹

UDK: 005.96:615.8

159.944.4-057.16

DOI: 10.5937/snp2102091L

Snežana Lazarević²

Visoka sportska i zdravstvena škola strukovnih studija, Beograd

Jelena Lukić Nikolić

Visoka škola modernog biznisa, Beograd

Apstrakt: Svaka organizacija teži da joj zaposleni budu produktivni, kreativni i odgovorni, da stalno stiču nova znanja i veštine, da su motivisani, lojalni i angažovani, i da su psiho-fizički zdravi. Međutim, savremeni i dinamični uslovi poslovanja, stalno rastući zahtevi i potrebe potrošača, postavljanje novih ciljeva i zadataka, povećanje nivoa odgovornosti i standarda, i često previsoka očekivanja od zaposlenih samo su neki od brojnih pritisaka i izvora stresa kojima su zaposleni permanentno izloženi na radnom mestu. Briga o zaposlenima, i bezbednost i zaštita zdravlja zaposlenih na radu je jedna od važnih aktivnosti poslovne funkcije menadžmenta ljudskih resursa. Prioritetan zadatak stručnjaka iz ove oblasti je da preduprede i preventivno deluju na stresogene faktore kreiranjem različitih metoda i tehnika za njihovo efikasno i efektivno upravljanje. Jedna od tehnika koja je sve popularnija, u društveno odgovornim organizacijama, su wellness programi. Organizovanjem i implementacijom ovih programa, menadžment organizacije pokazuje da se brine i preventivno deluje na bezbednost i zaštitu zdravlja svojih zaposlenih, a sami zaposleni kroz ove programe stiču nova znanja i zdrave životne navike. U ovom radu je ukazano na značaj i ulogu wellness programa, kao važne aktivnosti strategijskog menadžmenta ljudskih resursa savremenih organizacija, koja zauzima značajno mesto u zaštiti i prevenciji zdravlja zaposlenih. Takođe, ukazano je na sve bitne elemente koje menadžment treba da ima u vidu prilikom dizajniranja i implementacije wellness programa kako bi oni na adekvatan način uticali na poboljšanje fizičkog i mentalnog zdravlja zaposlenih.

Ključne reči: *bezbednost i zdravlje zaposlenih, wellness programi, organizaciono ponašanje, stres na radnom mestu, angažovanost*

UVOD

Imati dobro zdravlje, i ostvariti kvalitetan i dugovečan život predstavlja nemerljiv značaj za svakog pojedinca. Ali isto tako, i za poslodavce je važno da imaju psihički i fizički zdrave zaposlene koji su produktivni, koji pokazuju visok stepen angažovanosti i motivisanosti i koji manje izostaju sa posla, a što za posledicu ima i manje troškove zdravstvenog osiguranja. Međutim, organizacioni stres koji pojedinci, kao zaposleni, doživljavaju na radnom mestu jedan je od najizraženijih oblika stresa, jer najveći deo svog vremena pojedinci provode na poslu. Sve dok stres ne prelazi granice psiho-fizičke izdržljivosti, on može da bude dobar motivator za zaposlene. Međutim, u savremenim i dinamičnim uslovima poslovanja, brojni su faktori koji narušavaju ovu

¹ Rad primljen: 27.4.2021, korigovan: 12.6.2021, prihvaćen za objavljivanje: 12.6.2021.

² ✉ snezanalazarevic@vss.edu.rs

granicu. Stalno postavljanje novih ciljeva, zadataka i viših standarda, povećan nivo odgovornosti zaposlenih, promena sadržaja i prirode poslova, rastući zahtevi za permanentnim sticanjem novih vještina i znanja, često previsoka očekivanja od zaposlenih, duže radno vreme, neravnoteža između posla i privatnog života (Lukić & Lazarević, 2018), neetički oblici ponašanja (diskriminacija, mobing) i brojni drugi pritisci su najčešći izvori stresa na radnom mestu. U cilju smanjenja negativnih efekata stresa i posledica sindroma „sagorevanja“ na poslu, troškova zdravstvenog osiguranja, odsustvovanja i fluktuacije zaposlenih, organizacije planski pristupaju procesu zaštite zdravlja svojih zaposlenih (Lukić & Lazarević, 2019). Jedna od važnih funkcija strategijskog menadžmenta ljudskih resursa je zaštita zdravlja i bezbednost zaposlenih na radu. Stručnjaci iz ove oblasti predviđaju i analiziraju faktore, iz internog i eksternog okruženja, koji prouzrokuju stres u radnom okruženju, planiraju aktivnosti i kreiraju različite metode i tehnike za upravljanje ovim stresogenim faktorima (Ivancevich et al., 1990). Stres na radnom mestu negativno utiče na organizaciju i zaposlene preko njihovih ostvarenih performansi, nivoa produktivnosti (Dailey & Zhu, 2016), stepena angažovanosti, motivisanosti i zadovoljstva poslom, apsentizma i fluktuacije, ali utiču i na državu preko troškova zdravstvenog osiguranja (Robbins & Judge, 2011; Mequilibrium, 2013; Balkan & Serin, 2014; Jetha et al., 2017).

Cilj ovog rada je da ukaže na značaj procesa upravljanja wellness programima, kao važne aktivnosti strategijskog menadžmenta ljudskih resursa savremenih organizacija, koja zauzima značajno mesto u prevenciji i zaštiti zdravlja zaposlenih. Sve popularniji wellness programi (fitnes programi, rekreacija, specijalizovane obuke o zdravoj ishrani i suplementaciji i sl.) koji su namenjeni svim zaposlenima, a posebno starijima, predstavljaju efikasne metode u promociji zdravlja i zdravih stilova života. Ovi zdravstveni programi, finansirani i organizovani od strane menadžmenta, imaju značaj u prevenciji mnogih (profesionalnih) bolesti i usmereni su na unapređenje fizičkog i mentalnog zdravlja zaposlenih.

Elementi organizacionog ponašanja i menadžmenta ljudskih resursa koji su doveli do rasta potrebe za wellness programima

Organizacije su postale svesne da zaposleni, kao superioran organizacioni resurs predstavljaju ključnu konkurentsku prednost i faktor koji je neophodan za dugoročni uspeh. Samim tim, menadžment organizacija sve više ulaže u zdravlje i dobrobit zaposlenih i značajno se okreće ka sprovođenju mera i aktivnosti usmerenih na očuvanje zdravlja i bezbednosti svojih zaposlenih. Jedan od oblika pomoću kojeg mogu da ostvare taj cilj jeste planiranje, dizajniranje i implementacija različitih korporativnih wellness programa. Poslednjih decenija, razvojem strategijskog menadžmenta ljudskih resursa, u mnogim organizacijama se primenjuju različiti oblici wellness programa, koji imaju za cilj da poboljšaju i sačuvaju zdravlje zaposlenih.

Corbin i Pangrazi su dali predlog opšte definicije pojma *wellness*. Prema ovim autorima, wellness je višedimenzionalno (fizičko, mentalno, duhovno, intelektualno i socijalno) stanje bića koje opisuje postojanje zdravlja pojedinca po osnovu kvaliteta života i osećaja opšteg blagostanja (Corbin & Pangrazi, 2001). Sa druge strane, u literaturi o organizaciji i organizacionom ponašanju nailazi se na različite definicije wellness programa na radnom mestu. To samo ukazuje na diverzifikovan način upravljanja i primene ovih programa u praksi, kao i potrebe da oni treba da budu usklađeni sa vizijom, misijom, ciljevima i kulturom organizacije (Mujtaba & Cavico, 2013). Prema Aldanu, wellness programi predstavljaju napor poslodavca usmeren na povećanje svesti o promeni ponašanja zaposlenih i stvaranje radnog okruženja u kojem će biti podržana dobra praksa iz oblasti zdravstvene zaštite (Aldana, 2001). Beri i saradnici definišu wellness program u organizacijama kao organizovan, dizajniran i finansiran program od strane poslodavca u cilju podrške zaposlenima, a ponekad i njihovim porodicama, koji prihvata i održava ponašanja koja smanjuju zdravstvene rizike, povećavaju ličnu efikasnost, unapređuju kvalitet života, i predstavljaju, u osnovi, korist za celu organizaciju (Berry et al., 2010).

U praksi, pod wellness programima se često podrazumevaju samo godišnji osnovni sistematski pregledi (pregled lekara interniste, laboratorijske analize, EKG, ultrazvuk srca) i članstvo u teretani. Međutim, wellness programi su mnogo više od toga, i pored fizičkog zdravlja (programi vežbanja), obuhvataju brigu o mentalnom i emotivnom stanju zaposlenih (napredni skrining testovi), programe edukacije o zdravoj ishrani, suplementaciju, programe dijetalne ishrane, obuku o zaštiti i unapređenju zdravlja. Samim tim, wellness programi postaju sve značajniji u današnjim organizacijama.

Jedan od razloga za rast aktuelnosti i značaja wellness programa za zaposlene proističe iz promene prirode posla koja je predstavljena u Tabeli 1.

Tabela 1. Promena prirode posla

Dimenzije posla	Prošlost	Sadašnjost i budućnost
Odnos između zaposlenih i poslodavaca	Dugoročan odnos, posvećenost, lojalnost, sigurnost	Kratkoročan odnos, česte promene poslodavaca
Priroda posla	Strukturiran i definisan posao, velike mogućnosti za kontrolu, uska specijalizacija	Saradnja, multidisciplinarnost, učenje kroz rad, široka specijalizacija
Liderstvo	Formalno definisano	Neformalno, rotirajuće- svako može da bude lider
Poželjni kvaliteti zaposlenih	Disciplina, poštovanje pravila, specijalizovana znanja i veštine	Kreativnost, radoznalost, samostalnost u odlučivanju, samousmeravanje, stalno učenje
Organizacija rada	Hijerarhija, kontrola radnih procesa	Autonomija, privremeni timovi, odgovornost za proizvod
Nagrađivanje	Novčane nagrade, unapređenja	Zarade zasnovane na performansama (pravedna zarada) i unutrašnja motivacija
Definisani uslovi rada (vreme i mesto)	Definisano i vreme i mesto	Rad na daljinu, sa bilo kog mesta
Usklađenost privatnog života i posla	Jasne granice	Integracija, narušenost ravnoteže
Uloga posla	Novac, status, prestiž	Lično zadovoljstvo, samoaktualizacija

Izvor: Prilagođeno prema Global Wellness Institute, 2016.

U odnosu na prethodni period, priroda posla je postala takva da zahteva visok stepen samostalnosti, odgovornosti, motivacije, energije, kreativnosti i angažovanosti zaposlenih. Od zaposlenih se očekuje da budu u dobrom fizičkom, mentalnom i emotivnom blagostanju da bi mogli da daju maksimalan doprinos u obavljanju svojih radnih zadataka. Same karijere su se značajno promenile u odnosu na prethodni period – doživotno zaposlenje, sigurnost posla, hijerarhijsko napredovanje, rad u kancelarijama, postepeno povećanje zarada su zamenjeni čestim promenama poslodavca, nesigurnošću posla, horizontalnim napredovanjem, radom od kuće, platama u skladu sa ostvarenim rezultatima. Zaposleni žele da uživaju na poslu i privatno, da ostvare izuzetne rezultate u svemu što rade, da rade posao do kojeg im je istinski stalo i na kojem mogu da daju svoj lični pečat (Johnson, 2004).

Implementacijom wellness programa u organizacijama ostvaruje se WinWin situacija za sve učesnike (Abdullaha & Leeb, 2012). Poslodavac, kroz stalna ulaganja u oblasti bezbednosti i zdravstvene zaštite zaposlenih, pokazuje da se brine o zdravlju zaposlenih što direktno utiče na smanjenje povećanih troškova rada nastalih usled porasta troškova lečenja (zbog povreda, oboljenja, invaliditeta, gojaznosti, dijabetesa i dr.) i apsentizma kao i na performanse zaposlenih. Sa druge strane, zaposleni imaju korist od ovih programa jer uče kako da promene svoje životne navike i kako da vode zdrav život što za posledicu ima veći stepen zadovoljstva, lojalnosti, motivisanosti i angažovanosti na radnom mestu, ali i veću organizacionu privlačnost (*employer branding*).

Koliko je važan segment organizovanja i primene wellness programa i aktivnosti u poslovanju savremenih organizacija govori i činjenica da njihova aktuelnost i potreba za primenom posebno dolazi do izražaja u kriznim situacijama, naročito kada su zaposleni izloženi pojačanom stepenu stresa u dužem vremenskom periodu. Jedna od takvih je i krizna situacija nastala usled pandemije Covid-19 sa kojom se suočio ceo svet tokom 2020. i 2021. godine. Ova globalna kriza značajno je ugrozila zdravlje i bezbednost zaposlenih, a organizacije suočile sa brojnim izazovima kako efikasno da organizuju svoje funkcionisanje u izmenjenim uslovima poslovanja. Organizacije su bile primorane da reorganizuju i redizajniraju poslove i svoje procese rada uvodeći fleksibilno radno vreme, rad u smenama i mogućnost rada od kuće, a sve u cilju da se smanje fizički i socijalni kontakti i tako umanje rizici od prenošenja virusa među zaposlenima. Sa druge strane, zaposleni su bili izloženi permanentnom pojačanom stepenu stresa usled velikog broja informacija koje su morali da generišu i obrade u realnom vremenu i odluke koje su morali da donose u složenim i stalno menjajućim okolnostima (Lukić et al., 2020).

Proces dizajniranja wellness programa

Dizajniranje wellness programa predstavlja važan zadatak jer samo dobro dizajnirani programi mogu dati pozitivne efekte i rezultate. U procesu dizajniranja wellness programa, potrebno je primeniti nekoliko koraka, odnosno faza:

1) Identifikovati potrebe i želje za wellness programima

Prvi korak jeste analiza trenutnog stanja i identifikovanje potreba za wellness programima. U ovom koraku se sprovede ankete sa ciljem da se uoči šta je to što je potrebno zaposlenima i kakve su njihove preferencije, odnosno kakve vidove wellness programa zaposleni žele. Takođe, u ovom koraku je važno da se sprovede analiza potencijalnih rizika po zdravlje zaposlenih u okviru svakog radnog mesta i da se shodno tome koncipira ponuda wellness programa kako bi se preventivno delovalo i očuvalo zdravlje zaposlenih.

2) Obezbediti podršku menadžmenta i formirati tim za wellness programe

Da bi wellness programi bili uspešni, neophodno je da imaju podršku menadžmenta. Menadžeri na svim nivoima, a posebno menadžeri prve linije mogu da pomognu u procesu podsticanja i motivisanja zaposlenih da se u što većoj meri uključe u wellness programe.

Nakon što se sprovede detaljna analiza i identifikuje šta je od wellness programa potrebno u organizaciji i nakon što menadžment da svoju podršku, mnoge organizacije formiraju timove koji imaju za cilj da izgrade i promovišu wellness kulturu. Ključni zadaci tima za wellness programe su:

- Evaluacija postojećih wellness programa, aktivnosti, usluga i politika;
- Analiza potreba i preferencija zaposlenih za wellness programima;
- Razvoj operativnog plana za očuvanje i unapređenje zdravlja zaposlenih;
- Učešće u implementaciji i evaluaciji wellness programa.

Članovi wellness tima se biraju na dobrovoljnoj bazi, uz nastojanje da u timu budu zaposleni iz različitih delova organizacije i sa različitih hijerarhijskih nivoa kako bi tim primenjivao holistički pristup tokom svog funkcionisanja i odlučivanja. Preporuka je da u timu budu top menadžeri, zaposleni iz HR sektora, zaposleni iz IT sektora, marketing sektora, predstavnici sindikata i svi zaposleni koji imaju istinsku brigu o očuvanju zdravlja.

3) Definisanje ciljeva i budžeta za wellness programe

Primarni cilj wellness programa je da očuva i unapredi zdravlje zaposlenih, i smanji zdravstvene troškove. Drugi ciljevi usmereni su na: smanjenje odsustva sa posla, veće zadovoljstvo i angažovanje zaposlenih, povećanje produktivnosti rada, manju fluktuaciju i dugoročno zadržavanje zaposlenih u organizaciji. Kod definisanja ciljeva treba zadovoljiti nekoliko važnih kriterijuma: da budu jasni svim zaposlenima, kvantifikovani, vremenski definisani, i da budu ambiciozni, ali dostižni kako bi motivisali zaposlene.

Primeri wellness ciljeva:

- Smanjiti broj zaposlenih koji su pušači za 10% u 2021. godini.
- Smanjiti broj zaposlenih sa prekomernom telesnom težinom za 10% u 2021. godini.

Nakon definisanja ciljeva, potrebno je odrediti i budžet. Prilikom određivanja budžeta treba imati u vidu troškove podsticaja, marketinga i samih wellness programa i aktivnosti.

4) Koncipiranje wellness programa i aktivnosti

Ne postoji unapred propisan skup wellness programa i aktivnosti koji će dati rezultate u svakoj organizaciji. Svaka organizacija je specifična, ima različite potrebe, ciljeve i budžete. Iz tog razloga, wellness programi se značajno razlikuju od organizacije do organizacije. To mogu biti jednostavni programi usmereni na jednu aktivnost, ali mogu biti i veoma diversifikovani programi koji pokrivaju više oblasti i disciplina. Neki od najčešćih wellness programa u praksi su:

- Programi za upravljanje stresom;
- Programi za smanjenje telesne težine;
- Programi za prestanak pušenja;
- Programi za procenu zdravstvenih rizika i skrining programi;
- Programi za pravilnu ishranu.

U Tabeli 2. su prikazani različiti oblici wellness programa koji se primenjuju u praksi, a koji pripadaju fitnessu, celokupnom zdravlju zaposlenih i dijetalnom režimu ishrane i životnim stilovima.

Tabela 2. *Primena različitih wellness programa u praksi*

Fitnes	Celokupno zdravlje	Dijeta i životni stilovi
Besplatno ili sa popustom članstvo u teretani	Programi skrininga i dijagnostika/ procena rizika	Besplatne obuke o zdravim stilovima života / poseta dijetetičaru
Sastanci u pokretu/Radionice uz ples	Programi prestanka pušenja	Kursevi upravljanja stresom
Program pedometar od 10.000 koraka	Sistematski pregledi - paket za zaposlene i članove njihovih porodica	Programi edukacije o zdravoj ishrani i suplementaciji
Čas jutarnje joge	Programi pomoći i davanje saveta zaposlenima u okviru organizacione jedinice za ljudske resurse	Uvođenje fleksibilnog radnog vremena (u cilju smanjenja stresa i usklađenosti poslovnog i privatnog života)
Fitnes programi ili korišćenje fitnes sprava u okviru organizacije	Fizioterapeutski tretmani – terapije i masaže	Zdravija ishrana u kafeterijama
Podsticaji dolaska na posao peške ili biciklom	Periodično (opciono) fizičko vežbanje	Programi redukcije ili nadoknade telesne težine

Izvor: Prilagođeno prema Oyewole & Taylor, 2012, p. 208

Pored ovih programa, postoji veliki broj različitih aktivnosti koje je moguće primeniti, a koje će dovesti do unapređenja i očuvanja zdravlja zaposlenih. Smatra se da je konstantno višesatno sedenje opasnije po zdravlje od gojaznosti ili pušenja (Beta, 2016). Istraživanja su pokazala da dugo sedenje dovodi do raznih kardiovaskularnih oboljenja, dijabetesa, povećava se rizik dobijanja raka debelog creva, dojke ili endometrijuma, dolazi do gojaznosti, lošeg držanja tela, krive kičme, uništavanja lumbalnih diskova, degeneracije mišića i lošeg vida. Ovi problemi su mogu relativno jednostavno rešiti pomoću posebno dizajniranih stolova čija se visina može menjati (povećavati do određene visine kako bi zaposleni mogli da stoje dok rade). Za zaposlene koji rade kancelarijske poslove, važno je da tastature i miševi budu dizajnirani tako da smanjuju rizik nastanka karpalnog tunela, da ekrani budu podešeni tako da što manje oštećuju vid i da stolice ne dovode do krivljenja kičme i bolova.

Neki od wellness pristupa su veoma jednostavni i ne iziskuju dodatna finansijska sredstva. Jedan od takvih pristupa su *sastanci u pokretu* tokom kojih zaposleni šetaju (unutar organizacije ili napolju). Pored toga što kretanje (hodanje) pozitivno utiče na zdravlje zaposlenih, smatra se da ima pozitivan uticaj i na kreativnost (Lukić Nikolić, 2021).

Takođe, mnogi promotivni slogani i poruke mogu da motivišu zaposlene da koriste stepenice umesto lifta (npr. poster zalepljen na vratima lifta sa sloganom „Potroši kalorije, ne struju! Idi stepeništem!“) čime se postiže i očuvanje zdravlja zaposlenih i ozelenjavanje organizacije (ušteda energije) (Mittal, 2017).

Preporuke su da se u proces osmišljavanja i koncipiranja wellness programa uključe i sami zaposleni jer će oni dati predloge onih programa koji su im važni i biće više motivisani da učestvuju u tim programima (Dessler, 2020).

5) Izgradnja i podsticanje wellness kulture

Organizaciona kultura kao skup pretpostavki, verovanja i vrednosti koje oblikuju ponašanje zaposlenih ima veliki uticaj na uspešnost organizovanja i implementiranja wellness programa. Svaka kultura deluje na svesnom, ali i na podsvesnom nivou i podrazumeva konkretne procedure kao što su politika odvikavanja od pušenja, ali i brojne druge oblike ponašanja među kojima su na primer česte kratke pauze i/ili fizičke vežbe tokom rada u sedećem položaju.

Wellness kultura se odnosi na promovisanje vrednosti koje se odnose na zdrave životne navike, zdrave obroke, podsticanje fizičke aktivnosti tokom radnog dana i podsticanje primene različitih tehnika za upravljanje stresom. Zdrava organizaciona kultura podrazumeva da su zdravi zaposleni preduslov za zdravu organizaciju i zdrave dugoročne performanse.

Mnoge organizacije u procesu brendiranja sebe kao idealnog poslodavca upravo navode različite wellness programe, nastojeći da privuku što kvalitetnije kandidate sa tržišta rada, a da postojeće zaposlene zadrže u drugom roku (Lukić et al., 2019).

6) Odabir podsticaja i nagrada

Podsticaji i nagrade su sve ono što zaposleni dobija za svoj rad, trud i zalaganje. Pomoću podsticaja i nagrada se može uticati na ponašanje zaposlenih. Da bi zaposleni promenili svoje životne navike i okrenuli se zdravijem načinu života, smatra se da treba da budu i motivisani.

Postoje tri ključne vrste wellness nagrada (Danielson, 2017):

- Nagrade za učešće u wellness programima – dobijaju ih svi zaposleni koji učestvuju u wellness programima u organizaciji. Ova vrsta nagrada ima za cilj da podstakne što veće učešće zaposlenih u wellness programima.
- Nagrade za dobre rezultate u wellness programima – dobijaju ih zaposleni koji su na dobrom putu da ostvare postavljene ciljeve. Ova vrsta nagrada ima za cilj da osigura aktivno učešće zaposlenih u wellness programima.
- Nagrade za postignut cilj – dobijaju ih zaposleni koji su ostvarili definisani cilj. Ova vrsta nagrada šalje poruku svim zaposlenima da organizacija ceni njihove napore i ostvarene rezultate.

U Tabeli 3. su prikazani neki od primera wellness nagrada prema budžetu.

Tabela 3. Primeri wellness nagrada prema bužetu

Mali budžet (do 100 eura)	Srednji budžet (od 100 do 300 eura)	Veći budžet (preko 300 eura)
Sportske boce za vodu	Patike za trčanje	Bicikl
Pedometri	Časovi vežbanja	Slobodan plaćeni dan
Baštenski alat	Oprema za kampovanje	Sto sa podešavanjem visine
Kačketi/kape za trčanje	Sportske naočare za sunčanje	Kajak
Odeća za vežbanje	Oprema za planinarenje	Oprema za kućno vežbanje
Plaćene kotizacije za organizovane sportske događaje (npr. maraton)	(obuća ili ranac)	Plaćen rafting
Video i knjige za vežbanje	Članstvo u teretani	Oprema za ronjenje
Kuhinjski uređaji za smutije i šejkove	Cipele za sneg	Plaćeno planinarenje
Torba/ranac za teretanu	Prenosni uređaji	Skije
Časovi kuvanja	Kacige i zaštitna oprema	Klizaljke za led
Prostirka za jogu	Kuhinjsko posuđe za pripremu zdrave hrane	Oprema za golf
	Vaučer za SPA i Wellness	Stalak za bicikle za automobil
		Veslo ili daska za surfovanje

Izvor: Prilagođeno prema Danielson, 2017.

7) Komuniciranje i promovisanje wellness programa

Dobro dizajniran i koncipiran wellness program neće dati rezultate ukoliko zaposleni nisu upoznati sa njim i ukoliko im nije jasno koji su im ciljevi, na koji način mogu da ih realizuju i šta su moguće nagrade i podsticaji koje će dobiti. Organizacija mora da uloži napor i određena sredstva da ispromoviše wellness programe na pravi način i da kontinuirano informiše zaposlene o aktivnostima i ostvarenim rezultatima.

Takođe, stalno treba isticati i komunicirati zaposlenima značaj wellness programa – prenositi pozitivne primere iz prakse.

Najčešći razlozi zbog kojih zaposleni ne učestvuju u wellness programima i aktivnostima su: nedostatak vremena, porodične obaveze, ne vide koristi, ne vole vežbanje, nedovoljno su informisani o programima, smatraju da nemaju adekvatnu podršku menadžera, a mnogi smatraju da je njihovo zdravlje lična stvar u koju organizacija ne treba da se meša.

8) Evaluacija wellness programa i preduzimanje korektivnih mera i aktivnosti

Nakon izvesnog vremena je potrebno evaluirati wellness programe i oceniti njihovu uspešnost. Uspešnost ovih programa, pre svega, zavisi od kvaliteta programa, njegove održivosti i podrške menadžera (Oyewole & Taylor, 2012). Neki od pokazatelja uspešnosti programa koji se koriste su: procenat zaposlenih koji učestvuju u wellness programima, procenat zaposlenih koji su uspešno prošli kroz wellness programe, smanjenje troškova za zdravstvenu zaštitu, procenat zaposlenih koji su prestali da puše, procenat zaposlenih koji su redukovali svoju telesnu težinu.

Jedan od pozitivnih efekata wellness programa je rast angažovanosti zaposlenih. Zaposleni žele da se osećaju kao deo organizacije i cene sve njene napore koji su učinjeni za dobrobit njihovog zdravlja. Kada organizacija brine o zaposlenima, organizuje razne wellness programe i aktivnosti, zaposleni su spremni da se više „daju“ organizaciji i da daju svoj maksimum. Tokom wellness programa, zaposleni pružaju podršku jedni drugima, bodre se, ohrabruju i dolazi do boljih međuljudskih odnosa i radnog morala što pozitivno utiče na stepen angažovanosti zaposlenih i na njihovu produktivnost (Lukić Nikolić, 2021). Pored toga, wellness programi utiču na smanjenje stresa kod

zaposlenih, a stres predstavlja jedan od ključnih faktora neangažovanosti, apsentizma i fluktuacije zaposlenih i loših performansi.

Ukoliko se u procesu evaluacije utvrdi da nisu realizovani postavljeni ciljevi, potrebno je preduzeti korektivne mere i aktivnosti.

ZAKLJUČAK

Wellness programi predstavljaju jedan od značajnih faktora koji uspešne organizacije primenjuju u procesu brendiranja na tržištu kao savremenog, društveno odgovornog poslodavca koji brine o zdravlju i bezbednosti svojih zaposlenih, ali i o njihovom blagostanju. Teorija i praksa su pokazale brojne prednosti do kojih se dolazi usled primene wellness programa među kojima su: smanjenje stresa, stope apsentizma, fluktuacije, troškova zdravstvene zaštite, rast motivisanosti, lojalnosti, privrženosti, radnog morala i produktivnosti zaposlenih. Još jedan značajan efekat, koji se ostvaruje primenom wellness programa jeste rast angažovanosti zaposlenih. Za zaposlene, wellness programi predstavljaju jasan signal da poslodavac brine o njima, o njihovom zdravlju i blagostanju i oni postaju spremni da daju sve od sebe u želji da što bolje obave radne zadatke i da daju svoj doprinos za rast i razvoj organizacije.

Međutim, i pored brojnih prednosti od primene wellness programa, proces dizajniranja i implementacije ovih programa nije jednostavan i lak. U praksi se često dešava da se redovni godišnji sistematski pregledi i članstvo u teretani/fitnes centru smatraju ključnim i jednim wellness programima u organizacijama. U ovom radu je pokazano da je u praksi situacija drugačija i da savremene organizacije koje vode računa o svojim zaposlenima imaju veliki broj različitih programa i aktivnosti kojima se ostvaruje pozitivan uticaj na zaposlene, ali i na poslovanje i poslovne rezultate organizacija.

LITERATURA

1. Abdullaha, D., & Leeb, O. (2012). Effects of Wellness Programs on Job Satisfaction, Stress and Absenteeism between Two Groups of Employees (Attended and Not Attended). *International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science 2012 Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 479–484.
2. Aldana, S. G. (2001). Financial Impact of Health Promotion Programs: A Comprehensive Review of the Literature. *American Journal of Health Promotion*, 15(5), 296–320.
3. Balkan, M. O., & Serin, A. E. (2014). The Effect of Organizational Stress on Individual Performance: A Study on Hospital Staff. *International Journal of Business and Social Research*, 4(2), 100-111.
4. Berry, L., Mirabito, A., & Baun, W. (2010). What's the hard return on employee wellness program? *Harvard Business Review*, 89(3), 104-112.
5. Beta (28. jul 2016). *Sat vremena šetnje popravlja štetu od dugog sedenja*. N1. <https://rs.n1info.com/zdravlje/a180584-setnja-popravlja-stetu-od-dugog-sedenja/>
6. Corbin, C., & Pangrazi, R. (Dec. 2001). Toward a Uniform Definition of Wellness: A Commentary. *President's Council on Physical Fitness and Sports Research Digest*, 3(15), 1-10. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED470691.pdf>
7. Dailey, S., & Zhu, Y. (2016). Communicating Health at Work: Organizational Wellness Programs as Identity Bridges. *Health Communication*, 32(3), 261-268. <https://doi.org/10.1080/10410236.2015.1120698>
8. Danielson, C. (2017, March 31). *Top 15 Corporate Wellness Incentives by Budget*. *CoreHealth Workplace Wellness Blog*. Corehealth Technologies Inc. <https://blog.corehealth.global/top-15-corporate-wellness-incentives-by-budget>
9. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson Education.
10. Global Wellness Institute. (2016). *The Future of Wellness at Work*. Global Wellness Institute.
11. Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., Freedman, S. M., & Phillips, J. S. (1990). Worksite stress management interventions. *American Psychologist*, 45/252–261.
12. Jetha, A., Kernan, L., Kurowski, A., et al. (2017). Conceptualizing the dynamics of workplace stress: a systems-based study of nursing aides. *MBC Health Services Research*, 17/1-11.
13. Johnson, M. (2004). *The New Rules of Engagement. Life-work balance and employee commitment*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

14. Lukić, J., & Lazarević, S. (2019). A Holistic Approach to Workplace Stress Management. *School of Business*, 1/2019, 130–144.
15. Lukić, J., & Lazarević, S. (2018). Sources of Workplace Stress in Service Sector Organizations. *Facta Universitatis: Economics and Organization*, 15(3), 217–229.
16. Lukić, J., Brkljač, M. i Perčić, K. (2019). Brendiranje poslodavaca u funkciji privlačenja i zadržavanja talenata koji pripadaju generaciji milenijalaca. *Marketing*, 50(2), 83-93.
17. Lukić, J., Jaganjac, J., & Lazarević, S. (2020). The Successfulness of Crisis Management Teams Response to Crisis Caused By COVID-19 Pandemic. *Ekonomika preduzeća*, 68(7-8), 545-556.
18. Lukić Nikolić, J. (2021). *Angažovanost zaposlenih sa organizacionim ponašanjem i menadžmentom ljudskih resursa*. Beograd: Visoka škola modernog biznisa.
19. Mequilibrium (n.d.). *The Cost of Stress in Your Organization & What You Should Do About It*. *New Life Solution*. <https://www.mequilibrium.com/wp-content/uploads/2013/03/3-1-13-FINAL.pdf>
20. Mittal, S. (2017, March 2). *Your body is burning calories even when you are not working out*. Shilpsnutrilife. <http://shilpsnutrilife.com/your-body-is-burning-calories-even-when-you-are-not-working-out/>
21. Mujtaba, B., & Cavico, F. (2013). Corporate Wellness Programs: Implementation Challenges in the Modern American Workplace. *Int J Health Policy Manag*, 1(3), 193–199.
22. Oyewole, S., & Taylor, K. (2012). Employee wellness programs. In J. Lindholm, K. Yarrish, A. Zaballero & W. J. Rothwell (Eds.) *The Encyclopedia of Human Resource Management: HR forms & Jobs aids* (pp. 205-213). Pfeiffer.
23. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Essentials of Organizational Behavior* (11th ed.). Pearson Education Inc. New Jersey: Prentice Hall.