

## Pri nas skrbimo za zaposlene – metode in pristopi, ki vzpodbujajo dobro počutje zaposlenih

*Eva Boštjančič*

*Delo v slovenskih delovnih organizacijah se najpogosteje spreminja zaradi sprememb v gospodarski situaciji, kar zahteva prilagodljivost in proaktivnost pri oblikovanju optimalnih pogojev za zaposlene. Poglavlje obravnava različne metode za izboljšanje delovnega okolja, vključno s timskimi aktivnostmi, kariernim svetovanjem, delavnicami za obvladovanje stresa in razvojem komunikacijskih veščin. Prav tako se dotika vpliva osebnih izkušenj zaposlenih, pomena organizacijske klime in psihološke varnosti ter komunikacije in vodenja v delovnem okolju.*

*Avtorica raziskuje razlike in podobnosti med ključnimi pojmi, kot so dobro počutje, vitalnost, zadovoljstvo, delovna zavzetost in dobro razpoloženje, ter njihov vpliv na delovno uspešnost in organizacijske dosežke. Podaja tudi primere oblikovanja vzpodbudnega delovnega okolja v Sloveniji, ki vključujejo čuječnost, meditacijo, vzajemno podporo, mentorstvo, umetnostno in glasbeno terapijo, igrifikacijo, digitalno pripovedovanje ter programe socialnega in čustvenega učenja. Ob koncu poudarja pomen celostnega pristopa k dobremu počutju na delovnem mestu, ki vključuje tako fizično, psihološko kot socialno blagostanje zaposlenih. Avtorica delodajalcem svetuje, kako se izogniti pastem in etičnim dilemam pri oblikovanju programov dobrega počutja, ter ponuja napotke za delodajalce in zaposlene za izboljšanje dobrega počutja na delovnem mestu.*

Intenziteta dela z zaposlenimi v slovenskih delovnih organizacijah žal poteka v valovih. Predstavlja odziv na gospodarsko stanje ali odziv na ponudbo in povpraševanje na trgu dela. So obdobja, na primer med letoma 2008 in 2013, ko je bilo zaradi svetovne recesije kadrov dovolj oz. preveč, in so obdobja, kot je bilo med letoma 2020 in 2023, predvsem po koncu pandemije covida-19, ko je začelo delovne sile primanjkovati. V obdobju desetih let so se stališča ter aktivnosti delodajalcev zelo spremenile – od precejšnjega zmanjševanja stroškov za razvoj zaposlenih do intenzivnega vlaganja v vse stopnje zaposlovanja (npr. oblikovanje znamke delodajalca, privabljanje zaposlenih, oblikovanje privlačnih zaposlitvenih ponudb) in zaposlitve (npr. poskus uvajanja krajšega delovnega časa, uvajanje številnih bonitet za ključne zaposlene).

Ne glede na gospodarsko situacijo pa je po teoriji in v praksi treba nenehno načrtno oblikovati in izvajati aktivnosti, ki oblikujejo okolje z optimalnimi pogoji za delo. Okolje sooblikujejo fizični (npr. osvetlitev, ergonomsko oblikovano pohištvo, čistoča) in družbeni dejavniki (npr. zaposleni, vodje, lastniki, stranke). Kot psihologinja se bom v nadaljevanju usmerila predvsem k ljudem, ki neposredno (npr. komunikacija, motiviranje, delegiranje) ali posredno (npr. oblikovanje politik, sistem nagrajevanja) oblikujejo delovni prostor ter odnose v njem. Nekateri znanstveniki tako raziskujejo dobro počutje na delovnem mestu, drugi se usmerjajo k vitalnosti zaposlenih, tretji si želijo, da bi bili zaposleni zadovoljni in dobro razpoloženi; gre za različne vidike izkušenj zaposlenih v organizacijskem okolju. Razumevanje podobnosti in razlik pa nam lahko pomaga bolje razumeti izziv oblikovanja dobrega počutja zaposlenih v različnih delovnih situacijah ter se učinkoviteje spoprijemati z njim.

Tako se uvodno poglavje osredotoča na različne metode in pristope, ki jih delovne organizacije uporabljajo za spodbujanje dobrega počutja zaposlenih, in sicer skozi perspektivo psihologov in kadrovske strokovnjakov. Za začetek pogledjmo, katere so perspektive, ki sooblikujejo vzpodbudno delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo primerno sproščeni in delovno zavzeti:

- **dinamika dela z zaposlenimi:** v slovenskih delovnih organizacijah delo z zaposlenimi pogosto poteka v valovih, kar je izraz gospodarskih sprememb in tržnih zahtev. Vodstvo organizacije ima ključno vlogo pri zaznavanju teh sprememb (Kotter in Schlesinger, 2008) ter pri prilagajanju strategij za delo z zaposlenimi. Ta proces vključuje prepoznavanje

in obravnavanje izzivov, kot so upad motivacije, povečana stopnja stresa, napake in konflikti med zaposlenimi;

- **vloga kadrovske službe:** zaposleni v kadrovski službi, med katerimi so pogosto tudi psihologi, igrajo ključno vlogo pri analizi situacije ter pri prenosu informacij in iskanju rešitev za izboljšanje delovnega okolja. Spremljajo (npr. metoda opazovanja, psihološko merjenje, fokusne skupine) in se odzivajo na spremembe, ki vplivajo na delovno učinkovitost in počutje zaposlenih. V ta namen uporabljajo različne pristope in metode, usmerjene na skupine (npr. analiza zadovoljstva zaposlenih, merjenje organizacijske kulture, stopnja konfliktnosti), delovne time (npr. zakaj so nekateri timi bolj učinkoviti od drugih, kako oblikovati učinkovit tim) ali posameznike (npr. merjenje stresa in izgorelosti, coaching, izobraževanje; slika 1);
- **metode za izboljšanje delovnega okolja:** nekatere od najpogosteje uporabljenih metod vključujejo aktivnosti teambuildinga, individualno karierno svetovanje, delavnice za obvladovanje stresa in razvoj komunikacijskih veščin. Te metode pomagajo pri ustvarjanju pozitivnega in produktivnega delovnega okolja, ki spodbuja dobro počutje zaposlenih;
- **vpliv osebnih izkušenj zaposlenih:** pomembno se je zavedati, da zaposleni v delovno okolje prinašajo svoje pretekle izkušnje in znanja. Raziskave kažejo (Greenhaus in Powell, 2006), da je dobro počutje zaposlenih povezano tudi z njihovim zasebnim življenjem. Dejavniki, kot so fizična aktivnost, prostočasne aktivnosti, ki jih posameznik doživlja kot smiselne (Petrou idr., 2024), kakovost spanca in zdrava prehrana, so ključni za njihovo splošno dobro počutje;
- **organizacijska klima in psihološka varnost:** organizacijska klima, opredeljena kot skupna percepcija zaposlenih o delovnem okolju, močno vpliva na počutje zaposlenih. Psihološka varnost, koncept, ki ga je razvila Edmondsonova (1999), je prav tako ključna za dobro počutje zaposlenih. Ta koncept se nanaša na občutek varnosti, ki ga zaposleni občutijo pri izražanju svojih mnenj in idej;
- **komunikacija in vodenje:** komunikacija med zaposlenimi in vodstvom je temelj uspešnega delovnega okolja. Transparentnost informacij in iskrenost v komunikaciji sta ključna elementa, ki vplivata na zaupanje in zavzetost zaposlenih (npr. Bass, 1990). Stil vodenja ima pomembno vlogo pri dinamiki v delovnem okolju in dobrem počutju zaposlenih.

Slika 1: Nekateri sodobni psihološki pripomočki za merjenje vedenja na delovnem mestu

Pripomočki so namenjeni ocenjevanju odraslih, uporabljajo pa jih lahko svetovalci in zaposleni z različnih strokovnih področij, npr. delavci v zdravstvu in socialnem varstvu, terapevti, kadroviki, coachi ali pa organizatorji delavnic o stresu in spoprijemanju z njim. Vsi trije pripomočki se lahko uporabljajo ločeno, skupaj ali v kombinaciji z drugimi merskimi pripomočki.

- **Vprašalnik pozitivnosti (PT)** meri pozitivnost osebe pri ocenjevanju sebe, drugih, prihodnosti in življenja na splošno.
- **Štiri lestvice za oceno stresa (EAE)** merijo število situacij v življenju, na delovnem mestu, v obdobju starosti in pri vožnji ter doživljanje jakosti in trajanja stresa, povezanega z njimi.
- **Vprašalnik spoprijemalnega vedenja odraslih (CSA-2)** meri pogostost uporabe in subjektivne ocene koristnosti strategij ter stilov spoprijemanja s težavami pri odraslih.

## Razlike in podobnosti med osnovnimi pozitivnimi pojmi, ki jih uporabljamo pri opisovanju skrbi za zaposlene

V znanstveni literaturi najdemo številne izraze, s katerimi lahko opišemo oz. analiziramo dobro počutje. Med najpogosteje obravnavanimi pojmi najdemo dobro počutje, vitalnost, zadovoljstvo, delovno zavzetost, dobro razpoloženje.

**Dobro počutje** na delovnem mestu se nanaša na posameznikovo duševno in čustveno zdravje v povezavi z dojemanjem svojega življenja in dela. Zaposleni lahko svoje počutje oceni s pomočjo več dejavnikov, ki dobro počutje oblikujejo: zadovoljstvo z delom, občutek dosežka, stopnja avtonomije, ocena kompetentnosti, zaznavanje ravnotežja med delom in prostim časom.

**Vitalnost** se nanaša na stanje, ko smo polni energije, motivirani in pripravljeni na delovne izzive; na delovnem mestu se kaže kot fizična in čustvena energija zaposlenih, entuziazem ter občutek zaposlenega, koliko energije ima ter kako je pri delu zavzet. Vitalnost je bolj specifična kot počutje, saj se osredotoča na energijsko dimenzijo delovne izkušnje.

Vključuje občutek, da ima zaposleni dovolj energije za spopadanje z izzivi delovnega dneva, ne gre le za zadovoljstvo ali srečo pri delu. Ta koncept je tesno povezan z delovno zavzetostjo (Schaufeli idr., 2002) in notranjo motivacijo, kjer zaposleni čutijo prepričljiv občutek vključenosti in zavezanosti svojemu delu.

**Dobro razpoloženje** pa je pozitivno, a začasno in spremenljivo čustveno stanje. Je minljivo in povezano z določeno situacijo. Na dobro razpoloženje lahko vplivajo številni dejavniki, vključno z dogodki v zasebnem življenju, sodelovanju na delu ali celo z vremenom. Čeprav prispeva k takojšnjemu občutku sreče in zadovoljstva zaposlenega, to ne kaže nujno globljega ali trajnejšega stanja dobrega počutja ali zavzetosti. Dobro razpoloženje lahko kratkoročno izboljša produktivnost in kreativnost, vendar ni tako stabilno ali globoko ukoreninjeno kot dobro počutje ali občutek vitalnosti.

In katere so ključne razlike med temi pojmi? Psihološko počutje je širok in stabilen vidik duševnega zdravja, ki opiše, kako posamezniki dojemajo svojo splošno kakovost življenja in dela. Vitalnost na delovnem mestu je bolj povezana z energijo in delovno zavzetostjo, ki kaže, kako živi in energični se zaposleni čutijo med delom. Dobro razpoloženje pa je bolj začasno in površinsko, variira iz dneva v dan ali celo iz ure v uro. Vsak od teh vidikov različno vpliva na delo in organizacijske rezultate. Psihološko počutje vpliva na dolgoročne rezultate, kot so zadržanje zaposlenih, splošno zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo z življenjem. Vitalnost vpliva na stopnjo zavzetosti, produktivnost in pripravljenost za dodatno delo. Dobro razpoloženje lahko kratkoročno spodbudi kreativnost in sodelovanje, vendar je šibkejši napovednik dolgoročnih rezultatov.

## **Področja, ki jih zajema dobro počutje na delovnem mestu**

Koncept dobrega počutja se je skozi zgodovino razvijal postopoma in v več smeri. Pojmovanje izvira iz stare Grčije, ko so nastajale prve filozofske šole. Filozofi so oblikovali prve teorije glede dobrega življenja – ali kot mu pravimo danes »dobrega počutja« – ter kako ga doseči (Stoll, 2014). Dobro počutje so opredelili z več zornih kotov, kot so evdajmonija (doseganje dobrega z življenjem v skladu z vrlinami), hedonizem (najvišjo vrednoto in cilj življenja predstavlja užitek) in stoičnost (za doseganje notranjega miru sta pomembna samonadzor in neodvisnost od zunanje sreče), ki še vedno v veliki meri soooblikujejo teorije preteklih in trenutnih raziskav subjektivnega blagostanja.

Dobro počutje zaposlenih je danes obravnavano kot kompleksen konstrukt, ki se nanaša na splošno kakovost izkušnje zaposlenega in njegovega delovanja na delovnem mestu (Warr, 1987). Industrijska revolucija, ki je v zgodnjem 19. stoletju večino delovne sile premestila iz agrarnega okolja v tovarne, je predstavljala enega najtežjih prehodov za zaposlene (Kinder idr., 2008). Prehod od sledenja ritmom narave do novih zahtev industrije je bil povod, da so se v novonastala delovna okolja uvedle nove oblike dela, nadzorovani in z naravnim bioritmom nepovezani urniki, čemur so se zaposleni težje privajali. Kljub temu so se delovna mesta v zadnjih petdesetih letih načrtno spreminjala na bolje – postala so bolj človeku prijazna, bolj fleksibilna, potreba po avtonomiji pa vedno bolj uslišana. Ob tem so se spreminjala tudi zaradi uvajanja novih tehnologij (npr. umetna inteligenca) ter zaradi socialno-demografskih (npr. staranje prebivalstva, migracije), zdravstvenih (npr. covid-19), političnih (npr. vojna v Ukrajini) in gospodarskih sprememb (npr. svetovna gospodarska recesija). Zaradi nepredvidljivosti omenjenih sprememb se je postopoma oblikovalo okolje VUCA, v katerem prevladujejo štiri vrednote – nepredvidljivost, nestanovitnost, kompleksnost in nejasnost (angl. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Posledica je, da so zaposleni nehoti potisnjeni v ozadje vseh naštetih sprememb in izzivov.

V 80. letih prejšnjega stoletja so bile izdane številne knjige o tem, kako bomo v prihodnje delali manj, pa danes delamo mnogo več kot kadarkoli. Danes se v delovnem okolju pogovarjamo predvsem o učinkovitosti, deloholizmu, simuliranju, mobingu, prezentizmu. Vpeti smo v delo tudi, ko ne delamo, saj prejemamo elektronsko pošto, odgovarjamo na klice, delamo ob nedeljah zvečer. Pomembni vrednoti sta hitrost in odzivnost, manj so pomembne ideje in rezultati dela. Hitrost pa pomeni tudi stres – zato pri delu delamo več napak in smo manj tolerantni do drugih. Mediji in znanstvene študije poročajo o vedno večjem številu zaposlenih, ki so preobremenjeni, utrujeni, nezadovoljni, naveličani in imajo vse več telesnih in dušnih posledic. In kot odziv na vse opisano smo se praktiki in raziskovalci spet začeli sistematično ukvarjati z vprašanjem oblikovanja spodbudnega delovnega okolja. Zaposleni, ki se v delovnem okolju počutijo dobro, so bolj učinkoviti, pripadni in uspešni od tistih, ki poročajo o slabšem počutju (npr. Ho idr., 2023, Šarotar Žižek in Mulej, 2017).

Dobro počutje zaposlenih lahko opišemo s pomočjo treh dimenzij (Grant idr., 2007):

- **fizično dobro počutje** vključuje odsotnost fizičnih (npr. bolečine v hrbtu, težave s kožo, glavoboli) in duševnih bolezenskih znakov (npr. depresija, anksioznost, nespečnost in splošna utrujenost);
- zadovoljstvo se nanaša na **psihološko dobro počutje**. Gre za subjektivno doživljanje zaposlenega v povezavi z njegovim delom. Pri tem obstajata dva pogleda za proučevanje psihološkega dobrega počutja. Hedonistični pogled opredeljuje dobro počutje kot subjektivni občutek sreče in zadovoljstva v povezavi z delom. Drugi, evdajmonistični pristop opisuje dobro počutje kot človeško izpolnitev in realizacijo njegovih vrlin. V delovnem okolju se to najpogosteje meri s stopnjo delovne zavzetosti in občutkom, da opravljamo smiselno in koristno delo;
- dobro počutje v odnosih oz. **socialno dobro počutje** se nanaša na dojetje kakovosti odnosa zaposlenega z drugimi ljudmi in skupnostmi. Proučujemo lahko npr. stopnjo ali proces socialne integracije, stil vedenja ter zaznano pravičnost.

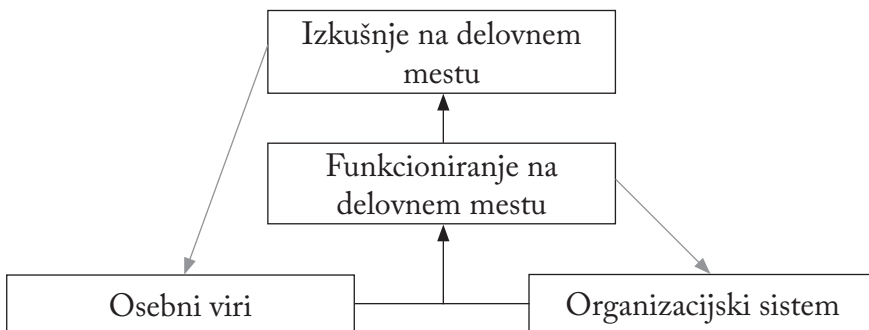
**Teorija delovnih zahtev in virov** (Bakker in Demerouti, 2014) predpostavlja, da kombinacija lastnosti dela in osebnih virov napoveduje delovno uspešnost. Zato naj bi bila delovna zavzetost najbolj verjetna takrat, ko imajo zaposleni velike izzive na delovnem mestu, a imajo hkrati dovolj dobrih delovnih in osebnih virov, ki so jim na voljo, ko se s temi izzivi spopadejo (Bakker in Sanz-Vergel, 2013; Tadić idr., 2015). Tako zaposleni, ki aktivnosti delodajalca doživljajo kot podporne, poročajo tudi o večjem številu teh virov (Veld in Alfes, 2017). **Viri**, na primer občutek varnosti, podpora sodelavcev in nadrejenega, konstruktivne povratne informacije, zaposlenim omogočajo, da se bolje spopadajo z **delovnimi zahtevami** (npr. s časovnimi roki, odgovornostjo, obremenitvami). Viri predstavljajo tudi notranjo motivacijsko vzpodbudo za učenje, osebni in strokovni razvoj ter osebno rast, zunanji viri pa lahko usmerjajo zaposlenega k doseganju zastavljenih ciljev ter s tem k boljšemu počutju.

Podobno pa v organizacijskem kontekstu Bakker in van Woerkom (2018) poudarjata **uporabo moči zaposlenega**, ki vključuje osebno iniciativo, organizacijsko podporo za uporabo moči, avtonomijo ter priložnosti za razvoj. Avtorja umestita uporabo moči v teorijo delovnih zahtev in virov kot eno od mogočih proaktivnih vedênj, ki lahko spodbujajo pridobivanje osebnih in delovnih virov ter posredno povečujejo delovno zavzetost in uspešnost. Tako bi morali delodajalci spodbujati zaposlene k uporabi svojih moči, saj

se zaposleni, ko uporabijo svoje prednosti oz. vrline, počutijo energično in delujejo bolj avtentično.

Pomembno je, da pri načrtovanju aktivnosti upoštevamo oba vidika oblikovanja dobrega počutja v delovnem okolju – kako delovni pogoji vplivajo na dobro počutje zaposlenih ter kako zaposleni oblikujejo okolje, v katerem se počutijo dobro. O dobrem počutju ne moremo in ne smemo razmišljati (oz. ga načrtovati) le na individualnem nivoju, temveč moramo vedno imeti v mislih tudi nivo vodij in organizacijski kontekst. Izkušnje se pretakajo in bogatijo zaposlenega ter na bolj spreminjajo okolje, v katerem ta deluje. Na tem temelji tudi dinamičen **model dobrega počutja na delovnem mestu** (Jeffrey idr., 2014; slika 2).

Slika 2: *Dinamičen model dobrega počutja pri delu (Jeffrey idr., 2014).*



Izkušnja je odvisna od delovanja na delovnem mestu, to pa od organizacijskih sistemov in osebnih virov (črne puščice). Sivi puščici predstavljata povratni zanki – delovanje pri delu povratno bogati organizacijske sisteme, izkušnja dela pa bogati osebne vire zaposlenega.

Model ni le teoretičen, ampak nudi tudi konkretna izhodišča za vodje, kako to počutje izboljšati v praksi. Delovna organizacija lahko na primer uvede program mentorstva, ki novim zaposlenim omogoča, da se hitreje vključijo v delovni proces in se počutijo bolj podprti. To izboljšuje njihovo delovno izkušnjo in pripomore k večjemu zadovoljstvu pri delu. Ali pa vodje od zaposlenih dobijo povratne informacije o tem, kaj deluje dobro in kaj je treba



izboljšati, kar omogoča nenehno prilagajanje in izboljševanje delovnega okolja. Tako na primer ugotovijo, da zaposleni cenijo prilagodljiv delovni čas, ob katerem prakso razširijo ter s tem dodatno povečajo zadovoljstvo in produktivnost.

## Kdo vse skrbi za zaposlene

V delovni organizaciji je skrb za oblikovanje dobrega počutja na delovnem mestu multidisciplinarna naloga, ki vključuje različne ravni vodenja in funkcij znotraj posamezne organizacije. Različne vloge in pristopi se medsebojno dopolnjujejo in le tako lahko celovito in učinkovito vplivamo na počutje zaposlenih. V nadaljevanju so predstavljeni ključni elementi ter dejavnosti, s katerimi ti sooblikujejo dobro počutje zaposlenih:

- **vodilni zaposleni** igrajo ključno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture in njenih vrednot. Z zagotavljanjem vizije, jasnih smernic in s podporo iniciativam za dobro počutje oblikujejo izhodišče za počutje zaposlenih. Vodje oddelkov skrbijo za redna srečanja, za etično ravnanje s poslušom za potrebe zaposlenih, pravočasno in transparentno komunikacijo (npr. slika 3) ter zagotavljanje podpore;
- **kadrovska služba** razvija in izvaja programe za zdravje in dobro počutje, ki lahko vključujejo strategije za obvladovanje stresa, programe za ohranjanje fizičnega zdravja, izobraževanja o duševnem zdravju, o dobrih odnosih na delovnem mestu. Prav tako skrbi za ustvarjanje politik, ki spodbujajo ohranjanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem;
- **služba za zdravje in varnost pri delu** se osredotoča na preprečevanje tveganj, ki so povezana z zdravjem na delovnem mestu, vključno z ergonomijo (prilagoditev delovnega okolja uporabniku), preprečevanjem nesreč in bolezni ter zagotavljanjem varnega delovnega okolja. Prav tako lahko organizira delavnice in usposabljanja o varnosti in zdravju na delovnem mestu;
- **psihologi in drugi strokovnjaki za delovno dobro počutje** nudijo individualno podporo zaposlenim, izvajajo psihološko svetovanje, vodijo delavnice o upravljanju stresa in preprečevanju izgorelosti, o čustveni inteligentnosti, komunikacijskih veščinah, coachingu in drugih temah, ki prispevajo k dobremu počutju;
- tudi vloga zaposlenih pri oblikovanju dobrega počutja na delovnem mestu ni zanemarljiva. **Zaposleni** na delovnem mestu deluje bolje, če je

opremljen z osebnimi viri, kot so zdravje (samoocena zdravja kot tudi zdrave življenjske navade), zadovoljstvo, osebna prožnost, samozavest, usklajevanje dela in zasebnega življenja (Jeffrey idr., 2014). Sodelovanje v programih za dobro počutje, izražanje potreb in skrbi ter medsebojna podpora so ključni za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja;

- **IT in tehnološka podpora** lahko prispevata k dobremu počutju z razvojem in implementacijo tehnoloških orodij, ki olajšajo delo, omogočajo fleksibilnost in podpirajo sodelovanje na daljavo;
- **komunikacijski oddelek** (angl. *public relations - PR*) skrbi za transparentno in učinkovito interno komunikacijo, ki je ključna za oblikovanje vzpodbudnega delovnega okolja. Organizira lahko interne akcije za ozaveščanje o dobrem počutju in promovira zdrave navade znotraj organizacije (npr. interno snemajo oddaje v živo o novostih, pomembnih odločitvah in zanimivostih za transparentno komuniciranje s sodelavci, priprava izobraževalnih infografik, ki visijo na vidnih mestih).

Vsak od teh elementov s specifičnimi znanji in pristopi prispeva k ustvarjanju delovnega okolja, ki spodbuja in podpira skrb za zaposlene. Pomembno je, da so vsi ti pristopi medsebojno usklajeni in da jih podpira vodstvo organizacije, saj se lahko le tako zagotovi največji mogoči učinek na dobro počutje zaposlenih.

Slika 3: Primer pisne informacije, ki jo je pripravil vodilni zaposleni za vse sodelavce ob napovedanem odhodu poslovnega direktorja. V pismu zaposlene informira in jih prosi za podporo, a posredno izraža tudi skrb za njihovo dobro počutje.

*Drage kolegice in kolegi,*

*Luka Bratina, poslovni direktor in vodja korporativnih operacij na področjih mehatronike, tiskanih vezij in plina ter vodja poslovne enote za plin in izvršni direktor podjetja GOOD v Milanu, bo iz našega podjetja na lastno željo odšel 30. junija 2024.*

*Žal nam je, da se je tako odločil. Luka Bratina je bil v skupini GOOD od marca 2019, trdo je delal za interese GOOD-a, saj je kot član višjega vodstvenega tima GOOD zelo cenjen in spoštovan.*

*Luka Bratina bo do svojega odhoda postopoma predajal svoje naloge in področja odgovornosti. Do takrat vas prosimo, da mu pri opravljanju njegovih nalog še naprej pomagate po svojih najboljših močeh.*

*Za odlično delo v skupini GOOD se Luki zahvaljujemo in mu želimo vse najboljše pri njegovem novem kariernem izzivu.*

*John Smart, predsednik uprave*

## **Nekatere sodobne metode za oblikovanje dobrega počutja na delovnem mestu**

**Čuječnost in meditacija** na delovnem mestu sta praksi, ki spodbujata zavestno prisotnost in usmerjenost pozornosti v trenutek brez presojanja. Čuječnost vključuje opazovanje misli, občutkov in telesnih občutkov z odprtostjo in radovednostjo, medtem ko meditacija pogosto vključuje osredotočenje na določen predmet, kot je dih, z namenom umiritve uma in telesa. Raziskave kažejo, da čuječnost in meditacija na delovnem mestu zmanjšujeta stres, izboljšujeta koncentracijo, krepita čustveno inteligentnost in povečujeta zadovoljstvo pri delu (Gelles, 2015). Udeleženci programov čuječnosti so poročali o manjši stopnji izgorelosti, večji delovni učinkovitosti in izboljššanem medosebnem sodelovanju (Good idr., 2016). Nekatere študije pa opozarjajo tudi na potencialne slabosti, kot so težave pri implementaciji programov čuječnosti v heterogenih delovnih okoljih, možnost zlorabe tehnik čuječnosti za obvladovanje simptomov stresa brez obravnavanja osnovnih vzrokov (Purser, 2019) in občutek prisile med zaposlenimi, ki v takšnih programih morda ne želijo sodelovati (Hyland idr., 2015).

**Vzajemna podpora in mentorstvo** vključujeta deljenje izkušenj, občutkov in strategij spoprijemanja med zaposlenimi, ki se srečujejo s podobnimi izzivi ali cilji. Mentorstvo vključuje nudenje usmerjanja, nasvetov in spodbude manj izkušenim ali spretnim zaposlenim. Raziskave kažejo, da vzajemna podpora in mentorstvo izboljšujeta občutek povezanosti, samozavesti in zadovoljstva pri delu med zaposlenimi. Programi mentorstva so povezani z uspešnejšo kariero in osebnim razvojem mentorirancev ter z večjo zadržanostjo zaposlenih v organizaciji (Allen idr., 2004). Kritiki pa opozarjajo, da brez ustrezne strukture in usposabljanja mentorjev programi mentorstva in vzajemne podpore včasih ne dosežejo zelenih rezultatov, lahko pa tudi nenamerno ustvarijo občutek izključenosti med zaposlenimi, ki niso del teh programov (Eby idr., 2008).

**Umetnostna in glasbena terapija** na delovnem mestu vključujeta uporabo umetniškega in glasbenega ustvarjanja kot sredstva za izražanje in analizo čustvenih stanj, misli in izkušenj. Pristopa lahko pomagata zaposlenim pri

obvladovanju stresa, travm in izboljšanju samozavesti ter komunikacijskih sposobnosti. Študije kažejo, da umetnost in glasbena terapija na delovnem mestu pomagata zmanjševati stres, izboljšujeta subjektivno blagostanje in spodbujata ustvarjalnost ter inovativnost med zaposlenimi (Stuckey in Nobel, 2010). Nekateri kritiki opozarjajo na izzive pri vključevanju umetnostne in glasbene terapije v delovno okolje, vključno s potrebo po usposobljenih terapevtih, omejenimi viri in možnostjo, da takšne dejavnosti niso primerne ali privlačne za vse zaposlene (Levine, 2017).

**Igrifikacija in digitalno pripovedovanje** vključujeta uporabo igralnih elementov in multimedijev za višjo zavzetost in motivacijo zaposlenih pri učenju in osebnem razvoju. Igrifikacija uporablja elemente, kot so točke, značke, nivoji in nagrade, medtem ko digitalno pripovedovanje omogoča ustvarjanje in deljenje osebnih ali izmišljenih zgodb. Igrifikacija in digitalno pripovedovanje sta pokazala pozitivne učinke na zavzetost, motivacijo in učenje zaposlenih kot tudi na razvoj ključnih veščin, kot so kritično razmišljanje, ustvarjalnost in sodelovanje (Hamari idr., 2014). Kritiki opozarjajo, da lahko čezmerna uporaba igrifikacije in digitalnega pripovedovanja odvrča od resničnih ciljev dela. Ustvarja lahko tudi nepotrebno tekmovalnost med zaposlenimi, kar lahko dolgoročno vodi v stres in izgorelost (Nicholson, 2015).

**Programi socialnega in čustvenega učenja** spodbujajo razvoj veščin, znanja in odnosov, ki posameznikom omogočajo, da razumejo in upravljajo svoja čustva, vzpostavljajo in vzdržujejo pozitivne odnose ter sprejemajo odgovorne odločitve. Raziskave podpirajo to metodo kot učinkovito sredstvo za izboljšanje akademske uspešnosti, vedenja in duševnega zdravja študentov ter za preprečevanje nasilja, zlorabe substanc in duševnih motenj (Durlak idr., 2011). Nekateri kritiki pa opozarjajo na izzive pri implementaciji teh programov, kot so potreba po obsežnem usposabljanju učiteljev, omejeni šolski viri in potencialna težava pri merjenju učinkovitosti teh intervencij (Mayer idr., 2008).

## **Primeri oblikovanja vzpodbudnega delovnega okolja v Sloveniji**

V sodobnih organizacijskih okoljih so inovativne metode za izboljšanje delovne uspešnosti in krepitev timskega duha vedno bolj cenjene. Ena takih metod, ki se je izkazala za uspešno v slovenski organizaciji d.labs, je **uvedba knjižnega kluba na delovnem mestu**. Idejo je dobila vodja za razvoj

zaposlenih. Ta pristop združuje zaposlene pri rednem branju in diskusiji ob izbranih poglavjih, ki so relevantna za njihovo področje dela. Knjižni klub vodi njihova strokovnjakinja za kadre, tudi sama strastna bralka, ki izbira literaturo za spodbujanje razmišljanja in nadaljnjo razpravo. Tako so se na primer ob razpravi o knjigi *Built for People: Transform Your Employee Experience Using Product Management Principles* avtorice Jessice Zwaan udeleženci osredotočili na različne vidike svojih vlog, jasnost vizije podjetja, pogovarjali so se o poslanstvu kadrovske ekipe in preoblikovanju trenutnih procesov za doseganje ciljev. Ta metoda ne le, da krepi medosebne odnose, temveč tudi podpira učenje in razvoj novih veščin, ki so ključnega pomena za pospešeno doseganje organizacijskih ciljev. Kot primer dobrega ravnanja v Sloveniji je ta pristop lahko navdih za številne druge organizacije, ki želijo izboljšati svojo uspešnost in kulturo učenja.

Naslednji primer je srednje veliko slovensko podjetje, v katerem so se področja za dobro počutje zaposlenih lotili celostno. Upoštevali so komponente fizičnega, psihološkega in socialnega blagostanja. Za fizično dobrobit so poskrbeli:

- z organizacijo rednih online vadb med delovnim časom za vse zaposlene;
- z rednim sezonskim cepljenjem proti gripi;
- z organizacijo predavanja na temo spodbujanja preventivnih navad in zdravega načina življenja;
- z udeležbo na skupinskih vadbah na različnih lokacijah in
- s sponzoriranjem udeležbe na različnih športnih dogodkih po vsej Sloveniji.

Za psihološko blagostanje so poskrbeli z rednimi mesečnimi objavami oza-veščanja v internem glasilu ter s predavanji in preventivnimi delavnicami na teme usklajevanja dela in zasebnega življenja, organizacijskih spretnosti, postavljanja prioritet, spoprijemanja s stresom in podobno. Zaposleni so imeli na voljo tudi anonimno strokovno psihološko pomoč. Za socialni vidik blagostanja je bilo poskrbljeno z rednimi sestanki vodstva z zaposlenimi in ažurnim pretokom informacij. Spodbujana so bila tudi skupinska druženja celotnega podjetja na rednih letnih skupnih dogodkih, kot so no-voletna zabava in športne igre, ali priložnostnih druženjih, npr. kosanjev piknik. Spodbujali so ne samo oddelčna, ampak tudi medoddelčna druženja. Povezovanju med sektorji so posvetili posebno pozornost, da so prekinili »silosne« povezave (npr. komunikacija le znotraj posameznega oddelka

in ne povezovanje med oddelki), ki so pred tem onemogočale dober pretok informacij ter dobro sodelovanje. Kar razlikuje to podjetje od drugih v tej stroki, je predvsem kultura, ki je ob tovrstnih aktivnostih odsevala vrednote podjetja, te pa so bile usmerjene v skrb za dobrobit zaposlenih.

V telekomunikacijskem podjetju pa za psihološko dobro počutje zaposlenim ponujajo možnost obiskovanja delavnic o stresu, osebnostni prožnosti in dobrem počutju. Za fizično dobro počutje zaposlenih vsako sredo ob 7.30 organizirajo brezplačno uro joge. Ponujajo jim tudi številne športne aktivnosti po nižjih cenah. Med drugim pa so vključeni tudi v **projekt Prometej** (AmCham Slovenija, 2024), ki ga financira Norveški finančni mehanizem za obdobje 2014–2021 in predstavlja inovativen pristop k izboljšanju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih v Sloveniji. Trudi se za opolnomočenje tako žensk kot moških zaposlenih s preizkušenimi ukrepi, ki olajšujejo to usklajevanje, ne glede na to, ali delo poteka na domu ali na lokaciji podjetja. Glavna inovacija projekta je v razvoju kombiniranega celostnega izobraževalnega pristopa, ki vključuje delavnice, predavanja in svetovanja, namenjena tako delodajalcem kot zaposlenim. Projekt poudarja pomen individualiziranega izobraževalnega pristopa, utemeljenega na pozitivni psihologiji, s čimer prispeva k vzpostavljanju organizacijske kulture, ki temelji na enakosti spolov in raznolikosti. Z razvojem večstopenjske mentorske sheme in digitalnih orodij za prenos znanja Prometej ne samo izboljšuje znanje in ozaveščenost o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, ampak tudi krepi organizacijske kulture podjetij, usmerjene k enakosti in raznolikosti. Pričakovani rezultati so izboljšanje znanja in zavedanja o izzivih usklajevanja, opolnomočenje zaposlenih in vodij za lažje usklajevanje ter večja ozaveščenost o pomenu enakosti spolov. Vse to pa prispeva k bolj spoštljivemu in zadovoljivemu delovnemu okolju.

## **Etične dileme in priporočila za delodajalce ter zaposlene**

Pri oblikovanju in izvajanju strategij za dobro počutje na delovnem mestu se **delodajalci lahko srečajo s številnimi pastmi in etičnimi dilemami**, ki zahtevajo premišljen pristop.

Najbolj skrb vzbujajoče je, da se delodajalci ne zmenijo za zaposlene, da so bolj usmerjeni v organizacijo dela, k postopkom in nalogam, manj pa k ljudem. Tako lahko zaradi premajhnega zavedanja o vlogi dobrega počutja na delovnem mestu pride do:

- **neupoštevanje potreb zaposlenih.** Pomanjkanje osredotočenosti na dobro počutje lahko vodi v visoko stopnjo izgorelosti, nezadovoljstvo in fluktuacijo, kar na koncu negativno vpliva na produktivnost, delovno klimo ter na privabljanje novih zaposlenih;
- **zanemarjanje psihološke varnosti.** Nezadostna pozornost glede psihološki varnosti lahko ustvari okolje, kjer se zaposleni bojijo izraziti svoje mnenje, kar zavira inovativnost in osebni razvoj;
- **zanemarjanje dolgoročnih koristi.** Premajhna naložba v dobro počutje zaposlenih lahko kratkoročno prihrani stroške, na dolgi rok pa lahko privede do večjih izgub zaradi nižje zavzetosti zaposlenih, večjih stroškov zdravstvenega varstva in izgub zaradi odsotnosti.

Na drugi strani pa lahko opozorimo še na primere, ko delodajalec želi narediti vse in še več. Včasih zanemari poslovne cilje in delovne naloge ter veliko virov (finančnih, časovnih, osebnih, materialnih) vlaga v zaposlene in njihovo dobrobit. V praksi smo ta pojav zaznali tudi v času pandemije covid-19, ko je morala večina zaposlenih ostati doma ter se poleg dela ukvarjati tudi z vlogo npr. vzgojitelja, kuharja, čistilca. V tem obdobju so delodajalci želeli zaposlenim olajšati skrbi s tem, da so večino izobraževanj usmerili k skrbi zase. Tako so izobraževanja najpogosteje pokrila področje usklajevanja dela in prostega časa, skrb za lastno dobro počutje, komunikacijo na daljavo, preprečevanje stresa in utrujenosti zaradi dela v okolju Zooma ipd. Zaposleni pa so s časom začeli poročati, da se samo še izobražujejo, ob čemer jim zmanjkuje časa za redne delovne naloge in obveznosti. Tako lahko **pasti čezmernih prizadevanj za dobro počutje** združimo v tri področja:

- **preobremenitev z dobrohotnostjo:** čeprav so programi dobrega počutja namenjeni izboljšanju zdravja in zadovoljstva zaposlenih, lahko čezmerna ponudba teh programov povzroči občutek preobremenjenosti ali pritiska, da se jih morajo zaposleni udeležiti, kar paradoksalno vodi v pomanjkanje časa za izvedbo rednih delovnih obveznosti in s tem v večji stres;
- **zmanjšanje avtonomije:** programi, ki so preveč direktivni ali silijo tudi na osebno področje življenja zaposlenih (npr. kako naj si zaposleni oblikujejo svoj prosti čas), lahko zmanjšajo občutek avtonomije in profesionalne svobode, kar je še posebej problematično, če so povezani z ocenjevanjem uspešnosti;
- **ena velikost za vse:** pristopi, ki ne upoštevajo individualnih razlik med zaposlenimi, se lahko izkažejo za nepomembne ali neustrezne za nekatere zaposlene, kar zmanjšuje njihovo učinkovitost in sprejetost.

Psihologi pri oblikovanju novih programov ali pri analizi že uveljavljenih nikoli ne pozabimo opozoriti tudi na etične izzive, ki nam jih nek pristop prinaša – **etične dileme, s katerimi se zaposleni ali delodajalec lahko srečajo**, etične napake, do katerih lahko prihaja, neetična ravnanja, ki lahko postanejo del našega vsakdana, itn. Tudi pri skrbi za dobro počutje zaposlenih je tako. Najpogosteje lahko v praksi zasledimo naslednje etične izzive:

- programi, ki zahtevajo osebne zdravstvene informacije ali spremljanje vedenja (npr. sledilniki aktivnosti), lahko povzročijo pomisleke glede zasebnosti. Delodajalci morajo zagotoviti, da so zaposleni o programih ustrezno obveščeni in da sodelujejo prostovoljno;
- programi dobrega počutja morajo biti oblikovani tako, da ne stigmatizirajo ali izključujejo posameznikov na podlagi njihovega zdravstvenega stanja, telesne pripravljenosti ali drugih osebnih lastnosti. To zahteva občutljivost in vključujoč pristop pri oblikovanju programov;
- zagotoviti je treba, da so programi in ugodnosti dostopni vsem zaposlenim, ne glede na njihovo delovno mesto, lokacijo ali delovne ure. To pomeni, da bi morale biti možnosti prilagojene tako, da upoštevajo različna delovna okolja in osebne okoliščine.

Da bi se izognili tem pastem in etičnim dilemam, je ključno, da delodajalci razvijejo programe dobrega počutja v sodelovanju z zaposlenimi, upoštevajoč njihove potrebe, mnenja in meje. Pred začetkom je treba opredeliti namen (zakaj se lotevamo tega programa) in cilj (kaj bi z uvedbo programa radi dosegli) ter določiti kriterije, s katerimi bomo ocenjevali uspešnost uvedbe določene metode oziroma programa. Poleg tega je pomembno, da se ves čas zagotavlja visoka stopnja transparentnosti, pravičnosti in spoštovanja zasebnosti. Z upoštevanjem tega smo oblikovali **nekaj napotkov za delodajalce**, pri čemer opozarjamo, da pri tem ne mislimo zgolj na delovne organizacije v gospodarstvu, temveč na vsa delovna okolja, od javne uprave, šolstva, zdravstva, nevladnih organizacij, društev, kot seveda tudi podjetij in delniških družb.

1. **Razvijte celostni pristop k dobremu počutju:** delodajalci bi morali razviti celostne programe dobrega počutja, ki ne vključujejo samo fizičnega zdravja, ampak tudi duševno zdravje, ravnovesje med delom in prostim časom ter karierno rast. To pomeni, da se poleg zdravstvenih preverjanj in telesne vadbe organizirajo npr. delavnice za obvladovanje stresa, tečaji čuječnosti in usposabljanja za razvoj kariere.



2. **Spodbujajte odprto in iskreno komunikacijo:** vzpostavitev kulture, kjer se spodbuja odprta komunikacija brez strahu pred povračilnimi ukrepi, je ključna za psihološko varnost na delovnem mestu. Delodajalci bi morali biti dostopni in odprti za povratne informacije ter spodbujati zaposlene, da izrazijo svoje misli in ideje.
3. **Prizadevajte si za psihološko varnost:** ustvarjanje okolja, kjer se zaposleni počutijo varne ob deljenju svojih mnenj in ob napakah, pomaga graditi zaupanje in spodbuja inovativnost ter učenje. Vodje bi morali biti usposobljeni za ustvarjanje in vzdrževanje psihološke varnosti znotraj svojih ekip.
4. **Oblikujte individualen pristop:** prepoznajte, da so potrebe in želje zaposlenih različne. Prilagodljiv pristop k upravljanju, ki upošteva individualne potrebe glede delovnega časa, nalog in razvojnih priložnosti, lahko pripomore k bolj zadovoljnim in motiviranim zaposlenim.
5. **Investirajte v razvoj vodstvenih sposobnosti:** vodje igrajo ključno vlogo pri oblikovanju delovne klime in kulture. Investiranje v njihov razvoj, da postanejo bolj empatični, podporni in učinkoviti komunikatorji, ima lahko velik vpliv na dobro počutje zaposlenih.

Niso pa le delodajalci tisti, ki morajo na delovnem mestu poskrbeti za dobre delovne pogoje, tvorne odnose in prijetno delovno klimo. Kot smo omenili v začetku poglavja, je pomembno tudi, kakšni so pogled zaposlenih, njihova motivacija ter občutki ob sobivanju s kolegicami in kolegi. Zato smo v nadaljevanju oblikovali **napotke, ki zaposlenim lahko pomagajo sooblikovati delovno okolje**, v katerem se bodo počutili dobro in bodo tudi njihovi delovni rezultati vzpodbudni:

1. **Aktivno sodelujte v komunikaciji:** bodite odprti in iskreni pri komunikaciji z vodji in sodelavci. Delite svoje ideje, skrbi in predloge za izboljšave. To lahko pripomore k boljšemu medsebojnemu razumevanju in izboljšanju delovnega okolja.
2. **Postavite meje med delom in zasebnim življenjem:** v današnjem hitro spreminjajočem se delovnem okolju je včasih težko ohraniti ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Zaposleni bi morali aktivno postavljati meje, da preprečijo izgorelost in ohranijo svoje dobro počutje.

3. **Vključite se v programe dobrega počutja:** izkoristite programe, ki jih ponuja vaš delodajalec. Udeležba v teh programih ne samo da prispeva k vašemu osebnemu zdravju, ampak lahko izboljša tudi vaše delovne sposobnosti in produktivnost.
4. **Razvijajte svoje kompetence:** iskanje priložnosti za profesionalni in osebni razvoj ne samo da izboljša vaše karijerne možnosti, ampak lahko prispeva tudi k večjemu zadovoljstvu na delu. To vključuje udeležbo na usposabljanjih, delavnicah ali pa iskanje mentorja.
5. **Skrbite zase:** redna telesna vadba, uravnotežena prehrana, dovolj spanja in prakse čuječnosti so ključni za ohranjanje dobrega fizičnega in duševnega zdravja. Zaposleni bi morali biti proaktivni pri vzdrževanju svojega zdravja, kar neposredno vpliva na njihovo počutje na delovnem mestu.

Delodajalci in zaposleni morajo prepoznati, da je dobro počutje na delovnem mestu skupna odgovornost. Sodelovanje, zavzetost in skupno prizadevanje lahko vodijo do bolj zdravega, produktivnejšega in bolj zadovoljivega delovnega okolja.

## Literatura

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. in Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- AmCham Slovenija (2024). Prometej – sodelujmo skupaj za zeleno, konkurenčno in vključujočo Evropo. <https://amcham.si/zagovornistvo/prometej/>
- Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide, Volume III* (str. 1–28). John Wiley & Sons.
- Bakker, A. B. in Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397–409. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.008>
- Bakker, A. B. in van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology*, 59(1), 38–46. <https://doi.org/10.1037/cap0000120>
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3. izdaja). Free Press.
- Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D. in Schellinger, K. B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development*, 82(1), 405–432. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01564.x>
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T. in DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and

- non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Gelles, D. (2015). *Mindful work: How meditation is changing business from the inside out*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A. in Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), 114–142. <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>
- Grant, A. M., Christianson, M. K. in Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Greenhaus, J. H. in Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Hamari, J., Koivisto, J. in Sarsa, H. (2014). Does gamification work? - A literature review of empirical studies on gamification. In 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences (str. 3025–3034). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- Ho, H. C., Hou, W. K., Poon, K. T., Leung, A. N. in Kwan, J. L. (2023). Being virtuous together: A one-year prospective study on organizational virtuousness, well-being, and organizational commitment. *Applied Research in Quality of Life*, 18(1), 521–542. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10094-4>
- Hyland, P., Lee, R. A. in Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 576–602. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.41>
- Jeffrey, K., Mahony, S. Michaelson, J. in Abdallah, S. (2014). *Well-being at work: A review of the literature*. New Economics Foundation.
- Kinder, A., Hughes, R. in Cooper, C. L. (2008). *Employee well-being support. A workplace resources*. John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P. in Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130–139.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D. in Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 507–536. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
- Nicholson, S. (2015). A RECIPE for meaningful gamification. V T. Reiners in L. C. Wood (ured.), *Gamification in education and business* (str. 1–20). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5_1)
- Petrou, P., Hamrick, A. B. in Abdel Hadi, S. (2024). Unraveling the power of leisure crafting for unengaged employees: Implications for creativity and meaning at work. *Journal of Organizational Behavior*, 1–19. <https://doi.org/10.1002/job.2824>
- Purser, R. E. (2019). *McMindfulness: How mindfulness became the new capitalist spirituality*. Repeater Books.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. in Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Stoll, L. (2014). A short history of wellbeing research. D. McDaid in C. L. Cooper (ured.), *Wellbeing: A complete reference guide, Volume 5* (str. 1–19). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell098>
- Stuckey, H. L. in Nobel, J. (2010). The connection between art, healing, and public health: A review of current literature. *American Journal of Public Health, 100*(2), 254–263. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2008.156497>
- Šarotar Žižek, S. Š. in Mulej, M. (2017). Psychological well-being of individuals as employees and a paradigm in the future economy and society. V A. A. Vilas Boas (ured.), *Quality of life and quality of working life* (str. 226–240). IntechOpen.
- Tadić, M., Bakker, A. B. in Oerlemans, W. G. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(4), 702–725. <https://doi.org/10.1111/joop.12094>
- Veld, M. in Alfes, K. (2017). HRM, climate and employee well-being: Comparing an optimistic and critical perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(16), 2299–2318. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314313>
- Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Clarendon Press.

## AT OUR COMPANY, WE CARE FOR EMPLOYEES – METHODS AND APPROACHES THAT PROMOTE EMPLOYEE WELL-BEING

*Work in Slovenian organizations often changes according to the economic situation, which requires flexibility and proactivity in designing optimal conditions for employees. The chapter addresses various methods for improving the work environment, including team activities, career counseling, stress management workshops, and the development of communication skills. It also touches on the impact of personal experiences of employees, the importance of organizational climate and psychological safety, as well as communication and leadership in the work environment.*

*The author explores the differences and similarities between key concepts such as well-being, vitality, satisfaction, work engagement, and good mood, and their impact on work performance and organizational outcomes. It also presents examples of creating a supportive work environment in Slovenia, which include mindfulness, meditation, mutual support, mentorship, art and music therapy, gamification, digital storytelling, and social and emotional learning programmes. In conclusion, it emphasizes the importance of a holistic approach to well-being at the workplace, which includes the physical, psychological, and social well-being of employees. The author advises employers on how to avoid pitfalls and ethical dilemmas in designing well-being programmes, and offers guidelines for employers and employees to improve well-being at the workplace.*