UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VPLIV MANAGEMENTA DOBREGA POČUTJA NA STRES ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

Ljubljana, januar 2026 SARA DJUKIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Djukić, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv managementa dobrega počutja na stres zaposlenih v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem doc. dr. Simonom Colnarjem

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;

11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 29.01.2026 Podpis študentke: Sara Djukić

POVZETEK

Magistrsko delo obravnava vpliv managementa dobrega počutja na stres zaposlenih v izbranem podjetju farmacevtske dejavnosti. Management dobrega počutja predstavlja strateški pristop podjetja k managementu psihofizičnega zdravja zaposlenih. Gre za strukturirano delovanje, pri katerem podjetja z različnimi proaktivnimi ukrepi ciljajo na ustvarjanje zdravega delovnega okolja in učinkovito obvladovanje stresa. Teoretični del obravnava stres na splošno, aktivnosti v pisarniškem delovnem okolju, ki ga povzročajo, ter posledice, ki jih ti puščajo. V teoriji so prav tako predstavljeni management dobrega počutja, njegove ključne aktivnosti, pomen za zaposlene in primeri praks v podjetjih. Empirični del temelji na raziskavi, kako izbrano podjetje z managementom dobrega počutja skrbi za zdravje in dobro počutje ter s tem za zniževanje stresa pri svojih zaposlenih. Magistrsko delo predstavlja tudi priporočila za prakso, ki lahko podjetju pomagajo pri nadaljnjem razvoju managementa dobrega počutja.

KLJUČNE BESEDE: psihični stres, fizični stres, management dobrega počutja, zdravje, dobro počutje

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

This master's thesis examines the impact of wellness management on employee stress in a selected company in the pharmaceutical industry. Wellness management represents a strategic approach to managing employees' psychological and physical health. It involves structured activities through which companies implement various proactive measures aimed at creating a healthy working environment and effectively managing stress. The theoretical part discusses stress in general, factors in the office working environment that contribute to it, and the consequences these factors have. It also presents wellness management, its key components, its importance for employees, and examples of practices implemented in companies. The empirical part is based on a study of how the selected company uses wellness management to manage health and well-being and thereby reduce stress among its employees. The master's thesis also provides practical recommendations that may assist the company in the further development of wellness management.

KEY WORDS: psychological stress, physical stress, wellness management, health, well-being

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1 UVOD 1
2 STRES V PISARNIŠKEM DELOVNEM OKOLJU 2
2.1 Opredelitev stresa 3
2.2 Vrste stresa 3
2.3 Aktivnosti za nastanek stresa v pisarniškem delovnem okolju 5
2.3.1 Psihične aktivnosti 5
2.3.2 Fizične aktivnosti 7
2.4 Posledice stresa v pisarniškem delovnem okolju na zaposlene 8
2.4.1 Psihične posledice 8
2.4.2 Fizične posledice 10
3 MANAGEMENT DOBREGA POČUTJA 11
3.1 Opredelitev managementa dobrega počutja 11
3.2 Ključne aktivnosti managementa dobrega počutja 12
3.2.1 Psihične aktivnosti 12
3.2.2 Fizične aktivnosti 14
3.3 Pomen managementa dobrega počutja za zaposlene 16
3.4 Primeri praks managementa dobrega počutja v podjetjih 18
3.4.1 Google 18
3.4.2 Microsoft 19
3.4.3 Krka d. d. 20
4 RAZISKAVA VPLIVA MANAGEMENTA DOBREGA POČUTJA NA STRES ZAPOSLENIH V PISARNIŠKEM DELOVNEM OKOLJU V FARMACEVTSKI DEJAVNOSTI 21
4.1 Namen in cilji raziskave 21
4.2 Raziskovalna vprašanja in metode 21
4.3 Vprašalnik in potek anketiranja v izbranem podjetju 22
4.4 Postopek analiziranja 23
4.5 Rezultati raziskave 23
4.5.1 Opis vzorca 24
4.5.2 Opisna statistika 25
4.6 Interpretacija odgovorov 33

5 DISKUSIJA 36
5.1 Povzetek rezultatov 36
5.2 Priporočila za prakso 38
5.3 Prispevki raziskave 39
5.4 Omejitve in priporočila za prihodnje raziskave 40
6 SKLEP 41
SEZNAM KLJUČNE LITERATURE 42
LITERATURA IN VIRI 42
PRILOGA 49

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tridimenzionalni sindrom izgorelosti 9
Tabela 2: Komponente managementa dobrega počutja 12
Tabela 3: Pomen managementa dobrega počutja za psihični stres 16
Tabela 4: Pomen managementa dobrega počutja za fizični stres 17
Tabela 5: Pogoji za izvajanje managementa dobrega počutja 17
Tabela 6: Spol anketirancev 24
Tabela 7: izobrazba anketirancev 24
Tabela 8: Starost anketirancev 25
Tabela 9: Delovna doba anketirancev 25
Tabela 10: Glavni vzroki stresa na delovnem mestu 26
Tabela 11: Psihični stres zaposlenih v zadnjem mesecu 27
Tabela 12: Fizični stres zaposlenih v zadnjem mesecu 27
Tabela 13: Povprečne vrednosti ukrepov managementa dobrega počutja v izbranem podjetju 28
Tabela 14: Rezultati testiranja normalnosti in odstopanja od srednje vrednosti pri trditvah o izvajanju ukrepov managementa dobrega počutja 29
Tabela 15: Povprečne vrednosti vpliva managementa dobrega počutja na stres 30
Tabela 16: Rezultati testiranja normalnosti in odstopanja od srednje vrednosti pri trditvah vpliva managementa dobrega počutja na stres 31
Tabela 17: Povprečne vrednosti vpliva nudenja psihološkega pogovora s strokovnjaki na stres zaposlenih 32
Tabela 18: Rezultati testiranja normalnosti in odstopanja od srednje vrednosti pri trditvah vpliva nudenja psihološkega pogovora s strokovnjaki na stres zaposlenih 33

KAZALO SLIK

Slika 1: Meditacijska soba v podjetju Google 19
Slika 2: Domača stran Microsoftove platforme Viva Insights 20

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Kvantitativno raziskovanje – anketa 1

SEZNAM KRATIC

ZDA – Združene države Amerike

1 UVOD

Sodobno pisarniško delovno okolje zaznamujejo konstantne tehnološke, gospodarske in organizacijske spremembe, ki tako od podjetij kot tudi od zaposlenih zahtevajo stalno prilagajanje ter visoko sposobnost obvladovanja delovnih zahtev. Posledice teh transformacij se ne odražajo zgolj na ravni organizacijskih procesov, temveč tudi na individualni ravni zaposlenih, kjer se pogosto kažejo v obliki povečanega stresa. Pisarniško delo v farmacevtski dejavnosti je že samo po sebi specifično zaradi kognitivnih obremenitev, časovnih pritiskov, medosebnih odnosov in dolgotrajnega sedenja, kar dodatno povečuje tveganje za nastanek psihičnih in fizičnih težav (Pavlista in drugi, 2024).

Stres v pisarniškem delovnem okolju nastane, kadar zaposleni zaznajo nesorazmerje med delovnimi zahtevami in lastnimi zmožnostmi za njihovo obvladovanje. Takšno neravnovesje lahko vodi do občutka preobremenjenosti, zmanjšane motivacije in neučinkovitosti. Poleg navedenega se stres pogosto odraža tudi v obliki fizičnih simptomov, kot so glavoboli, motnje spanja, mišično-skeletne težave ter bolezni srca in ožilja. Stres sprva predstavlja prilagoditveni proces, vendar lahko ob dolgotrajni izpostavljenosti preraste v izgorelost, ki pomeni resno ogrožanje zdravja zaposlenega ter njegovega odnosa do dela in organizacije (Pantar in Gorenc, 2020).

Zaradi negativnih posledic stresa se v sodobnih organizacijah vse bolj uveljavlja koncept managementa dobrega počutja, ki predstavlja celosten in strateški pristop k ohranjanju in krepitvi zdravja zaposlenih ter njihovega dobrega počutja. Management dobrega počutja vključuje psihične in fizične ukrepe, katerih cilj je predvsem zmanjševanje stresa, ob tem pa tudi izboljšanje delovne klime ter spodbujanje zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih. Dobro zasnovani in nadzorovani programi prispevajo k učinkovitemu managementu stresa zaposlenih, nižji stopnji absentizma in fluktuacije ter večji organizacijski uspešnosti (Maslach in Leiter, 2021).

Za zaposlene management dobrega počutja predstavlja pomembno podporo pri soočanju z delovnimi obremenitvami, če je dobro zasnovan in podprt s strani njihovih potreb in želja. Nekateri izmed ukrepov, kot so psihološka podpora, promocija zdravega življenjskega sloga in prehrane, ergonomija delovnega mesta ter spodbujanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, prispevajo k boljšemu psihičnemu in fizičnemu počutju, ob čemer dajejo tudi občutek podpore in varnosti s strani organizacije (Mattke in drugi, 2013).

Namen magistrskega dela je proučiti, kako izbrano podjetje farmacevtske dejavnosti z managementom dobrega počutja skrbi za management zdravja in dobrega počutja ter s tem za znižanje stresa pri svojih zaposlenih. Cilj magistrskega dela je na osnovi obstoječe literature in raziskave ugotoviti, ali obstaja povezava med managementom dobrega počutja zaposlenih v farmacevtski dejavnosti v pisarniškem delovnem okolju in zmanjševanjem stresa.

V magistrskem delu poskušam odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

RV1: Kako izbrano podjetje v farmacevtski dejavnosti v praksi izvaja ukrepe managementa dobrega počutja zaposlenih v pisarniškem delovnem okolju?

RV2: Kakšen je vpliv managementa dobrega počutja na stres zaposlenih v pisarniškem delovnem okolju?

RV3: Kakšen je vpliv nudenja možnosti psihološkega pogovora strokovnjakov z zaposlenimi na stres?

Prvi del magistrskega dela je narejen na osnovi deskriptivne metode, saj temelji na zbiranju, pregledu in proučevanju strokovnih člankov ter literature. S to metodo povzamem ključne ugotovitve in spoznanja iz preteklih, že obstoječih raziskav ter na tak način omogočim celovit in jasen pregled obravnavane teme. Po pregledu in obravnavi sekundarnih podatkov v raziskovalnem delu uporabim primarno pridobljene podatke s pomočjo ankete med zaposlenimi v farmacevtskem podjetju, ki je zaradi zaupnosti podatkov v delu anonimno. Vprašanja so bila v večini zastavljena s pomočjo 5-stopenjske Likertove merske lestvice. Anketni vprašalnik je ustrezno izpolnilo 119 zaposlenih v pisarniškem delovnem okolju, zato so pridobljeni odgovori relevantni in ustrezni glede na naslov ter obravnavano temo magistrskega dela.

Struktura magistrskega dela je zasnovana iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V prvem delu teorije se osredotočim na opredelitev stresa in predstavitev njegovih vrst. V nadaljevanju opišem psihične in fizične aktivnosti za nastanek stresa v pisarniškem delovnem okolju ter posledice, ki jih ti puščajo na zaposlenih. V naslednjem poglavju teorije predstavim management dobrega počutja, njegove ključne psihične in fizične aktivnosti ter pomen obravnavanega za zaposlene. Na koncu teoretičnega dela za jasno razumevanje podam še učinkovite primere praks programov v znanih podjetjih. Drugi del magistrskega dela predstavlja raziskava vpliva managementa dobrega počutja na zaposlene v izbranem podjetju. Sprva predstavim metodo raziskave, vprašalnik in potek anketiranja, nato postopek analiziranja podprem s pridobljenimi rezultati, sledi interpretacija pridobljenih odgovorov in na koncu podrobna diskusija. V tej poleg povzetka rezultatov predstavim še priporočila za prakso v izbranem podjetju, prispevke raziskave ter omejitve s priporočili za prihodnje raziskave na izbrano temo.

2 STRES V PISARNIŠKEM DELOVNEM OKOLJU

Sodobni čas zahteva od organizacij čedalje hitrejše prilagajanje potrebam trga in dinamičnega okolja, kar pomeni tudi konstantne spremembe v delovnih procesih podjetij, med njimi tudi v procesih dela v pisarniškem delovnem okolju. Posledica hitro spreminjajočega se okolja so tehnološke, gospodarske in družbene transformacije. Odraz teh se kaže tudi na individualni ravni zaposlenih v obliki stresa (Bukovec in drugi, 2009).

Stres v pisarniškem delovnem okolju se pojavi, ko zaposleni občutijo nesorazmerje med svojimi zmožnostmi za izpolnitev delovnih nalog in delovnimi zahtevami. Na pojav stresa vpliva več aktivnosti, od medsebojnih odnosov zaposlenih, pomanjkanja jasnih navodil in nadzora do neustreznega pisarniškega delovnega mesta. Posledično stres povzroča psihične težave, kot so občutki tesnobe, preobremenjenosti, neučinkovitosti na delovnem mestu, razdražljivost in zmanjšana motivacija. Po drugi strani pa lahko zaradi stresa pride tudi do fizičnih težav, ki se odražajo v obliki glavobolov, nespečnosti, skeletno-mišičnih bolezni ter bolezni srca in ožilja (Pantar in Gorenc, 2020).

2.1 Opredelitev stresa

Manosso in drugi (2022, str. 27) stres opredeljujejo kot odziv na spremembe, ki povzročajo čustvene, duševne ali fizične napetosti. Gre za telesni odziv na situacije, ki jih vsak posameznik doživlja v različnih oblikah in intenzitetah. Vsak stres zahteva pozornost in pomembno je, na kakšen način se bomo kot posamezniki nanj odzvali, saj se posledice odražajo na psihičnem in tudi fizičnem stanju. V nekaterih primerih je najuspešnejša strategija obvladovanja stresa sprememba situacije, medtem ko v drugih primerih učinkovito obvladovanje stresa zahteva prilagoditev lastnega odziva na dogajanje.

Nekateri stres opredeljujejo kot telesni odziv na zaznano nevarnost. Med tem se izločajo hormoni, kot sta kortizol in adrenalin, kar pospeši srčni utrip, zmanjša pretok krvi, upočasni prebavo ter vpliva na druge življenske funkcije. Ta proces telesu omogoči izbruh energije in moči, ki je potreben za soočanje z nevarnostjo ali pobeg. Vendar se opisani mehanizem dandanes aktivira tudi v vsakodnevnih stresnih situacijah, kjer boj ali beg nista primerna. To so na primer napetosti na delovnem mestu, v šoli ali družinski konflikti. Zaradi vsakodnevnih situacij in konstantnega zaznavanja nevarnosti se telesno stanje ne more relativno hitro vrniti v stanje ravnovesja. To lahko posameznika privede do iskanja drugih načinov sproščanja, kot so nezdrave navade, med njimi čezmerno uživanje hrane ali kajenje, kar dolgoročno škodi zdravju (Scott, 2024).

V kontekstu delovnega okolja pa lahko stres opišemo kot neravnovesje med delovnimi zahtevami in sposobnostmi posameznika za njihovo izpolnitev. Stres je splošen pojem, ki se nanaša na začasen proces prilagajanja organizma na spremembe. Ta v povečani meri lahko vodi v utrujenost, čustveno napetost in izčrpanost. Slednje vodi v izgorelost, ki v nasprotju s stresom ni več prilagoditveni proces, temveč skrajna stopnja, kjer prilagoditveni mehanizmi ne delujejo več. Pri tem se razvijejo negativna stališča posameznika do delovnega mesta in organizacije, ki se kažejo na psihični in fizični ravni (Bilban, 2007).

2.2 Vrste stresa

Vrste stresa ločimo po intenzivnosti, trajanju in vplivu na posameznika, ki pa ni nujno škodljiv ali negativen. Akutni stres je kratkotrajen in se pojavi kot reakcija na nenadne

intenzivne dogodke, kot so naravna nesreča, prometna nesreča, fizični napad ali prepir. Odziv posameznika je intenziven in v trenutku išče rešitve za boj ali pobeg. Kljub njegovi intenzivnosti je prednost akutnega stresa v trajanju, saj ta navadno izzveni, ko se dogodek konča. Telo se tako relativno hitro vrne v stanje ravnovesja. Kljub temu pa lahko nekateri izredno travmatični dogodki, ki sprožijo tovrstni stres, vodijo v resne težave pri posameznikih, kot je posttravmatska stresna motnja. Primer akutnega stresa v pisarniškem delovnem okolju je, ko zaposleni sredi pomembnega sestanka s potencialnimi kupci odkrije napako v podatkih na predstavitvi. V tem trenutku doživi izredno močan in hiter stres, ki pa mine, ko se situacija razreši (Ghasemi in drugi, 2024).

Epizodni akutni stres opredeljuje ponavljajoči se akutni stres, torej ne gre zgolj za enkratni dogodek, temveč za življenjski slog, kjer je posameznik v stalni napetosti. Ta se pojavi zaradi stalnih pritiskov, pričakovanj ter medosebnih konfliktov. Tovrstni stres se pojavlja tudi pri ljudeh, ki so deležni konstantnega nasilja v družini, ponavljajočih se bolezni ali pa pri posameznikih, ki živijo na vojnih območjih. Posledice se kažejo v telesni izčrpanosti, motnjah spanja in tesnobi. Primer epizodnega akutnega stresa v pisarniškem delovnem okolju je, ko je posameznik vsak teden deležen kriznih sestankov s konfliktnimi strankami, ki zahtevajo kakovostne rezultate v kratkem roku. Zaposleni tako vsak tedenski sestanek doživlja napade močnega stresa, ki pa minejo po zaključku sestanka. Tovrstni stres lahko po določenem času preide v kronično obliko stresa (Chu in drugi, 2024).

Kronični stres je dolgotrajen in pogosto prisoten v vsakdanjem življenju. Pojavlja se ob ponavljajočih se in dolgotrajnih težavah, kot so slabi družinski odnosi, finančne skrbi, dolgotrajne bolezni in težave na delovnem mestu. Gre za vrsto neizogibnih izzivov, pri katerih posameznik ni sposoben učinkovito obvladovati stalnih stresorjev. Kronični stres povzroča stalno aktivacijo stresnega odziva telesa, kar lahko vodi do številnih negativnih zdravstvenih posledic. Te se kažejo v nezdravih vedenjskih navadah, kot so zmanjšana telesna aktivnost, redno uživanje alkohola ter kajenje. Primer kroničnega stresa v pisarniškem delovnem okolju je preobremenjenost, ko je zaposleni že daljše obdobje pod pritiskom izvajanja delovnih nalog v določenem roku, za katere nima dovolj kapacitet. Zaradi tega je izpostavljen dolgotrajni utrujenosti in občutku nemoči, saj se kljub nenehnemu trudu obremenitev ne zmanjša (Mariotti, 2015).

Vendar niso vse vrste stresa negativne, ravno nasprotno. Eustres je pozitivna oblika stresa, pri kateri posameznik občuti motivacijo in določeno stopnjo vznemirjenosti. Adrenalin mu daje energijo ter spodbuja večjo osredotočenost in željo po doseganju ciljev. Tovrstni stres je odziv na izzive, ki jih posameznik zazna kot koristne, obvladljive in smiselne. Primer eustresa v pisarniškem delovnem okolju je vodenje pomembnega projekta. Zaposlenemu ta izziv prinaša veliko odgovornost, a je kljub zahtevnosti visoko motiviran, saj predstavlja osebno rast, karierni napredek in novo delovno izkušnjo (Bakker in Demerouti, 2007).

2.3 Aktivnosti za nastanek stresa v pisarniškem delovnem okolju

V sodobnem pisarniškem delovnem okolju, ki ga zaznamujejo hitre spremembe, digitalizacija in povečana potreba po prilagodljivosti, postajajo psihični in fizični aktivnosti eni izmed ključnih vzrokov za nastanek stresa med zaposlenimi. Današnji psihični delovni stres izhaja predvsem iz psiholoških procesov, kot so doživljanje preobremenjenosti, občutek pomanjkanja nadzora in čustvene obremenitve na delovnem mestu. Delovne zahteve, kot so visoki časovni pritiski in kompleksnost nalog, ter delovni viri, kot so avtonomija, socialna podpora in povratne informacije, bistveno vplivajo na psihološko dobrobit zaposlenih. Ko zahteve presežejo posameznikove zmožnosti obvladovanja, pride do psihološkega neravnovesja, ki se kaže v obliki stresa. Nasprotno pa prisotnost zadostnih virov blaži negativne učinke zahtev, krepi občutek nadzora in spodbuja zadovoljstvo pri delu. Psihične aktivnosti so torej temeljni za razumevanje nastanka stresa v pisarniškem delovnem okolju, saj vplivajo na to, kako zaposleni zaznavajo in obvladujejo svoje delovne izzive (Rietze in Zacher, 2022).

Poleg psihičnega stresa pa na zdravje zaposlenih v pisarniškem delovnem okolju vpliva tudi fizični stres, ki izhaja predvsem iz dolgotrajnega sedenja, neustrezne ergonomije in omejene telesne aktivnosti med delom. Dolgotrajno sedenje prisili mišice hrbta, vratu, ramen in nog v statično držo, kar povzroča telesno napetost, hkrati pa upočasni cirkulacijo in zmanjša oskrbo mišic s kisikom ter hranili. Neustrezna ergonomija, kot so neprilagojeni stoli, mize, monitorji ali tipkovnice, prisili telo v neoptimalno držo, kar dodatno povečuje lokalno obremenitev mišic in sklepov ter povzroča utrujenost in bolečino. Posledično telo sproži fiziološke odzive, kot sta povišan srčni utrip in mišična napetost, da lahko vzdržuje funkcionalnost in statično držo, kar se zaznava kot telesna obremenitev (Nguyen in drugi, 2021).

2.3.1 Psihične aktivnosti

Ena najbolj kritičnih psihičnih aktivnosti je zagotovo časovni pritisk. Ta nastane, ko ima zaposleni na razpolago omejen čas za opravljanje delovnih zahtev, pri čemer pogosto lovi kratke roke, ki so že v začetku nerealistično postavljeni. V pisarniškem delovnem okolju se takšne urgence dogajajo vsakodnevno. Zaposleni mora delovati učinkovito, reševati kompleksne naloge, ki zahtevajo znanje in čas, ter sprejemati hitre odločitve. Takšne situacije zaposlenemu povzročajo občutek preobremenjenosti, saj mora ob vseh pritiskih še zanesljivo opravljati vrsto drugih delovnih nalog v istem časovnem okviru (Ganster in Rosen, 2013).

Čustveno obremenitev lahko prav tako pripišemo pisarniškemu delu, saj ta vključuje raznolike interakcije s strankami, partnerji in sodelavci, bodisi nadrejenimi ali podrejenimi. Tovrstne interakcije zaradi pričakovanj delovnega mesta zahtevajo visoko čustveno inteligentnost, kjer mora zaposleni nenehno nadzorovati in usmerjati svoja čustva, ki včasih nasprotujejo dejanskemu notranjemu doživljanju situacije. Zaposleni mora pogosto kljub

frustraciji ohraniti prijazno in vljudno komunikacijo, obdržati nevtralno držo ter prikriti nezadovoljstvo z izkazovanjem čustev, ki jih dejansko ne občuti, kot je na primer prisiljen nasmeh (Brotheridge in Grandey, 2002).

Pomanjkanje avtonomije je še eden izmed psihičnih aktivnosti, ki vplivajo na pojav stresa v pisarniškem delovnem okolju. Avtonomija namreč pomeni, da ima zaposleni možnost samostojnega odločanja in sposobnost izvajanja nalog brez konstantnega nadzora. Gre za svobodno odločanje o časovnem razporejanju delovnih nalog, izbiri načina dela in delovnih postopkov. Pomanjkanje avtonomije pa nastopi, ko zaposleni nimajo zadostnega vpliva na potek svojega dela. Zaradi strogih pravil, neprilagodljivih postopkov in nenehnega nadzora nadrejenih se zmanjšuje samostojnost pri delu, kar posledično daje občutek nemoči in povzroča vrsto stresnih situacij (Tran, 2025).

Pomanjkanje socialne podpore na delovnem mestu, v smislu slabe komunikacije s sodelavci, nadrejenimi ali podrejenimi, medosebnih konfliktov, mobinga ali izoliranosti, v veliki meri vpliva na nastanek stresa. Do konfliktov lahko pride zaradi različnih razlogov. Zaposleni lahko občuti nepravično obravnavanje s strani nadrejenih, ima drugačen pogled na reševanje delovnih nalog kot sodelavec, lahko pride do nasprotujočih si interesov ali nesporazumov. Včasih pa je razlog za nastanek konflikta na osebni ravni, kar vpliva na nastanek negativne delovne klime in posamezniku daje občutek nepripadnosti. Medosebno zaupanje in zavezništvo pri delu ustvarjata okolje, v katerem se zaposleni lahko sprostijo, v nasprotnem primeru dela ne morejo učinkovito opravljati (Bakker in Demerouti, 2007).

Konflikt vlog in pričakovanj sta dodatni aktivnosti, ki povzročata stres pri zaposlenih v pisarniškem delovnem okolju. Gre za situacije, v katerih posameznik ne more jasno razbrati, kaj se od njega pričakuje, kakšne odgovornosti ima in kako se bodo merili njegovi rezultati. Če so delovne naloge slabo opredeljene, si nasprotujejo ali se pogosto spreminjajo, pride do konflikta vlog. Kadar pa zaposleni prejema navodila od različnih nadrejenih ali mora hkrati opravljati nasprotujoče si delovne naloge, na primer biti hiter in hkrati natančen, pride do konflikta pričakovanj. Skupek navedenega zaposlenemu povzroča občutek zmedenosti in stiske, kar vodi v psihološko napetost (Alblihed in Alzghaibi, 2022).

Med povzročitelje stresa na delovnem mestu štejemo tudi razmerje med delovnim in zasebnim življenjem. To se nanaša na posameznikovo zmožnost usklajevanja delovnih zahtev z osebnim oziroma družinskim življenjem. Pogosto lahko pride do razdvojenosti že zaradi dolgih delovnih dni in nadur ter s tem povezane utrujenosti, ki se odraža na posameznikovem funkcioniranju v zasebnem življenju, njegovi sposobnosti opravljanja osebnih obveznosti ali splošnem počutju, ki je pogosto razdražljivo. Tudi v vedenju lahko pride do konfliktov med delovnim in osebnim življenjem. Na delovnem mestu je komunikacija formalna in neposredna, medtem ko je v domačem okolju bolj empatična in čustvena. Zaradi teh razlik lahko pride do težav pri preklapljanju med vlogami, zlasti pri posameznikih na vodilnih položajih. To lahko vodi v napetosti v družinskem okolju in splošno nezadovoljstvo (Brough in Kalliath, 2009).

2.3.2 Fizične aktivnosti

Prva izmed predstavljenih fizičnih aktivnosti kot povzročiteljev stresa je ergonomija delovnega mesta. Gre za prilagoditev delovnega okolja psihičnim in tudi fizičnim potrebam zaposlenega, ki je v pisarniškem delovnem okolju zaradi večurnega sedenja in uporabe računalnika izredno pomembna. Neustrezno delovno okolje, ki povzroča telesno obremenitev in s tem tudi stres, vključuje neprilagojeno višino miz in stolov, nepravilno oblikovane stole, računalniške zaslone brez možnosti nastavitve višine ter neustrezno nastavljene tipkovnice in miške. Našteto dolgoročno povečuje možnost za nastanek mišično-skeletnih težav (Parry in Straker, 2013).

Dolgotrajno sedenje samo po sebi predstavlja fizični stres, saj številne raziskave navajajo, da več kot šesturno sedenje na dan povzroča težave krvnega obtoka, mišic in skeleta ter vpliva tudi na kognitivne funkcije zaposlenih. Zaposleni se tako soočajo z bolečinami v hrbtu, vratu in ramenih, kar zmanjšuje gibljivost, po drugi strani pa sedenje upočasni cirkulacijo, kar pospešuje nastanek srčno-žilnih bolezni. Sedenje prav tako vpliva na duševno stanje zaposlenega, saj zmanjšuje pozornost pri delu, produktivnost in motivacijo. Našteto pri posamezniku povzroča stisko in stres (Daneshmandi in drugi, 2017).

Med aktivnosti, ki povzročajo stres v pisarniškem delovnem okolju na fizični ravni, sodijo tudi svetlobne razmere. Če je svetloba premočna, prešibka ali bleščeča, gre za neustrezno osvetlitev, ki lahko negativno vpliva na fizično stanje zaposlenega. Težava nastopi, če v prostoru primanjkuje dnevne svetlobe, saj zaposleni v tem primeru ne prejme dovolj vitamina D, ki vpliva na cirkadiani ritem in budnost. Na koncentracijo vpliva tudi bleščanje monitorjev in umetna svetloba, ki povzroča naprezanje oči ter glavobole. Zaposlenemu se na ta način upočasni obdelava informacij in zmanjša natančnost pri opravljanju delovnih nalog. Ob tem se poveča tudi razdražljivost in zmanjša zadovoljstvo pri delu (Sun in drugi, 2019).

Hrup je še ena izmed aktivnosti, ki vpliva na pojav stresa. V pisarni izhaja iz pogostega zvonjenja telefonov, pogovorov, glasne pisarniške opreme, korakov, odpiranja vrat in podobno. Stres zaposlenemu povzroča predvsem delo v odprtih pisarnah, kjer ni pregrad in je hrup še bolj nepredvidljiv. Zaposleni se tako težje osredotoči na delovne naloge, saj hrup prekinja miselni tok in zmanjšuje učinkovitost dela. Po drugi strani pa slaba akustika povečuje raven hrupa, saj se zvok neenakomerno odbija po prostoru. Zaposleni ima lahko težave pri razumevanju govora, pogostejše nesporazume ter večji napor pri sprejemanju informacij (Mak in Lui, 2012).

Med fizične aktivnosti za pojav stresa lahko prištejemo tudi temperaturna odstopanja in slabo kakovost zraka. Raziskave kažejo, da je optimalna temperatura med 21 °C in 23 °C, ki zaposlenemu zagotavlja udobje za delo. Odstopanja od navedenega temperaturnega razpona povečujejo srčni utrip, vplivajo na slabo počutje in utrujenost ter zmanjšujejo koncentracijo. Po drugi strani pa zrak z visoko vsebnostjo prahu, alergenov in ogljikovega dioksida vpliva

na pojav glavobolov in zaspanosti. Navedeno zaposlenega ovira pri učinkovitem opravljanju dela in prispeva k občutku nezadovoljstva (Fang in drugi, 2004).

2.4 Posledice stresa v pisarniškem delovnem okolju na zaposlene

Stres v pisarniškem delovnem okolju v veliki meri vpliva na psihično počutje zaposlenih, saj dolgotrajna izpostavljenost psihičnimi aktivnostmi stresa, opisanim v poglavju 2.3.1, vodi do psihične izčrpanosti. Danes so kronični stresni odzivi v pisarniškem delovnem okolju pogosto povezani z zmanjšano čustveno odpornostjo, nižjo motivacijo in občutkom nižje osebne učinkovitosti. Takšno stanje zmanjšuje kognitivne sposobnosti, sposobnost odločanja ter koncentracijo, kar vpliva na kakovost opravljenega dela in odnose med sodelavci. Poleg tega lahko dolgotrajni stres povzroči tudi občutek nemoči in izgubo smisla. Posledično se zmanjšuje zadovoljstvo pri delu, povečuje čustvena izčrpanost in slabša splošno psihično stanje zaposlenih (Kelloway in drugi, 2023).

Poleg psihičnih so izrazite tudi fizične posledice stresa v pisarniškem delovnem okolju. Aktivnosti, opisane v poglavju 2.3.2, kot so dolgotrajno sedenje, pomanjkanje gibanja in neustrezna ergonomija, ustvarjajo pogoje, v katerih telo ne more več vzdrževati naravnega ravnovesja in se sooča s fizičnim stresom v obliki povečane mišične napetosti, slabšega krvnega obtoka in posledično večje nagnjenosti h kroničnim telesnim težavam. Takšni odzivi pogosto potekajo postopno, vendar imajo pomemben vpliv na zdravje zaposlenega, ki se kaže v utrujenosti, bolečinah in zmanjšani energiji. S tem se slabša tudi telesna regeneracija, kar dolgoročno povečuje možnost odsotnosti z dela ter zmanjšuje produktivnost in učinkovitost zaposlenih (Daneshmandi in drugi, 2017).

2.4.1 Psihične posledice

Na osnovi opisanih psihičnih aktivnosti v poglavju 2.3.1 lahko v nadaljevanju izpostavim najpomembnejše psihične posledice stresa v pisarniškem delovnem okolju za zaposlene. Ena izmed najpogostejših psihičnih posledic stresa je anksioznost. Gre za stanje izrazite napetosti, zaskrbljenosti in občutka ogroženosti. V pisarniškem okolju se najpogosteje pojavi kot posledica časovnega pritiska, konflikta vlog in pomanjkanja avtonomije. Stalna anksioznost pri zaposlenem spremeni percepcijo delovnih nalog, saj se te iz obvladljivih vsakodnevnih izzivov spremenijo v grožnje. To se odraža v odlašanju z opravljanjem dela in težavah pri postavljanju prioritet, kar posledično vpliva tudi na zmanjšanje službene samozavesti zaposlenega. Dolgotrajna anksioznost se kaže kot pospešeno bitje srca, nemir, težave s koncentracijo, potenje ter tudi v obliki napadov panike (Linden in Muschalla, 2007).

Izgorelost je zagotovo ena izmed najresnejših psihičnih posledic stresa pisarniškega delovnega okolja na zaposlene. Do nje pride predvsem zaradi visokih delovnih zahtev, konflikta vlog, pomanjkanja podpore ter neuravnoteženega razmerja med delovnim in

zasebnim življenjem. Maslach in Leiter (2021) izgorelost opisujeta kot tridimenzionalni sindrom, ki je predstavljen v tabeli 1.

Tabela 1: Tridimenzionalni sindrom izgorelosti

Dimenzija izgorelosti	**Opis**
Čustvena izčrpanost	Izguba zmožnosti učinkovitega upravljanja s čustvi, mislimi in vedenjem med delom. Pojavita se zmanjšana koncentracija in angažiranost ter posledično slabša kakovost opravljenih delovnih nalog.
Depersonalizacija	Odtujen in negativen odnos do drugih. Zaposleni zaradi duševne izrabljenosti občuti globoko praznino, kar zmanjša njegovo empatijo do sodelavcev ali strank ter povzroča čustveno brezčutnost. To vpliva na nastanek konfliktov in poslabšanje medsebojnih odnosov.
Znižan občutek osebne uspešnosti	Občutek neučinkovitosti, dvom v lastno znanje in sposobnosti ter zmanjšana samozavest in motivacija za delo. To lahko dodatno zniža motivacijo in zavira karierni napredek.

Vir: prirejeno po Maslach in Leiter (2021).

Motnje spanja so ena izmed najpogosteje prezrtih psihičnih posledic stresa v pisarniškem delovnem okolju. Povzročajo jih lahko vse opisane aktivnosti v poglavju 2.3.1 in so ena izmed posledic, ki se izrazito odražajo v zasebnem življenju zaposlenega. Kažejo se v obliki plitkega spanca, težav z uspavanjem, zgodnjega zbujanja ter kronične nespečnosti. Do opisanih težav pride, ko stresorji na delovnem mestu ostajajo nerešeni in aktivirajo hipotalamusno-hipofizno-nadledvično os, kar povzroča povišano raven kortizola oziroma hormona stresa. Posameznik to občuti kot nemir, zaradi katerega ne more vzpostaviti globokega spanca, potrebnega za počitek. Opisano se odraža na počutju zaposlenega, upočasnjenem razmišljanju, slabši potrpežljivosti in koncentraciji ter povečani razdražljivosti (Lee in drugi, 2019).

Ena izmed najresnejših psihičnih posledic stresa v pisarniškem delovnem okolju so tudi depresivni sindromi. Kadar je posameznik predolgo izpostavljen delovnim stresorjem, začne kazati znake čustvene oslabelosti, ki se lahko postopoma razvijejo v depresivne sindrome. Znaki čustvene oslabelosti so izguba zanimanja, zmanjšana energija, težavno sprejemanje odločitev ter pogosto izražanje pomanjkanja smisla. Resnejše oblike depresivnih sindromov pa se kažejo kot pasivnost, nizka samopodoba, občutek nemoči, socialni umik ter v hujših primerih tudi samomorilne misli. Dejstvo je, da depresivni sindromi ne izhajajo zgolj iz zasebnega življenja, temveč so tudi odraz slabih delovnih pogojev, predvsem nizke avtonomije in pomanjkanja občutka pripadnosti. Te aktivnosti vplivajo na produktivnost zaposlenega in koncentracijo, kar pomeni, da posameznik ne more kakovostno opravljati delovnih nalog (Wang in drugi, 2023).

2.4.2 Fizične posledice

Na osnovi opisanih fizičnih aktivnosti kot povzročiteljev stresa v pisarniškem delovnem okolju v poglavju 2.3.2 lahko navedem ključne fizične posledice stresa za zaposlenega. Ena izmed najpogostejših fizičnih posledic dolgotrajnega pisarniškega dela so mišično-skeletne motnje. Zaradi nepravilne drže telesa, konstantno ponavljajočih se obremenitev, neustrezne drže in pomanjkanja gibanja pride do bolezenskih stanj mišic, sklepov, živcev, hrbtenice in vezi. Slaba ergonomija delovnega prostora dolgoročno vpliva na upočasnjeno regeneracijo mišic, kar zahteva zdravniško obravnavo in posledično tudi bolniško odsotnost zaposlenega. Slednje vpliva na delovno učinkovitost, saj se zmanjša hitrost opravljanja nalog in poveča tveganje za nastanek napak pri delu. Med najpogostejše telesne težave zaposlenih v pisarniškem delovnem okolju štejemo bolečine v zapestju in rokah, ki nastanejo zaradi nenaravne drže rok ob uporabi računalniške miške in tipkanju, bolečine v vratu in ramenih, ki nastanejo zaradi nepravilno nastavljene višine monitorja in pisarniškega stola, ter težave z ledveno hrbtenico, ki se odražajo kot bolečina v križu zaradi nepravilnega sedenja brez ustrezne ledvene opore. Med pogoste težave sodi tudi sindrom karpalnega kanala, ki se zaradi nepravilne drže zapestja pojavi kot pritisk na mediani živec v zapestju in povzroča mravljinčenje v prstih ter bolečino v zapestju (Odebiyi in Okafor, 2023).

Motnje krvnega obtoka in s tem povečana možnost pojava srčno-žilnih bolezni so prav tako posledice aktivnosti pisarniškega delovnega okolja. Če telo ostaja dalj časa v statični, sedeči drži, lahko pride do kompresije krvnih žil in s tem upočasnjenega krvnega pretoka, zaradi česar se kri kopiči v venah ter lahko pride do nastanka krvnih strdkov in venske tromboze. Zaradi neaktivnosti mišic, katerih naloga je črpanje krvi proti srcu, pride do zastajanja krvi in povečanja pritiska v spodnjih okončinah. Pri zaposlenih se tovrstne težave odražajo v mravljinčenju nog in občutku utrujenih okončin. Poleg tega dolgotrajno sedenje pogosto sovpada z drugimi nezdravimi vedenji, kot sta nezdrava prehrana in pomanjkanje gibanja, zaradi česar pride do povišanega krvnega tlaka in slabšega holesterola. Slednje prispeva k razvoju ateroskleroze, bolezni srca, možganske kapi ter srčnega infarkta. Zaposleni z navedenimi težavami občutijo večjo utrujenost med delom, kar vpliva na njihovo produktivnost. Prav tako zaradi zmanjšane prekrvavitve in dovoda kisika v možgane počasneje obdelujejo informacije in imajo slabšo koncentracijo (Chau in drugi, 2023).

Med fizične posledice štejemo tudi motnje vida oziroma sindrom računalniškega vida. Zaradi stalnega ostrenja pogleda na zaslon se očesne mišice čezmerno obremenjujejo, hkrati pa se suši očesna površina. To povzroča suhe in razdražene oči, zamegljen vid, občutljivost na svetlobo ter občutek težkih in utrujenih oči. Zaradi premočne ali preslabe osvetlitve prostora ter pomanjkanja naravne svetlobe morajo oči nenehno prilagajati svetlobne pogoje, kar dodatno povečuje očesno utrujenost. Zaposleni lahko zato hitro občutijo frustracijo zaradi zmanjšane koncentracije in povečane utrujenosti, kar znižuje učinkovito opravljanje nalog in povzroča psihično napetost (Sheppard in Wolffsohn, 2023).

Motnje vida, hrup in slabe klimatske razmere pa pogosto zaradi povečane mišične napetosti in zmanjšane oskrbe možganov s kisikom povzročajo glavobole pri zaposlenih v pisarniškem delovnem okolju. Glavoboli so najpogostejša tovrstna fizična posledica, ki posamezniku otežuje učinkovito opravljanje nalog, povzroča notranjo napetost in nižjo produktivnost. Poleg tega se povečata tudi kognitivna utrujenost in možnost napak ter zmanjša sposobnost osredotočanja na reševanje vsakodnevnih nalog. Dolgotrajni glavoboli v veliki meri vplivajo tudi na razdražljivost zaposlenih na delovnem mestu (Magnavita, 2022).

3 MANAGEMENT DOBREGA POČUTJA

Ob vse večjih zahtevah sodobnega delovnega okolja postaja skrb za zdravje zaposlenih eno izmed osrednjih področij strateškega managementa človeških virov. Podjetja se čedalje bolj zavedajo, da so zdravi, motivirani in psihofizično stabilni zaposleni temelj dolgoročne uspešnosti. Prav zato se v sodobnih podjetjih uveljavlja koncept managementa dobrega počutja, ki predstavlja celosten pristop k spodbujanju dobrega počutja zaposlenih. Ta vključuje tako fizične kot tudi psihične in socialne elemente zdravja ter temelji na preventivnih in proaktivnih ukrepih, ki zmanjšujejo negativne učinke delovnih obremenitev, uravnavajo stres in krepijo predanost zaposlenih (Maslach in Leiter, 2021).

3.1 Opredelitev managementa dobrega počutja

Management dobrega počutja predstavlja strateško skrb podjetja za psihofizično zdravje zaposlenih. Gre za strukturiran pristop, pri katerem podjetja z različnimi proaktivnimi ukrepi ustvarjajo zdravo delovno okolje, katerega temeljna ideja je obvladovanje stresa zaposlenih ter s tem spodbujanje motivacije in produktivnosti pri delu. Posledično podjetja na ta način skrbijo tudi za svojo dolgoročno uspešnost. Programi so vključeni v kulturo podjetja in danes niso več zgolj konkurenčna prednost, temveč nujnost, če želijo podjetja ohranjati zadovoljno in učinkovito delovno silo. Obsegajo različne aktivnosti managementa dobrega počutja, od dostopa do rekreativnih in sprostitvenih aktivnosti, podpore pri duševnem zdravju, izobraževanj o zdravi prehrani, delavnic obvladovanja stresa, ergonomije delovnega mesta do spodbujanja ravnovesja med delom in zasebnim življenjem (Harvey, 2019).

Zgodovinsko gledano se je razvoj managementa dobrega počutja postopno širil in dobival čedalje pomembnejšo vlogo v podjetjih. Prvi programi so se pojavili v ZDA v 60. in 70. letih prejšnjega stoletja, ko so podjetja uvajala promocijo fitnes centrov in zdravstvenih pregledov. V 80. in 90. letih pa se je pristop poglobil z vključevanjem individualnih programov za zaposlene. Posamezniki so se lahko vključevali v aktivnosti, kot so opuščanje kajenja, prehransko svetovanje in obvladovanje stresa. Na ta način se je management dobrega počutja razvil v današnjo strategijo, ki vključuje komponente, prikazane v tabeli 2, in potrjuje, da management dobrega počutja ni le dodatna aktivnost v podjetjih, temveč sestavni del poslovne in kadrovske politike (Cooper, 2016).

Tabela 2: Komponente managementa dobrega počutja

Komponenta	**Opis**
Fizično zdravje	Ergonomija, gibanje, preventivni pregledi
Psihično zdravje	Psihološka podpora
Socialno okolje	Medosebni odnosi, sodelovanje zaposlenih
Institucionalni okvir	Politika, organizacijska klima, vodenje

Vir: lastno delo na podlagi Cooper (2016).

V farmacevtski dejavnosti, v katero spada izbrano podjetje v empiričnem delu magistrskega dela, je management dobrega počutja zaposlenih v pisarniškem delovnem okolju ključnega pomena za management stresa. Narava dela je izredno zahtevna, saj vključuje kognitivne in organizacijske obremenitve ter opravljanje visoko specializiranih nalog, kot so regulativa, razvoj zdravil, trženje in analiza podatkov. Brez ustreznih preventivnih ukrepov te aktivnosti pogosto vodijo v pojav stresa. Zato je vključevanje managementa dobrega počutja v strategijo podjetja nujno za ustvarjanje dolgoročno stabilnega kadra (Clifford in drugi, 2022).

Pri oblikovanju in implementaciji managementa dobrega počutja so ključni podpora vodstva podjetja, vključevanje zaposlenih v oblikovanje programov ter redno spremljanje njihove učinkovitosti in nadgrajevanje. Le tako lahko podjetje zagotovi, da so programi prilagojeni dejanskim potrebam zaposlenih in so kot taki tudi koristni (Harvey, 2019).

3.2 Ključne aktivnosti managementa dobrega počutja

Ključne aktivnosti managementa dobrega počutja zajemajo različna področja, ki vplivajo na celostno zdravje in dobro počutje zaposlenih. V grobem jih delimo na psihične in fizične aktivnosti. Ti se med seboj prepletajo in skupaj ustvarjajo pogoje za ohranjanje ravnovesja med delovnimi zahtevami in posameznikovimi zmožnostmi ter njegovim osebnim doživljanjem delovnega okolja (Jones in drugi, 2019).

3.2.1 Psihične aktivnosti

Psihične aktivnosti managementa dobrega počutja zajemajo vse programe, ki prispevajo k bolj stabilnemu čustvenemu zdravju zaposlenih in uravnavanju stresa na delovnem mestu in tudi v zasebnem življenju. Nanašajo se tudi na oblikovanje organizacijske kulture podjetja, ki zaposlenim daje občutek pripadnosti in varnosti. Med psihične aktivnosti, ki vplivajo na management stresa zaposlenih, uvrščamo elemente, kot so psihološka varnost, čustvena inteligentnost, podpora vodstva, občutek avtonomije pri delu, ravnovesje med zasebnim življenjem in delom ter odnosi znotraj tima (Frazier in drugi, 2017).

Psihološka varnost omogoča zaposlenim svobodno izražanje in priznavanje napak brez strahu pred negativnimi posledicami, prosto postavljanje vprašanj ter izražanje mnenja.

Čustvena inteligentnost pa kot sposobnost prepoznavanja in uravnavanja lastnih čustev ter čustev drugih pripomore k obvladovanju medosebnih odnosov in ustvarjanju pozitivne delovne klime. Podpora vodstva in upoštevanje stališč podrejenih vplivata na njihovo motivacijo in zadovoljstvo pri delu, kar posledično uspešno uravnava tudi stres. V sodobnem delovnem okolju, med drugim tudi pisarniškem, kjer so zahteve visoke, tempo hiter, odgovornosti pa velike, so tovrstni elementi postali nujen del trajnostnega managementa podjetja (Arar in Öneren, 2021).

Prva izmed ključnih psihičnih aktivnosti managementa dobrega počutja, ki jih podjetja izvajajo v obliki različnih programov z namenom spodbujanja zdravega načina življenja in dobrega počutja zaposlenih, je psihološka podpora in svetovanje na delovnem mestu. Gre za proaktivni ukrep za preprečevanje in obvladovanje čustvenih stisk zaposlenih v obliki individualnih svetovanj z licenciranimi psihologi ali psihoterapevti prek telefonskih klicev ali v živo. Na tak način ima zaposleni možnost anonimnega pogovora, če to želi. Raziskave kažejo, da so zaposleni učinkovitejši in bolj zadovoljni pri delu, če imajo na voljo psihološko podporo. Poleg tega se v podjetjih zmanjšujejo prezentizem, absentizem in fluktuacija. Rezultati ameriške raziskave kažejo, da za vsak ameriški dolar, vložen v programe psihološke podpore, podjetje prihrani približno štiri ameriške dolarje, saj se zmanjšajo stroški iskanja in usposabljanja novega kadra ter zdravstveni stroški (Attridge in Dickens, 2022).

Druga psihična aktivnost vključuje delavnice obvladovanja čustvene inteligentnosti in upravljanja stresa. Te so ključne pri ustvarjanju psihične stabilnosti zaposlenih. Lahko potekajo neposredno v podjetju, na prostem ali v velnes centrih. Načeloma vključujejo različne sprostitvene in dihalne vaje, meditacije ter skozi samorefleksijo razvijajo načine učinkovitega prepoznavanja in soočanja s stresom. Čustvena inteligentnost temelji na prepoznavanju in prilagajanju čustvenih odzivov, zato je velik poudarek delavnic namenjen timskemu delu in uspešnemu reševanju konfliktov (Hematian in Moraveji, 2023).

Tretja aktivnost predstavljajo programi čuječnosti. Gre za tehnike razvijanja zavedanja sedanjosti, spremljanja trenutnih misli in občutkov brez obsojanja. Elementi čuječnosti vključujejo opazovanje okoliških zvokov in dihanja, raztezne vaje in jogo, meditacije ter zapisovanje čustev, ki se pojavijo kot odziv na spremembe. V okviru managementa dobrega počutja podjetja uvajajo redne tedenske seanse čuječnosti pod vodstvom strokovnjakov. Udeleženci se skozi opazovanje svojih misli in čustev učijo nadzorovati impulzivne reakcije ter tako uravnavajo stres in izboljšujejo medosebne odnose. Posledično se povečuje tudi delovna angažiranost (Verger in drugi, 2021).

Četrta psihična aktivnost je psihološka prva pomoč za vodje. Z namenom pravočasnega odkrivanja čustvenih stisk zaposlenih, kot so razdražljivost, izogibanje in motnje v komunikaciji, se vodje udeležujejo različnih programov za vzpostavljanje varnega delovnega okolja. Učijo se empatije, aktivnega poslušanja in ukrepanja brez obsojanja. Na tak način lahko svojim podrejenim nudijo ustrezno podporo, jih pravočasno usmerijo k

strokovnjakom ter vzpostavljajo zaupanje, hkrati pa zmanjšujejo fluktuacijo zaposlenih (Oaklander, 2022).

Naslednja psihična aktivnost predstavlja vključenost zaposlenih in pridobivanje povratnih informacij. Gre za stalno preverjanje zadovoljstva zaposlenih s pomočjo različnih anket o počutju in delovni klimi, izvajanje individualnih pogovorov med zaposlenim in vodjo ter vključevanje mnenj in idej zaposlenih pri oblikovanju ukrepov za optimizacijo delovnih nalog. Pri tem je izrednega pomena psihološka varnost zaposlenega, ki mora imeti občutek, da lahko brez zadržkov in strahu postavlja vprašanja, predlaga rešitve in prizna napake. Na ta način lahko vodje pravočasno zaznajo raven stresa in ustrezno ukrepajo. Takšen pristop prispeva tudi k občutku pripadnosti in krepi zaupanje zaposlenih (Bouzikos in drugi, 2022).

Predzadnja aktivnost vključuje spodbujanje ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem. Podjetja lahko uspešno uravnavajo stres zaposlenih s ponujanjem fleksibilnih oblik dela, kot so gibljiv delovni čas ali delo na daljavo, krajši delovnik, dodatni dnevi dopusta, izogibanje naduram ter zagotavljanje varstva otrok. Izredno pomembno je, da podjetje usposobi nadrejene, da razumejo in podpirajo družinske potrebe zaposlenih. Na tak način zaposleni povečujejo svojo zvestobo podjetju in izboljšujejo produktivnost pri delu (Obrenovic in drugi, 2022).

Zadnja predstavljena psihična aktivnost pa so programi za preprečevanje izgorelosti. Gre za pravočasno zaznavanje izčrpanosti zaposlenih s pomočjo redne samorefleksije, strateških pogovorov z vodstvom o delovnih zahtevah ter načrtovanja delovnega časa z zadostnimi odmori. Programi vključujejo organizacijske spremembe, kot je uvajanje vsakodnevnih desetminutnih razteznih vaj ali sprehodov po malici, psihološka izobraževanja in svetovanja. Raziskave kažejo, da organizacijske spremembe učinkovito zmanjšujejo nepotrebne pritiske in s tem uravnavajo stres, hkrati pa ohranjajo motivirano delovno silo (Lam in drugi, 2022).

3.2.2 Fizične aktivnosti

Fizične aktivnosti managementa dobrega počutja zajemajo vse aktivnosti, ki so usmerjene v ohranjanje in izboljšanje telesnega zdravja zaposlenih. Njihov namen je uravnavati fizični stres zaposlenih, preprečevati bolezni, zmanjševati telesne obremenitve ter spodbujati gibanje, zdravo prehrano in zagotavljati varno ter ergonomsko delovno okolje. To je še posebej pomembno v pisarniškem delovnem okolju. Med fizične aktivnosti sodijo tudi kakovost zraka, temperatura in hrup. Medtem ko so nekoč podjetja spodbujala predvsem preventivne zdravstvene preglede in splošno varnost pri delu, danes vse več organizacij k fizičnemu zdravju pristopa strateško in proaktivno. Podjetja ne čakajo, da pride do poškodb ali bolezni, temveč že vnaprej ustvarjajo pogoje za dobro telesno počutje (Pronk, 2021).

Prva izmed ključnih fizičnih aktivnosti managementa dobrega počutja, ki jih podjetja proaktivno izvajajo z namenom krepitve zdravja in spodbujanja dobrega počutja zaposlenih, je ergonomija na delovnem mestu. Gre za prilagajanje delovnega okolja zaposlenim z

namenom zmanjšanja fizičnih obremenitev in preprečevanja nastanka poškodb ter mišično-skeletnih bolezni. Med ukrepe sodijo uporaba nastavljivih pisarniških stolov in miz s prilagodljivim načinom nastavljanja višine, ustrezna postavitev monitorjev glede na višino oči, primerna osvetlitev ter odmori, namenjeni razteznim vajam. V zadnjem obdobju podjetja uvajajo tudi višinsko nastavljive mize, ki zaposlenim omogočajo opravljanje dela v stoječem položaju, kar spodbuja aktivno držo in zmanjšuje obremenitev mišic. Tak način dela izboljšuje koncentracijo zaposlenih in prispeva k boljšemu počutju (Robertson in drugi, 2013).

Drugi fizična aktivnost se nanaša na spodbujanje zdravega načina prehranjevanja. Ker ima prehrana neposreden vpliv na imunski sistem, zbranost in raven energije, podjetja v okviru managementa dobrega počutja na različne načine spodbujajo izbiro uravnotežene in zdrave prehrane. To dosegajo z uvajanjem zdravih kotičkov, ki ponujajo sadje in oreščke, odstranjevanjem avtomatov z nezdravimi prigrizki in sladkimi pijačami ter uvajanjem subvencioniranih toplih obrokov v času malice. Prav tako jutranje dostavljanje sadja in limonade neposredno v pisarne zaposlenim omogoča lažji dostop do zdravega zajtrka. Poleg tega organizacija delavnic s prehranskimi svetovalci, kjer imajo zaposleni možnost strokovnega načrtovanja obrokov z namenom izboljšanja telesnega stanja, prispeva k njihovi vitalnosti in prehranski ozaveščenosti (Melián Fleitas in drugi, 2021).

Tretja fizična aktivnost predstavlja spodbujanje telesne aktivnosti. Gre za oblikovanje programov, ki zaposlene spodbujajo h gibanju tako med delovnim časom kot tudi v prostem času. To vključuje organiziranje skupinskih vadb pred ali po delu, subvencioniranje članarin v fitnes centrih, vzpostavljanje fitnes prostorov neposredno v stavbah podjetij ter uvajanje krajših razteznih odmorov med delovnim časom ali sestanki. Pozitiven odziv so podjetja zaznala tudi pri spodbujanju aktivnega prihoda na delo, na primer v obliki hoje ali kolesarjenja, ter pri organizaciji športnih dogodkov in udeležbi na tekmovanjih, kot so maratoni. Pomemben del te aktivnosti so tudi izobraževanja zaposlenih o pomenu telesne aktivnosti, zlasti pri sedečih poklicih, s čimer se krepi zavedanje o pomenu fizičnega zdravja. Redna telesna aktivnost namreč poleg fizičnih koristi izboljšuje tudi razpoloženje in mentalno odpornost (Pronk, 2021).

Naslednja fizična aktivnost vključuje omogočanje cepljenj in preventivnih zdravstvenih pregledov. Omogočanje brezplačnih ali subvencioniranih cepljenj proti gripi, klopnemu meningoencefalitisu in drugim nalezljivim boleznim lahko preventivno zaščiti imunski sistem zaposlenih. Poleg tega redni zdravstveni pregledi, ki vključujejo EKG, merjenje telesne mase, krvnega tlaka, holesterola in ravni sladkorja v krvi ter očesne preglede, predstavljajo pomemben vidik preventivne skrbi za zdravje zaposlenih. Zaposleni, ki imajo dostop do takšnih storitev, do delodajalca občutijo večjo zavzetost in zaupanje, hkrati pa se učinkoviteje uravnava tudi raven stresa (OECD Health Policy Studies, 2022).

Zadnja fizična aktivnost predstavlja urejeno delovno okolje. Nanaša se na fizično urejenost delovnega prostora, ki zaposlenim omogoča dobro počutje in varnost. Podjetja v okviru

managementa dobrega počutja namenjajo posebno pozornost naravni osvetlitvi prostorov, kakovosti zraka, temperaturi, prostorski organizaciji in akustiki. Tako oblikujejo delovne prostore z večjim dostopom do naravne svetlobe, urejajo prezračevalne sisteme in zvočno izolacijo ter vključujejo zelene površine, s čimer ustvarjajo okolje, ki izraža skrb delodajalca za dobrobit zaposlenih (Vimalanathan in Ramesh Babu, 2014).

3.3 Pomen managementa dobrega počutja za zaposlene

Management dobrega počutja ima večstranske koristi za zaposlene, od učinkovitega managementa stresa, večje angažiranosti in zadovoljstva pri delu do izboljšanja zdravja in zmanjšanja tveganja za nastanek kroničnih bolezni. Vendar je pomembno poudariti, da učinkovitost managementa dobrega počutja ni samoumevna. Pogosto se v podjetjih pojavlja vprašanje, pod katerimi pogoji programi dejansko dosežejo svoj namen pri zaposlenih in kdaj ostanejo le površinsko dejanje brez dolgoročnih učinkov. Management dobrega počutja lahko namreč pri zaposlenih povzroči tudi negativen učinek in ustvari nezaupanje do podjetja, kadar pristop ni premišljen in vgrajen v kulturo podjetja (Sherrer, 2023).

V takšnih primerih govorimo o navidezni vključenosti. Gre za površinske aktivnosti, ki jih podjetje izvaja zgolj zato, da izpolni pričakovanja okolja ali ustvari vtis skrbi za zaposlene brez dejanske predanosti ali trajnostnih sprememb. Pri managementu dobrega počutja se to pogosto kaže v oblikovanju programov, ki služijo bolj kot zunanja reklama in izboljšanje ugleda podjetja kot iskrena skrb za zaposlene. Tak pristop lahko namesto koristi povzroči dodatno nezadovoljstvo pri zaposlenih, občutek manipulacije in povečan stres (Sherrer, 2023).

V tabeli 3 je prikazan pozitiven in negativen pomen managementa dobrega počutja za psihični stres. Iz nje je razvidno, da ustrezno zasnovani programi prispevajo k zmanjšanju stresa, nasprotno pa lahko pomanjkljiva izvedba ali nejasna komunikacija teh ukrepov vodi do nezaupanja, nižje udeležbe in večje frustracije med zaposlenimi. Tabela tako ponazarja, da je učinek psihičnih aktivnosti močno odvisen od načina njihovega izvajanja.

Tabela 3: Pomen managementa dobrega počutja za psihični stres

Psihična aktivnost	**Pozitiven pomen**	**Negativen pomen (če je management neustrezen)**
Psihološka podpora	Obvladovanje tesnobe, višja psihološka varnost	Nezaupanje v zaupnost lahko zmanjša udeležbo in ustvari občutek nadzora
Delavnice čustvene inteligentnosti	Povečano razumevanje sebe in drugih, izboljšana delovna klima	Neučinkovitost, če se vodstvo ne vključi ali se izvajajo zgolj simbolno
Programi čuječnosti	Učinkovitejše uravnavanje stresa in čustev, boljša koncentracija	Površinska izvedba lahko povzroči nezaupanje
Psihološka prva pomoč za vodje	Zgodnje prepoznavanje težav ter zmanjšanje fluktuacije in absentizma	Če vodje niso ustrezno usposobljeni, lahko pride do neustreznega pristopa

se nadaljuje

Tabela 3: Pomen managementa dobrega počutja za psihični stres (nad.)

Psihična aktivnost	**Pozitiven pomen**	**Negativen pomen (če je management neustrezen)**
Vključenost zaposlenih in povratne informacije	Krepitev občutka pripadnosti, pravočasno zaznavanje stresa	Ignoriranje podanih predlogov lahko poveča frustracijo
Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem	Zmanjšanje izgorelosti, večja zvestoba in zavzetost	Neusklajenost politike in prakse povečuje nezaupanje v ukrepe

Vir: lastno delo na podlagi Dielschneider (2012).

V tabeli 4 je prikazan pozitiven in negativen pomen managementa dobrega počutja za fizični stres. Tudi tu je razvidno, da je sam učinek fizičnih aktivnosti, s tem tudi zmanjšanje stresa odvisno od načina in ustreznosti izvedbe.

Tabela 4: Pomen managementa dobrega počutja za fizični stres

Fizična aktivnost	**Pozitiven pomen**	**Negativen pomen (če je management neustrezno zasnovan)**
Ergonomija na delovnem mestu	Zmanjšanje mišično-skeletnih težav, večja udobnost, manjša utrujenost	Neprilagojena oprema ali pomanjkanje lahko vodi v bolečine, frustracije in zmanjšano koncentracijo
Zdrava prehrana	Povečana energija, izboljšana zbranost in imunska odpornost	Omejena dostopnost ali neupoštevanje prehranskih potreb lahko povzroča nezadovoljstvo
Telesna aktivnost	Zmanjševanje napetosti, spodbujanje telesnega zdravja in izboljšanje razpoloženja	Slaba organizacija ali prisilna udeležba lahko vodi v odpor ali poškodbe
Cepljenja in preventivni zdravstveni pregledi	Zmanjšanje tveganja za nastanek bolezni, občutek varnosti in skrbi	Neenak dostop ali slabša izvedba zmanjšujeta zaupanje zaposlenih
Delovno okolje (zrak, svetloba, temperatura)	Izboljšana koncentracija, večje udobje, občutek varnosti	Neustrezni pogoji lahko povečujejo fizično in psihično napetost

Vir: lastno delo na podlagi Dielschneider (2012).

Da bi bil pomen managementa dobrega počutja za zaposlene v čim večji meri pozitiven, morajo podjetja že pri načrtovanju in implementaciji managementa dobrega počutja upoštevati ključne pogoje, ki so opisani v tabeli 5. Ti pogoji zagotavljajo dolgoročen in zaposlenim prilagojen pristop, kar prispeva k večji učinkovitosti in trajnosti ukrepov.

Tabela 5: Pogoji za izvajanje managementa dobrega počutja

Pogoj	**Opis**
Avtentičen pristop	Management ne sme biti zgolj marketinška strategija, temveč dolgoročen in iskren interes podjetja za dobrobit zaposlenih.
Celostna povezanost	Management ne sme biti le dodatek, temveč mora biti povezan s kulturo in vrednotami podjetja.

se nadaljuje

Tabela 5: Pogoji za izvajanje managementa dobrega počutja (nad.)

Pogoj	**Opis**
Vključenost zaposlenih	Sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju programov povečuje njihovo koristnost in učinkovitost.
Dostopnost programov	Programi morajo biti dostopni vsem zaposlenim, ne glede na položaj, oddelek ali način dela, vključno z delom na daljavo.
Prilagodljivost programov	Programi morajo upoštevati različne interese, potrebe, starost in stopnjo obremenitve zaposlenih.
Podpora vodstva	Vodstvo mora biti zgled, nuditi podporo, odprto komunicirati z zaposlenimi in spoštovati vrednote managementa.
Spremljanje učinkov	Treba je spremljati odziv zaposlenih, zbirati povratne informacije, meriti zadovoljstvo ter programe prilagajati glede na rezultate.
Dovolj resursov	Za učinkovito načrtovanje, izvedbo in spremljanje rezultatov programov podjetje potrebuje finančna sredstva, čas, strokovnjake, infrastrukturo.

Vir: lastno delo na podlagi Mattke in drugi (2013).

3.4 Primeri praks managementa dobrega počutja v podjetjih

Za podjetja, ki želijo razviti dobre programe managementa dobrega počutja, je ključno, da se učijo iz praks tistih organizacij, ki so na tem področju že uspešne. Te ponujajo dragocen vpogled v to, kako konkretni ukrepi vplivajo na učinkovit management psihičnega ter tudi fizičnega stresa. V tem podpoglavju so predstavljeni primeri dveh tujih in enega slovenskega podjetja, ki celostno pristopajo k skrbi za psihofizično počutje svojih zaposlenih. Njihovi pristopi ponujajo koristne smernice za podjetja, ki želijo oblikovati lastne programe, saj razkrivajo, kako pomembni so prilagajanje specifičnim potrebam zaposlenih, podpora vodstva ter vključevanje samih programov v širšo strategijo podjetja.

3.4.1 Google

Google, ameriško tehnološko podjetje, je eno izmed vodilnih na področju razvoja programov managementa dobrega počutja. Med najbolj prepoznavnimi pobudami znotraj podjetja je program gPause, ki se osredotoča na uravnavanje psihičnega stresa z izvajanjem strukturiranih mentalnih odmorov, uporabo čuječnosti ter dihalnih vaj. Program gPause, okrajšava za Googlers Pause, je namenjen regeneraciji uma med delovnim dnem in je na voljo v več kot šestdesetih Googlovih pisarnah po svetu, udeležba zaposlenih je prostovoljna (Parcerisa, 2019).

Program vključuje vodene seanse sproščanja, meditacij in dihalnih vaj v posebej urejenih prostorih pod vodstvom internih ali povabljenih strokovnjakov, zaposlenim pa je na voljo tudi spletna skupnost Mindfulness z napotki za samostojno vadbo čuječnosti. Posebnost programa je vključevanje praks v vsakodnevno delovno rutino, saj skupine redno izvajajo dihalne vaje pred sestanki, skupaj z vodjo. Na tak način tudi vodje aktivno izkazujejo skrb za psihično zdravje zaposlenih. Poleg tega program vključuje tudi dobrodelni vidik, saj

Google za vsakih dvajset minut izvajanja praks čuječnosti nameni donacijo organizacijam, ki spodbujajo duševno zdravje (Parcerisa, 2019).

Kot del strategije managementa dobrega počutja je Google v delovnih prostorih kampusa ustvaril tudi inovativne meditacijske sobe. Te so zasnovane tako, da zaposlenim omogočajo individualno uporabo v tihem in zvočno izoliranem prostoru, ki z nadzorovano osvetlitvijo spodbuja sprostitev in čuječnost. Podjetje s tem dokazuje, da je tudi delovno okolje pomemben dejavnik managementa dobrega počutja, saj ustvarja pogoje, v katerih lahko zaposleni učinkovito obvladujejo stres ter ohranjajo psihološko stabilnost. Na sliki 1 je prikazana meditacijska soba v podjetju Google (Keh, 2022).

Slika 1: Meditacijska soba v podjetju Google



Vir: Keh (2022).

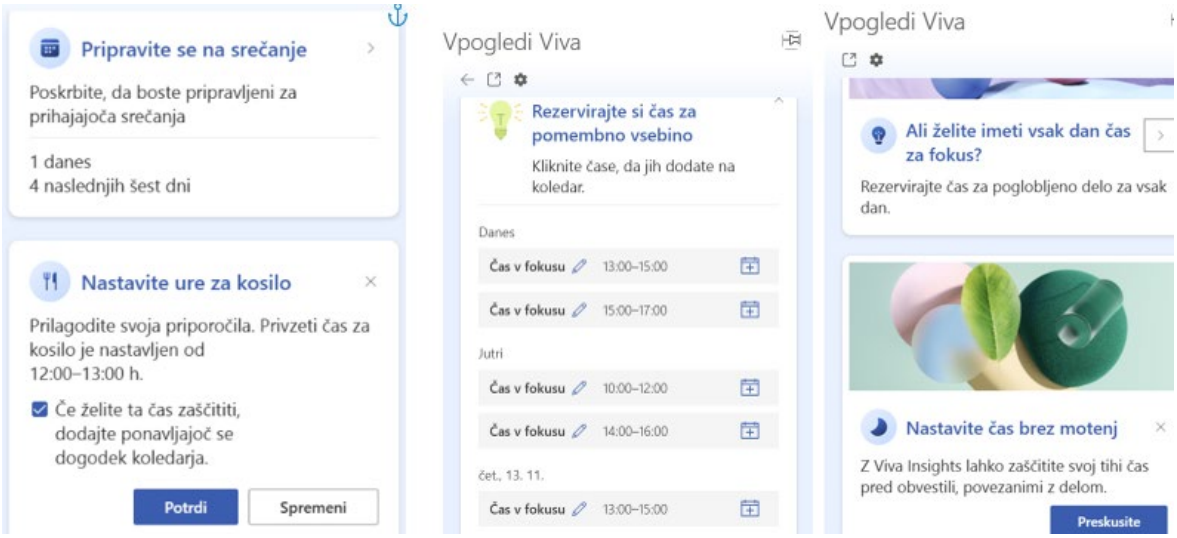
3.4.2 Microsoft

Microsoft je prav tako eno izmed najuspešnejših tehnoloških podjetij, ki v zadnjem desetletju postavlja visoke standarde na področju managementa dobrega počutja. Zaradi izzivov hibridnega dela, ki je v času covida-19 postal razširjena praksa, ter digitalnega delovnega okolja je podjetje razvilo platformo Viva Insights z namenom uravnavanja stresa in delovne produktivnosti zaposlenih (Boyd, 2025).

Viva Insights je digitalna podpora, ki na osnovi analize delovne rutine zaposlenega, torej sestankov, klicev, e-pošte ter dolžine neprekinjenega dela, ponuja personalizirane predloge za odmore in izboljšanje delovne dinamike. Zaposleni tako prejemajo priporočila za kratke oddihe, povabila k sprostitvenim vajam pred daljšimi sestanki ali opomnike za fokusno uro dela brez motenj. Takšne informacije so dostopne izključno posameznikom, saj Microsoft zagotavlja visoko raven zasebnosti zaposlenih. Po drugi strani so vodjem na voljo agregirani statistični podatki brez navedbe posameznikov, z namenom pravočasnega zaznavanja stresa ali izgorelosti znotraj tima. Program zaposlenim omogoča večji nadzor nad delovnim časom ter zmanjšuje občutek obremenjenosti (Boyd, 2025).

Na sliki 2 je prikazana domača stran programa Viva Insights, kjer so razvidni personalizirani podatki in priporočila za učinkovitejše izvajanje dela. Med njimi so kazalniki in možnosti fokusnega dela ter časa za kosilo, osebni podatki o napovedanih sestankih in njihovi pogostosti v prihajajočih dneh ter razporeditev aktivnosti v fokusnih urah. Na osnovi teh priporočil in nastavitev lahko zaposleni izboljša svoj delovni ritem (Microsoft, brez datuma).

Slika 2: Domača stran Microsoftove platforme Viva Insights



Vir: lastno delo na podlagi Microsoft (brez datuma).

3.4.3 Krka d. d.

Podjetje Krka velja za eno najuspešnejših farmacevtskih podjetij v Sloveniji, ki se lahko pohvali z izredno širokim naborom programov managementa dobrega počutja za svoje zaposlene. Krka je z namenom skrbi za zdravje svojih zaposlenih pred več kot dvajsetimi leti začela razvijati mrežo aktivnosti v sodelovanju s Terme Krka. Programi temeljijo na celostnem pristopu in so usmerjeni tako v preventivo fizičnega stresa kot tudi v krepitev splošnega dobrega počutja zaposlenih (Terme Krka, brez datuma).

Med najbolj izpostavljenimi aktivnostmi v okviru sodelovanja med farmacevtskim podjetjem in Termami Krka so preventivni programi za odpravo bolečin gibalnega aparata, delavnice zdrave prehrane, programi za preprečevanje srčno-žilnih bolezni ter vaje za krepitev hrbtenice in izboljšanje ergonomskih pogojev dela. Pomembna komponenta programov je tudi spodbujanje aktivnega življenjskega sloga z raznolikimi telesnimi vadbami in strokovnim svetovanjem. Ti so pogosto vključeni v interne izobraževalne vsebine in teambuildinge, kar dodatno spodbuja angažiranost zaposlenih (Terme Krka, brez datuma).

Implementacija programov managementa dobrega počutja je v podjetju Krka pozitivno vplivala tako na dobrobit zaposlenih kot tudi na poslovno učinkovitost podjetja. Zmanjšanje

bolniških odsotnosti, večja psihofizična pripravljenost zaposlenih ter okrepljen občutek pripadnosti so prispevali k izboljšani delovni klimi. Poleg tega je Krka z izvajanjem preventivnih programov in spodbujanjem zdravega življenjskega sloga okrepila svojo blagovno znamko kot odgovoren in skrben delodajalec, kar prispeva tudi k lažjemu pridobivanju in zadrževanju kakovostnega kadra (Terme Krka, brez datuma).

4 RAZISKAVA VPLIVA MANAGEMENTA DOBREGA POČUTJA NA STRES ZAPOSLENIH V PISARNIŠKEM DELOVNEM OKOLJU V FARMACEVTSKI DEJAVNOSTI

V tem delu magistrskega dela predstavim celoten postopek raziskave, s katero sem prišla do ugotovitev, ali obstaja povezava med managementom dobrega počutja zaposlenih v farmacevtski dejavnosti v pisarniškem delovnem okolju in zmanjševanjem stresa. V tem delu podrobneje predstavim raziskovalna vprašanja in cilje ter dejanske rezultate in ugotovitve na osnovi anketnega vprašalnika. Na koncu podam še priporočila za prakso v proučevanem podjetju in predstavim prispevke raziskave.

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskovalnega dela je proučiti, kako izbrano podjetje z managementom dobrega počutja skrbi za zdravje in splošno dobro počutje ter s tem za znižanje stresa pri svojih zaposlenih. Na osnovi teoretičnega pregleda literature oblikujem raziskovalna vprašanja, ki izhajajo iz predpostavke, da ustrezni ukrepi managementa dobrega počutja učinkovito uravnavajo stres zaposlenih v pisarniškem delovnem okolju. Tako sledim glavnemu cilju raziskave, in sicer ugotoviti, ali obstaja povezava med managementom dobrega počutja zaposlenih v farmacevtski dejavnosti v pisarniškem delovnem okolju in zmanjševanjem stresa.

4.2 Raziskovalna vprašanja in metode

Za oblikovanje anketnega vprašalnika sem zastavila raziskovalna vprašanja. Na osnovi pridobljenih mnenj anketirancev nato lahko dosežem postavljeni cilj raziskave. Tri raziskovalna vprašanja so navedena v nadaljevanju.

RV1: Kako izbrano podjetje v farmacevtski dejavnosti v praksi izvaja ukrepe managementa dobrega počutja zaposlenih v pisarniškem delovnem okolju?

RV2: Kakšen je vpliv managementa dobrega počutja na stres zaposlenih v pisarniškem delovnem okolju?

RV3: Kakšen je vpliv nudenja možnosti psihološkega pogovora strokovnjakov z zaposlenimi na stres?

4.3 Vprašalnik in potek anketiranja v izbranem podjetju

V empiričnem delu, ki je temeljil na kvantitativnem pristopu, sem izvedla anketo v izbranem podjetju v farmacevtski dejavnosti z zaposlenimi, ki opravljajo pisarniško delo. Anketni vprašalnik 1ka, predstavljen v prilogi 1, je temeljil na raziskavi, kako v podjetju skrbijo za obvladovanje stresa zaposlenih in kakšne pristope managementa dobrega počutja uporabljajo. Vprašalnik je bil zasnovan na osnovi domače in tuje literature, uporabljene v teoretičnem delu naloge.

Podatke sem zbirala na osnovi priložnostnega prostovoljnega vzorčenja, za katerega je značilno, da posamezniki sodelujejo prostovoljno in so izbrani na osnovi dostopnosti, ne pa naključnega izbora. Tak pristop omogoča hitro zbiranje podatkov in je pogosto uporabljen v raziskavah z omejenimi viri ali časom. Po drugi strani pa prinaša tudi tveganje pristranskosti zaradi prostovoljnosti, kar omejuje posploševanje rezultatov (Nikolopoulou, 2022).

Anketa je bila izvedena v izbranem farmacevtskem podjetju, ki je zaradi zaupnosti želelo ostati anonimno. Gre za eno izmed najuspešnejših in vodilnih podjetij na trgu v svoji dejavnosti, s sedežem v Sloveniji, ki zaposluje več kot 4000 ljudi, od tega približno 47 % žensk in 53 % moških. Podjetje je več let zapored prejelo naziv najuglednejšega delodajalca. Prav tako redno izvaja raziskave zadovoljstva zaposlenih, zato je bila odobritev za izvedbo ankete za namene magistrskega dela pridobljena v kratkem času. Odziv je bil pozitiven, saj je bil vprašalnik vsebinsko primeren in ni napeljeval anketirancev k določenim odgovorom, temveč je spodbujal izražanje lastnega mnenja.

Vprašalnik je bil sestavljen iz več vsebinskih sklopov. Vseboval je uvodni del o zaznani obremenjenosti z delom ter sklop kratkih kazalnikov psihičnega in fizičnega stresa. Osrednji del vprašalnika so tvorili trije sklopi, merjeni na 5-stopenjski Likertovi lestvici z razponom od 1 »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«. Na koncu vprašalnika je bil demografski del, ki je zajemal spol, izobrazbo, starostne razrede in delovno dobo. Prvi izmed treh glavnih sklopov je obravnaval ukrepe managementa dobrega počutja, pri čemer so anketiranci ocenjevali svojo osebno izkušnjo z ukrepi, ki jih podjetje izvaja za izboljšanje počutja in zdravja zaposlenih. V naslednjem sklopu so udeleženci ocenjevali, kako ti ukrepi vplivajo na njihov psihofizični stres oziroma ali opažajo spremembe pri sebi ob vključevanju v različne programe. Zadnji glavni sklop pa je bil usmerjen v vpliv psiholoških pogovorov s strokovnjaki na zaznani stres.

Povprečni čas reševanja ankete je znašal približno 6 minut, kar je anketirancem omogočilo preprosto sodelovanje in majhno časovno obremenitev. Anketa je bila aktivirana 11. 9. 2025 in je bila v izbranem podjetju na voljo dva tedna. Med zaposlene v pisarniškem delovnem okolju je bila razposlana prek službenih elektronskih naslovov in platforme Microsoft Teams. Skupno je bilo zbranih 119 veljavnih odgovorov. Pred izpolnjevanjem so bili anketiranci seznanjeni z opredelitvijo managementa dobrega počutja in namenom raziskave.

Sodelovanje je bilo prostovoljno in anonimno, vsi podatki pa so bili obravnavani izključno za raziskovalne namene.

4.4 Postopek analiziranja

Po zaključku pridobivanja ustrezno rešenih anket sem za obdelavo in analizo podatkov uporabila statistični program SPSS. Analiza je potekala po posameznih vsebinskih sklopih, ki so bili oblikovani glede na raziskovalna vprašanja. Za vsako lestvico sem izračunala kompozitni rezultat kot aritmetično sredino pripadajočih trditev, pri čemer višji rezultat pomeni večjo prisotnost ukrepov oziroma močnejši zaznani vpliv. Rezultati analiz so bili interpretirani v skladu z zastavljenimi raziskovalnimi vprašanji, kar je omogočilo celovitejše razumevanje vloge managementa dobrega počutja pri obvladovanju stresa zaposlenih. Na podlagi ugotovitev so bila v zaključnem delu magistrskega dela oblikovana tudi praktična priporočila za izbrano podjetje farmacevtske dejavnosti.

V drugem koraku sem za lestvice in posamezne trditve izračunala opisno statistiko: aritmetično sredino (M), standardni odklon (SD), mediano (Me), interkvartilni razmik (IQR) ter minimalno (min) in maksimalno vrednost (max). Za nominalne spremenljivke sem izračunala absolutne frekvence (f) in odstotke (f %) glede na celotni vzorec. Pri postavkah, kjer so imeli udeleženci možnost več odgovorov, deleži prikazujejo delež udeležencev, ki so označili posamezno možnost.

V tretjem koraku sem z uporabo inferenčne statistike preverila predpostavko normalnosti porazdelitev s Kolmogorov-Smirnovim testom. Ker so porazdelitve postavk in lestvic odstopale od normalne porazdelitve, sem za preverjanje odstopanja od nevtralne vrednosti strinjanja 3 uporabila neparametrični Wilcoxonov test za en vzorec, s katerim sem presojala, ali so mediane odgovorov in smer odklonov od vrednosti 3 statistično značilno drugačne od predpostavljene točke. Za vsak preizkus sem poročala vrednosti W in pripadajočo p-vrednost, pri čemer je bil prag statistične značilnosti $p < 0,05$.

Kvalitativne odprte odgovore o vzrokih stresa sem vsebinsko kodirala po vnaprej pripravljenem šifrantu in jih združila v širše kategorije, kot so delovna preobremenjenost, časovni pritiski in odnosi. Izbrane dobesedne izjave sem uporabila z namenom boljše ponazoritve ugotovljenih vzrokov.

4.5 Rezultati raziskave

V nadaljevanju empiričnega dela opišem vzorec in analizo anketnega vprašalnika po sklopih. S pomočjo rezultatov SPSS in pridobljenih odgovorov predstavim ugotovitve oziroma mnenja anketirancev.

4.5.1 Opis vzorca

Tabela 6 prikazuje, da je bilo v vzorec vključenih 119 zaposlenih udeležencev. Od udeležencev je nekoliko več žensk (62,2 %) kot moških (37,8 %). Kljub temu, da podjetje v Sloveniji zaposluje 4000 ljudi, reprezentativen vzorec predstavlja 119 zaposlenih, saj je bil ta oblikovan znotraj skupine oddelkov v pisarniškem delovnem okolju na eni izmed obstoječih lokacij podjetja v Sloveniji. Vzorec omogoča dovolj zanesljive in variabilne podatke za analizo obravnavane tematike.

Tabela 6: Spol anketirancev

Spol	**f**	**f %**
Ženski	74	62,2 %
Moški	45	37,8 %
Skupaj	119	100,0 %

Vir: lastno delo.

V tabeli 7 je razvidna izobrazba anketirancev. Največji delež anketirancev je imel končano univerzitetno diplomo (26,9 %) oziroma magisterij druge bolonjske stopnje (26,9 %), kar nakazuje, da gre večinoma za visoko izobražene posameznike, značilne za zaposlene v farmacevtski dejavnosti, kjer je poudarek na strokovnem znanju. Sledili so anketiranci z visokošolsko izobrazbo (16,8 %) in srednješolsko izobrazbo (15,1 %), kar kaže na prisotnost administrativnih in tehničnih kadrov v pisarniškem delovnem okolju. Manjši delež udeležencev je imel dokončano višjo šolo (9,2 %), magisterij znanosti (2,5 %), osnovno šolo (1,7 %) ali doktorat znanosti (0,8 %). Takšna porazdelitev potrjuje, da v vzorcu prevladujejo visoko izobraženi zaposleni, kar je skladno z zahtevnostjo delovnih mest v farmacevtski dejavnosti in naravo dela v pisarniškem delovnem okolju.

Tabela 7: izobrazba anketirancev

Izobrazba	**f**	**f %**
Osnovna šola	2	1,7 %
Srednja šola	18	15,1 %
Višja šola	11	9,2 %
Visoka šola	20	16,8 %
Univerzitetna diploma	32	26,9 %
Magisterij (2. bolonjska stopnja)	32	26,9 %
Magisterij znanosti	3	2,5 %
Doktorat znanosti	1	0,8 %
Skupaj	119	100,0 %

Vir: lastno delo.

Tabela 8 prikazuje, da je bilo največ udeležencev starih med 20 in 29 let (44,5 %) ter med 30 in 39 let (34,5 %). Sledila je skupina starih 50 let in več (10,1 %), manj pa je bilo udeležencev, starih med 40 in 49 let (8,4 %) ter do 19 let (2,5 %).

Tabela 8: Starost anketirancev

Starost	**f**	**f%**
19 let ali manj	3	2,5 %
20-29 let	53	44,5 %
30-39 let	41	34,5 %
40-49 let	10	8,4 %
50 in več let	12	10,1 %
Skupaj	119	100,0 %

Vir: lastno delo.

Pri delovni dobi so, kot je razvidno iz tabele 9, prevladovali zaposleni z do 10 let delovnih izkušenj (66,4 %), kar kaže na razmeroma mlajšo strukturo zaposlenih oziroma na prisotnost kadra, ki je še v fazi profesionalnega razvoja in kariernega napredovanja. Sledili so udeleženci z 11 do 20 leti delovne dobe (21,0 %), kar predstavlja skupino zaposlenih z že pridobljenimi izkušnjami in stabilno vlogo v podjetju. Manjši delež sodelujočih je imel med 21 in 30 let delovne dobe (7,6 %), medtem ko je najmanjši delež predstavljala skupina z več kot 30 leti delovne dobe (5,0 %).

Tabela 9: Delovna doba anketirancev

Delovna doba	**f**	**f%**
Do 10 let	79	66,4 %
11–20 let	25	21,0 %
21–30 let	9	7,6 %
Več kot 30 let	6	5,0 %
Skupaj	119	100,0 %

Vir: lastno delo.

4.5.2 Opisna statistika

Velika večina udeležencev (79,0 %) je izpostavila, da svoje delo doživlja kot stresno, s tem pa se jih ni strinjala približno petina (21,0 %). Takšen rezultat potrjuje, da je stres pogost spremljevalec pisarniškega dela v farmacevtski dejavnosti, kjer so delovni tempo, odgovornost in pričakovanja praviloma visoki. Tabela 10 prikazuje, da med navedenimi glavnimi vzroki stresa izstopajo predvsem aktivnosti delovnih zahtev, in sicer delovna preobremenjenost (18,5 %) in časovni pritisk (16,0 %). Sledijo medsebojni odnosi (14,3 %) ter pritiski vodstva (8,4 %), kar nakazuje na pomen organizacijske klime in komunikacije

pri obvladovanju stresa. Manj pogosto so bile navedene aktivnosti, kot so slaba organizacija dela ter nejasne vloge in navodila (5,0 %), delovne naloge in neustrezno vodstvo (oboje 4,2 %), medtem ko so interakcije s strankami, strah pred napakami, tempo dela in visoka odgovornost (vsi 3,4 %) prav tako prispevali k zaznanemu stresu. Pomanjkanje kadra in neustrezni delovni pogoji (oboje 2,5 %) ter druge posamezne aktivnosti, kot so pogosti sestanki, visoka in nerealna pričakovanja, zastavljeni cilji ter sodelovanje z zunanjimi partnerji (vsi 1,7 %), so bili redkeje izpostavljeni. Ti rezultati skupaj kažejo, da stres v največji meri izvira iz visokih delovnih zahtev in organizacijskih pritiskov, kar potrjuje potrebo po učinkovitem managementu delovnih obremenitev in izvajanju ukrepov managementa dobrega počutja.

Tabela 10: Glavni vzroki stresa na delovnem mestu

Vzroki stresa na delovnem mestu	**f**	**f%**
Delovna preobremenjenost	22	18,5 %
Časovni pritisk	19	16,0 %
Medsebojni odnosi	17	14,3 %
Pritiski vodstva	10	8,4 %
Slaba organizacija/nejasne vloge/navodila	6	5,0 %
Delovne naloge	5	4,2 %
Neustrezno vodstvo	5	4,2 %
Interakcije s strankami	4	3,4 %
Strah pred napakami	4	3,4 %
Tempo dela	4	3,4 %
Visoka odgovornost	4	3,4 %
Delovni pogoji	3	2,5 %
Pomanjkanje kadra	3	2,5 %
Delovno okolje	2	1,7 %
Sestanki	2	1,7 %
Visoka/nerealna pričakovanja	2	1,7 %
Zastavljeni cilji	2	1,7 %
Zunanji sodelavci/sodelovanje različnih kultur, držav	2	1,7 %
Skupaj	119	100,0 %

Vir: lastno delo.

Med odgovori anketirancev se ponavljajo številni vzorci, ki razkrivajo najpogostejše vzroke stresa v pisarniškem delovnem okolju. Najpogosteje so zaposleni izpostavili preobremenjenost z delom in občutek, da je »prevelika količina dela za eno osebo«, pri čemer jih dodatno obremenjujejo kratki roki ter »stalni pritiski in roki oddaje«. Nekateri so izpostavili tudi »nerealna pričakovanja vodij« in »močan pritisk nadrejenih«, kar kaže na prisotnost intenzivnih časovnih in vodstvenih pritiskov. Pomemben vir stresa predstavljajo tudi medosebni odnosi, saj so anketiranci omenjali »slabe odnose s strani nadrejenih«, »medsebojno nerazumevanje« ter »nesramno obnašanje vodje«. Poleg tega se v odgovorih

pojavljajo sklici na organizacijske pomanjkljivosti, kot so »nejasna navodila«, »slabo postavljeni delovni procesi« in »nejasna vloga v delovnem procesu«, kar nakazuje na pomanjkanje strukturirane komunikacije in jasne razdelitve nalog. Dodatno breme zaposlenim predstavljajo tudi »velika odgovornost«, »strah pred napakami« ter občutek, da »opravljajo delo za več ljudi«, kar pogosto povezujejo s »pomanjkanjem delovne sile« in »podhranjenim kadrom«. Nekateri anketiranci so kot stresne aktivnosti navedli tudi »težke delovne pogoje« ter izzive, povezane z »interakcijami s strankami« in »zunanjimi sodelavci, ki otežujejo delovne procese«.

Iz tabele 11 je razvidno, da se psihični stres zaposlenih v pisarniškem delovnem okolju v izbranem farmacevtskem podjetju v zadnjem mesecu najpogosteje kaže v obliki pomanjkanja energije (63,0 %), pogosto pa se pojavljajo tudi motnje spanja (40,3 %), čustvena izčrpanost (38,7 %) in izguba zanimanja (36,1 %). Občutek nemoči (28,6 %) in tesnoba (26,9 %) sta prav tako razmeroma pogosta, medtem ko 14,3 % udeležencev poroča, da psihičnega stresa niso občutili.

Tabela 11: Psihični stres zaposlenih v zadnjem mesecu

Psihični stres v zadnjem mesecu	**f**	**f %**
Pomanjkanje energije	75	63,0 %
Motnje spanja	48	40,3 %
Čustvena izčrpanost	46	38,7 %
Izguba zanimanja	43	36,1 %
Občutek nemoči	34	28,6 %
Tesnoba	32	26,9 %
Nisem občutil/a psihičnega stresa	17	14,3 %
Skupaj	119	100,0 %

Vir: lastno delo.

Pri fizičnem stresu je skoraj polovica anketirancev (47,1 %) navedla, da ga v zadnjem mesecu ni občutila. Med prisotnimi oblikami fizičnega stresa izstopajo bolečine v hrbtenici (33,6 %), sledijo pridobivanje telesne teže (19,3 %), bolečine v nogah (13,4 %), motnje vida (10,9 %) in bolečine v rokah (9,2 %), kot je prikazano v tabeli 12.

Tabela 12: Fizični stres zaposlenih v zadnjem mesecu

Fizični stres v zadnjem mesecu	**f**	**f %**
Nisem občutil/a fizičnega stresa	56	47,1 %
Bolečine v hrbtenici	40	33,6 %
Pridobivanje telesne teže	23	19,3 %
Bolečine v nogah	16	13,4 %
Motnje vida	13	10,9 %
Bolečine v rokah	11	9,2 %
Skupaj	119	100,0 %

Vir: lastno delo.

Tabela 13 prikazuje zaznavanje različnih ukrepov managementa dobrega počutja med zaposlenimi na osnovi povprečnih vrednosti. Glede na povprečno vrednost M = 3,24 ocenjujem, da je zaznana prisotnost ukrepov managementa dobrega počutja v povprečju zmerna, kar nakazuje, da podjetje sicer izvaja določene aktivnosti, vendar te še niso v celoti sistematično vključene v organizacijsko kulturo ali pa niso dovolj prepoznane. Zaposleni v povprečju najvišje ocenjujejo prisotnost ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, kjer je povprečna vrednost M = 3,82, sledita ergonomija delovnega okolja z M = 3,71 in programi fizične aktivnosti (M = 3,64). Omenjeni ukrepi so v skladu s teorijo, kjer so izpostavljeni kot pomembni za izvajanje z namenom managementa zdravja in dobrega počutja zaposlenih. Po drugi strani ugotavljam, da so srednje prisotni ukrepi izobraževanja za management stresa, kjer povprečna vrednost znaša M = 3,27, kar je nekoliko presenetljivo v primerjavi s teorijo, ki poudarja, da so psihične aktivnosti enako pomembne kot fizične ter da morajo biti programi prilagojeni različnim interesom zaposlenih (Jones in drugi, 2019). To prav tako ne sovpada z rezultati zaznane prilagojenosti programov potrebam zaposlenih, kjer je M = 3,06. Še nekoliko nižje so ocenjeni zaznava zavezanosti vodstva z M = 3,13 ter obveščanje o programih (M = 2,99), kar potrjuje opozorila Sherrerja (2023), da učinkovitost managementa dobrega počutja ni odvisna le od izvedbe posameznih aktivnosti, temveč predvsem od strategije komuniciranja in iskrene vpetosti vodstva v izvajanje programov.

Tabela 13: Povprečne vrednosti ukrepov managementa dobrega počutja v izbranem podjetju

Trditve, vezane na ukrepe	**Povprečne vrednosti (M)**
Ukrepi managementa dobrega počutja (lestvica).	3,24
Podjetje omogoča ravnovesje med delom in zasebnim življenjem (fleksibilni delovni čas, delo na daljavo, hibridno delo).	3,82
Delovno okolje je ergonomsko prilagojeno (npr. nastavljivi stoli, mize, monitorji).	3,71
V podjetju so na voljo različni programi fizičnih aktivnosti (npr. vodene vadbe, fitnes, športni dogodki, kolesarjenje).	3,64
Podjetje organizira izobraževanja za management stresa.	3,27
Vodstvo podjetja se resnično zaveda pomena skrbi za zdravje in dobro počutje zaposlenih.	3,13
Programi managementa dobrega počutja so ustrezno prilagojeni potrebam zaposlenih.	3,06
Podjetje aktivno obvešča zaposlene o programih managementa dobrega počutja.	2,99
Podjetje omogoča seanse čuječnosti (npr. meditacija, joga, dihalne vaje).	2,94
Zaposleni imajo dostop do svetovanja o zdravi prehrani.	2,57

Vir: lastno delo.

Preverjanje normalnosti porazdelitve s Kolmogorov-Smirnovim testom kaže, da odgovori na skupni lestvici ter posameznih postavkah odstopajo od normalne porazdelitve. Zaradi ordinalne narave Likertove lestvice in odstopanja od normalnosti sem za preverjanje, ali se

zaznave statistično razlikujejo od nevtralne vrednosti strinjanja 3, uporabila Wilcoxonov test za en vzorec. Na ravni celotne lestvice je odstopanje statistično značilno (W = 4112, p = 0,01), kar pomeni, da je kljub srednji vrednosti, ki se približuje vrednosti 3, zaznana relativno visoka prisotnost ukrepov managementa dobrega počutja, kot je razvidno v tabeli 14.

Med posameznimi ukrepi, prikazanimi v tabeli 14, so se kot statistično značilno pogosto prisotni izkazali fleksibilni pogoji omogočanja ravnovesja med zasebnim življenjem in delom (W = 4197, p < 0,001), ergonomija delovnega okolja (W = 3943,50, p < 0,001) ter programi fizične aktivnosti (W = 1320, p < 0,001). Po drugi strani izobraževanja za obvladovanje stresa (W = 2205,50, p = 0,33) in zaznavanje zavedanja vodstva (W = 3507,00, p = 0,11) statistično ne odstopata od srednje vrednosti 3, čeprav imata povprečji nad 3. Razlog je v naravi Wilcoxonovega testa, ki ne ocenjuje zgolj razlik v povprečju, temveč doslednost in smer odklonov od vrednosti 3. Pri teh dveh postavkah so odgovori močno razpršeni, z velikim deležem vrednosti 3 in približno uravnoteženimi odkloni nad in pod to vrednostjo, zato rezultat ni statistično značilen.

Nasprotno pa je pri postavki o prilagojenosti programov, kljub nižjemu povprečju, zaznati bolj enotne odklone v isto smer in manjše težnje k vrednosti 3, zato je rezultat statistično značilen (W = 4790,50, p < 0,001). Kot srednje prisotni so bili v povprečju ocenjeni tudi ukrepi obveščanja o programih (W = 1686, p = 0,90), seanse čuječnosti (W = 2342, p = 0,90) in prehransko svetovanje (W = 2099, p = 0,31), kar je prikazano v tabeli 14.

Tabela 14 prikazuje rezultate testiranja normalnosti porazdelitve in odstopanja od srednje vrednosti trditev sklopa »Ukrepi managementa dobrega počutja«. SD pomeni standardni odklon, K-S Kolmogorov-Smirnovov test normalnosti, df število stopenj prostosti, p statistično pomembnost in W Wilcoxonov test za en vzorec.

Tabela 14: Rezultati testiranja normalnosti in odstopanja od srednje vrednosti pri trditvah o izvajanju ukrepov managementa dobrega počutja

Trditve	**Normalnost porazdelitve**			**Test odstopanja od srednje vrednosti 3**	
	K-S	df	p	W	p
Ukrepi managementa dobrega počutja (lestvica).	0,1	119	0,01	4112	0,01
Podjetje omogoča ravnovesje med delom in zasebnim življenjem (fleksibilni delovni čas, delo na daljavo, hibridno delo).	0,27	119	0	4197	0
Delovno okolje je ergonomsko prilagojeno (npr. nastavljivi stoli, mize, monitorji).	0,26	119	0	3943,5	0
V podjetju so na voljo različni programi fizičnih aktivnosti (npr. vodene vadbe, fitnes, športni dogodki, kolesarjenje).	0,29	119	0	1320	0
Podjetje organizira izobraževanja za management stresa.	0,27	119	0	2205,5	0,33
Vodstvo podjetja se resnično zaveda pomena skrbi za zdravje in dobro počutje zaposlenih.	0,17	119	0	3507	0,11

se nadaljuje

Tabela 14: Rezultati testiranja normalnosti in odstopanja od srednje vrednosti pri trditvah o izvajanju ukrepov managementa dobrega počutja (nad.)

Trditve	**Normalnost porazdelitve**			**Test odstopanja od srednje vrednosti 3**	
	K-S	df	p	W	p
Programi managementa dobrega počutja so ustrezno prilagojeni potrebam zaposlenih.	0,2	119	0	4790,5	0
Podjetje aktivno obvešča zaposlene o programih managementa dobrega počutja.	0,18	119	0	1686	0,9
Podjetje omogoča seanse čuječnosti (npr. meditacija, joga, dihalne vaje).	0,2	119	0	2342	0,9
Zaposleni imajo dostop do svetovanja o zdravi prehrani.	0,21	119	0	2099	0,31

Vir: lastno delo.

Tabela 15 prikazuje, da anketiranci zaznavajo splošen vpliv managementa dobrega počutja na zniževanje stresa, ki ima povprečno vrednost M = 3,74. Najvišji vpliv na uravnavanje stresa pripisujejo udeležbi v fizičnih aktivnostih (M = 4,40), fleksibilnim delovnim pogojem (M = 4,26) in ergonomsko prilagojenemu delovnemu okolju (M = 4,06). Navedene ugotovitve so v skladu s teoretičnimi spoznanji Pronka (2021) ter Robertsona in drugih (2013), ki poudarjajo, da redna telesna aktivnost, fizično udobje in prilagodljiv način dela pomembno prispevajo k počutju zaposlenih. Po drugi strani pa so individualni pogovori z vodjo (M = 3,72), izobraževanja za uravnavanje stresa (M = 3,44), celostni programi (M = 3,39), seanse čuječnosti (M = 3,31) in svetovanje o zdravi prehrani (M = 3,30) dosegli nekoliko nižje povprečne ocene, kar nakazuje, da so njihovi učinki manj neposredno zaznavni ali pa v podjetju še niso dovolj integrirani v organizacijsko kulturo. To je skladno s Frazierjem in drugimi (2017) ter Sherrerjem (2023), ki opozarjajo, da psihološka varnost in iskrena podpora vodstva predstavljata temelj managementa dobrega počutja, medtem ko površinsko izvajanje tovrstnih programov lahko vodi v nezaupanje zaposlenih.

Tabela 15: Povprečne vrednosti vpliva managementa dobrega počutja na stres

Trditve	**Povprečne vrednosti (M)**
Vpliv managementa dobrega počutja na stres (lestvica).	3,74
Udeležba v fizičnih aktivnostih mi pomaga pri uravnavanju stresa.	4,4
Fleksibilni delovni pogoji mi izboljšujejo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.	4,26

se nadaljuje

Tabela 15: Povprečne vrednosti vpliva managementa dobrega počutja na stres (nad.)

Trditve	**Povprečne vrednosti (M)**
Ergonomsko prilagojeno delovno okolje mi zmanjšuje telesno napetost med delom.	4,06
Po individualnem pogovoru z vodjo se lažje soočam z delovnimi izzivi.	3,72
Izobraževanja za uravnavanje stresa mi pomagajo obvladovati delovne pritiske.	3,44
Celostni programi managementa dobrega počutja podjetja uspešno uravnavajo moj stres.	3,39
Seanse čuječnosti mi pomagajo pri sprostitvi med delom.	3,31
Svetovanje o zdravi prehrani prispeva k mojemu boljšemu počutju.	3,3

Vir: lastno delo.

Preverjanje normalnosti porazdelitve, prikazano v tabeli 16, s Kolmogorov-Smirnovovim testom kaže, da odgovori na skupni lestvici ter posameznih postavkah odstopajo od normalne porazdelitve. Zaradi ordinalne narave Likertove lestvice in odstopanja od normalnosti sem za preverjanje, ali se zaznave statistično razlikujejo od nevtralne vrednosti strinjanja 3, uporabila Wilcoxonov test za en vzorec. Wilcoxonov test za en vzorec lestvice kaže, da je vpliv managementa na stres statistično značilno nad nevtralnim pragom, kar pomeni, da udeleženci v povprečju zaznavajo korist ukrepov ($W = 6440{,}50$; $p < 0{,}001$). Pomemben prispevek pripisujejo tudi ukrepom, kot so fizična aktivnost ($W = 6237{,}00$; $p < 0{,}001$), fleksibilni delovni pogoji ($W = 5197{,}00$; $p < 0{,}001$), ergonomija delovnega okolja ($W = 2226{,}50$; $p = 0{,}02$), individualni pogovor z vodjo ($W = 4137{,}00$; $p < 0{,}001$), izobraževanja za obvladovanje stresa ($W = 1986{,}00$; $p < 0{,}001$), celostni programi managementa ($W = 2455{,}50$; $p < 0{,}001$), seanse čuječnosti ($W = 5438{,}50$; $p < 0{,}001$) in svetovanje o zdravi prehrani ($W = 2083{,}50$; $p < 0{,}001$).

Tabela 16: Rezultati testiranja normalnosti in odstopanja od srednje vrednosti pri trditvah vpliva managementa dobrega počutja na stres

Trditve	**Normalnost porazdelitve**			**Test odstopanja od srednje vrednosti 3**	
	K-S	df	p	W	p
Vpliv managementa dobrega počutja na stres (lestvica).	0,1	119	0	6440,5	0
Udeležba v fizičnih aktivnostih mi pomaga pri uravnavanju stresa.	0,33	119	0	6237	0
Fleksibilni delovni pogoji mi izboljšujejo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.	0,32	119	0	5197	0
Ergonomsko prilagojeno delovno okolje mi zmanjšuje telesno napetost med delom.	0,28	119	0	2226,5	0,02
Po individualnem pogovoru z vodjo se lažje soočam z delovnimi izzivi.	0,27	119	0	4137	0
Izobraževanja za uravnavanje stresa mi pomagajo obvladovati delovne pritiske.	0,22	119	0	1986	0

se nadaljuje

Tabela 16: Rezultati testiranja normalnosti in odstopanja od srednje vrednosti pri trditvah vpliva managementa dobrega počutja na stres (nad.)

Trditve	**Normalnost porazdelitve**			**Test odstopanja od srednje vrednosti 3**	
	K-S	df	p	W	p
Celostni programi managementa dobrega počutja podjetja uspešno uravnavajo moj stres.	0,19	119	0	2455,5	0
Seanse čuječnosti mi pomagajo pri sprostitvi med delom.	0,19	119	0	5438,5	0
Svetovanje o zdravi prehrani prispeva k mojemu boljšemu počutju.	0,19	119	0	2083,5	0

Vir: lastno delo.

Tabela 17 kaže, da anketiranci v povprečju zaznavajo pozitiven vpliv možnosti psihološkega pogovora na zniževanje stresa, ki ima povprečno vrednost M = 3,48. Ob tem ocenjujejo, da jim možnost psihološkega pogovora v povprečju daje občutek skrbi podjetja (M = 3,59), da dostop do psihološke podpore izboljšuje njihovo počutje pri delu (M = 3,55) ter da zavedanje, da je pomoč dostopna (M = 3,55), in dejanski pogovor s strokovnjakom (M = 3,50) zmanjšujeta stres na delovnem mestu. To je skladno s teorijo, ki zagovarja, da psihološki pogovori prispevajo k občutku zaupanja v organizacijo ter da preventivni pristopi managementa dobrega počutja zmanjšujejo tveganje za izgorelost (Maslach in Leiter, 2016). Podobno visoko je v povprečju ocenjeno tudi, da pogovor pomaga pri reševanju težav, povezanih z delovnimi obremenitvami (M = 3,46), kar kaže na pomembnost zgodnjega odkrivanja stresorjev. Nekoliko nižje pa je v povprečju ocenjena jasnost komunikacije podjetja o razpoložljivosti podpore (M = 3,24), kar ponovno potrjuje teoretična opozorila Sherrerja (2023), da je za učinkovitost psihološke podpore ključna aktivna komunikacija.

Tabela 17: Povprečne vrednosti vpliva nudenja psihološkega pogovora s strokovnjaki na stres zaposlenih

Trditve	**Povprečne vrednosti (M)**
Vpliv nudenja psihološkega pogovora s strokovnjaki na stres zaposlenih (lestvica).	3,48
Nudenje psihološkega pogovora mi daje občutek, da podjetje skrbi za moje psihično zdravje.	3,59
Dostop do psihološke podpore izboljšuje moje počutje pri delu.	3,55
Zavedanje, da lahko kadar koli poiščem strokovno pomoč, zmanjšuje moj občutek stresa.	3,55
Pogovor s strokovnjakom pozitivno uravnava moj stres na delovnem mestu.	3,5
Pogovor s strokovnjakom mi pomaga pri reševanju težav, povezanih z delovnimi obremenitvami.	3,46
Podjetje jasno komunicira, da je psihološka podpora na voljo zaposlenim, ki jo potrebujejo.	3,24

Vir: lastno delo.

Kolmogorov-Smirnovov test kaže odstopanje od normalne porazdelitve na ravni lestvice in pri vseh postavkah ($p < 0,001$), zato sem za primerjavo z nevtralno vrednostjo 3 uporabila neparametrični Wilcoxonov test za en vzorec. Na ravni lestvice je vpliv psihološkega pogovora statistično nad nevtralnim pragom, kar v praksi pomeni, da udeleženci v povprečju zaznavajo koristi takšne podpore ($W = 4867,00$; $p < 0,001$). Posamezne postavke kažejo, da udeleženci kot pomembno učinkovite prepoznavajo dostop do psihološke podpore pri delu ($W = 2710,50$; $p < 0,001$), zavedanje o stalni dostopnosti pomoči ($W = 3012,00$; $p < 0,001$), pozitiven vpliv pogovora na znižanje stresa ($W = 2799,00$; $p < 0,001$), pomoč pri reševanju težav, povezanih z obremenitvami ($W = 2606,00$; $p < 0,001$), ter tudi jasnejšo komunikacijo podjetja o razpoložljivosti podpore ($W = 2926,50$; $p < 0,001$). Postavka »nudenje psihološkega pogovora mi daje občutek, da podjetje skrbi za moje psihično zdravje« je na ravni trenda, ni pa statistično značilna ($W = 2815,00$; $p = 0,07$), kar nakazuje nekoliko bolj razpršene odgovore glede tega vidika. Navedene ugotovitve so prikazane v tabeli 18.

Tabela 18: Rezultati testiranja normalnosti in odstopanja od srednje vrednosti pri trditvah vpliva nudenja psihološkega pogovora s strokovnjaki na stres zaposlenih

	Normalnost porazdelitve			**Test odstopanja od srednje vrednosti 3**	
	K-S	df	p	W	p
Vpliv nudenja psihološkega pogovora s strokovnjaki na stres zaposlenih (lestvica).	0,1	119	0	4867	0
Nudenje psihološkega pogovora mi daje občutek, da podjetje skrbi za moje psihično zdravje.	0,21	119	0	2815	0,07
Dostop do psihološke podpore izboljšuje moje počutje pri delu.	0,24	119	0	2710,5	0
Zavedanje, da lahko kadar koli poiščem strokovno pomoč, zmanjšuje moj občutek stresa.	0,2	119	0	3012	0
Pogovor s strokovnjakom pozitivno uravnava moj stres na delovnem mestu.	0,2	119	0	2799	0
Pogovor s strokovnjakom mi pomaga pri reševanju težav, povezanih z delovnimi obremenitvami.	0,21	119	0	2606	0
Podjetje jasno komunicira, da je psihološka podpora na voljo zaposlenim, ki jo potrebujejo.	0,21	119	0	2926,5	0

Vir: lastno delo.

4.6 Interpretacija odgovorov

Na osnovi rezultatov lahko podam odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja in predstavim mnenja anketirancev.

RV1: Kako izbrano podjetje v farmacevtski dejavnosti v praksi izvaja ukrepe managementa dobrega počutja zaposlenih v pisarniškem delovnem okolju?

Izbrano podjetje v pisarniškem delovnem okolju ukrepe managementa dobrega počutja izvaja na zmerni ravni. Najbolj prisotni psihični ukrepi se nanašajo na ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, kot so fleksibilni delovni čas, delo na daljavo in hibridno delo. Takšne oblike dela zaposlenim omogočajo večjo avtonomijo in prilagoditev časa lastnim potrebam, kar zmanjšuje stres in krepi občutek zadovoljstva pri delu. Kot navajajo Obrenović in drugi (2022), zaposleni s tem povečujejo svojo zvestobo podjetju, kar je ključnega pomena.

Nekoliko redkeje, a še vedno srednje prisotni psihični ukrepi so seanse čuječnosti. Čuječnost pripomore k boljšemu obvladovanju stresa, saj spodbuja zavedanje misli in čustev brez presojanja. Manjša razširjenost teh ukrepov lahko nakazuje, da podjetje sicer prepoznava pomen psihičnega zdravja, vendar še ni vzpostavilo optimalnega pristopa k psihični podpori zaposlenih (Verger in drugi, 2021).

Eden izmed najbolj prisotnih fizičnih aktivnosti managementa dobrega počutja, ki ga izbrano podjetje v praksi izvaja, je ergonomija delovnega mesta. Uporaba nastavljivih stolov in računalniških monitorjev ter primerna osvetlitev delovnega prostora zmanjšujejo fizične obremenitve in pripomorejo k preprečevanju nastanka mišično-skeletnih težav. Kot je poudarjeno v teoretičnem delu magistrskega dela, ergonomija neposredno prispeva k zmanjšanju telesnega stresa in izboljšanju koncentracije, kar dolgoročno vpliva tudi na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Z ustrezno ergonomijo podjetja ustvarjajo varno in zdravju prijazno delovno okolje (Robertson in drugi, 2013).

Poleg ergonomije je med bolj prepoznavnimi fizičnimi ukrepi v podjetju tudi spodbujanje telesne aktivnosti, kar je na splošno eden izmed temeljnih fizičnih aktivnosti managementa dobrega počutja. Organizirane skupinske vadbe, športni dogodki ali subvencionirane članarine v fitnes centrih spodbujajo gibanje in hkrati krepijo medosebne odnose (Pronk, 2021).

Nekoliko redkeje zaznani fizični ukrepi so prehranska svetovanja. Ta prispevajo k boljšemu razumevanju zdravega načina življenja in načrtovanju uravnoteženih obrokov, s čimer se dolgoročno zmanjšuje tveganje za kronične bolezni ter povečuje produktivnost (Melián Fleitas in drugi, 2021). Sklepam, da so prehranska svetovanja v podjetju zaznana redkeje predvsem zaradi načina komuniciranja in organizacije teh ukrepov. Menim, da zaposleni niso dovolj informirani ter nimajo jasnega vpogleda v to, kako in kdaj lahko do prehranskih svetovanj dostopajo.

Poleg naštetega lahko izpostavim, da zaposleni zaznavajo zmerno obveščanje o programih managementa dobrega počutja s strani podjetja. To potrjuje, da komunikacija o teh programih še ni povsem učinkovita oziroma dovolj pogosta. Kot opozarjajo Bouzikos in drugi (2022), so stalno obveščanje, povratne informacije in vključevanje zaposlenih ključni elementi za učinkovito organizacijo aktivnosti managementa dobrega počutja. Če zaposleni

nimajo občutka, da so programske aktivnosti dostopne ali da njihova mnenja štejejo, se lahko zmanjšata njihova motivacija in angažiranost pri sodelovanju v tovrstnih pobudah.

RV2: Kakšen je vpliv managementa dobrega počutja na stres zaposlenih v pisarniškem delovnem okolju?

Rezultati empirične analize kažejo, da zaposleni ukrepe managementa dobrega počutja v povprečju doživljajo kot učinkovite pri obvladovanju stresa, kar neposredno odgovarja na raziskovalno vprašanje RV2. Povprečja posameznih spremenljivk kažejo, da udeleženci pripisujejo visoko vrednost tako fizičnim kot psihičnim ukrepom managementa, kar je skladno z razumevanjem managementa dobrega počutja kot celostnega sistema skrbi za psihofizično zdravje zaposlenih.

Zaposleni so kot najbolj učinkovite v anketi prepoznali ukrepe, povezane s fizičnim zdravjem, predvsem udeležbo pri fizičnih aktivnostih, fleksibilne delovne pogoje in ergonomsko delovno okolje. To je v skladu s teorijo fizičnih aktivnosti managementa (Pronk, 2021), po kateri redna telesna aktivnost, zdravo delovno okolje in zmanjševanje telesnih obremenitev pomembno zmanjšujejo fizični stres in tveganje za nastanek mišično-skeletnih motenj. Ergonomija, ki vključuje prilagajanje opreme zaposlenim ter nudi fizično udobje in s tem posredno preprečuje tudi psihično napetost (Robertson in drugi, 2013), se je v proučevanem podjetju pokazala kot eden ključnih elementov učinkovitega obvladovanja stresa. Podobno velja za fleksibilne pogoje dela, ki sodijo med psihične aktivnosti. Teorija (Obrenović in drugi, 2022) poudarja, da ravnovesje med delom in zasebnim življenjem neposredno znižuje stres, zmanjšuje izgorelost in povečuje zvestobo podjetju. Visoka ocena te spremenljivke potrjuje, da imajo ukrepi, ki omogočajo avtonomijo in osebno prilagodljivost dela, pozitiven vpliv na uravnavanje stresa zaposlenih.

Pomemben prispevek k obvladovanju stresa v pisarniškem delovnem okolju proučevanega farmacevtskega podjetja zaposleni pripisujejo tudi pogovorom z vodjo, izobraževanjem za obvladovanje stresa in seansam čuječnosti. Visoka ocena pomena pogovora z vodjo kaže, da je podpora nadrejenega učinkovita oblika zmanjševanja stresa. Ta ugotovitev potrjuje teorijo, ki poudarja, da so psihološka varnost, podpora vodstva in kakovost odnosov v timu (Frazier in drugi, 2017) ključne psihične aktivnosti, saj zaposlenim omogočajo odprto izpostavljanje delovnih izzivov in pravočasno pomoč.

Na osnovi rezultatov lahko sklepam, da managementa dobrega počutja pomembno prispeva k zmanjševanju stresa v pisarniškem delovnem okolju. Ukrepi so ocenjeni kot učinkoviti, kar kaže, da podjetje z njihovim izvajanjem uspešno podpira zaposlene pri ohranjanju psihofizičnega ravnovesja.

RV3: Kakšen je vpliv nudenja možnosti psihološkega pogovora strokovnjakov z zaposlenimi na stres?

Možnost psihološkega pogovora s strokovnjakom zaposleni ocenjujejo kot koristno za uravnavanje stresa. Kot pomembne izpostavljajo dostop do psihološke podpore, zavedanje o stalni dostopnosti pomoči, neposredni vpliv pogovora na uravnavanje stresa, pomoč pri reševanju težav ter jasno organizacijsko komunikacijo o razpoložljivih poteh pomoči. Takšna oblika psihološke podpore zaposlenim omogoča, da stresne situacije ne prerastejo v kronično obremenitev ali izgorelost.

Psihološki pogovor s strokovnjakom je eden izmed ključnih psihičnih aktivnosti managementa dobrega počutja pri obvladovanju čustvenih stisk zaposlenih. Frazier in drugi (2017) poudarjajo, da občutek varnosti, ki ga takšni pogovori omogočajo, torej možnost izražanja misli, čustev in težav brez strahu pred negativnimi posledicami, pomembno vpliva na zmanjšanje stresnih odzivov. Ko organizacija jasno komunicira, da je psihološka pomoč na voljo vsem zaposlenim in da je uporaba teh storitev zaupna, se poveča občutek sprejetosti, pripadnosti ter zaznana skrb podjetja za dobrobit zaposlenih.

Poleg neposrednega vpliva na zmanjševanje stresa psihološki pogovor prispeva tudi k razvoju čustvene inteligentnosti zaposlenih. Pogovor pomaga pri prepoznavanju, izražanju in uravnavanju lastnih čustev ter pri boljšem razumevanju čustev drugih (Hematian in Moraveji, 2023). S tem zaposleni pridobijo sposobnosti za bolj konstruktivno reševanje konfliktov in učinkovitejšo komunikacijo, kar dolgoročno zmanjšuje stresne situacije v timu.

5 DISKUSIJA

V tem poglavju so povzeti glavni rezultati in ugotovitve, ki so bile pridobljene skozi analizo celotnega magistrskega dela. Predstavljeni so zaključki, ki podpirajo mnenja anketirancev. Nato sledijo priporočila za prakso, namenjena proučevanemu podjetju v farmacevtski dejavnosti, osredotočena na pisarniško delovno okolje. Priporočila lahko služijo tudi kot izhodišče za nadaljnje raziskave in izboljšanje trenutnih programov managementa dobrega počutja. Na koncu poglavja so predstavljeni prispevki dela k stroki in omejitve raziskave.

5.1 Povzetek rezultatov

Ugotovitve raziskave potrjujejo, da je stres v farmacevtski dejavnosti razmeroma pogost pojav, predvsem zaradi visoke odgovornosti, preobremenjenosti, zahtevnih rokov in medsebojnih odnosov. Zaposleni pogosto poročajo o utrujenosti, pomanjkanju energije ter fizičnih težavah, ki izvirajo iz sedečega dela in pomanjkanja gibanja. Ti rezultati nakazujejo pomen celostnega pristopa podjetja, ki mora poleg organizacijskih prilagoditev vključevati tudi skrb za psihofizično zdravje zaposlenih.

Rezultati raziskave kažejo, da izbrano farmacevtsko podjetje ukrepe managementa dobrega počutja v pisarniškem delovnem okolju izvaja na zmerni ravni, pri čemer je najbolj zaznan ukrep povezan s psihičnim zdravjem zaposlenih. Gre za ravnovesje med delom in zasebnim

življenjem, kot so fleksibilni delovni čas, delo na daljavo in hibridno delo. Ti ukrepi zaposlenim omogočajo večjo avtonomijo in prilagodljivost, kar znižuje stres ter prispeva k večjemu zadovoljstvu in zvestobi podjetju.

Med fizičnimi aktivnostmi je najmočneje zaznana ergonomija delovnega mesta, ki zaposlenim zagotavlja ustrezno fizično udobje ter zmanjšuje tveganje za mišično-skeletne težave. Prav tako pomemben del ponudbe predstavljajo programi telesne aktivnosti, ki krepijo fizično zdravje in medosebne odnose. Nekoliko manj prepoznavni, a še vedno zaznani, so ukrepi v obliki prehranskega svetovanja, pri čemer rezultati nakazujejo, da je njihova manjša vidnost in prepoznavnost posledica pomanjkljive komunikacije o dostopnosti storitev.

Podatki kažejo tudi, da je komunikacija podjetja o programih nekoliko redkeje zaznana, kar pomeni, da zaposleni niso vedno v celoti seznanjeni z vsemi razpoložljivimi možnostmi. To potrjuje tudi teorija, ki izpostavlja pomen informiranja zaposlenih, njihovega vključevanja in stalne komunikacije kot podpore pri implementaciji ukrepov (Mattke in drugi, 2013). Rezultati opozarjajo, da obstajajo možnosti za izboljšave, predvsem na področju komunikacije in prepoznavnosti določenih programov, kar bi lahko še dodatno povečalo njihov dejanski izkoristek in učinek na dobro počutje zaposlenih.

Nadaljnja analiza potrjuje, da imajo ukrepi managementa dobrega počutja pozitiven vpliv na zniževanje stresa v pisarniškem delovnem okolju. Zaposleni kot najbolj koristne prepoznavajo ukrepe, povezane s fizičnim zdravjem, torej telesno aktivnost, ergonomijo in fleksibilne pogoje dela. Ti programi zmanjšujejo fizične obremenitve, preprečujejo psihično napetost in podpirajo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Pomembno vlogo imajo tudi psihični ukrepi, kot so podpora vodje, izobraževanja za obvladovanje stresa ter seanse čuječnosti, ki krepijo psihološko varnost in izboljšujejo sposobnost spoprijemanja z obremenitvami.

Na osnovi rezultatov lahko zaključim, da management dobrega počutja pomembno prispeva k zmanjševanju stresa pri zaposlenih, saj so ukrepi med zaposlenimi prepoznani kot učinkoviti. Poleg tega na uravnavanje stresa pomembno vplivajo tudi psihološki pogovori s strokovnjaki. Ti elementi krepijo zaupanje in občutek varnosti v delovnem okolju in tako pozitivno vplivajo na zmanjševanje stresa zaposlenih. Rezultati kažejo, da možnost pogovora s strokovno usposobljeno osebo zaposlenim omogoča sprotno obravnavo psihičnih stisk, kar preprečuje njihovo kopičenje ter posledično zmanjšuje stresne odzive.

Na osnovi ugotovitev lahko zaključim, da je možnost psihološkega pogovora s strokovnjakom eden izmed najbolj učinkovitih in dolgoročno trajnostnih ukrepov managementa dobrega počutja, saj hkrati naslavlja individualne potrebe zaposlenih in krepi organizacijsko kulturo skrbi za psihično zdravje. Attridge in Dickens (2022) poudarjata, da programi psihološke podpore, bodisi v obliki svetovanja v živo ali preko anonimnih kanalov, pomembno zmanjšujejo absentizem, prezentizem in fluktuacijo zaposlenih. Možnost

zaupanja strokovnjaku omogoča posamezniku, da razbremeni čustveno napetost in pridobi orodja za spoprijemanje s stresom, kar pozitivno vpliva tako na njegovo dobrobit kot na učinkovitost pri delu.

5.2 Priporočila za prakso

Na osnovi raziskave sklepam, da ima management dobrega počutja pomembno vlogo pri obvladovanju stresa zaposlenih, vendar so učinki posameznih ukrepov odvisni od njihovega obsega, dostopnosti in vključenosti v organizacijsko kulturo. V nadaljevanju so predstavljena priporočila za prakso, ki lahko podjetju pomagajo pri nadaljnjem razvoju celostnega sistema managementa dobrega počutja.

Rezultati kažejo, da zaposleni posamezne ukrepe sicer prepoznavajo kot učinkovite pri obvladovanju stresa, vendar obstajajo razlike v njihovi zaznavi. To nakazuje, da težava ni v programih, temveč predvsem v načinu njihove predstavitve, dostopnosti in vključenosti zaposlenih. Podjetje bi tako lahko izboljšalo svojo notranjo komunikacijo o programih managementa. Več anketnih postavk je pokazalo, da zaposleni niso enotno seznanjeni z vsemi obstoječimi ukrepi, kot sta prehransko svetovanje in seanse čuječnosti. Bouzikos in drugi (2022) poudarjajo, da so pravočasne in jasne informacije temeljni pogoj za učinkovitost programov, saj omogočajo razumevanje, dostopnost in večjo motivacijo za sodelovanje. Zato bi podjetje moralo posodobiti načine obveščanja. To lahko stori z rednimi obvestili preko e-pošte, predstavitvami na tedenskih sestankih in različnih poslovnih dogodkih. Podjetje lahko oblikuje tudi poseben sklop managementa dobrega počutja na spletni strani, kjer bi zaposleni najpreprosteje dostopali do informacij o vseh aktivnostih, ali digitalno platformo, kjer bi bili ukrepi jasno predstavljeni. Boljša ozaveščenost bi spodbudila udeležbo zaposlenih, povečala učinkovitost ukrepov in omogočila učinkovitejše spremljanje njihovega vpliva na uravnavanje stresa.

Podjetju je priporočljivo tudi izboljšanje prilagojenosti programov potrebam zaposlenih, predvsem z uvedbo sistematičnega procesa ugotavljanja dejanskih potreb ter pričakovanj zaposlenih. Namesto enostranskega oblikovanja programov se priporoča vzpostavitev pristopa, ki vključuje redne ankete, fokusne skupine, individualne pogovore in povratne informacije po izvedenih aktivnostih z zaposlenimi. Takšen pristop omogoča podjetju boljše razumevanje različnih delovnih obremenitev zaposlenih ter njihovih preferenc glede vsebine programov managementa dobrega počutja. Poleg zbiranja podatkov pa je ključna tudi transparentna analiza rezultatov ter jasna komunikacija o tem, kako so povratne informacije vplivale na oblikovanje konkretnih ukrepov. To povečuje občutek vključenosti in zaupanja. S tem bi se povečala ustreznost programov, krepil bi se občutek varnosti in pripadnosti, kar bi dodatno prispevalo k boljšemu počutju na delovnem mestu.

Pridobljeni odgovori na RV3 jasno kažejo, da možnost psihološkega pogovora zmanjšuje stres. Priporočljivo je, da podjetje nadaljuje in razširi dostop do psihološke podpore. Poleg individualnih pogovorov s strokovnjaki, do katerih zaposleni pristopijo sami, kadar čutijo

potrebo, bi bilo koristno razviti tudi preventivne programe. Zaposleni bi imeli nekaj vnaprej napovedanih obiskov pri psihologu v okviru enega leta in bi na tak način ugotovili, ali jim pogovori koristijo. Tako bi se lahko zmanjšali predsodki ali strah pred terapijami ter omogočilo reševanje težav, preden te postanejo neobvladljive. Glede na to, da so vzroki za pojav psihičnega stresa tudi v medsebojnih odnosih, bi lahko timi kolektivno obiskali psihologa in se udeležili skupnih obravnav. Na ta način bi se konflikti reševali bolj učinkovito, zaposleni pa bi se skozi pogovor tudi bolj povezovali.

Ker rezultati kažejo na pozitiven učinek programov telesne aktivnosti in ergonomije delovnega okolja na management stresa, sta smiselna nadaljnje spodbujanje in razvijanje programov, kot so subvencionirane športne aktivnosti z zunanjimi izvajalci in redni kratki razgibalni odmori med delovnikom. Podjetje naj prav tako redno preverja ergonomsko opremo in njeno kakovost ter skladno s potrebami zaposlenih zagotavlja novo ali dodatno opremo.

Pomembno je izpostaviti, da imajo vodje ključno vlogo pri ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja in dobrega počutja zaposlenih. Priporočljivo je, da podjetje okrepi izobraževanje vodij o prepoznavanju znakov stresa, ustrezni komunikaciji z zaposlenimi ter načinih, kako podpreti svoje podrejene pri ohranjanju ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Vodje, ki razumejo pomen dobrega počutja, lahko s svojim vedenjem bistveno zmanjšajo stres v timu, povečajo občutek povezanosti in s tem dolgoročno prispevajo k večji učinkovitosti zaposlenih.

Za dolgoročni uspeh managementa dobrega počutja je bistveno, da podjetje redno meri učinke svojih ukrepov. Priporočljivo je izvajanje polletnih anket o zadovoljstvu, počutju in zaznanem stresu, kar omogoča sprotno prilagajanje ukrepov in zaznavanje novih potreb zaposlenih. Spremljanje rezultatov in zbiranje predlogov zaposlenih povečujeta transparentnost ter podjetju omogočata, da poveča koristi programov.

5.3 Prispevki raziskave

Raziskava magistrskega dela prispeva k boljšemu razumevanju vloge managementa dobrega počutja pri obvladovanju psihofizičnega stresa zaposlenih v pisarniškem delovnem okolju, s poudarkom na farmacevtski dejavnosti, kjer je odgovornost velika, delovne zahteve visoke, tempo dela pa intenziven.

Teoretični prispevek pojasnjuje, zakaj prihaja do stresa pri zaposlenih v pisarniškem delovnem okolju in kako lahko podjetje z zagotavljanjem ustreznih programov managementa dobrega počutja učinkovito zmanjša negativne delovne zahteve ter uravnava stres. Kot navajajo Manosso in drugi (2022), je stres odziv na spremembe, ki sprožajo čustvene in telesne napetosti pri posameznikih. S predstavitvijo ključnih psihičnih aktivnosti managementa, kot so psihološka varnost, čustvena inteligentnost, podpora vodstva, občutek avtonomije pri delu, ravnovesje med zasebnim življenjem in delom ter odnosi znotraj tima

(Frazier in drugi, 2017), ter fizičnih aktivnosti, kot sta ergonomija delovnega mesta (Robertson in drugi, 2013) in redna telesna aktivnost (Pronk, 2021), delo prispeva k boljšemu razumevanju, kako ti elementi medsebojno delujejo pri ustvarjanju zdravega delovnega okolja. Poudarja tudi, da management dobrega počutja ni zgolj skupek posameznih aktivnosti, temveč del organizacijske kulture, ki pomembno prispeva k zmanjševanju stresa in ima poleg vpliva na zaposlene vpliv tudi na vrednote podjetja (Mattke in drugi, 2013).

Empirični del magistrskega dela prispeva k podrobnejšemu vpogledu v dejansko stanje zaznavanja ukrepov managementa dobrega počutja in njihovega vpliva na znižanje stresa zaposlenih v pisarniškem delovnem okolju v farmacevtski dejavnosti. Ob tem poudarja, kateri programi so za zaposlene najbolj zaznani in učinkoviti ter kje obstajajo priložnosti za izboljšave. Prav tako ugotavlja, da se ukrepi med seboj lahko razlikujejo po učinkovitosti in včasih ne sovpadajo s potrebami zaposlenih.

Prispevki raziskave se kažejo tudi v praktičnih priporočilih, ki so oblikovana na osnovi ugotovitev in proučevanemu podjetju nakazujejo smernice, kako dolgoročno izboljšati pristop k managementu dobrega počutja, obogatiti programe za boljše počutje zaposlenih ter njihovo zdravje. Rezultati kažejo, da mora podjetje poleg širokega nabora programov zagotoviti, da so ti premišljeno izvedeni in zaposlenim prilagojeni. Priporočila tako poudarjajo pomen jasne in dosledne komunikacije, saj je informiranost zaposlenih o managementu dobrega počutja ključna za njihovo dejansko udeležbo in pozitivne učinke. Prav tako se izpostavlja potreba po večji vpetosti vodstva, ki s svojo podporo in aktivnim sodelovanjem krepi zaupanje zaposlenih. Dodatno priporočila usmerjajo podjetje k prilagajanju programov specifičnim potrebam zaposlenih, kar zahteva redno zbiranje povratnih informacij.

5.4 Omejitve in priporočila za prihodnje raziskave

Omejitve raziskave na teoretični ravni se kažejo predvsem v tem, da področje managementa dobrega počutja še vedno predstavlja razmeroma nov koncept, ki se med podjetji in dejavnostmi različno razume ter izvaja. Zaradi navedenega je primerjava med raziskavami otežena, prav tako pa obstaja omejeno število študij, ki management dobrega počutja neposredno povezujejo s stresom zaposlenih v pisarniškem okolju, zlasti v farmacevtski dejavnosti.

Na empirični ravni se omejitve kažejo pri strukturi vzorca in njegovi velikosti, saj je bila anketa izvedena v enem farmacevtskem podjetju, zaradi česar rezultatov ni mogoče posplošiti na druge dejavnosti. Poleg tega raziskava zajema le en časovni okvir, zato ne omogoča vpogleda v dolgoročne učinke programov na stres in počutje zaposlenih.

V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno vključiti več podjetij iz različnih dejavnosti, uporabiti longitudinalni pristop ter kombinirati kvantitativne in kvalitativne metode, kar bi

omogočilo celovitejše razumevanje učinkov managementa dobrega počutja. Prav tako bi bilo priporočljivo vključiti kadrovske službe in pridobiti podatke o absentizmu in fluktuaciji ter vključiti vodje, ki imajo ključno vlogo pri načrtovanju in izvajanju aktivnosti managementa dobrega počutja za svoje zaposlene.

Kljub navedenim omejitvam magistrsko delo predstavlja pomemben prispevek k proučevanju vpliva managementa dobrega počutja na stres zaposlenih ter nudi trdno osnovo za nadaljnje raziskovanje in praktično nadgradnjo programov v podjetjih.

6 SKLEP

V magistrskem delu sem proučevala vpliv managementa dobrega počutja na stres zaposlenih v izbranem podjetju v farmacevtski dejavnosti. Teoretični del je bil osredotočen na opredelitev stresa in aktivnosti, ki ga povzročajo, ter na posledice, ki jih ti puščajo, zatem pa na načine, kako te posledice obvladovati s pomočjo managementa dobrega počutja. Teoretični del je management dobrega počutja predstavil tudi kot celosten sistem skrbi za psihofizično zdravje zaposlenih, ki z zagotavljanjem podpornih programov omogoča obvladovanje stresa zaposlenih in lažje soočanje z delovnimi obremenitvami.

V empiričnem delu sem s pomočjo anketnega vprašalnika analizirala zaznave zaposlenih o prisotnosti in učinkovitosti ukrepov managementa dobrega počutja v izbranem podjetju v farmacevtski dejavnosti. Rezultati so pokazali, da podjetje ukrepe izvaja na zmerni ravni ter da jih zaposleni v povprečju doživljajo kot učinkovite pri obvladovanju stresa. Najbolj prepoznani so bili predvsem ergonomija, telesna aktivnost in fleksibilni delovni pogoji. To je skladno s teoretičnimi poudarki, ki te aktivnosti povezujejo z zmanjševanjem fizičnega in psihičnega stresa.

Magistrsko delo združuje teoretične ugotovitve in empirične rezultate ter potrjuje, da ima management dobrega počutja pomemben vpliv na obvladovanje stresa zaposlenih, če je strateško načrtovan, ustrezno komuniciran in prilagojen potrebam zaposlenih. Ugotovitve hkrati razkrivajo področja, kjer ima izbrano podjetje še možnosti za nadgradnjo, predvsem na področju informiranja, prilagajanja programov zaposlenim ter večje vključenosti vodstva.

Sklepam, da managementa dobrega počutja predstavlja pomemben potencial za učinkovito obvladovanje stresa, večjo pripadnost zaposlenih in splošno boljše počutje. Za podjetja je ključno, da mamnagement razumejo kot proces, ki zahteva nenehno prilagajanje, koordinacijo in vključevanje zaposlenih. Le tako lahko programi managementa dobrega počutja dosežejo svoj namen, to je ustvarjanje zdravega, spodbudnega in produktivnega delovnega okolja.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Harvey, G. (2019). Corporate wellness: What, why not and whither? *Human Resource Management Journal, 29*(2), 220–235. https://doi.org/10.1108/ER-06-2018-0151
2. Marín Farrona, M. J., Wipfli, B., Thosar, S. in Colino, E. (2023). Effectiveness of worksite wellness programs based on physical activity to improve workers' health and productivity: A systematic review. *Systematic Reviews, 12*(1), 87. https://doi.org/10.1186/s13643-023-02258-6
3. Maslach, C. in Leiter, M. P. (2021, 19. marec). *How to measure burnout accurately and ethically*. https://www.diocesi.torino.it/salute/wp-content/uploads/sites/9/2022/02/Maslach-Leiter-How-to-Measure-Burnout-Accurately-and-Ethically.pdf
4. Mattke, S., Liu, H., Caloyeras, J. P., Huang, C. Y., Van Busum, K. R., Edelman, D., Shier, V. in Khodyakov, D. (2013). Workplace Wellness Programs Study. *Rand Health Quarterly, 3*(2), 7. workplace-wellness-program-study.pdf
5. Pantar, S. E. in Gorenc, B. (2020). Vzroki, znamenja, posledice ter obvladovanje stresa na delovnem mestu. *Izzivi prihodnosti*, *5*(1), 36–64. https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-UTS89Z17/86a311b8-f32e-4cde-b434-ae0a3c249eea/PDF
6. Rietze, S. in Zacher, H. (2022). Relationships between agile work practices and occupational well-being: the role of job demands and resources. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(3), 1258. https://doi.org/10.3390/ijerph19031258

LITERATURA IN VIRI

1. Alblihed, M. in Alzghaibi, H. A. (2022). The impact of job stress, role ambiguity and work–life imbalance on turnover intention during COVID-19: A case study of frontline health workers in Saudi Arabia. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(20), 13132. https://doi.org/10.3390/ijerph192013132
2. Arar, T. in Öneren, M. (2021). Role of emotional intelligence and work-life balance in relationship between workplace happiness and perceived performance in academic setting. *Ege Academic Review, 21*(4), 391–406. https://doi.org/10.21121/eab.1015653
3. Attridge, M. in Dickens, S. P. (2022). Health and work outcomes of brief counseling from an EAP in Vermont: Follow-up survey results, client satisfaction, and estimated cost savings. *SAGE Open, 12*(1), 1–13. https://doi.org/10.1177/215824402210872
4. Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115
5. Bilban, M. (2007). Kako razpoznati stres v delovnem okolju. *Delo in varnost*, *52*(1), 30–35. http://www.dlib.si/?URN=URN:NBN:SI:DOC-ZFZGQ5EG

6. Bouzikos, S., Afsharian, A., Dollard, M. F. in Brecht, O. (2022). Contextualising the effectiveness of an employee assistance program intervention on psychological health: The role of corporate climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(9), 5067. https://doi.org/10.3390/ijerph19095067
7. Boyd, K. (2025, 15. januar). *Fostering employee wellbeing and improving productivity at Microsoft with Microsoft Viva Insights.* https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/fostering-employee-wellbeing-and-improving-productivity-at-microsoft-with-microsoft-viva-insights/
8. Brotheridge, C. M. in Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, *60*(1), 17–39. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815
9. Brough, P. in Kalliath, T. (2009). Work–family balance: Theoretical and empirical advancements. *Journal of Organizational Behavior, 30*(5), 581–585. https://doi.org/10.1002/job.618
10. Bukovec, B., Ovsenik, M. in Markič, M. (2009). *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Fakulteta za uporabne družbene študije.
11. Chau, J. Y., Grgic, J., Gray, S., Rajala, U., Bauman, A. E. in van der Ploeg, H. P. (2023). Device-measured sedentary behaviour, cardiovascular disease risk and mortality in adults: A systematic review and meta-analysis. *British Journal of Sports Medicine, 57*(12), 771–782. https://doi.org/10.1016/j.focus.2022.100054
12. Chu, B., 1, Marwaha, K., Sanvictores, T., Awosika, A., O. in Ayers, D. (2024, 7.maj). *Physiology, stress reaction.* https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK541120/
13. Clifford, D., Abegglen, J., Roe, L. J. in Spence, D. (2022). Pharmacy workplace wellbeing and resilience: Themes identified using a hermeneutic phenomenological approach. *Pharmacy, 10*(4), 354. https://doi.org/10.3390/pharmacy10060158
14. Cooper, T. (2016). The evolution of workplace wellness programs. *American Journal of Health Promotion, 30*(5), 255–264. https://doi.org/10.1177/0890117116652051
15. Daneshmandi, H., Choobineh, A., Ghaem, H. in Karimi, M. (2017). Adverse effects of prolonged sitting behavior on the general health of office workers. *Journal of Lifestyle Medicine, 7*(2), 69–75. https://doi.org/10.15280/jlm.2017.7.2.69
16. Dielschneider, K. K. (2012). *The impact of worksite wellness programs on employee productivity* (Graduate research paper, University of Northern Iowa). UNI ScholarWorks.
17. Fang, L., Wyon, D. P., Clausen, G. in Fanger, P. O. (2004). Impact of indoor air temperature and humidity in an office on perceived air quality, SBS symptoms and performance. *Indoor Air, 14*(7), 74–81. http://dx.doi.org/10.1111/j.1600-0668.2004.00276.x
18. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A. in Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology***,** *70*(1),113–165. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/peps.12183?msockid=29f4d423c2d762ca25bbc2a6c3ca6324

19. Ganster, D. C. in Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, *39*(5), 1085–1122. https://doi.org/10.1177/014920631347581
20. Ghasemi, F., Beversdorf, D. Q. in Herman, K. C. (2024). Stress and stress responses: A narrative literature review from physiological mechanisms to intervention approaches. *Journal of Pacific Rim Psychology, 18.* https://doi.org/10.1177/1834490924128922
21. Harvey, G. (2019). Corporate wellness: What, why not and whither? *Human Resource Management Journal, 29*(2), 220–235. https://doi.org/10.1108/ER-06-2018-0151
22. Hematian, F. in Moraveji, M. (2023). The effectiveness of mindfulness-based stress reduction training on increasing emotional intelligence, job satisfaction and mental health of petroleum employees. *Journal of Occupational Health Psychology, 4*(9), 142–154. https://www.diocesi.torino.it/salute/wp-content/uploads/sites/9/2022/02/Maslach-Leiter-How-to-Measure-Burnout-Accurately-and-Ethically.pdf
23. Jones, D., Molitor, D. in Reif, J. (2019). What do workplace wellness programs do? Evidence from the Illinois workplace wellness study. *American Journal of Health Promotion, 33*(1), 136–143. https://doi.org/10.1093/qje/qjz023
24. Keh, P. R. (2022, 7. oktober). *'Meditation chambers' at Google HQ offer a blueprint for office wellbeing.* https://www.wallpaper.com/design/google-office-meditation-rooms
25. Kelloway, E. K., Dimoff, J. K. in Gilbert, S. (2023). Mental health in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 363–387. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050527
26. Lam, L. T., Lam, M. K., Reddy, P. in Wong, P. (2022). Efficacy of a workplace intervention program with web-based online and offline modalities for improving workers' mental health. *Frontiers in Psychiatry, 13*. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2022.888157
27. Lee, S., Jackson, C. L., Robbins, R. in Buxton, O. M. (2019). Sleep health and the workplace, *Sleep and health*, 457–471. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-815373-4.00034-4
28. Linden, M. in Muschalla, B. (2007). Anxiety disorders and workplace-related anxieties. *Journal of Anxiety Disorders, 21*(3), 467–474. https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2006.06.006
29. Magnavita, N. (2022). Headache in the workplace: Analysis of factors influencing headaches in terms of productivity and health. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(4), 1972. https://doi.org/10.3390/ijerph19063712
30. Mak, C. M. in Lui, Y. P. (2012). The effect of sound on office productivity. *Building Services Engineering Research and Technology, 33*(3), 339–345. https://doi.org/10.1177/0143624411412253

31. Manosso, L. M., Gasparini, C. R., Gislaine, Z. R. in Pavlovic, Z. M. (2022). Definitions and Concepts of Stress. *Glutamate and Neuropsychiatric Disorders*, 27–63. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-87480-3_2
32. Marín Farrona, M. J., Wipfli, B., Thosar, S. in Colino, E. (2023). Effectiveness of worksite wellness programs based on physical activity to improve workers' health and productivity: A systematic review. *Systematic Reviews, 12*(1), 87. https://doi.org/10.1186/s13643-023-02258-6
33. Mariotti, A. (2015). The effects of chronic stress on health: New insights into the molecular mechanisms of brain–body communication. *Future Science OA, 1*(3). https://doi.org/10.4155/fso.15.21
34. Maslach, C. in Leiter, M. P. (2021, 19. marec). *How to measure burnout accurately and ethically*. https://www.diocesi.torino.it/salute/wp-content/uploads/sites/9/2022/02/Maslach-Leiter-How-to-Measure-Burnout-Accurately-and-Ethically.pdf
35. Mattke, S., Liu, H., Caloyeras, J. P., Huang, C. Y., Van Busum, K. R., Edelman, D., Shier, V. in Khodyakov, D. (2013). Workplace Wellness Programs Study. *Rand Health Quarterly, 3*(2), 7. https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/EBSA/researchers/analysis/health-and-welfare/workplace-wellness-program-study.pdf
36. Melián-Fleitas, L., Franco-Pérez, Á., Caballero, P., Sanz-Lorente, M., Wanden-Berghe, C. in Sanz-Valero, J. (2021). Influence of nutrition, food and diet-related interventions in the workplace: A meta-analysis with meta-regression. *Nutrients, 13*(11), 3945. https://doi.org/10.3390/nu13113945
37. Microsoft. (brez datuma). *Microsoft Viva Insights.* https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-viva/insights
38. Nguyen, T. M., Nguyen, V. H. in Kim, J. H. (2021*).* Physical Exercise and Health-Related Quality of Life in Office Workers: A Systematic Review and Meta-Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(7), 3791. https://doi.org/10.3390/ijerph18073791
39. Nikolopoulou, K. (2022, August 9). *What Is Convenience Sampling?* https://www.scribbr.com/methodology/convenience-sampling/
40. Oaklander, M. (2020, 12. februar). *How companies teach their employees first aid for mental health.* https://time.com/5783009/first-aid-mental-health/
41. Obrenovic, B., Bektesevic, S., Tsoy, D. in Jakhongirov, I. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology, 13.* https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876
42. Odebiyi, D. O. in Okafor, U. A. C. (2023). Musculoskeletal disorders, workplace ergonomics and injury prevention. *Ergonomics - New Insights*. IntechOpen. DOI: 10.5772/intechopen.106031

43. OECD Health Policy Studies. (2022, 22. november). *Promoting Health and Well-being at Work Policy and Practices.* https://www.oecd.org/en/publications/promoting-health-and-well-being-at-work_e179b2a5-en.html
44. Pantar, S. E. in Gorenc, B. (2020). Vzroki, znamenja, posledice ter obvladovanje stresa na delovnem mestu. *Izzivi prihodnosti*, *5*(1), 36–64. https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-UTS89Z17/86a311b8-f32e-4cde-b434-ae0a3c249eea/PDF
45. Parcerisa, C. (2019, 24. oktober). *Can mindfulness actually help you work smarter?* [objava na blogu]. https://blog.google/inside-google/life-at-google/mindfulness-at-work/
46. Parry, S. in Straker, L. (2013). The contribution of office work to sedentary behavior associated risk. *BMC Public Health, 13*, 296. https://link.springer.com/article/10.1186/1471-2458-13-296
47. Pavlista, V., Angerer, P. in Diebig, M. (2024). Challenges of modern work environments and means of overcoming them in the context of psychosocial risk assessments. *BMC Public Health, 24,* 3394. https://link.springer.com/article/10.1186/s12889-024-20818-w
48. Pronk, N. P. (2021). Implementing movement at the workplace: Approaches to increase physical activity and reduce sedentary behavior in the context of work. *Progress in Cardiovascular Diseases, 64*(1), 17–21.
49. Rietze, S. in Zacher, H. (2022). Relationships between Agile Work Practices and Occupational Well-Being: The Role of Job Demands and Resources. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(3), 1258. https://www.mdpi.com/1660-4601/19/3/1258
50. Robertson, M. M., Ciriello, V. M. in Garabet, A. M. (2013). Office ergonomics training and a sit-stand workstation: Effects on musculoskeletal and visual symptoms and performance of office workers. *Applied Ergonomics, 44*(1), 73–85. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2012.05.001
51. Scott, E. (2024, 20. junij). *What Is Stress? Stress is Inevitable - Learn to Maintain Your Emotional and Physical Well-Being.* https://www.verywellmind.com/stress-and-health-3145086
52. Sheppard, A. L. in Wolffsohn, J. S. (2023). Prevalence of computer vision syndrome: a systematic review and meta-analysis. *Scientific Reports, 13*, 2200. DOI:10.1136/bmjophth-2018-000146
53. Sherrer, K. (2023, 10. julij). *What is tokenism, and why does it matter in the workplace?* https://business.vanderbilt.edu/news/2018/02/26/tokenism-in-the-workplace/
54. Sun, C., Lian, Z. in Lan, L. (2019). Work performance in relation to lighting environment in office buildings. *Indoor and Built Environment, 28*(8), 1069–1083. https://sage.cnpereading.com/paragraph/article/?doi=10.1177/1420326X18820089
55. Terme Krka. (brez datuma). *Programi za podjetja*. https://www.terme-krka.com/sl/zdravstvo/programi-za-podjetja

56. Tran, A. (2025, 12. marec). *Avtonomija na delovnem mestu | Kako svoboda spodbuja rast* [objava na blogu]. https://ahaslides.com/sl/blog/autonomy-in-the-workplace/
57. Verger, N., Shankland, R., Strub, L., Kotsou, I., Leys, C. in Steiler, D. (2021). Mindfulness-based programs, perceived stress and well-being at work: The preferential use of informal practices. *European Review of Applied Psychology, 71*(6). https://hal.science/hal-04912695v1
58. Vimalanathan, K. in Ramesh Babu, T. (2014). The effect of indoor office environment on the work performance, health and well-being of office workers. *Journal of Environmental Health Science & Engineering, 12*(1), 113. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26435837/
59. Vonderlin, R., Biermann, M., Bohus, M. in Lyssenko, L. (2020). Mindfulness-based programs in the workplace: A meta-analysis of randomized controlled trials. *Mindfulness, 11*(7). DOI:10.1007/s12671-020-01328-3
60. Wang, R., Liu, Y., Liu, S., Chen, H., Yu, X., Xu, C., Chen, Y., Xia, D., Ge, X., Wang, Z., Chang, R., Hu, F., Shen, T., Wang, Y., Wang, Z., Cao, B., Zhang, K., Zou, H., Qin, J., Li, S. in Cai, Y. (2023). Relationships of work stress and interpersonal needs with industrial workers' mental health: A moderated mediation model. *BMC Public Health, 23*, 1341. https://link.springer.com/article/10.1186/s12889-023-16002-1

PRILOGA

Priloga 1: Kvantitativno raziskovanje – anketa

Spoštovani!

Moje ime je Sara Djukić in trenutno zaključujem magistrski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer management. Pišem magistrsko delo z naslovom »Vpliv managementa dobrega počutja na stres zaposlenih v izbranem podjetju«, saj želim proučiti, kako podjetja z managementom dobrega počutja skrbijo za upravljanje zdravja in dobrega počutja ter uravnavanje stresa pri svojih zaposlenih.

Vljudno vas prosim, da si vzamete približno 7 minut časa in izpolnite vprašalnik. Z anketnim vprašalnikom želim ugotoviti, ali obstaja povezava med managementom dobrega počutja zaposlenih v farmacevtski dejavnosti v pisarniškem delovnem okolju in zmanjševanjem stresa. Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh glavnih sklopov.

Sodelovanje v raziskavi je prostovoljno in anonimno, podatki pa bodo uporabljeni izključno za namen magistrskega dela.

Za sodelovanje se vam že vnaprej lepo zahvaljujem!

Kaj je managementa dobrega počutja?

Management dobrega počutja je pristop podjetij k skrbi za psihofizično zdravje zaposlenih. Vključuje različne ukrepe, kot so organizirane telesne aktivnosti, svetovanja za zdrav življenjski slog, psihološka podpora, ergonomska ureditev delovnega okolja, spodbujanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, delavnice zaznavanja čustev, meditacije ipd. Namen teh ukrepov je uravnavanje stresa, izboljšanje splošnega počutja in delovne učinkovitosti zaposlenih.

1. Ali menite, da je vaše delo stresno?
a) DA
b) NE
1a Če je odgovor DA, kaj je po vašem mnenju glavni vzrok stresa na delovnem mestu?
_____ .

2. Na kakšen način ste v zadnjem mesecu občutili psihični stres? Možnih je več odgovorov.
a) tesnoba
b) motnje spanja
c) pomanjkanje energije
c) čustvena izčrpanost
d) izguba zanimanja
e) občutek nemoči
f) nisem občutil/a psihičnega stresa

3. Na kakšen način ste v zadnjem mesecu občutili fizični stres? Možnih je več odgovorov.

a) bolečine v hrbtenici
b) bolečine v rokah
c) bolečine v nogah
d) pridobivanje telesne teže
e) motnje vida
f) nisem občutil/a fizičnega stresa

SKLOP 1: UKREPI MANAGEMENTA DOBREGA POČUTJA

1. Za vsako trditev označite stopnjo strinjanja glede na vašo osebno izkušnjo z uporabo spodnje 5-stopenjske lestvice:

   1 – Sploh se ne strinjam
   2 – Delno se ne strinjam
   3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam
   4 – Delno se strinjam
   5 – Popolnoma se strinjam

TRDITEV	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se ne strinjam	3 Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 Delno se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
V podjetju so na voljo različni programi fizičnih aktivnosti (npr. vodene vadbe, fitnes, športni dogodki, kolesarjenje).					
Delovno okolje je ergonomsko prilagojeno (npr. nastavljivi stoli, mize, monitorji).					
Zaposleni imajo dostop do svetovanja o zdravi prehrani.					
Podjetje omogoča seanse čuječnosti (npr. meditacija, joga, dihalne vaje).					
Podjetje organizira izobraževanja za upravljanje stresa.					

TRDITEV	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se ne strinjam	3 Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 Delno se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Podjetje omogoča ravnovesje med delom in zasebnim življenjem (fleksibilni delovni čas, delo na daljavo, hibridno delo).					
Programi managementa dobrega počutja so ustrezno prilagojeni potrebam zaposlenih.					
Podjetje aktivno obvešča zaposlene o programih managementa dobrega počutja.					
Vodstvo podjetja se resnično zaveda pomena skrbi za zdravje in dobro počutje zaposlenih.					

Vir: Prirejeno po Marin-Farrona in drugi (2023) in Vonderlin in drugi (2020).

SKLOP 2: VPLIV MANAGEMENTA DOBREGA POČUTJA NA STRES

1. Za vsako trditev označite stopnjo strinjanja glede na vašo osebno izkušnjo z uporabo spodnje 5-stopenjske lestvice:

   1 – Sploh se ne strinjam
   2 – Delno se ne strinjam
   3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam
   4 – Delno se strinjam
   5 – Popolnoma se strinjam

TRDITEV	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se ne strinjam	3 Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 Delno se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Udeležba v fizičnih aktivnostih mi pomaga pri uravnavanju stresa.					
Ergonomsko prilagojeno delovno okolje mi zmanjšuje telesno napetost med delom.					
Svetovanje o zdravi prehrani prispeva k mojemu boljšemu počutju.					

TRDITEV	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se ne strinjam	3 Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 Delno se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Po individualnem pogovoru z vodjo se lažje soočam z delovnimi izzivi.					
Seanse čuječnosti mi pomagajo pri sprostitvi med delom.					
Izobraževanja za uravnavanje stresa mi pomagajo obvladovati delovne pritiske.					
Fleksibilni delovni pogoji mi izboljšujejo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.					
Celostni programi managementa dobrega počutja podjetja uspešno uravnavajo moj stres.					

SKLOP 3: VPLIV NUDENJA PSIHOLOŠKEGA POGOVORA S STROKOVNJAKI NA STRES ZAPOSLENIH

1. Za vsako trditev označite stopnjo strinjanja glede na vašo osebno izkušnjo z uporabo spodnje 5-stopenjske lestvice:

   1 – Sploh se ne strinjam
   2 – Delno se ne strinjam
   3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam
   4 – Delno se strinjam
   5 – Popolnoma se strinjam

TRDITEV	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se ne strinjam	3 Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 Delno se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Podjetje jasno komunicira, da je psihološka podpora na voljo zaposlenim, ki jo potrebujejo.					
Pogovor s strokovnjakom mi pomaga pri reševanju težav, povezanih z delovnimi obremenitvami.					

TRDITEV	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se ne strinjam	3 Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 Delno se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Dostop do psihološke podpore izboljšuje moje počutje pri delu.					
Zavedanje, da lahko kadar koli poiščem strokovno pomoč, zmanjšuje moj občutek stresa.					
Pogovor s strokovnjakom pozitivno uravnava moj stres na delovnem mestu.					
Nudenje psihološkega pogovora mi daje občutek, da podjetje skrbi za moje psihično zdravje.					

DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

1. Spol

a) Ženski
b) Moški
c) Drugo
d) Ne želim odgovoriti

2. Izobrazba

a) Osnovna šola
b) Srednja šola
c) Višja šola
d) Visoka šola
e) Univerzitetna diploma
f) Magisterij (2. bolonjska stopnja)
g) Magisterij znanosti
h) Doktorat znanosti

3. Starost

a) 19 let ali manj
b) 20–29 let
c) 30–39 let
d) 40–49 let
e) 50 in več let

4. Delovna doba

a) Do 10 let

b) 11–20 let

c) 21–30 let

d) Več kot 30 let