

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی  
معاونت بهداشت  
دفتر آموزش و ارتقای سلامت

# راهنمای ارتقای سلامت در محل کار

۱۰ گام برای اجرای برنامه ارتقای سلامت در محل کار

# نحوه استفاده از این راهنما

هدف اولیه در طراحی این راهنما، کمک به اجرای برنامه ارتقای سلامت در محل کار در سازمان‌های کوچک تا متوسط است که برای اجرای برنامه‌های سلامت هزینه اثربخش و پایدار از منابع محدودی برخوردارند. البته سازمان‌های بزرگ‌تر با منابع بیشتر نیز ممکن است از این راهنما استفاده کنند و یا مدیریت اجرای برنامه‌های سلامت خود را برون‌سپاری کنند.

## آیا لازم است قبل از اجرای برنامه، کل این راهنما را مطالعه کنید؟

ده گام اجرای برنامه ارتقای سلامت در محل کار در نمودار صفحه ۲ شرح داده شده است. شما می‌توانید به مطالعه کل این گام‌های ده‌گانه بپردازید یا به سادگی صرفاً به گام‌های خاصی که به آن‌ها علاقه‌مندید مراجعه کنید. در پایان هر بخش، چک لیست‌هایی قرار داده شده‌اند که فعالیت‌های پیشنهادی برای سازمان‌های مختلف را به تناسب اندازه آنها، به طور خلاصه ارائه می‌دهند.

## آیا به‌کارگیری تمام این ده مرحله برای اجرای برنامه ارتقای سلامت در محل کار لازم است؟

هر کدام از مراحل ده‌گانه که برای اجرای آن‌ها در این راهنما برنامه‌ریزی شده است، از اهمیت اساسی در اجرای یک برنامه جامع و اثربخش ارتقای سلامت برخوردارند. اما شیوه استفاده شما از این راهنما به عوامل مختلفی مانند اندازه و ماهیت کسب و کارتان، علایق و نیازهای سلامت کارکنان و نیز منابع در دسترس شما بستگی دارد. به‌عنوان مثال، به‌نظر سازمان‌های کوچک‌تر ممکن است گام ۵ (تعیین فعالیت‌های برنامه، توسعه برنامه عملیاتی و بودجه) سودمندتر و مرتبط‌تر از سایر گام‌ها باشد. زیرا در این مرحله فعالیت‌های مورد نیاز برای اجرای برنامه ارتقای سلامت، آن‌هم به تناسب میزان منابع مورد نیاز در چندین جدول طبقه‌بندی شده‌اند تا سازمان‌های مختلف در تشخیص فعالیت‌های لازم برای اجرای برنامه ارتقای سلامت به تناسب منابعی که در اختیار دارند از آن‌ها استفاده نمایند.



# ۱۰ گام

برای اجرای برنامه

## ارتقای سلامت در محل کار



## فهرست مطالب:

- ۱- نحوه استفاده از این راهنما ۲
- ۲- ده گام برای اجرای برنامه ارتقای سلامت در محل کار ۳
- ۳- مقدمه ۵

### بخش ۱: شروع

- گام ۱: حمایت مدیریت را جلب کنید. ۷
- گام ۲: خلاصه خط مشی برنامه را معرفی و نیازها را شناسایی کنید. ۸
- گام ۳: حمایت کارکنان را جلب و مسوولیت‌های افراد در برنامه را تعیین کنید. ۱۰

### بخش ۲: طراحی برنامه

- گام ۴: اهداف کلی، اختصاصی و رفتاری را تعیین کنید. ۱۳
- گام ۵: فعالیتهای برنامه را تعیین و برنامه عملیاتی و بودجه را تهیه کنید. ۱۴
- گام ۶: مشوق‌ها و پاداش‌ها را انتخاب کنید. ۱۹
- گام ۷: حمایت‌های بیشتری را شناسایی کنید. ۲۰

### بخش ۳: اجرای برنامه

- گام ۸: برنامه خود را ترویج و توسعه دهید. ۲۲
- گام ۹: برنامه خود را مدیریت کنید. ۲۴
- گام ۱۰: برنامه خود را ارزشیابی کرده و اصلاح کنید. ۲۴

### ضمیمه ۱

۲۸



## مقدمه:

### محل کار سالم چیست؟

خط مشی های ایمنی و بهداشت حرفه ای کمک می کنند تا کارکنان یک سازمان از خطرات جسمی، شیمیایی و بیولوژیکی در امان باشند. محیط کار سالم با حمایت از سلامت و رفاه کارکنان مکمل این خط مشی ها به شمار می رود.

یک محل کار سالم، با اجرای برنامه ها و خط مشی های ارتقای سلامت در محل کار، محیط فیزیکی و فرهنگی حمایتی را خلق می کند که شیوه زندگی سالم را تشویق می کند. یکی دیگر از ویژگی های محل کار سالم، همکاری کارکنان و کارفرمایان برای ترویج و ارتقای سلامت و رفاه مردم است.

### مزایا و منافع اجرای برنامه ارتقای سلامت در محل کار برای کارفرمایان

- ← بهبود عملکرد و بهره وری
- ← کاهش میزان غیبت و مرخصی استعلاجی
- ← کاهش میزان آسیب های شغلی و هزینه های مربوط به غرامت شغلی کارکنان
- ← افزایش روحیه، دلگرمی، انگیزه و رضایت کارکنان
- ← بهبود تصویر سازمانی و شخصیت حقوقی سازمان و تعدیل فرایند جذب و حفظ کارکنان
- ← افزایش بازده آموزش و توسعه سرمایه گذاری
- ← بهبود فرایند اشتغال و روابط بین فردی کارکنان

### مزایا و منافع برنامه ارتقای سلامت در محل کار برای کارکنان

- ← افزایش میزان آگاهی و دانش سلامت
- ← افزایش سلامت و رفاه جسمی و روانی
- ← افزایش رضایت شغلی و روحیه کاری
- ← اتخاذ شیوه زندگی سالم تر

### برنامه ارتقای سلامت در محل کار چیست؟

برنامه ارتقای سلامت در محل کار به فعالیت هایی اشاره دارد که در محل کار انجام گرفته و از سلامت و رفاه کارکنان حمایت می کند.

این فعالیت ها ممکن است بر تغییر رفتار فردی (مانند جلسات آموزشی یا کلاس های فعالیت بدنی) تمرکز داشته باشند و یا ممکن است سطوح سازمانی را، برای ایجاد سیاست ها و محیط های فیزیکی و اجتماعی که از رفتارهای بهداشتی حمایت می کنند (مانند سیاست های تهیه غذای سالم یا تسهیلات مربوط به حمل و نقل ایمن) هدف قرار می دهند.

### چرا در محیط کار خود، برنامه ارتقای سلامت در محل کار را ترویج می کنید؟

به دلیل افزایش آگاهی در مورد ارزش برنامه های ارتقای سلامت در محل کار که از سلامت و رفاه کارکنان حمایت می کنند. سازمان هایی که برنامه های ارتقای سلامت در محل کار را اجرا کرده اند، پیامدهای شغلی مثبتی را گزارش کرده اند، از جمله بهره وری کارکنان و منافع دیگر.

### اجرای برنامه ارتقای سلامت در محل کار چه مزایا و منافعی را برای سازمان شما به ارمغان می آورد؟

تحقیقات نشان می دهد اجرای برنامه های ارتقای سلامت در محل کار، مزایا و منافع عینی (قابل اندازه گیری) زیادی برای سازمان ها و کارفرمایان به همراه دارد. از جمله می توان به افزایش بازدهی و بهره وری در محل کار، کاهش میزان غیبت، افزایش رضایت کارکنان، بهبود فرایند استخدام و ابقای کارکنان، افزایش تعهدات سازمانی کارکنان و کاهش میزان غرامت شغلی اشاره کرد.



## برنامه های ارتقای سلامت در محل کار بر کدام یک از حیطه های سلامت متمرکز هستند؟

برنامه های ارتقای سلامت در محل کار طیف گسترده ای از حیطه های سلامت را تحت پوشش قرار می دهد، اما اغلب بر بعضی از حوزه هایی که در زیر به آن ها اشاره می شود با توجه به اهمیت هر کدام در سلامت عمومی و رفاه متمرکز می شوند:

### ← تغذیه:

تغذیه سالم می تواند تأثیر چشمگیری بر توانمندی کارکنان در انجام مؤثر شغل شان داشته باشد. به عنوان مثال بهبود توانایی کارکنان در تمرکز بر کارشان یکی از فواید تغذیه سالم است. برنامه های تغذیه، به کارکنان در مورد انتخاب غذاهای سالم، روش های پخت سالم تر غذا و انتخاب نوشیدنی های سالم تر آموزش می دهند. با اجرای برنامه های ارتقای سلامت، سازمان ها می توانند علاوه بر انتخاب غذاهای سالم توسط کارکنان، در خصوص دسترسی آن ها به غذاهای سالم در اتاق های کار و جلسات اداری نیز اطمینان یافته و امکان دسترسی آسان کارکنان به میوه های تازه و میان وعده های سالم در سازمان را فراهم آورند. راه اندازی دستگاه های فروش خودکار در ادارات می تواند گزینه مناسبی برای تسهیل دسترسی کارکنان به میوه های تازه و میان وعده های سالم در طول ساعت های اداری باشد.

### ← فعالیت فیزیکی:

در کنار تغذیه سالم، فعالیت بدنی نیز بخش مهمی از شیوه زندگی سالم است. برنامه های ارتقای سلامت در محل کار علاوه بر تامین محیط حمایتی برای انجام فعالیت بدنی در محیط کار، فرصت لازم برای گنجاندن برنامه های ورزشی در برنامه کاری کارکنان را در طول روز فراهم می آورند.

### ← ترک سیگار:

از آنجایی که احتمال ابتلا به بیماری ها در افراد سیگاری بیشتر از افراد غیرسیگاری است، ارایه خدمات ارتقای سلامت در محل کار برای ترک سیگار از طریق مشاوره تلفنی و یا مشاوره با پزشک

در محل کار، می تواند به عنوان گزینه ارزشمندی در اجرای برنامه های ارتقای سلامت مد نظر کارفرمایان قرار گیرد.

### ← مدیریت استرس:

استرس به خودی خود هزینه ها و خسارت های پرسنلی فراوانی برای یک سازمان به بار می آورد. علاوه بر این، استرس با بسیاری از مشکلات سلامتی هم چون افسردگی، بیماری قلبی، دیابت و چاقی در ارتباط است. برنامه ارتقای سلامت در محل کار، از طریق کمک به کارکنان در مدیریت استرس شان، می تواند بستر لازم برای ارتقای سلامت و رفاه عمومی کارکنان را فراهم آورد.

ضمن این که در طراحی این راهنما فقط بر تغذیه و فعالیت بدنی تمرکز شده است، تصدیق می شود که فواید و دستاوردهای تمرکز بر هریک از این دو حیطه و یا هر دوی آن ها می تواند منافع قابل توجهی در سایر حیطه ها همچون مدیریت استرس را نیز به بار آورد.

### اجزای ضروری برنامه های ارتقای سلامت در محل کار:

شواهد نشان می دهد، موثرترین برنامه های ارتقای سلامت در محل کار تعدادی از ویژگی های کلیدی مانند موارد زیر را در بر می گیرند:

#### ← تعهد و مشارکت مدیریت

- ← تلاش برای افزایش تعهد کارکنان، شامل برنامه «قهرمانان»
- ← ارایه فرصت به تمام کارکنان برای مشارکت در برنامه بدون توجه به وضعیت فعلی سلامت شان

## بخش ۱: شروع اجرای برنامه (کام‌های ۱ تا ۳)

### گام ۱: حمایت مدیریت را جلب کنید

جلب حمایت مدیریت برای اطمینان از این مساله است که برنامه شما توسط سازمان شما حمایت و پشتیبانی شده و تخصیص منابع مالی و انسانی لازم به‌طور مناسب و صحیح انجام یافته است.

مانند هر اقدام و تغییری در محل کار، موفقیت در شروع و اجرای برنامه‌های ارتقای سلامت، به حمایت و پشتیبانی رهبران سازمان بستگی دارد. زمانی که مدیران به‌طور کامل برنامه را بپذیرند و در مورد آن با سایرین رایزنی کنند، کارکنان به احتمال بیشتری رویه مشابهی را در همراهی با برنامه پیش خواهند گرفت. به همین دلیل، لازم است مطمئن باشید که مدیر سازمان شما از ابتدا در جریان برنامه بوده و خود یا نماینده او در تمام کمیته‌ها و یا تشکلهای گروهی مربوط به برنامه حضور مداوم داشته است.

جلب تعهد و حمایت مدیریت در اجرای برنامه ارتقای سلامت در محل کار  
به موضوعات متفاوتی از جمله موارد زیر بستگی دارد:

- ← ارایه دلایلی در مورد منافع اجرای برنامه شما برای سازمان
- ← منافع انجام فعالیت بدنی و داشتن تغذیه خوب برای کارکنان و سازمان
- ← هزینه‌های خاصی که به دلیل نداشتن فعالیت بدنی و تغذیه نامناسب به سازمان تحمیل می‌شود (به عنوان مثال، برای برآورد چنین هزینه‌هایی می‌توان اطلاعات و داده‌های دقیق در مورد میزان غیبت از کار کارکنان را از مدیریت نیروی انسانی سازمان درخواست کرد).
- ← طرح کلی از برنامه شما، شامل اهداف اختصاصی و رفتاری برنامه و مثال‌هایی از برخی فعالیت‌ها که ممکن است انجام شوند.
- ← منابع تخمین زده شده که برای سازماندهی و اجرای برنامه به آن‌ها نیاز خواهید داشت.
- ← پیامدهای کلی پیش‌بینی شده
- ← مطالعات موردی که بیانگر چگونگی انجام موفقیت آمیز برنامه در سایر سازمان‌ها باشند.

- ← درگیر کردن کارکنان در اجرا و توسعه برنامه
- ← برقراری ارتباط با منابع و خدمات محلی موجود یا دولت و طرح‌های دولتی با منافع مشترک
- ← فعالیت‌های جامع، مداوم و پایدار که علائق و رفتارهای اجتماعی کارکنان و محیط فیزیکی محل کار را مورد توجه قرار می‌دهد.
- ← منابع کافی
- ← ارزشیابی و بهبود برنامه

به‌منظور کمک به شما در اجرای موفق برنامه ارتقای سلامت در محل کار، این راهنما شما را از طریق ۱۰ گام ساده در شروع، طراحی و اجرای برنامه راهنمایی نموده و نشان می‌دهد که همیشه لازم نیست با هزینه کردن پول زیاد به اهداف سازمانی خود برسید. به عبارت دیگر، اجرای فعالیت‌های موفق را بدون تحمیل هزینه‌های قابل توجه به سازمان خود می‌توانید عملی نمایید.





## محرمانه نگه داشتن مسائل کارکنان

حفظ حریم خصوصی کارکنان، با توجه به حساسیت بالای آن‌ها در مورد اطلاعات مربوط به سلامت شخصی خویش، در جلب حمایت و اعتماد آن‌ها برای اجرای برنامه ارتقای سلامت در محل کار اهمیت دارد.

توجه به این نکته مهم است که در انجام هر نوع مطالعه پیمایشی، حریم خصوصی کارکنان حفظ شود. تمام اطلاعات جمع آوری شده در خصوص سلامت کارکنان باید به صورت ناشناخته و در محلی غیر عمومی نگهداری شود. کارکنان نباید احساس کنند که برای مشارکت در مطالعات پیمایشی یا اجرای برنامه تحت فشار قرار دارند. به علاوه، اگر کارکنان به هر دلیلی قادر به مشارکت نبودند، نباید احساس بیگانگی در سازمان به آن‌ها القا شود.

## گام ۲: خلاصه خط مشی برنامه را معرفی و نیازها را شناسایی کنید

برای این که یک برنامه به طور موفق اجرا شود لازم است تمام کارکنان در برنامه درگیر شوند. بهترین راه برای دستیابی به این مهم آن است که مطمئن شوید برنامه شما با نیازهای سازمان شما و کارکنان ارتباط و تناسب دارد.

تشخیص این نیازها به شما اجازه می دهد تا درک بهتری از محیط کاری سازمان خود داشته و با تعیین اولویت ها، برنامه ای طراحی کنید که پاسخ گوی نیازهای کارکنان باشد و با اهداف کلی و اختصاصی سازمان شما همسو باشد. به علاوه اطلاعاتی که در این باره جمع آوری می کنید معیارهای پایه ای را در اختیار تان قرار می دهد که با استفاده از آن‌ها می توانید همواره میزان موفقیت برنامه خود را ارزشیابی و پایش نمایید.

بسته به اندازه سازمان تان، می توانید از رویکردهای مختلفی برای تعیین نیازهای سازمان و کارکنان استفاده کنید. رویکردهای نیازسنجی می توانند در طیفی وسیع، از اجرای بحث های گروهی متمرکز ساده برای شناسایی مسائل جاری کارکنان، باورها و ترجیحات آن‌ها تا مطالعات پیمایشی جامع تر در سطح سلامت و رفاه سازمان و یا انجام ممیزی های محیطی در محل کار، گسترده شوند.

اگر در سازمانی کار می کنید که کارکنان در محیط های فیزیکی چندگانه و دور از هم کار می کنند، نیازسنجی را باید در تمام واحدها انجام دهید و مطمئن شوید که نیازهای کارکنانی که در واحدهای دورتر کار می کنند نیز در نیازسنجی برنامه ارتقای سلامت سازمان شما گنجانده شده است.

### مثال هایی از انجام نیازسنجی:

← **بحث گروهی متمرکز با کارکنان:** به شما کمک خواهد کرد تا مسائل، عقاید و ترجیحات کارکنان را در زمان حاضر شناسایی کنید. سوالات پیشنهادی برای اداره جلسات بحث گروهی متمرکز را می توانید در صفحه بعد مطالعه کنید.

← **مطالعات پیمایشی برای بررسی وضعیت رفاه و سلامت کارکنان:** به شما کمک خواهد کرد تا رفتارهای بهداشتی، علایق و ترجیحات خاص کارکنان را برای انجام فعالیت های درون سازمانی شناسایی کنید.

← **انجام ارزیابی محیطی در محل کار:** به شما کمک خواهد کرد تا زیرساخت های محل کارتان مانند تسهیلات آشپزخانه، حمام و غیره را شناسایی کنید. افزون بر این، با انجام ارزیابی محیطی در محل کار می توانید فرهنگ سلامت سازمان خود را شناسایی کرده، قوانین یا طرز تفکرات نانوشته بین کارکنان در مورد رفتارها یا خط مشی های سلامت سازمان مانند زمان کار قابل انعطاف را تعیین کرده و متعاقباً مناسب ترین فعالیت ها برای محل کار خود را بر اساس نتایج ارزشیابی شناسایی کنید.





### سوالاتی که در بحث گروهی متمرکز پرسیده می‌شود:

- ← دوست دارید در انجام چه نوع فعالیت‌هایی مشارکت کنید؟
- ← دوست دارید سازمان شما بر چه حیطه‌هایی از سلامت تمرکز نماید؟ به‌طور مثال کنترل وزن، مدیریت استرس یا ترک سیگار.
- ← دوست دارید فعالیت‌ها در چه زمانی انجام شوند؟ مثلاً در زمان خوردن ناهار، قبل یا بعد از کار.
- ← بزرگ‌ترین چالش‌هایی که برای مشارکت در فعالیت‌ها در محل کار با آن‌ها مواجه می‌شوید کدامند؟

### اهداف برنامه‌های ارتقای سلامت در محل کار باید بر کدام یک از حیطه‌های سلامت تمرکز داشته باشند؟

حیطه‌های هدف برنامه شما باید مبتنی بر نیازهای اولیه سلامت کارکنان در محل کار که با انجام نیازسنجی مشخص شده‌اند، باشد. همان‌گونه که در مقدمه به آن اشاره شد، اغلب اهداف برنامه‌های ارتقای سلامت در محل کار حداقل بر تغذیه و یا فعالیت بدنی کارکنان و یا هر دو تمرکز می‌یابند. اگر کنترل وزن به‌عنوان یک نیاز اولیه تعیین شده، لازم است در تنظیم اهداف برنامه، هم تغذیه و هم فعالیت بدنی کارکنان لحاظ شود.

سایر حیطه‌های مرتبط با سلامت و رفاه مانند برنامه‌های ترک سیگار و یا مدیریت استرس نیز ممکن است برای لحاظ کردن در اهداف برنامه‌های ارتقای سلامت توسط کارکنان پیشنهاد گردد.

ویژگی‌های سازمانی خاصی را در جریان ارزیابی محیطی محل کار می‌توان ارزیابی کرد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- در دسترس بودن غذاهای مغذی و سالم در دستگاه‌های فروش خودکار، غرفه‌های ارایه مواد خوراکی و جلسات اداری
- فراهم بودن تسهیلات لازم برای کارکنان به‌منظور ذخیره و آماده‌سازی غذاهای سالمی که از خانه به محل کار می‌آورند (مانند یخچال، قفسه‌های نگهداری، ..)
- فراهم بودن تسهیلات در محل و یا نزدیک محل کار که کارکنان را تشویق به انجام فعالیت بدنی می‌کند (مانند مراکز بدنسازی، مسیرهای دوچرخه‌سواری، پیاده‌روی و دوش).

توجه داشته باشید که بسته به منابعی که در اختیار دارید، می‌توانید یک یا همه انواع نیازسنجی‌های فوق را در سازمان خویش انجام دهید. اگرچه، انجام نیازسنجی به هر یک از شیوه‌های فوق اطلاعات مهم و ارزشمندی را در اختیار شما قرار می‌دهد. اتخاذ همه رویکردها در کنار هم برای انجام نیازسنجی، به احتمال بسیار زیاد اطلاعات جامع‌تری را برای اجرای برنامه ارتقای سلامت در سازمان شما فراهم کرده و نیازهای اولیه سازمان و کارکنان را بهتر به تصویر خواهد کشید. البته همیشه لازم است فقط اطلاعات مفیدی را که برای توسعه و ارزشیابی برنامه خود لازم دارید جمع‌آوری کنید.



### گام ۳: حمایت کارکنان را جلب و مسوولیت‌های افراد در برنامه را تعیین کنید.

#### جلب حمایت کارکنان

برای کسب حمایت کارکنان، مهم است که آن‌ها منافع و مزایای برنامه را درک کنند. در ذکر منافع و مزایای اجرای برنامه چه برای سازمان (به‌طور مثال بهبود بازدهی و بهره‌وری) و چه برای کارکنان (مثلاً سلامت و رفاه بهتر)، با آن‌ها صریح و صادق باشید. برای اطلاعات بیشتر در مورد منافع کار در محل کار سالم برای کارکنان به مقدمه این راهنما مراجعه کنید.

#### تعیین مسوولیت‌های افراد در برنامه

تعیین فردی که مسوول هماهنگی برنامه است و گنجاندن مسوولیت هماهنگی برنامه در شرح وظایف شغلی وی که یکی از اقدامات مهم در این گام به‌شمار می‌رود.

شناسایی طرفداران و حامیان برنامه که به برنامه‌های ارتقای سلامت در محل کار علاقه داشته و به ترویج خط مشی کلی برنامه بین همکاران خود و سایر کارکنان سازمان علاقه‌مند هستند، نیز بسیار مهم است. در شروع کار، به ویژه در محل‌های کار کوچک، علاقه و اشتیاق حتی فقط یک کارمند، می‌تواند برای روی غلطک افتادن کارها کافی باشد. با این کار، هماهنگ‌کننده برنامه و حامیان و طرفداران شناخته‌شده تبدیل به قهرمانان برنامه شما شده و انرژی و تشویق لازم برای درگیر کردن همکاران خود و تعهد آن‌ها در قبال برنامه را فراهم می‌آورند.

محل‌های کاری با اندازه متوسط تا بزرگ که برنامه جامع‌تری را اجرا می‌کنند باید به دنبال استقرار کمیته یا کارگروهی برای اجرای برنامه باشند. تشکیل یک کمیته، روشی مناسب برای هماهنگ کردن توسعه یک برنامه جامع است. در واقع، با تشکیل کمیته می‌توان مسوولیت‌ها را به اشتراک گذاشته و از عقاید و نظرات جدید افراد مختلف در طراحی و اجرای برنامه استفاده کرد. اندازه این کمیته به اندازه سازمان، قلمرو برنامه و نقاط توجه آن بستگی دارد. نکته مهم درباره اندازه کمیته این است که سعی کنید کمیته شما از تعداد افراد قابل کنترلی برخوردار باشد (به‌طور ایده‌آل، سه تا ده کارمند).

#### نکته: بیش از اندازه غرق اجرای برنامه نشوید

به‌جای تمرکز بر تمام نتایج نیازسنجی‌های انجام شده و پاسخ‌های محیطی، به اولویت‌بندی نیازها پرداخته و ارتباطات خویش را با کارکنان بهبود ببخشید. انجام این کار به‌خوبی نشان می‌دهد برای نیل به کدام‌یک از اهداف برنامه لازم است برنامه‌ریزی کوتاه مدت و یا بلند مدت انجام دهید. یک شروع ساده و ادامه تدریجی آن در طول زمان برای سازمان‌هایی با اندازه متوسط تا بزرگ بسیار با ارزش است.

محول کرده و گام‌های بعدی برنامه ارتقای سلامت در محل کار را برای اعضای کمیته مشخص نماید.

### ← تشخیص نقش‌ها و تفویض مسوولیت‌ها

تعیین نقش‌ها و تفویض مسوولیت‌ها به اعضای مختلف کمیته، این اطمینان را ایجاد می‌کند که جنبه‌های مختلف برنامه در نظر گرفته شده‌اند. از سوی دیگر، تفویض مسوولیت‌ها اجرای برنامه را آسان‌تر می‌سازد.

باتوجه به اندازه کمیته خود، می‌توانید مدیریت انجام فعالیت‌های خاصی از برنامه ارتقای سلامت سازمان خویش مانند نیازسنجی را به برخی از افراد کمیته بسپارید.

### ← جلسات کمیته

در شروع، ممکن است کمیته تصمیم بگیرد که جلسات هفتگی داشته باشد و بعد از اینکه برنامه شما استقرار یافت جلسات به صورت ماهانه برگزار شوند. برنامه ریزی برای این منظور بهتر است که دارای انعطاف بوده تا بتواند با تعهدات افراد هماهنگ باشد، اما بهتر است حداقل در هر سه ماه یکبار برگزار گردد تا بتوان حرکت رخ داده را حفظ نمود. دستور کاری را برای نتایج جلسات خود تنظیم کنید، در نتیجه هر شخصی که به جلسه شما بپیوندد ایده ای واضح راجع به آنچه از او انتظار می‌رود خواهد داشت.

سعی کنید اعضای کمیته، نمایندگان بخش‌های مختلف سازمان شما باشند تا به مدد مهارت‌های مختلف آن‌ها در انجام کار، از درگیر بودن مداوم کارکنان در اجرای برنامه اطمینان حاصل کنید. بدین منظور، باید شرح وظایف و مسوولیت‌های افراد را به‌طور واضح و روشن تعریف و به اعضای کمیته ابلاغ فرمایید.

### تشکیل کمیته محل کار سالم و مدیریت آن

#### ← وظایف کمیته

- توسعه، هدایت و هماهنگی برنامه
- تشخیص علایق و نیازهای کارکنان
- ایجاد انگیزه در کارکنان برای مشارکت
- حفظ شور و اشتیاق و تعهد مدیریت
- بحث در مورد اجرای بالقوه برنامه و تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌هایی که باید در اجرای برنامه در نظر گرفته شوند.

#### ← ویژگی‌های فرد هماهنگ‌کننده کمیته

- یکی از اعضای کمیته را به‌عنوان هماهنگ‌کننده کمیته منصوب کنید. به‌طور ایده‌آل، این فرد باید قادر به انجام موارد زیر باشد:
- از مهارت‌های قوی برای رهبری گروه برخوردار باشد.
- ارتباط خوبی با کارکنان و مدیریت برقرار نماید.
- درک و استنباط خوبی از مأموریت کمیته داشته و از اعتماد به نفس لازم برای ترویج برنامه بین کارکنان و مدیریت برخوردار باشد.
- به‌عنوان یک الگوی رفتاری خوب برای دیگران، به‌منظور اتخاذ شیوه‌های زندگی سالم عمل نماید.
- به‌عنوان یک عضو تیم، از توانایی انجام کار به‌طور مستقل و یا با گروه‌های مختلف مردم برخوردار باشد.
- در سایر کارکنان انگیزه لازم برای مشارکت در اجرای برنامه را ایجاد کرده و مربی خوبی برای آن‌ها باشد.
- نقش‌ها و مسوولیت‌های افراد کمیته را به‌طور واضح به آن‌ها

بخش ۱: شروع اجرای برنامه (مراحل ۱ تا ۳) - چک لیست خلاصه

محل کار کوچک (۲۰ کارمند)	محل کار متوسط (۲۰-۲۰۰ کارمند)	محل کار بزرگ (بیش از ۲۰۰ کارمند)	
← گام یک: حمایت مدیریت را جلب کنید			
✓	✓	✓	ملاقات با مدیریت برای بحث در مورد برنامه پیشنهادی سلامت در محل کار
✓	✓	اختیاری	داشتن نماینده مدیریت در کمیته
← گام ۲: مفاهیم را تعریف و نیازها را شناسایی کنید			
✓	✓	✓	بحث گروهی متمرکز با کارکنان برای تعیین محتوا و چگونگی انجام آن چه که باید انجام شود.
✓	✓	اختیاری	بررسی سلامت و رفاه کارکنان
✓	✓	اختیاری	ارزیابی محیطی در محل کار
✓	اختیاری	اختیاری	بررسی علایق کارکنان
← گام ۳: حمایت کارکنان را جلب و مسئولیت‌های افراد در برنامه را تعیین کنید			
✓	✓	✓	ترویج برنامه بین کارکنان و تبیین استدلال منطقی برای اجرای برنامه
✓	✓	✓	تعیین فرد هماهنگ کننده برنامه
✓	✓	✓	تعیین قهرمان یا قهرمانان
✓	✓	✓	تشکیل کمیته، تعیین نقش‌ها و تفویض مسئولیت‌ها
(سه تا ده نفر، با نمایندگانی از حوزه‌ها و مدیریت‌های مختلف)	(۳ تا ۱۰ نفر شامل مدیریت)	(کمیته کوچک)	

توجه: این علامت «✓» نشان می‌دهد که انجام این فعالیت یک مرحله مهم از برنامه شما است. در حالی که «اختیاری» بودن برخی فعالیت‌ها نشان‌دهنده آن است که شما نیاز به تصمیم‌گیری در مورد آن‌ها دارید و باید مشخص کنید که انجام این فعالیت را برای اجرای برنامه خود ضروری می‌دانید یا خیر.

## بخش ۲: طراحی برنامه (گام های ۴ تا ۷)

### گام ۴. اهداف کلی، اختصاصی و رفتاری برنامه را تعیین کنید.

تدوین اهداف کلی، اختصاصی و رفتاری برنامه در پاسخ به سوالات زیر کمک کننده است: «کجا می رویم؟» و «چگونه به آن جا خواهیم رسید؟»

### تعیین اهداف کلی، اختصاصی و رفتاری

۱- تعیین اهداف کلی برنامه: بر علایق و نیازهای خاص سازمان خود و کارکنان تمرکز کنید (علایق و نیازهایی که در گام ۲ یعنی معرفی خط مشی برنامه و شناسایی نیازها تشخیص داده شده اند). تمرکز بر نیازها و علایق سازمان، به شما در تشخیص موارد زیر کمک خواهد کرد:

← قلمرو برنامه شامل حیطه های اصلی و مورد هدف برنامه

← نتایج مورد انتظار برای مدیریت و کارکنان

← منابع مالی و زمان لازم برای دستیابی به نتایج و پیامدها متناسب با منابع در دسترس

← بهترین روش برای پیگیری میزان پیشرفت برنامه، برای پیگیری میزان پیشرفت برنامه به بخش «توجه به معیارهای عملکرد» در صفحه بعد مراجعه کنید.

به محض جمع آوری این اطلاعات، باید قادر به تعیین اهداف کلی برنامه خود باشید.

### نمونه ای از اهداف کلی:

تغذیه: کارکنان به انواع مختلفی از غذاهای سالم در محل کار دسترسی داشته باشند.

فعالیت فیزیکی: کارکنان از تشویق و حمایت لازم برای استفاده از شیوه های تردد فعال بین محل کار و منزل برخوردار باشند.

۲- تعیین اهداف اختصاصی و رفتاری برنامه: برای هر یک از اهداف کلی برنامه، باید حداقل یک هدف اختصاصی و رفتاری تعیین کنید. اهداف رفتاری باید SMART باشند.

← (Specific) - خاص و ویژه: با اجرای برنامه، به چه پیامدهای خاصی می خواهید برسید؟

← (Measurable) - قابل اندازه گیری: با اندازه گیری چه چیز(هایی) می خواهید نشان دهید که به این هدف برنامه دست یافته اید؟

← (Achievable) - قابل دستیابی: آیا دستیابی به این هدف براساس منابع، حمایت و علایق موجود برای اجرای برنامه واقعا امکان پذیر است؟

← (Relevant) - مرتبط و مناسب: آیا این هدف با نیازها و علایق مدیران و کارکنان سازمان شما مرتبط است؟



### سیاست ایجاد محل کار سالم

در سازمان شما، سیاست ایجاد محل کار سالم ممکن است بخشی از برنامه ارتقای سلامت در محل کار باشد.

اتخاذ چنین سیاستی می تواند تعهد سازمان نسبت به اجرای برنامه را تقویت کند و این اطمینان را در شما ایجاد نماید که برنامه ارتقای سلامت بخش ادغام یافته ای از سازمان شما است. افزون بر این، اتخاذ سیاست ایجاد محل کار سالم، طرح و اهداف کلی برنامه را به وضوح برای مدیریت و کارکنان سازمان ارایه می دهد.

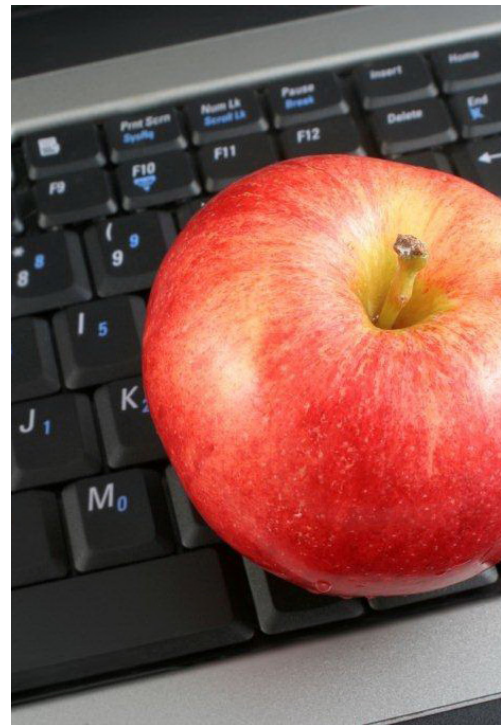


← (Time-bound) - قابل انجام در محدوده زمانی مشخص: انتظار دارید بعد از گذشت چه زمانی به هدف تعیین شده دست یابید؟

#### نمونه‌ای از اهداف اختصاصی و رفتاری

**تغذیه:** حداقل ۵۰ درصد مواد خوراکی در کلیه دستگاه‌های خودکار عرضه مواد خوراکی در محل کار، تا تاریخ ..... جزء مواد غذایی سالم باشند. گزینه‌های غذایی سالم، شامل نان و غلات سبوس‌دار، میوه، سبزی‌ها، لبنیات کم چرب، گوشت‌های بی‌چربی، آب و نوشیدنی‌های کم کالری هستند.

**فعالیت فیزیکی:** بر تعداد کارکنانی که از شیوه‌های فعال تردد بین محل کار و منزل استفاده می‌کنند در یک بازه زمانی ۱۰ درصد افزوده شود.



#### توجه به معیارهای عملکرد

به یاد داشته باشید که ... در این مرحله لازم است میزان پیشرفت و موفقیت برنامه خود در دستیابی به اهداف کلی، اختصاصی و رفتاری تعیین شده را پیگیری کنید.

معیارها و آمارهای سنجش عملکرد که شما براساس آن‌ها در خصوص میزان موفقیت برنامه خود قضاوت می‌کنید، مستقیماً از اهداف اختصاصی برنامه پیروی می‌کنند. بنابراین باید مطمئن شوید که اهداف اختصاصی برنامه شما کاملاً قابل اندازه‌گیری باشند.

#### گام ۵: فعالیت‌های برنامه را تعیین و برنامه عملیاتی و بودجه را تهیه کنید.

##### تعیین فعالیت‌های برنامه

فعالیت‌های برنامه برای دستیابی به بیشترین میزان اثر، باید متناسب با نیازها و علایق کارکنان، بودجه و زمان اختصاص داده شده برای برنامه تعیین گردند. علاوه بر این، نوع فعالیت‌های برنامه بر اساس اهداف کلی، اختصاصی و رفتاری برنامه تعیین می‌شود.

فعالیت‌ها می‌توانند ساده و ارزان مانند پیاده‌روی در ساعت صرف ناهار باشند و یا نیاز به صرف زمان و پول قابل توجهی داشته باشند که از آن جمله می‌توان به برپایی تسهیلات انجام ورزش در محل کار اشاره کرد.

در جداول آتی، فهرستی از فعالیت‌های متمرکز بر فعالیت بدنی و تغذیه کارکنان که قابلیت انجام در محل کار دارند، آورده شده است. فعالیت‌ها به سه سطح کم، متوسط و زیاد تقسیم شده‌اند و در هر سطح، منابع انسانی و مالی لازم برای اجرای فعالیت مورد نظر تخمین زده شده است. با استفاده از اطلاعات این جدول‌ها می‌توانید فعالیت‌هایی که قابلیت انجام سریع و آسان دارند را تشخیص دهید. اگر منابع کم و محدودی برای اجرای برنامه در اختیار دارید برای اجرای فعالیت‌های با قابلیت انجام سریع و آسان برنامه‌ریزی کنید و در صورت برخورداری از منابع بیشتر برای انجام برنامه، می‌توانید فعالیت‌های چالش برانگیزی که انجام آن‌ها مستلزم صرف زمان بیشتری است را انتخاب کنید.

فعالیت‌ها براساس تمرکز بر اهداف برنامه، در هر یک از حیطه‌های زیر نیز طبقه‌بندی می‌شوند:

← مردم

← محیط

← خط مشی و سیاست

فعالیت‌هایی که بر «مردم» تمرکز دارند، آموزش و افزایش آگاهی عمومی را هدف خود قرار می‌دهند. انجام فعالیت‌های متمرکز بر مردم باید همیشه با فعالیت‌هایی که محیطی حامی در محل کار خلق می‌کنند، توأم گردد. نکته مهم دیگر این است که باید سیاست‌ها و خط‌مشی‌های شفافی برای حمایت از آن‌ها در محل کار وضع گردد. تحقیقات نشان می‌دهد که اتخاذ یک رویکرد چند وجهی و جامع سبب افزایش میزان مشارکت کارکنان در اجرای برنامه و رفع نیازهای سلامت آن‌ها می‌شود.

مثال هایی از فعالیت هایی که معطوف به فعالیت های فیزیکی در محیط کار هستند			
سیاست	محیط	مردم	فعالیت هایی با منابع کم
✓			پیشنهاد ساعات کاری قابل انعطاف به‌منظور تسهیل انجام فعالیت بدنی در طول روز
✓			حمایت از انجام فعالیت بدنی مانند حرکات کششی یا پیاده‌روی کوتاه مدت در طول زمان‌های استراحت و وقفه در کار روزانه
	✓		تهیه نقشه مسیرهای پیاده‌روی نزدیک به محل کار و ترویج استفاده از آن بین کارکنان
	✓		تهیه راهنمای استفاده از وسایل حمل و نقل عمومی برای کارکنان و ترویج تردد بین محل کار و منزل با استفاده از آن‌ها
	✓		تشویق و حمایت از شیوه‌های تردد فعال مانند پیاده‌شدن از اتوبوس چند ایستگاه زودتر از مقصد یا پارک کردن اتومبیل شخصی در محلی دورتر از محل کار
		✓	انجام پیاده‌روی گروهی در ساعت نهار
		✓	نصب تابلو در آسانسورها و پله‌های برقی برای تشویق به استفاده از پله‌ها و توسعه ارتباطات داخلی پشتیبان
	✓		فراهم کردن مسیرهای دوچرخه سواری در محل‌هایی ایمن، راحت و قابل دسترسی
		✓	برقراری ارتباط منظم در زمینه فعالیت بدنی، پیام‌های بدنسازی و ارتباط با وب سایت‌های مرتبط و مناسب
✓			ترویج جلسات پیاده‌روی به‌منظور کاهش رفتارهای مرتبط با پشت میزنشینی
		✓	برقراری رابطه با مراکز ورزشی محلی برای اخذ تخفیف خدمات و عضویت کارکنان
	✓		ترویج انجام فعالیت بدنی در سطوح محلی، استانی و کشوری و یا رویدادهای سفری فعال

سیاست	محیط	مردم	فعالیت هایی با منابع متوسط
		✓	تمهیدات اخذ وام برای خرید گام شمار
		✓	برگزاری مسابقه و رقابت بین کارکنانی که از دستگاه گام شمار استفاده می کنند.
		✓	حمایت از کارکنانی که در قالب تیم های سازمانی در پیاده روی و دو به منظور سرگرمی شرکت می کنند.
	✓		ارایه امکانات مختلف مانند دوش آب گرم و یا تسهیلات مربوط به تعویض لباس در محل های کار
		✓	تشکیل تیم های ورزشی در محل کار برای مشارکت در فعالیتهای و رویدادهای سازماندهی شده ورزشی
		✓	طراحی پرسشنامه فعالیت بدنی برای تعیین علایق کارکنان درمورد گزینه های مختلف فعالیت بدنی در محل کار
	✓		ارایه فعالیتهای مرتبط با سلامت (دعوت از سخنرانان مهمان، برگزاری کلاس های آموزشی،..)
✓			توسعه برنامه فعالی برای سفر و رفت و آمد کارکنان
	✓		ارایه بلیت اتوبوس و قطار در واحد پذیرش برای تسهیل حضور کارکنان در جلسات
	✓		تهیه لوازم محافظت در برابر تغییرات جوی مانند چتر، بادگیر، کرم ضد آفتاب و.. برای رفتن کارکنان به جلسات محلی
		✓	شراکت و هماهنگی با فروشگاه های محلی عرضه دوچرخه برای ارایه دوچرخه با نرخ تعاونی به کارکنان

سیاست	محیط	مردم	فعالیت هایی با منابع بزرگ
✓			تسهیل کسب حق عضویت دارای تخفیف، در مراکز بدنسازی محلی
		✓	برپایی کلاس های نرمش و بدنسازی در محل کار
		✓	تحویل گام شمار به تمام کارکنان
	✓		ارایه تسهیلات مربوط به انجام ورزش در محل کار
		✓	حضور فیزیولوژیست ورزشی در محل کار برای انجام تست های ساده بدنسازی در محل کار
		✓	حضور متخصص ورزش در محل کار برای سخنرانی های منظم انگیزشی در خصوص نرمش و بدنسازی
		✓	حضور مربی بدنسازی برای هدایت گروه های پیاده روی آرام، تند و دو
	✓		تامین دوچرخه مورد نیاز کارکنان برای تشکیل ناوگان دوچرخه سواری به منظور تسهیل حضور آنها در جلسات محلی

## نمونه‌هایی از فعالیت‌ها با موضوع «تغذیه» در محل کار

سیاست	محیط	مردم	فعالیت‌هایی با منابع کوچک
	✓		برقراری ارتباط با فروشندگان محلی برای تحویل سفارشات غذایی کارکنان و تهیه میوه‌ها و سبزی‌های تازه مورد نیاز آن‌ها
	✓		فراهم کردن فضای محافظت شده و دور از محل کار کارکنان، برای صرف غذا که مجهز به فضای آماده سازی غذا نیز باشد
	✓		نمایش اطلاعات در مورد تغذیه سالم، در مکان‌های مناسب در محل کار (مانند آشپزخانه، بوفه، سالن‌های غذاخوری)
		✓	ایجاد ارتباطات منظم در مورد تغذیه، مانند ارایه دستورالعمل تهیه غذای سالم در طول هفته، بیان نکات مهم در تغذیه و معرفی وب سایت‌های مرتبط و مناسب در این زمینه
	✓		پذیرایی از کارکنان با غذاها و نوشیدنی‌های سالم در جلسات
	✓		تهیه مجلات تغذیه برای مطالعه کارکنان در محل کار
	✓		ترویج و تبلیغ رویدادهای مربوط به تغذیه سالم در سطح محلی، استانی و ملی
✓			تدوین خط مشی و سیاست‌های سازمان برای ترویج تغذیه سالم در محل کار و حمایت از سیاست‌های وضع شده مانند سیاست‌های تهیه و توزیع غذای سالم در محل کار

سیاست	محیط	مردم	فعالیت‌هایی با منابع متوسط
		✓	سازماندهی برای ماموریت گروهی کارکنان با حضور متخصص تغذیه برای خواندن برچسب‌های غذایی در سوپرمارکت‌های محلی
	✓		تهیه آب سردکن به‌طوری که تمام کارکنان به آسانی به آن دسترسی داشته باشند
	✓		اطمینان از وجود تسهیلات کافی در آشپزخانه برای نگهداری و آماده‌سازی غذا مانند یخچال، مایکروفر، کارد و چنگال و ظروف
	✓		عرضه سبزی و میوه تازه در محل کار، به‌طور رایگان و یا با تخفیف
	✓		عرضه غذاهای سالم در دستگاه‌های خودکار فروش موادخوراکی
		✓	ارایه سخنرانی توسط متخصص تغذیه در مورد خوردن غذاهای سالم
		✓	ارایه کمک هزینه برای خرید کتاب‌های تغذیه و آشپزی

سیاست	محیط	مردم	فعالیت‌هایی با منابع بزرگ
		✓	تشویق کارکنانی که در ساعات‌های غیر اداری در فعالیت‌های مرتبط با کنترل وزن و تغذیه سالم شرکت می‌کنند و حمایت از آن‌ها
		✓	درگیر کردن خانواده کارکنان در برنامه‌های آموزشی مرتبط با تغذیه سالم، از طریق توزیع مطالب آموزشی بین خانواده‌ها و یا دعوت از اعضای خانواده کارکنان برای شرکت در جلسات آموزشی
	✓		تغییر منوی غذایی در بوفه محل کار برای اطمینان از عرضه مواد غذایی سالم
		✓	برگزاری دوره‌های آموزشی توسط متخصص تغذیه در رابطه با تغذیه و کنترل وزن در محل کار

## تهیه برنامه عملیاتی

بعد از انتخاب فعالیت های برنامه، زمان تهیه برنامه عملیاتی فرا می رسد. برنامه عملیاتی، از طریق مرتبط کردن فعالیت ها با اهداف کلی، اختصاصی و رفتاری برنامه، جزئیات مفصل تری در مورد آن چه که برای اجرای مؤثر فعالیت ها لازم است و همچنین زمان اجرای آن ارایه می دهد.

برنامه عملیاتی باید شامل ترکیبی از فعالیت هایی باشد که بر حیطه های مختلفی مانند مردم، محیط و سیاست های حاکم بر سازمان تمرکز یافته اند. در واقع با هدف گذاری در این حیطه ها، برنامه عملیاتی موفق تر خواهد بود. برنامه عملیاتی باید مبتنی بر واقعیت و قابل انعطاف باشد زیرا گاهی اوقات ضرورت ایجاب می کند تا براساس بازخورد کارکنان و یا ارزشیابی خودتان از پیشرفت برنامه، تغییرات لازم را در برنامه عملیاتی اعمال کنید.

به منظور به حداکثر رساندن میزان مشارکت کارکنان، مطمئن شوید که درخصوص زمان انجام فعالیت ها، به نحو مناسبی برنامه ریزی شده است. شاید لازم باشد انجام فعالیت های خاصی در زمان های مختلف تکرار شود. مرتبط ساختن انجام برخی فعالیت ها با تبلیغات، رویدادها و کمپین های بهداشتی خاص مانند هفته قلب، روز مبارزه با سرطان و.. نیز بسیار ارزشمند هستند.

نمونه ای از برنامه عملیاتی را می توانید در ( ضمیمه ۱) مطالعه کنید.

## بودجه

یک بودجه بندی دقیق باید رئوس هزینه های تخمینی اجرای برنامه را ارایه دهد.

در تنظیم بودجه، لازم است به موارد زیر توجه داشته باشید:

- ← تجهیزات و ملزومات
- ← هزینه های پرسنلی و آموزشی
- ← پاداش ها و مشوق ها برای مشارکت کارکنان
- ← سایر هزینه های مرتبط با برنامه عملیاتی

ممکن است بتوان در محل های کار کوچک برنامه را با صرف بودجه اندک و یا حتی بدون بودجه نیز اجرا کرد. اگرچه حتی موارد کوچکی مانند پذیرایی در یک سمینار سلامت نیز به بودجه هرچند کم نیاز دارد.

## اطلاعاتی که لازم است در برنامه عملیاتی گنجانده شود:

- ← اهداف کلی، اختصاصی و رفتاری برنامه
- ← فعالیت ها
- ← حمایت ها و منابع لازم
- ← تعیین فرد مسوول برای انجام تک تک فعالیت ها
- ← زمان بندی دقیق انجام هر فعالیت
- ← چگونگی ارزشیابی هر یک از فعالیت ها

## تقسیم هزینه ها

پژوهش ها نشان می دهند با به اشتراک گذاشتن هزینه ها، بر میزان تعهد افراد برای اجرای برنامه افزوده می شود. ممکن است سازمان خاصی تمام هزینه های اجرای یک برنامه را متقبل شود و در مقابل هزینه های انجام برخی فعالیت های خاص برای ارتقای کیفیت برنامه را با کارکنان آن سازمان تقسیم کند. به عنوان مثال، سازمانی، میوه تازه مورد نیاز کارکنان را یک بار در هفته تامین می کند و در مقابل از کارکنان می خواهد بخشی از هزینه های عضویت در باشگاه های ورزشی را خودشان بپردازند.

## شراکت در تامین مالی برنامه

اگر فعالیت های مد نظر شما نیاز به صرف هزینه های زیاد و قابل توجهی دارند، باید برای اجرای برنامه اتان، شرکا و نهادهای مالی مناسب که مایل به سرمایه گذاری در سازمان شما هستند، را شناسایی کنید.



شما می‌توانید یک یا ترکیبی از انواع مشوق‌ها و پاداش‌های خلاصه شده در زیر را در سازمان خود مدنظر قرار دهید:

### ایده‌هایی برای مشوق‌ها و پاداش‌ها در برنامه:

← **جوایز دستیابی به اهداف خاص:** صدور گواهی نامه و اهدای جوایز به افرادی که به دستاوردهای بهداشتی خاص و مهمی دست یافته‌اند، تلاش چشمگیری برای ایجاد تغییرات مثبت در سازمان انجام داده‌اند و یا به‌طور منظم در انجام فعالیت‌ها شرکت کرده‌اند.

← **مسابقات و رقابت‌ها:** سازماندهی رقابت‌هایی با اهدای جوایز براساس میزان فعالیت یا مشارکت روزانه کارکنان در انجام یک رفتار خاص بهداشتی.

← **اعلان عمومی:** افرادی که مشارکت بالایی در اجرای برنامه داشته‌اند و یا به موفقیت‌های شایانی در این زمینه دست یافته‌اند در جلسات یا رویدادهای سازمانی معرفی شوند و در مورد آن‌ها اعلان عمومی صورت گیرد.

← **کالاها:** تهیه کالاها مرتبط با شیوه زندگی سالم مانند تهیه بطری‌های آب معدنی، دستمال یک‌بار مصرف و لباس از فروشگاه‌های محلی.

← **مشوق‌های نقدی:** تحقیقات نشان می‌دهد برنامه‌هایی که از مشوق‌های نقدی یا دادن تخفیف به کارکنان استفاده می‌کنند، مشارکت بالاتری از کارکنان را به‌دست آورده‌اند.

← **تفریح و سرگرمی:** برگزاری مراسم صرف ناهار، صبحانه یا چای برای ترویج یک فعالیت.

← **عضویت با تخفیف در مراکز ورزشی:** برقراری ارتباط با مراکز ورزشی محلی برای اعمال تخفیف در حق عضویت کارکنان سازمان.

← **مرخصی:** ممکن است دادن مرخصی به برخی کارکنان به دلیل شرکت در یک فعالیت خاص ارزش بیشتری از یک مشوق نقدی داشته باشد.

← **برنامه امتیازی:** دادن امتیاز به کارکنان به ازای هر مشارکت، به‌نحوی که با امتیازات جمع شده در طول زمان بتوانند وارد معامله برای دستیابی به سایر پاداش‌های سازمانی شوند.

← **کارت هدیه:** دادن کارت هدیه به کارکنان برای این‌که بتوانند آن‌چه را که دوست دارند خریداری کنند.

**به خاطر داشته باشید که؛** هنگام انتخاب مشوق‌ها و پاداش‌ها، لازم است مطمئن شوید که پاداش‌ها و مشوق‌های مدنظر شما مورد پسند کارکنان سازمان واقع خواهند شد.

### گام ۶: مشوق‌ها و پاداش‌ها را انتخاب کنید

مشوق‌ها و پاداش‌ها بخش مهمی از برنامه شما بوده و ضمن تشویق کارکنان می‌توانند موجبات مشارکت بیشتر آن‌ها در اجرای برنامه را فراهم آورند. تشویق می‌تواند دلیلی برای تغییر رفتار کارکنان بوده و تعهد آن‌ها در قبال اتخاذ عادت‌های بهداشتی و سالم را قوی‌تر و مداوم‌تر سازد. در سطح کارفرمایان برنامه نیز، تعهد آن‌ها را در قبال برنامه افزایش می‌دهد.



### یک مثال:

تشویق تردد فعال توسط سازمانی در ویکتوریا

Mountain Goat Brewery سازمان کوچکی است که سالانه به کارکنانی که برای رفت و آمدهای روزانه‌اشان به محل کار از دوچرخه استفاده می‌کنند ۲۰۰ دلار جایزه می‌دهد تا آن‌ها برای پرداخت هزینه‌های تعمیر و نگهداری دوچرخه‌اشان در طول سال با مشکل مواجه نشوند. به‌علاوه، این کارکنان به ازای هر یک از روزهایی که با دوچرخه به محل کارشان می‌آیند، ۱/۵ دلار در شب سال نو هدیه می‌گیرند.

## گام ۷: حمایت‌های بیشتری را شناسایی کنید

در اجرای برنامه، می‌توانید از طیف وسیعی از حمایت‌های قابل دسترس بهره ببرید. البته، نوع حمایتی که انتخاب می‌کنید به فعالیت انتخابی شما بستگی دارد. بسیاری از منابع با کیفیت بالا به‌طور رایگان و یا با هزینه اندک از طریق سازمان‌های داوطلب، ادارات بخش سلامت و نیز سازمان‌های دولتی استانی یا کشوری قابل دستیابی هستند. منابع موجود و در دسترس شامل موارد زیر هستند:

- ← منابع و ابزار اطلاعاتی برای افراد مانند بروشورها و برگه‌های آموزشی
- ← منابع محلی مانند باشگاه‌های ورزشی، سالن‌های ورزشی و برنامه‌های جامعه محور
- ← خدمات پشتیبانی تلفنی مانند خطوط مخصوص اطلاع‌رسانی درباره مسایل مرتبط با سلامتی
- ← برنامه‌های فعالیت بدنی مانند گروه‌های پیاده روی سالم
- ← بسته‌های آموزشی، دستورالعمل‌ها و راهنماهای معتبر تهیه شده توسط انجمن‌های تخصصی و حمایت برای اجرای فعالیت‌ها
- ← موسسات ارجاعی که برای رفع مشکلات اولیه و ساده کارکنان می‌توان از وجود آن‌ها استفاده کرد.



برای به حداکثر رساندن میزان دسترسی به منابع موجود، می‌توان با سایر سازمان‌ها ارتباط برقرار کرد و با به اشتراک گذاشتن منابع، زمینه را برای استفاده مشترک از منابع هم‌دیگر فراهم نمود. البته توصیه می‌شود خودتان را محدود به موارد لیست شده در این راهنما نکنید و به جستجوی منابع موجود در منطقه و جامعه خودتان بپردازید. جلب همکاری بخش خصوصی به‌منظور ارائه محصولات و خدمات سلامت در محل کار نیز می‌تواند گزینه مناسبی باشد. شرکت‌های خصوصی طیف وسیعی از محصولات و خدمات مانند انجام مطالعات پیمایشی با محوریت سلامت و تندرستی، غربالگری سلامت، طراحی و اجرای برنامه‌های اطلاعاتی و آگاهی‌دهنده و حمایت‌های آنلاین را ارائه می‌دهند. برای استفاده از خدمات آن‌ها می‌توانید با آن شرکت‌ها قرارداد همکاری منعقد کنید و یا پرداختی آن‌ها را مشروط به تکمیل انجام خدمات موردی نمایید. برای کسب نتایج بهتر، باید انتظارات سازمان خود را از آن شرکت‌ها به‌طور بسیار شفاف به آن‌ها ابلاغ کنید و مطمئن شوید که آن‌ها در خصوص خدمات مورد نیاز شما، انتظارات شما را به روشنی دریافته‌اند.

بخش ۲: طراحی برنامه (گام‌های ۴ تا ۷) : چک لیست خلاصه

محل کار کوچک کمتر از ۲۰ کارمند	محل کار متوسط بین ۲۰ الی ۲۰۰ کارمند	محل کار بزرگ بیش از ۲۰۰ کارمند	
گام ۴: اهداف کلی، اختصاصی و رفتاری را تعیین کنید			
✓	✓	اختیاری	تهیه بیانیه مأموریت
✓	✓	(۱ هدف یا بیشتر)	تعیین اهداف کلی
(۲ الی ۵ هدف)	(۲ الی ۳ هدف)		
✓	✓	✓	تعیین اهداف اختصاصی و رفتاری (حداقل یک هدف اختصاصی برای هر هدف کلی)
✓	✓	✓	توجه به معیارها و آمارهای سنجش عملکرد
گام ۵: فعالیت‌های برنامه را تعیین و برنامه عملیاتی و بودجه را تهیه کنید.			
✓	✓	✓	انتخاب فعالیت‌های برنامه با توجه به منابع مورد نیاز و در دسترس
(حداقل ۲ فعالیت برای هر هدف)	(حداقل ۲ فعالیت برای هر هدف)	(حداقل یک فعالیت کم هزینه برای هر هدف)	
✓	✓	✓	تهیه برنامه عملیاتی، تعیین و تفویض مسوولیت‌ها و تنظیم جدول زمان‌بندی واقع‌گرایانه
✓	✓	✓	تعیین بودجه برنامه
(در نظر گرفتن منابع مالی بیشتر)		(پیگیری هزینه‌ها که مستلزم انجام فعالیت‌های پیشرفته و تخصصی نیستند)	
✓	✓	✓	ارایه بودجه به مدیریت
گام ۶: مشوق‌ها و پاداش‌ها را انتخاب کنید			
✓	✓	✓	انتخاب مشوق‌ها و پاداش‌ها
		(مشوق‌ها یا پاداش‌های رایگان یا کم هزینه را جستجو کنید)	
✓	✓	✓	درخواست کمک محلی برای تامین مشوق‌ها و پاداش‌ها
گام ۷: برنامه خود را ترویج و توسعه دهید			
✓	✓	✓	شناسایی افراد و سازمان‌های حامی در سطح محلی، استانی و ملی
✓	✓	✓	کسب منابع مرتبط و مناسب
✓	✓	✓	توجه به ارایه دهندگان خارجی برنامه

توجه: علامت «✓» نشان می‌دهد که این گام، یک مرحله مهم در برنامه‌اتان است. در حالی که «اختیاری» بودن یک فعالیت نشان دهنده آن است که شما در مورد لزوم انجام آن باید تصمیم‌گیری کنید.

## بخش ۳: اجرای برنامه

## (گام های ۸ تا ۱۰)

## گام ۸: برنامه خود را ترویج و توسعه دهید.

به منظور افزایش میزان دستیابی به اهداف کلی و اختصاصی برنامه، ترویج برنامه بین تمام کارکنان سازمان ضروری است.

اهداف فعالیت های ترویجی عبارتند از:

- ← افزایش میزان آگاهی کارکنان در خصوص برنامه و ایجاد علاقه در آن ها برای مشارکت
- ← تبلیغ فعالیت ها و رویدادهای خاص
- ← ایجاد انگیزه در کارکنان برای مشارکت در برنامه و فعالیت ها
- ← حفظ علاقه و انگیزه کارکنان برای زمان طولانی

در این میان، مهم ترین هدف ترویج برنامه، ایجاد انگیزه در کارکنان برای مشارکت است. زیرا در صورت عدم مشارکت افراد، هرچقدر هم که برنامه بسیار جامع و به خوبی برنامه ریزی شده باشد، از اثربخشی لازم برخوردار نخواهد بود. لذا ترویج برنامه را می توان در مراحل اولیه آغاز و در طول اجرای برنامه نیز ادامه داد.



## ایده هایی برای کمک به ترویج برنامه

← اطلاع رسانی در مورد شروع برنامه: اطلاع رسانی در مورد شروع برنامه موجب افزایش آگاهی در مورد برنامه و فعالیت های آن در سازمان می گردد. در این خصوص، جلب حمایت و پشتیبانی ارشدترین مدیر سازمان یا دعوت از یک سخنران سرشناس می تواند بسیار کمک کننده باشد.

← بحث های آموزشی و انگیزشی در مورد سلامت: برای ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور تغییر رفتارهای ناسالم و غیربهداشتی، از متخصصین و کارشناسان بومی مانند متخصصین تغذیه، ورزش و یا مربیان بهداشت دعوت کنید، تا در مورد سلامتی و منافع اجرای برنامه ارتقای سلامت در محل کار با کارکنان صحبت و راهنمایی های لازم را به آن ها ارائه کنند.

← پوسترها و اطلاعات بهداشتی: پوسترها را در محل های مناسب، در اطراف محل کار کارکنان نصب کنید و به منظور تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات بهداشتی مورد نیازشان، بروشورها و برگه های آموزشی در خصوص فعالیت های محل کار و سایر اطلاعات مرتبط با سلامت را روی یک میز مشخص قرار داده و یا در تابلوهای اعلانات مشخصی نصب نمایید.

← برگزاری یک رویداد بهداشتی برای کارکنان: یک برنامه ناهار برای پیاده روی تدارک ببینید یا روز خاصی را برای «تردد فعال بین منزل و محل کار» اختصاص دهید تا کارکنان برای انجام پیاده روی یا استفاده از دوچرخه برای رفت و آمد تشویق شوند.

← خبرنامه ها: از طریق خبرنامه و ارسال ایمیل و یا به صورت آنلاین در مورد فعالیت ها و رویدادهایی که قرار است انجام شود اطلاع رسانی کرده و برنامه خود را ترویج دهید. در این خصوص، ارسال یادآور در مورد فعالیت ها و رویدادهای آتی از اهمیت چشمگیری برخوردار است.

## حفظ علاقه و انگیزه پایدار در کارکنان

توجه به نکات زیر کمک می‌کند تا از مشارکت کارکنان و حفظ انگیزه بالای آنان در طولانی مدت مطمئن شوید:

← **زمان:** اغلب کارکنان در محل کار و خانه به اندازه کافی مشغول و گرفتارند. لذا بهتر است ترتیبی اتخاذ شود که فعالیت‌های سازمانی آن‌ها تطابق بیشتری با فعالیت‌های روزمره زندگی‌شان، داشته باشد. علاوه بر این لازم است به مدت زمان لازم برای انجام هر فعالیت و زمان برگزاری آن‌ها در طول روز نیز توجه داشته باشید. به عنوان مثال، سازماندهی چندین بار پیاده‌روی کوتاه به مدت ده دقیقه در خارج از محل کار در طی روز برای کارکنان عملی بوده و مستلزم تهیه تجهیزات اضافی نیست. در عین حال با اجرای این‌گونه برنامه‌های پیاده‌روی به نشاط و شادابی کارکنان پس از ساعت‌های اداری نیز افزوده خواهد شد. برای نیل به این هدف، سخنرانی‌ها یا فعالیت‌هایی را برای زمان صرف ناهار سازماندهی کنید و مطمئن شوید که با این کار، مزاحمتی برای کارکنان نشده و وقت آن‌ها را بیش از حد نخواهید گرفت. به عبارتی، مطمئن شوید که کارکنان زمان کافی برای خوردن ناهار دارند. در غیر این صورت، باید ترتیبی اتخاذ فرمایید که کارکنان بتوانند غذای‌شان را با خود برده و بعد از جلسه میل نمایند.

← **دسترسی:** مطمئن شوید که کلیه کارکنان امکان دسترسی به فعالیت‌های برنامه را دارند، فعالیت‌ها در محل کار کارکنان یا محلی نزدیک آن انجام می‌شوند و برای انجام این فعالیت‌ها در زمان‌های مختلفی از روز، برنامه‌ریزی شده است.

← **دانش:** برای این که کارکنان از انگیزه کافی برای مشارکت در اجرای برنامه برخوردار باشند، نیاز دارند اطلاعات لازم در مورد دلایل مشارکت‌شان را به دست آورند. برای این منظور، کارکنان باید بدانند مزایا، منافع و معایب یا تبعات ناگوار مشارکت و یا عدم شرکت آن‌ها در برنامه چه خواهد بود.

← **هزینه:** اجرای فعالیت‌های کم هزینه یا بدون هزینه، احتمال مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهد.

← **مشوق‌ها و پاداش‌ها:** ارایه مشوق‌ها و پاداش‌ها در شروع برنامه، می‌توانند انگیزه کارکنان برای مشارکت در اجرای برنامه را افزایش دهند و حتی ممکن است در طول زمان منجر به ایجاد انگیزه قوی و پایدار در کارکنان گردند.

## ← به اشتراک گذاشتن تجربیات کارمندان:

برای ارایه مستندات مربوط به تجارب کارکنان فعال در اجرای برنامه و به منظور تشویق سایر کارکنان برای مشارکت، هر هفته یک‌بار جلساتی را برگزار کنید. محتوای این جلسات ممکن است داستان موفقیت کارکنان یا نحوه غلبه آنان بر مشکلات را در بر بگیرد. آگاهی کارکنان از منافع، موفقیت‌ها، مشکلات و چالش‌هایی که سایر کارکنان در اجرای برنامه داشته‌اند موجب می‌شود آن‌ها قبل از مشارکت در اجرای برنامه، درک واقعی‌تری از منافع و مشکلات اجرای برنامه داشته باشند. علاوه بر این، به اشتراک گذاشتن تجارب کارکنان، تصورات داوطلبان برای مشارکت در اجرای برنامه را به واقعیت نزدیک‌تر می‌سازد.

## ← به فکر قهرمان‌سازی از برخی پشتیبانان

برنامه باشید: فرد یا افراد سرشناس و متعهدی را به عنوان سخنگوی برنامه انتخاب کنید. این افراد ممکن است از بین مدیران یا کارکنان با انگیزه و علاقه‌مندی انتخاب شوند که قادر به ترویج برنامه و فعالیت‌هایش بین سایر کارکنان بوده و در آن‌ها انگیزه لازم برای مشارکت را ایجاد نمایند.

## ← ارتباط با هفته‌ها و یا روزهای ملی ارتقای

سلامت: شما می‌توانید از مزایای بسیاری از فعالیت‌های مرتبط با ارتقای سلامت که در سطح کشور و یا استان انجام می‌شوند در ترویج مسایل خاص بهداشتی در محل کارتان استفاده کنید.





به خاطر داشته باشید که: مشوق‌های زیر در برخی کارکنان انگیزه بیشتری ایجاد می‌کنند:

- مشوق‌هایی که بر سلامت عمومی کارکنان تأثیر می‌گذارند. مانند فراهم کردن تسهیلاتی برای کنترل وزن، البته اگر چنین نیازهایی قبلاً توسط کارکنان تشخیص داده شده باشند.
- مواردی که در عمل بیشتر به درد کارکنان می‌خورد و سبب تقویت انرژی آن‌ها در انجام کارهای روزانه می‌گردد.
- مواردی که منافع آن‌ها بر شاخص‌های سلامت کارکنان در دراز مدت تأثیر می‌گذارد. مانند مواردی که بتوانند بروز بیماری‌های مزمن مثل سرطان و بیماری‌های قلبی را در آن‌ها کاهش دهند.

## گام ۹: برنامه خود را مدیریت کنید.

### عملی کردن برنامه

بعد از تکمیل تمام مراحل توسعه برنامه، زمان اقدام برای شروع برنامه و اجرای طرح فرا می‌رسد.

نکات زیر، خلاصه‌ای از فعالیت‌هایی هستند که برای اجرای موفق برنامه، لازم است پیوسته و دایم به آن‌ها عمل کنید.

### مدیریت مستمر برنامه

- ← برگزاری منظم جلسات کمیته
- ← پیش‌بینی و تأمین منابع و حمایت‌های لازم برای انجام فعالیت‌ها
- ← هماهنگی و اجرای فعالیت‌ها
- ← مدیریت بودجه
- ← برقراری ارتباط با ارایه‌دهندگان خدمت
- ← برقراری ارتباطات منظم برای ترویج مستمر برنامه

## گام ۱۰: برنامه خود را ارزشیابی کرده و ارتقا دهید.

### چرا ارزشیابی؟

در بررسی و مرور میزان اثربخشی برنامه، ارزشیابی آن از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. انجام ارزشیابی، با فراهم کردن اطلاعات لازم برای توسعه و ارتقای برنامه، موجب پیشرفت مداوم و مستمر اجرای آن نیز می‌گردد. از همه مهم‌تر این‌که، ارزشیابی به شما امکان می‌دهد تا میزان دستیابی برنامه به اهداف کلی و اختصاصی را ارزیابی کنید.

برای اطمینان از بهبود و پیشرفت مستمر، توصیه می‌شود برنامه را حداقل سالی یک‌بار مرور کنید. با ارزشیابی و مرور برنامه، علاوه بر این‌که می‌توانید اهداف کلی و اختصاصی جدیدی را به برنامه خود اضافه کنید، نیازهای جدید کارکنان و سازمان را هم شناسایی می‌کنید.

با پرسیدن سوالاتی از کارکنان، می‌توانید در زمینه فعالیت‌های مورد علاقه آن‌ها و دلیل جذابیت آن فعالیت‌ها برای‌شان، اطلاعات لازم را به‌دست آورید. پاسخ این سوالات می‌توانند در دراز مدت در شکل‌دهی برنامه‌اتان به شما کمک کنند.

### نحوه ارزشیابی

به صورت ایده آل مناسب است که ارزشیابی به سه شیوه مختلف انجام شود:

- ← ارزشیابی فرآیند: آیا برنامه و فعالیت‌ها همان‌طور که برنامه‌ریزی شده بودند انجام شده‌اند؟
- ← ارزشیابی تأثیر: چه نوع تغییراتی در محل کار اتفاق افتاده‌اند؟
- ← ارزشیابی پیامد: تغییرات ایجاد شده چه اثراتی بر روی سازمان و کارکنان گذاشته‌اند؟

**اطلاعات بیشتر در مورد هر یک از انواع ارزشیابی‌های فوق را می‌توانید در ادامه متن مطالعه کنید.**

### ارزشیابی فرآیند

ارزشیابی فرآیند، شیوه‌ای مهم برای یافتن بخش‌های موفق و یا ناموفق برنامه است. برای مثال، با ارزشیابی برنامه می‌توان پی برد که کارکنان از چه چیز برنامه خوش شان آمده است، کدام یک از فعالیت‌ها بیشتر مورد علاقه آن‌ها بوده است و به چه قسمت‌هایی از برنامه کمتر علاقه داشته‌اند. این نوع اطلاعات برای بهبود و پیشرفت مستمر برنامه‌اتان مفید هستند. دانستن این که کدام بخش برنامه پاسخ‌گوی نیازهای شما نبوده و اجرای کدام قسمت از آن موفق بوده است، به شما در اخذ تصمیمات آتی کمک خواهد کرد.

**در اجرای برنامه باید به سؤالاتی مانند موارد زیر توجه داشته باشید:**

- ← آیا تمام فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده، اجرا شدند؟
- ← برای مشارکت در برنامه، چند نفر از کارکنان ابراز علاقه کردند؟
- ← در هر یک از فعالیت‌ها، چند نفر از کارکنان مشارکت کردند؟
- ← چند نفر از کارکنان، علی‌رغم شروع فعالیت آن‌را تکمیل نکردند؟
- ← محبوب‌ترین فعالیت‌ها کدام‌ها بودند؟
- ← آیا برنامه، نیازهای شرکت‌کنندگان را برآورده کرد؟
- ← آیا کارکنان از تنوع فعالیت‌ها راضی و خوشحال بودند؟
- ← آیا کارکنان از زمان انجام فعالیت‌ها رضایت داشتند؟
- ← آیا کارکنان از بابت مربیان، منابع، ارتباطات، مشوق‌ها، جوایز و پاداش‌ها خوشحال بودند؟

اطلاعات به‌دست آمده از ارزشیابی فرآیند، می‌تواند موجب اصلاح برنامه، افزایش میزان مشارکت و رضایت کارکنان گردد. چنین اطلاعاتی را می‌توان از طریق انجام مطالعات پیمایشی یا از طریق شیوه‌های غیررسمی‌تر مانند پرسش از کارکنان، به‌سادگی به‌دست آورد.

### ارزشیابی تأثیر

ارزشیابی تأثیر، تغییراتی را ارزیابی می‌کند که ممکن است برای تأمین سلامت کارکنان در سازمان اتفاق افتاده باشند. برای ارزیابی

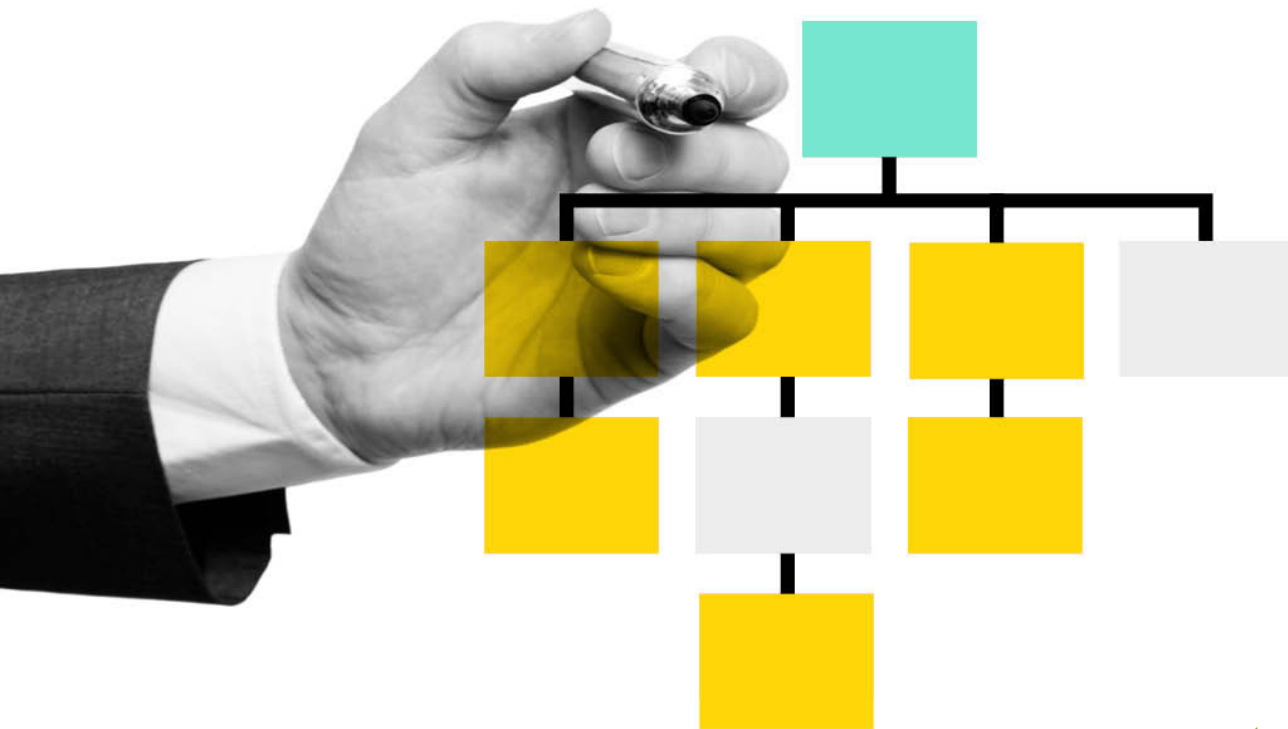
تغییرات در محل کار، از ابزارهای ارزشیابی متعددی می‌توان استفاده کرد. این ابزارها، طیف وسیعی از برخی سوالات ساده و کوتاه تا مطالعات پیمایشی جامع‌تر و طولانی‌تر را در برمی‌گیرند. برخی مثال‌های مربوط به سوالات ارزشیابی تأثیر شامل موارد زیر هستند:

- ← آیا برای حمایت از فعالیت بدنی کارکنان، در محیط کار آن‌ها تغییرات لازم ایجاد شده است؟
- ← آیا برای حمایت از تغذیه سالم کارکنان، در محیط کار آن‌ها تغییرات لازم ایجاد شده است؟
- ← آیا به‌منظور حمایت از ارتقای سلامت در محل کار، تغییرات لازم در خط‌مشی و سیاست‌های سازمانی ایجاد شده است؟

### ارزشیابی پیامد

ارزشیابی پیامد، به بررسی اثرات برنامه به خصوص اثرات مرتبط با اهداف کلی و اختصاصی آن می‌پردازد. به عبارت دیگر، با ارزشیابی پیامد، می‌توان به بررسی تأثیر تغییرات ایجاد شده در کارکنان و سازمان که از اجرای اهداف کلی، اختصاصی و رفتاری برنامه ناشی شده‌اند پرداخت. پیامدها ممکن است به رفتارهای بهداشتی کارکنان و وضعیت سلامت آن‌ها ارتباط داشته باشند و یا در سطح پیامدهای سازمانی مانند کاهش مرخصی استعلاجی و حفظ و بقای سازمانی بالاتر کارکنان باشند. برخی مثال‌های مربوط به سوالات ارزشیابی پیامد شامل موارد زیر هستند:

- ← آیا کارکنان، میزان فعالیت بدنی‌شان را افزایش داده‌اند؟
- ← آیا کارکنان میزان استفاده از میوه و یا سبزی را افزایش داده‌اند؟
- ← در نتیجه آموزش‌های تغذیه و یا پیام‌هایی که به‌عنوان بخشی از برنامه به کارکنان ارسال شده است، آیا آن‌ها میزان استفاده از غذاهای ناسالم و غیربهداشتی را کاهش داده‌اند؟
- ← آیا تعداد روزهای مرخصی استعلاجی در سازمان کاهش یافته است؟
- ← آیا میزان بهره‌وری کارکنان افزایش یافته است؟



### مرور و اصلاح برنامه

اطلاعات جمع‌آوری شده در ارزشیابی باید برای مرور و اصلاح برنامه مورد استفاده قرار گیرند. انجام این امر ممکن است موجب بحث و گفتگو در بین کارکنان درگیر در اجرای برنامه شود. مثلاً بین گروه کاری، اعضای کمیته و قهرمانان برنامه. با مرور برنامه و بحث و گفتگو در مورد آن، می‌توان اطلاعات ارزشمندی برای گزارش کار در مورد برنامه به‌دست آورد.

گزارش کار می‌تواند شامل اطلاعاتی مانند موارد زیر باشد:

- ← لیستی از فعالیت‌های انجام شده و موفق‌ترین آن‌ها
- ← خلاصه‌ای از تغییرات ایجاد شده در سلامت و رفاه کارکنان
- ← توصیف تغییرات ایجاد شده در محل کار، مانند عرضه میوه در محل کار کارکنان، فراهم کردن انتخاب‌های متعددی از غذاهای سالم در بوفه یا دستگاه‌های خودکار عرضه مواد خوراکی، نصب پوستره‌های مشوق انجام فعالیت بدنی و غیره
- ← این که آیا برنامه به اهداف کلی، اختصاصی و رفتاری‌اش دست یافته است یا خیر.

اطلاعاتی که بر اثربخش بودن برنامه‌اتان دلالت دارند، می‌توانند منجر به کسب حمایت مدیریت و کارکنان برای تداوم و استمرار برنامه‌اتان گشته و افزایش تخصیص بودجه یا منابع برای آن را توجیه نمایند.

### بخش ۳: اجرای برنامه (گام های ۸ تا ۱۰): چک لیست خلاصه

محل کار کوچک کمتر از ۲۰ کارمند	محل کار متوسط بین ۲۰ الی ۲۰۰ کارمند	محل کار بزرگ بیش از ۲۰۰ کارمند	
<b>گام ۸: برنامه خود را ترویج و توسعه دهید</b>			
✓	✓	✓	ترویج برنامه با استفاده از پوسترها، اطلاعات و منابع بهداشتی، درگیر کردن کارکنان در فعالیتهای مربوط به سازماندهی. ترویج فعالیتهای و رویدادهای خاص همزمان با رخداد آنها از طریق ایمیل، خبرنامهها و غیره
✓	✓	انتخابی	برگزاری یک رویداد در روز راهاندازی برنامه
✓	✓	✓	ارایه مشوق و پاداش برای مشارکت
✓	انتخابی	انتخابی	اجرای مسابقه بین تیمهایی از درون سازمان
✓	انتخابی	انتخابی	تهیه صفحه وب در شبکه محلی و داخلی برای نمایش اطلاعات برنامه
<b>گام ۹: برنامه خود را مدیریت کنید</b>			
✓	✓	✓	برگزاری جلسات کمیته بهطور منظم
✓	✓	✓	تدارک و پیشبینی منابع و حمایتهای لازم برای انجام فعالیتهای
✓	✓	✓	ایجاد هماهنگی برای انجام فعالیتهای
✓	✓	✓	مدیریت بودجه
✓	✓	✓	برقراری ارتباط با ارایهدهندگان
✓	✓	✓	ترویج و تبلیغ فعالیتهای در حال انجام و برقراری ارتباط با کارکنان
<b>گام ۱۰: برنامه خود را ارزشیابی کرده و اصلاح کنید</b>			
✓	✓	✓	از کارمندان بپرسید که آیا از فعالیتهای و اطلاعاتی که فراهم شده بود رضایت داشتند؟ و اگر چنین است آیا احساس می کنند که برنامه باعث شده که احساس سلامت بیشتری داشته باشند.
✓	✓	انتخابی	ارزشیابی برنامه با استفاده از مثالهایی از بررسیها و ارزشیابی انجام شده توسط سایرین

توجه: علامت «✓» نشان دهنده این است که این گام، یک مرحله مهم در برنامه شما است. در حالی که «انتخابی» بودن یک فعالیت حاکی از آن است که شما در خصوص انجام یا عدم انجام آن باید تصمیم گیری کنید.

پیشرفت کار یا	معیارهای موفقیت	چه زمانی	کارمند مسئول	حمایت ها و منابع	فعالیت ها	هدف اختصاصی و رفتاری	هدف کلی	حیطه هدف
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سالم بودن ۵۰ درصد از انتخاب‌های غذایی در دستگاه‌های خودکار عرضه مواد خوراکی</li> <li>• بازخورد مثبت کارکنان در خصوص غذاهای موجود در دستگاه‌های خودکار عرضه مواد خوراکی</li> </ul>	تاریخ	نام	<ul style="list-style-type: none"> <li>• متخصص تغذیه و مشاور برای انجام بررسی دستگاه‌های خودکار عرضه مواد خوراکی و گزارش در مورد تغییرات پیشنهادی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اصلاح و جایگزینی غذاها در دستگاه‌های خودکار عرضه مواد خوراکی</li> </ul>	در تمام خودکار عرضه مواد خوراکی در محل کار تا تغییر لازم تاریخ تا انجام خواهد شد، ۵۰ درصد از غذاهای شان جزء غذاهای سالم باشند.	کارمندان دسترسی به غذاهای سالم تری در محل کار دارند	تغذیه سالم
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تامین و تدارک مسیرهای دوچرخه‌سواری</li> <li>• نصب تابلوهای علامتی</li> <li>• ارسال ایمیل‌های تبلیغاتی به کارکنان</li> <li>• ۱۰ درصد افزایش در میزان رفت و آمد فعال کارکنان</li> </ul>	تاریخ	نام	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دوچرخه و مسیرهای دوچرخه‌سواری</li> <li>• نقشه مسیرهای پیاده‌روی</li> <li>• که از طریق شبکه‌های محلی منتشر خواهند شد</li> <li>• کانال‌های ارتباطی و تابلوهای علامتی به‌منظور ترویج رفت و آمد فعال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدارک و طراحی برنامه‌ای برای رفت و آمد فعال</li> <li>• در نظر گرفتن مسیرهای دوچرخه‌سواری در محل‌های ایمن، راحت و قابل دسترسی برای کارکنان</li> <li>• ترسیم نقشه مسیرهای پیاده‌روی نزدیک به محل کار</li> <li>• در نظر گرفتن مشوق‌ها و پاداش‌های لازم</li> </ul>	بر تعداد کارکنانی که از روش‌های فعال رفت و آمد به محل کار استفاده می‌کنند، به میزان ۱۰ درصد تا تاریخ ... افزوده خواهد شد	کارکنان برای استفاده از روش‌های فعال رفت و آمد به محل کار تشویق و حمایت خواهند شد	فعالیت بدنی
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود راهنمای ترک سیگار در بخش پذیرش</li> </ul>	تاریخ	نام	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجهیزات و وسایل لازم اخذ شده از برنامه‌های ترک سیگار تلفنی برای نشان دادن به کارکنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترویج ترک سیگار از طریق تلفن</li> <li>• دادن اجازه به کارکنان برای استفاده از خدمات ترک سیگار تلفنی در زمان کار</li> </ul>	از کارکنانی که برای ترک سیگار تا تاریخ ... تلاش می‌کنند حمایت خواهد شد	کارکنان برای ترک سیگار تشویق خواهند شد و مورد حمایت قرار خواهند گرفت	استعمال دخانیات
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ۵۰ درصد حضور در سمینار</li> <li>• ارسال پیام‌های ارتباطی</li> <li>• به‌روز کردن خط مشی‌ها و تصویب آن‌ها توسط مدیریت</li> </ul>	تاریخ	نام	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برگزارکننده سمینار</li> <li>• پیام‌های ارتباطی</li> <li>• سیاست‌ها و خط مشی‌های انعطاف‌پذیر فعلی در مورد زمان کار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برگزاری سمینار در مورد راه‌کارهای مدیریت استرس</li> <li>• بررسی سیاست‌های مربوط به انعطاف‌پذیری نظم و ترتیب کار</li> <li>• ترویج پیام‌های ایجاد تعادل بین زندگی و کار از طریق ایمیل</li> <li>• جذب نیروهای متخصص در این زمینه برای کمک به کارکنان و پرداخت دستمزد به آن‌ها در قبال انجام کار</li> </ul>	به کارکنان کمک خواهد شد تا تاریخ ... بتوانند استرس خود در محل کار را مدیریت کنند.	کارکنان، مهارت مدیریت استرس را به‌دست خواهند آورد	مدیریت استرس