

Amadeja Lah

SPLETNE INTERVENCIJE ZA IZBOLJŠANJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

»Menim, da so spletne intervencije za izboljšanje zavzetosti zaposlenih lahko zelo koristne za uporabo v vseh organizacijah ravno zaradi vseh prednosti, ki jih imajo. Ob pravilni implementaciji in primerni uporabi lahko prispevajo k izboljšanju počutja med zaposlenimi, k izboljšanju njihove zavzetosti in učinkovitosti pri delu ter zvišajo doživljanje pozitivnih čustev pri zaposlenih. Vse to lahko vpliva na večjo produktivnost organizacije ter ohranjanje konkurenčnosti na trgu dela.

Bolj zadovoljni zaposleni so bolj produktivni in bolj učinkoviti na delovnem mestu in organizacija lahko za to poskrbi z implementiranjem programa za izboljšanje blagostanja zaposlenih. Ti programi so cenovno ugodni, zelo dostopni in enostavni za uporabo. Njihov učinek pa ima vpliv tako na zaposlene kot na organizacijo v celoti.«

Med spletne intervencije za izboljšanje zavzetosti pri zaposlenih uvrščamo vse spletne programe in aplikacije, katerih cilj je izboljšanje posameznikovega počutja, pripadnosti, blagostanja in povečanje pozitivnih čustev v povezavi z delovnim mestom. Povečano zavedanje organizacij, da za ohranjanje konkurenčnosti ni dovolj le odpravljanje težav pri zaposlenih, ampak tudi preventivno delovanje in povečevanje njihove zavzetosti, vodi v vse pogostejšo uporabo omenjenih intervencij. Zaradi lahke dostopnosti, enostavnosti za uporabo in ekonomičnosti so pogosta izbira številnih

organizacij, ki stremijo k izboljšanju delovne klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju. Spletne intervencije za povečanje zavzetosti so primerne za vse zaposlene v vseh organizacijah, ne glede na demografske značilnosti ali sektor, v katerem delujejo. Edina omejitev uporabe je določena stopnja predznanja uporabe računalnika ali pametnega telefona.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Spletne intervencije za povečanje zavzetosti zaposlenih večinoma temeljijo na pristopih pozitivne psihologije, ki izboljšuje posameznikovo dobro počutje, povečuje njegova pozitivna čustva in občutek samoučinkovitosti, kar pozitivno vpliva na povečanje produktivnosti in zavzetosti zaposlenih. Spletni programi za izboljšanje posameznikovega počutja segajo že v leto 1982 na univerzo Cornell, kjer je bil razvit program »Ask Uncle Ezra«, ki je bil namenjen odgovarjanju na vprašanja o mentalnem zdravju. Pozneje so razvijali podobne spletne programe, ki so bili sprva deležni številnih kritik, a je njihova pomembnost vztrajno naraščala, predvsem zaradi začetkov sprejemanja interneta kot ustreznega socialnega orodja, razvoja etičnih standardov za uporabo in oblikovanje spletnih programov ter porasta raziskav (Richards, 2013).

Zavedanje prednosti uporabe interneta je tako spodbudilo razvoj številnih spletnih strani, aplikacij in programov, ki omogočajo reševanje težav ali preventivno delovanje pri posameznikih. Splet je postal pomembno orodje za svetovanje pri težavah v duševnem zdravju, ki se mu pridružujejo tudi druge oblike tehnologije in multimedije, vključno z mobilnimi telefoni, virtualno resničnostjo in različnimi programskimi paketi (Richards, 2013).

Spletni programi so bili sprva povezani predvsem s premagovanjem težav v duševnem zdravju, pozneje pa so se začeli osredotočati na preventivno delovanje. V zadnjem času se vse bolj pojavljajo programi, ki želijo izboljšati trenutno stanje posameznikov. Med take programe uvrščamo tudi spletne intervencije za izboljšanje zavzetosti zaposlenih. Njihov porast je posledica večjega zavedanja delodajalcev, da za zavzeto delo ni dovolj, da so njihovi zaposleni zdravi in brez težav v duševnem zdravju, ampak dajejo pomen tudi njihovemu čim boljšemu počutju in motiviranosti za delo.

Najnovejše spletne intervencije za povečanje zavzetosti zaposlenih pa so spletni programi, ki vključujejo elemente računalniških iger. Takšni programi vključujejo razne aktivnosti, pri katerih morajo posamezniki tekmovati in dosegati nek cilj, kar spominja na igranje računalniške igre (Pogrebtsova in Tondello, 2017).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Značilnosti in učinke nekaterih spletnih programov za izboljšanje zavzetosti zaposlenih so v metanalizi preučili Carolan, Harris in Cavanagh (2017). Pregledali so 21 raziskav, ki so uporabljale različne programe. Več kot polovica, 12 od 21, je temeljila na kognitivnem ali vedenjsko-kognitivnem pristopu, 3 so se navezovale na spoprijemanje s stresom, 2 sta temeljili na čuječnosti, po en program pa je temeljil na kognitivni teoriji, pozitivni psihologiji, treningu reševanja problemov in sprejemanju ter pripadnosti. Povprečno trajanje vseh programov je znašalo 7,6 tednov (najkrajši je trajal 4 tedne, najdaljši pa 13 tednov). Udeleženci so po končani intervenciji poročali o zmanjšani ravni stresa in depresivnega razpoloženja. Intervencije trinajstih študij, pri katerih so raziskovalci preverjali tudi njihov vpliv na učinkovitost na delovnem mestu, pa so vplivale na povečanje učinkovitosti in zavzetosti zaposlenih (Carolan, Harris in Cavanagh, 2017). Metaanaliza torej kaže zmeren, vendar pozitiven učinek spletnih intervencij na izboljšanje počutja zaposlenih in posledično zvišanje njihove zavzetosti. Učinek se kaže na različnih zaposlenih in v različnih sektorjih.

V raziskavi iz leta 2018 so raziskovalci uporabili spletni program ENHANCE. Gre za 12-tedenski program na osnovi intervencije pozitivne psihologije, ki se nanaša na tri vsebinske sklope. Prvi sklop se je navezoval na vrednote posameznikov, drugi se je nanašal na občutke do samega sebe, tretji pa na socialne odnose in izražanje hvaležnosti. Isti program so raziskovalci implementirali v spletni obliki in v obliki srečanj v živo. V spletni obliki programa je sodelovalo 100 udeležencev, v drugi obliki pa je sodelovalo 54 udeležencev. Po koncu izvedbe programa so rezultati pokazali, da se je pri vseh posameznikih zvišalo zadovoljstvo z življenjem, doživljali so več pozitivnih čustev in poročali o boljšem fizičnem

zdravju. Poleg tega so posamezniki poročali o boljšem fizičnem zdravju. Raziskava je pokazala, da ni razlike med implementacijo programa za izboljšanje blagostanja zaposlenih prek spleta ali v živo, kar predstavlja empirični dokaz o učinkovitosti spletnih intervencij (Kushlev idr, 2018).

V raziskavi iz leta 2016 (Clauss, Hoppe, O'Shea, Gonzales Morales, Steidle in Michel, 2018) je sodelovalo 90 posameznikov, ki so morali 10 dni zapored opraviti 5–10 minutno aktivnost. Vodeni so bili, da pomislijo na prijeten dogodek v povezavi z delom, ki se jim je ta dan zgodil, pri tem pa so morali vaditi dihalno tehniko. Nato jih je program vodil prek refleksije o dnevu in iskanju pozitivnih podrobnosti dneva. Po končani raziskavi so rezultati pokazali, da se je pri njih zmanjšala čustvena izčrpanost in izgorelost, povečal pa se je optimizem.

Raziskava Ouweneela, Le Blanca in Schaufelija (2013) pa je vključila tudi spremenljivko zavzetosti. Raziskovalci so uporabili 8-tedenski program »Do it yourself«, ki naj bi pri zaposlenih zvišal samoučinkovitost in pozitivna čustva, kar naj bi vplivalo na povečanje zavzetosti. Program je vključeval intervencije, ki so se navezovale na postavljanje ciljev, srečo in blagostanje ter na iskanje in grajenje virov. Aktivnosti v sklopu postavljanja ciljev so se navezovale na to, da so si udeleženci zadali naloge, cilje, ki jih želijo doseči, program pa jim je pomagal pri ustvarjanju akcijskega načrta za doseganje le-teh. Aktivnosti, povezane s srečo, so bile npr. izražanje hvaležnosti, prijaznost do drugih in podobno, udeleženci pa so morali zapisovati svoje občutenje in odzive drugih. Aktivnosti pri tretjem sklopu pa so se navezovale na iskanje morebitnih ovir, ki bi se udeležencem lahko pojavile na njihovi poti doseganja ciljev, ter iskanje rešitev in možnosti, kako se takšnim oviram izogniti. Po končanem programu so rezultati pokazali zvišanje občutka samoučinkovitosti in pozitivnega učinka pri udeležencih, medtem ko se zavzetost ni pomembno zvišala. Po dodatnih analizah so ugotovili, da se razlikujejo učinki programa med posamezniki, ki so že na samem začetku pred vstopom v program imeli nižje ravni samoučinkovitosti, pozitivnih čustev in zavzetosti v primerjavi s tistimi, ki so na začetku imeli srednje ali visoko izražene te tri lastnosti. Tisti z nižje izraženimi zavzetostjo, samoučinkovitostjo in pozitivnimi čustvi so od programa pridobili več, pri njih se je poleg samoučinkovitosti in pozitivnih čustev zvišala tudi zavzetost (Ouweneel, Le Blanc in Schaufeli, 2013). Ravno ti udeleženci, ki od takšnih programov pridobijo največ, pa

so, po ugotovitvah Ouwenela, Le Blanca in Schaufelija (2013), tudi najpogosteje prehitro zaključili program.

Raziskava, ki je vključevala intervencijo hvaležnosti, je pokazala, da so dlje časa trajajoče intervencije bolj učinkovite (Emmons in McCullough, 2003). Udeleženci, ki so sodelovali v krajši 2-tedenski obliki intervencije, so po zaključku programa poročali o pogostejšem zaznavanju pozitivnih čustev. Daljša oblika intervencije, ki je trajala 10 tednov, pa je pozitivno vplivala na celotno blagostanje udeležencev.

Poleg dolžine intervencije na njeno učinkovitost vpliva tudi, da je intervencija sestavljena iz več različnih aktivnosti, da je prilagojena posamezniku in prijazna uporabniku. Bolj učinkovite so tudi tiste intervencije, ki vključujejo virtualno podporo in možnost deljenja izkušenj z drugimi uporabniki. Pomembnost virtualne podpore so pokazali raziskovalci v raziskavi, kjer so želeli ugotoviti, kakšna je razlika med virtualno oporo in oporo partnerja. Prva skupina udeležencev je vsakodnevno dobila opomnik in spodbudo, da morajo doseči njihov dnevni cilj s pomočjo aplikacije na telefonu, druga skupina pa je takšen opomnik in spodbudo dobila s strani njihovega partnerja. Rezultati niso pokazali pomembnih razlik pri doseganju ciljev v obeh skupinah, sta pa obe skupini v večji meri dosegli cilj kot tretja skupina, ki ni imela nikakršnega opomnika. Ta rezultat nam pokaže, kako učinkovita in pomembna je lahko virtualna opora (Berli, Stadler, Inauen in Scholz, 2016).

V zadnjem času nastajajo spletni programi za izboljšanje zavzetosti zaposlenih, ki imajo dodane elemente računalniških iger. Raziskovalci ugotavljajo, da ima dodajanje zabavnih elementov, npr. zabavnih nagrad, zgodb, interaktivnih iger, potencial za povečanje učinkovitosti intervence, udeleženci pa so pri takšnih intervencijah bolj motivirani (Baranowski, Buday, Thompson in Baranowski, 2008).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Programi in intervencije za izboljšanje zavzetosti zaposlenih so namenjeni za uporabo v organizacijah, ki želijo pri zaposlenih izboljšati njihovo dobro počutje in blagostanje ter s tem izboljšati produktivnost in

zavzetost zaposlenih. Njihova implementacija je enostavna, časovno in finančno ekonomična, zato je primerna za uporabo v vseh organizacijah.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Intervencije so primerne za uporabo pri vseh posameznikih. Rezultati opravljenih raziskav namreč kažejo na pozitiven učinek pri zaposlenih v različnih sektorjih in z različnimi demografskimi karakteristikami. Njihovo uporabnost še povečujeta enostavnost uporabe in prosta oziroma enostavna dostopnost.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Spletni programi za izboljšanje zavzetosti zaposlenih so na začetku večinoma sestavljeni iz začetnega vprašalnika, ki oceni stanje udeleženca. Na podlagi rezultatov vprašalnika pa se potem samodejno oblikujejo nadaljnje intervencije. V osrednjem delu programa so različne aktivnosti, ki so oblikovane tako, da imajo udeleženci aktivno vlogo. Te aktivnosti so večinoma v obliki vaje ali dejavnosti, ki jo mora posameznik opraviti v določenem času. Lahko pa se navezujejo tudi na vaje meditacije, dihalne tehnike ali druge tehnike sproščanja. Po zaključku programa sledi ponovno izpolnjevanje vprašalnika, na podlagi katerega se oceni posameznikov napredek po končanih intervencijah.

PRIMER UPORABE METODE

Primer spletnega programa za izboljšanje zavzetosti zaposlenih je npr. Naredi sam (angl. *Do It Yourself*). Program traja 8 tednov, udeleženci pa morajo ves čas programa aktivno sodelovati. Njegova učinkovitost pri izboljšanju pozitivnega afekta in samoučinkovitosti je bila dokazana v raziskavi avtorjev Ouweneel, Le Blanc in Schaufeli (2013).

Program je sestavljen iz treh tematskih sklopov. Prvi sklop se navezuje na postavljanje ciljev, drugi sklop se navezuje na srečo in blagostanje, tretji sklop pa vključuje aktivnosti za iskanje oziroma grajenje virov.

Aktivnosti so razdeljene tedensko (tabela 1), vsaka aktivnost pa spada pod določen tematski sklop. Udeleženci pred začetkom sodelovanja v

programu izpolnejo vprašalnik, s katerim ugotovijo, koliko pozitivnih čustev doživljajo trenutno in kolikšen je njihov občutek samoučinkovitosti. Na podlagi rezultatov iz vprašalnika nato oblikujejo cilje, ki jih želijo doseči s programom.

Tabela 1: Seznam vseh aktivnosti, vključenih v program Naredi sam.

TEDEN	TEMATSKI SKLOP	VSEBINA AKTIVNOSTI
1	Postavljanje ciljev	Opišite svoje osebne cilje, vezane na delovno mesto glede na rezultate, ki ste jih dobili s pomočjo vprašalnika, izpolnjenega na začetku programa.
	Sreča	Na delovnem mestu naredite neko prijazno delo.
	Grajenje virov	Kaj so možne ovire na poti do vaših ciljev?
2	Postavljanje ciljev	Kakšen vpliv imate na vaše delovno okolje?
	Postavljanje ciljev	Oblikovanje akcijskega načrta za doseg vaših ciljev.
	Postavljanje ciljev	Nadaljnje oblikovanje akcijskega načrta.
3	Grajenje virov	Oblikovanje socialne podpore na delovnem mestu.
	Sreča	Za kaj ste hvaležni na delovnem mestu?
	Grajenje virov	Kako se soočiti z morebitnimi spodrslijaji pri doseganju ciljev?
4	Sreča	Pozitivno razmišljanje o delu in delovnem mestu.
	Grajenje virov	Kaj so vaše slabosti, ki bi vam lahko onemogočile napredovanje na poti do ciljev?
	Postavljanje ciljev	Vključevanje sodelavcev v vaš akcijski načrt za doseganje ciljev.
5	Postavljanje ciljev	Izvajanje prvih korakov akcijskega načrta.
	Grajenje virov	Soočanje s spodrslijaji na delovnem mestu.
	Sreča	Kako smo lahko prijazni na delu?

TEDEN	TEMATSKI SKLOP	VSEBINA AKTIVNOSTI
6	Sreča	Spoznanje pozitivnih učinkov dosedanjih aktivnosti, povezanih s srečo.
	Sreča	Dajanje komplimentov drugim zaposlenim.
	Sreča	Iskanje pozitivnih spominov.
7	Postavljanje ciljev	Ocena napredka po akcijskem načrtu.
	Sreča	Motivacija na delovnem mestu.
	Sreča	Načrtovanje kratkih odmorov med službo.
8	Postavljanje ciljev	Ocenjevanje napredka.
	Postavljanje ciljev	Oblikovanje akcijskega načrta za doseganje ciljev v prihodnosti.
	Sreča	Izražanje hvaležnosti sebi in drugim, ki so vam pomagali na poti do cilja.

Program se je izkazal za učinkovitega. Pri udeležencih sta se zvišali raven pozitivnih čustev in zaznavanje samoučinkovitosti. Takoj po končanem programu povišanja zavzetosti ni bilo, vendar pa se bi lahko, glede na teoretična izhodišča in nekatere druge raziskave, zavzetost udeležencev začela zviševati sčasoma (Ouweneel, Le Blanc in Schaufeli, 2013).

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog ima ključno vlogo pri celotni implementaciji spletnih intervencij v organizaciji. Aktivno vlogo ima lahko pri oblikovanju intervencije, kjer lahko prispeva k njeni vsebinski zasnovi. Pri izbiri intervencije je lahko psiholog tisti, ki preveri učinkovitost programov in se odloči, kateri bo najprimernejši za uporabo v organizaciji. Pri tem mora upoštevati značilnosti dobrih programov (ustrezna validacija, vključena aktivna udeležba zaposlenih, dlje časa trajajoč program z različnimi aktivnostmi).

Psiholog ima lahko pomembno vlogo tudi pri pravilni implementaciji programa. Pri tem mora biti pozoren na odziv udeležencev in vodstva pri vpeljavi takšnega programa ter znati intervencijo pravilno in primerno predstaviti vsem sodelujočim.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kljub številnim prednostim imajo spletne intervencije za izboljšanje zavzetosti zaposlenih tudi nekaj pomanjkljivosti. Ker gre za programe, ki so posredovani prek spleta ali v obliki računalniških programov oziroma mobilnih aplikacij, je pogoj za udeležbo zaposlenih dostop do tehnologije oziroma do spleta. Problem je tudi v velikem številu različnih programov, kar vodi do težke izbire primerne in učinkovitega programa. Veliko programov ne temelji na empiričnih dokazih ali znanstveni teoriji, zato je zelo pomembno izbrati program, ki ima dokazane pozitivne učinke na blagostanje ali zavzetost zaposlenih. Pri tem je pogosta omejitev ta, da raziskave večinoma preučujejo takojšen učinek intervencij, ki se kaže v spremembi blagostanja in počutja, predviden dolgoročni učinek povečanja zavzetosti pa pogosto ni več predmet raziskav. Pri spletnih intervencijah se pogosto pojavi tudi velik osip udeležencev. Pogosto so to udeleženci, ki imajo na začetku najnižje ravni blagostanja ali zavzetosti na delovnem mestu. Glede na rezultate raziskave avtorjev Ouweneela, Le Blanca in Schaufelija (2013) so ravno ti udeleženci tisti, ki lahko od sodelovanja v takšni intervenciji tudi največ pridobijo.

V zadnjem času so vse pogosteje v uporabi tudi spletne intervencije z dodanimi elementi računalniških iger, za katere pa raziskave zaenkrat še ne kažejo, ali imajo vedno pozitiven vpliv na blagostanje zaposlenih. Takšne intervencije namreč vključujejo tudi element tekmovanja, kar lahko pri posameznikih vzbuja negativna čustva in razočaranje. Raziskav o intervencijah z dodanimi elementi računalniških iger je malo in so med sabo nekonsistentne, zato je pri uporabi takšnih intervencij potrebna pazljivost pri implementiranju (Baranowski, Buday, Thompson in Baranowski, 2008).

LITERATURA

- Baranowski, T., Buday, R., Thompson, D. I. in Baranowski, J. (2008). Playing for real. *American Journal of Preventive Medicine*, 34(1), 74–82.
- Berli, C., Stadler, B., Inaue, J. in Scholz, U. (2016). Action control in dyads: A randomized controlled trial to promote physical activity in everyday life. *Social Science and Medicine*, 163, 89–97.

- Carolan, S., Harris, P. R. in Cavanagh, K. (2017). Improving employee well-being and effectiveness: Systematic review and meta-analysis of web-based psychological interventions delivered in the workplace. *Journal of Medical Internet Research*, 19(7), e271.
- Clauss, E., Hoppe, A., O'Shea, D., Gonzales Morales, G., Steidle, A. in Michel, A. (2018). Promoting personal resources and reducing exhaustion through positive work reflection among caregivers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 127–140.
- Emmons, R. A. in McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377–389.
- Kushlev, K., Heintzelman, S., Kanippayoor, J. M., Leitner, D., Lutes, L. D., Wirtz, D., Oishi, S. in Diener, E. (2018). *Delivering happiness online: A randomized controlled trial of a web platform for increasing happiness*. USA: Proceedings of Technology, Mind and Society.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M. in Schaufeli, W. B. (2013). Do it yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy and engagement at work. *Career Development International*, 18(2), 173–195.
- Pogrebtsova, E., Tondello, G., Premeukh, H. in Nacke, L. E. (2017). *Using technology to boost employee wellbeing? How gamification can help or hinder results*. Pri-spevek predstavljen na: Positive gaming: Workshop on gamification and games for wellbeing. Dostopno na <http://ceur-ws.org/Vol-2055/paper5.pdf>
- Richards, D. (2013). Developments in technology-delivered psychological interventions. *Universitas Psychologica*, 12(2), 571–579.

ONLINE INTERVENTIONS FOR WORK ENGAGEMENT

Organizations worldwide have been investing increasing amounts of time and money into the latest technologies to promote their employees' wellbeing and performance.

Online positive psychology interventions can be effective in enhancing employee gratitude, wellbeing and happiness, which are all antecedents of engagement. Even though many interventions have no significant short-term effects on work engagement, follow-up assessments measuring the long-term effects would probably also result in an increase in such engagement.

Positive psychology interventions have major potential in enhancing well-being at work, but it is up to HR managers and psychologists to make sure the right interventions are used and people are motivated to participate in them.

However, there is currently not enough research into promoting positive well-being in terms of organizational outcomes such as enhancing work engagement. Researchers could address this by conducting more research into what types of activities have the potential to improve employee engagement and self-efficacy.