

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV PROGRAMA DOBREGA POČUTJA NA DELOVNEM MESTU
NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU**

Ljubljana, junij 2025

KIM NIKA ŽAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Kim Nika Žan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv programa dobrega počutja na delovnem mestu na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
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 Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani 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 prek 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 3.7.2025

Podpis študentke: 

KAZALO

1	UVOD	1
2	OPREDELITEV STRESA	4
2.1	Posledice stresa.....	5
2.2	Obvladovanje stresa	7
2.3	Mentalno zdravje	8
3	PROGRAM DOBREGA POČUTJA NA DELOVNEM MESTU	8
3.1	Telesna aktivnost.....	14
3.1.1	Pozitivni vidiki	15
3.1.2	Negativni vidiki	16
3.2	Živali na delovnem mestu.....	16
3.3	Delo od doma.....	19
3.4	Graditev ekipe	22
3.5	Empatija in program dobrega počutja	26
3.5.1	Stroški empatije	27
3.5.2	Umetna inteligenca	28
3.5.3	Komunikacija	29
3.6	Duševni program dobrega počutja.....	29
3.7	Praktični primeri	31
3.7.1	Google	31
3.7.2	Apple	31
3.7.3	Facebook.....	33
4	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	33
4.1	Dejavniki zadovoljstva	34
4.2	Pripadnost zaposlenih organizaciji	35
5	RAZISKAVA.....	36
5.1	Namen in cilj raziskave	36
5.2	Predstavitev izbranega podjetja	36
5.3	Metoda raziskave	37
5.4	Interpretacija rezultatov ankete.....	38
6	POVZETEK UGOTOVITEV IN PRIPOROČILA	43

7 SKLEP	45
LITERATURA IN VIRI	46
PRILOGE	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol.....	38
Tabela 2: Starost.....	38
Tabela 3: Delovna doba v podjetju	39
Tabela 4: Ali delodajalec anketiranim ponuja program dobrega počutja	39
Tabela 5: Oblike programa dobrega počutja v podjetju	39
Tabela 6: Ocena vpliva teh programov na fizično in duševno zdravje anketiranih	40
Tabela 7: Pogostost uporabe ponujenih programov	40
Tabela 8: Pogostost doživljanja stresa pri delu	41
Tabela 9: Ali anketirani menijo, da bi redna uporaba programov dobrega počutja na delovnem mestu zmanjšala vaš stres / če že uporabljajo programe dobrega počutja, ali opažajo zmanjšanje stresa?	41
Tabela 10: Ocena splošnega zadovoljstva anketirancev na delovnem mestu	41
Tabela 11: Ali anketiranci menijo, da programi dobrega počutja vplivajo na njihovo zadovoljstvo pri delu	42
Tabela 12: Dejavniki, ki največ prispevajo k zadovoljstvu anketiranih na delovnem mestu	42
Tabela 13: Predlog, kako bi podjetje lahko izboljšalo program dobrega počutja	43

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik – Program dobrega počutja	1
Priloga 2: Kotiček Sekcije za izrazje Društva Slovenska akademija za management (SAM)	4

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AAA – (angl. Animal Assisted Activities); dejavnosti s pomočjo živali

AAT – (angl. Animal Assisted Therapy); terapije s pomočjo živali

NLP – nevrolingvistično programiranje

WHO – (angl. World Health Organization); Svetovna zdravstvena organizacija

1 UVOD

Pogosta težava, s katero se soočamo zaposleni, je stres. Stres je fiziološki odziv, ki nastane med reakcijo hormonov v živčnem sistemu. Stresno delovno okolje lahko negativno vpliva na podjetje. Stres vpliva na vedenjsko, čustveno in fizično zdravje osebe ter medsebojne odnose. Pri posamezniku z visoko stopnjo stresa so opazne povečana razdražljivost, anksioznost, depresija, utrujenost, migrene in splošna odmaknjenost. Ti stranski učinki lahko povzročijo veliko fluktuacijo in odsotnost v podjetju. Živimo v vedno bolj stresnem svetu, zato je zelo pomembno, da vsak posameznik poskrbi za svoje duševno in fizično dobro počutje; ker pa veliko časa preživimo v službi, je dobro, da na tem področju za nas poskrbi tudi delodajalec (Johnson, 2018).

V zadnjih nekaj desetletjih se je razvila epidemija »bolezen življenjskega sloga«, ki predstavlja nezdrav življenjski slog, kot so slaba prehrana, kajenje, pogosto uživanje alkohola, nedejavnosti, kar pa povečuje razširjenost kroničnih bolezni, kot so sladkorna bolezen, bolezni srca in kronične pljučne bolezni. Ta kronična stanja so postala veliko breme, saj vodijo v zmanjšano kakovost življenja, prezgodnjo smrt, invalidnost ter povečajo stroške zdravstvene oskrbe. Čeprav je nekoč veljalo, da so našteje bolezni težava starejše populacije, se to vse bolj spreminja. Ravno zaradi slabega življenjskega sloga se te bolezni povečujejo tudi pri še delovni populaciji, kar pa povečuje gospodarsko breme zaradi izgube produktivnosti iz razloga bolezni oziroma bolniške odsotnosti z dela. Prav tako je zmanjšana uspešnost med delom. Zaradi zaskrbljenosti vpliva kroničnih bolezni na počutje zaposlenih se podjetja odločajo za sprejemanje strategije za promocijo zdravja, ki se običajno imenuje program dobrega počutja na delovnem mestu (Mattke in drugi, 2013).

Programi dobrega počutja na delovnem mestu ozaveščajo delodajalce, vplivajo na spremembe vedenja in ustvarjanje okolja, ki podpira dobre zdravstvene prakse. Spodbujajo se določena vedenja, kot so na primer opustitev kajenja, obvladovanje stresa in telesna pripravljenost. Priljubljenost programov dobrega počutja na delovnem mestu je vse večja, saj delodajalci verjamejo, da ti programi zmanjšujejo izdatke za zdravstvo in povečujejo produktivnost (Lowensteyn in drugi, 2019).

Strategije za preprečevanje bolezni so namenjene bodisi preprečevanju nastanka bolezni (primarna preventiva) bodisi diagnosticiranju in zdravljenju bolezni v zgodnji fazi, predno pride do zapletov (sekundarna preventiva). Primarna preventiva obravnava vedenje, povezano z zdravjem, in dejavnike tveganja – na primer s spodbujanjem prehrane z nižjo vsebnostjo maščob in kalorij, da se prepreči nastanek sladkorne bolezni. Sekundarna preventiva poskuša izboljšati obvladovanje bolezni – na primer s spodbujanjem upoštevanja zdravil pri bolnikih z astmo, da bi se izognili poslabšanju simptomov, ki lahko privedejo do hospitalizacije. Promocija zdravja je povezana s preprečevanjem bolezni, saj je namenjena spodbujanju boljšega zdravja s spremembo vedenja. Pod oznako »dobro počutje« je na voljo širok nabor ugodnosti, od večkomponentnih programov do posameznih intervencij. Ugodnosti pa lahko ponudijo delodajalci neposredno prek prodajalca zdravstvenih načrtov

ali kombinacije obojega. Program dobrega počutja na delovnem mestu vpliva na zaposlene v starosti, ko lahko dejanja in način življenja še spremenijo njihovo dolgoročno zdravstveno pot (Mattke in drugi, 2013).

Terapevtski programi z živalmi so pogosti v številnih obdobjih življenja: v otroštvu, mladosti in zrelih letih. Terapevtske živali so posebej izšolane živali, ki delajo za posameznika za izboljšanje njegovega čustvenega in kognitivnega počutja. V zgodnjem otroštvu otroci berejo terapevtskim živalim, v največ primerih psom, da bi izboljšali svoje bralne sposobnosti in samozavest. V mladosti so lahko prisotne terapevtske živali na univerzah, saj naj bi študentom ublažile stres med zaključnimi izpiti. Terapevtske živali pa so zelo običajne v domovih za ostarele, ker izboljšajo kognitivne sposobnosti in telesne zmogljivosti starejše populacije. Ljudje srednjih let preživijo največ svojega časa na delovnem mestu, kjer zna biti velikokrat tudi zelo stresno (Johnson, 2018). Podjetja so prepoznala koristno vlogo hišnih ljubljencev pri ravnotežju med poklicnim in zasebnim življenjem ter dobrem počutju njihovih zaposlenih. Posledično so nekatera podjetja vzpostavila hišnim ljubljencem prijazna delovna mesta. Trend hišnim ljubljencem prijazno delovno mesto narašča v malih in velikih podjetjih, kot sta na primer Amazon in Google. Delodajalci so spoznali, da pobude za hišne ljubljence spadajo pod kategorijo dobro počutje na delovnem mestu, saj je njihov namen izboljšanje zdravja zaposlenih, produktivnosti, zaposlovanja in končnih rezultatov (Scholtz, 2022).

Program za telesno pripravljenost zaposlenih ponuja priročno sredstvo za uresničevanje ciljev glede spremembe življenjskega sloga, poleg tega pa ima tudi potencial za povečanje produktivnosti delavcev. Podjetja za to, da poskrbijo za fizično aktivnost svojih zaposlenih, tem plačajo karte za vodene vadbe ali fitnes, plavanje in različne fizične aktivnosti. Na splošno programi fitnesa in dobrega počutja povzročijo večjo raven telesne pripravljenosti in zmanjšajo dejavnike tveganja za srčne bolezni (Arthi, 2019).

Zaposleni, ki so zdravi in se dobro počutijo na svojem delovnem mestu, so tudi bolj zavzeti za delo (Crabtree, 2005). Zavzetost zaposlenih prikazuje predanost in energijo, ki jo zaposleni vnašajo v delo, in je pomemben pokazatelj njihove vpletenosti in zavzetosti za podjetje. Zavzeti zaposleni so bolj produktivni, zadovoljni in večja je verjetnost, da bodo zvesti podjetju. Naraščajoče zanimanje za programe dobrega počutja kaže na to, da so delodajalci spoznali, da zdrava delovna sila produktivno prispeva k organizacijski odličnosti. Ko podjetja uporabljajo dobre kadrovske prakse, se zaposleni počutijo bolj zadovoljne in varne ter bodo delovali s svojim polnim potencialom. Programi dobrega počutja za zaposlene pa ne koristi samo zaposlenim, ampak posledično tudi podjetju (Arthi, 2019).

Raziskovalna vprašanja:

1. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih?
2. Ali program dobrega počutja izboljša razpoloženje in zdravje zaposlenih?
3. Ali uporaba programa dobrega počutja na delovnem mestu zmanjša stres pri zaposlenih?

Namen magistrskega dela je poglobljeno raziskati področje programov dobrega počutja na delovnem mestu s pomočjo obstoječih znanstvenih in strokovnih virov ter na ta način pridobiti širše razumevanje o njihovem pomenu, vsebini in učinkovitosti. V času, ko se delovna okolja hitro spreminjajo, ko narašča dinamika dela in se pojavljajo nove oblike organizacije dela, postaja skrb za dobro počutje zaposlenih vse pomembnejši dejavnik uspešnosti tako posameznika kot tudi celotne organizacije. Osrednji namen naloge je zato prikazati, kako programi dobrega počutja vplivajo na fizično, duševno in čustveno zdravje zaposlenih, ter raziskati, kako ti programi dolgoročno oblikujejo kakovost delovnega življenja.

Poleg proučevanja vpliva teh programov na posameznika je pomemben namen tudi osvetlitev širših učinkov, ki jih imajo programi dobrega počutja na delovno okolje kot celoto – zlasti v smislu povečane motivacije, večjega zadovoljstva pri delu, izboljšane delovne klime ter višje stopnje pripadnosti podjetju. Prav ti dejavniki so pogosto ključni za dolgoročno uspešnost podjetja, saj vplivajo na produktivnost, zadrževanje kadra in ugled podjetja na trgu dela. Namen naloge je torej tudi prepoznati, kako lahko strateška implementacija programov dobrega počutja deluje kot naložba v človeški kapital podjetja.

Cilj magistrskega dela je večplasten. V prvi fazi želim na podlagi pregleda strokovne in znanstvene literature pridobiti celovit vpogled v obravnavano tematiko, identificirati ključne dejavnike, ki vplivajo na dobro počutje zaposlenih, in proučiti obstoječe prakse v podjetjih, ki te programe uspešno izvajajo. V empiričnem delu pa je osrednji cilj izvedba raziskave med zaposlenimi v izbranem podjetju, s katero želim ugotoviti, kako zaposleni doživljajo program dobrega počutja, v kolikšni meri se ga udeležujejo ter katere njegove sestavine jim največ pomenijo. S pomočjo anketiranja in analize pridobljenih podatkov si prizadevam razumeti, kakšne so njihove potrebe in pričakovanja, ter na podlagi tega podati predloge za izboljšave in nadaljnji razvoj programov v praksi.

Magistrsko delo je strukturirano v dva ključna dela – teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu, ki obsega prva tri poglavja, najprej predstavim tematiko stresa na delovnem mestu, raziščem njegove vzroke, posledice ter načine za njegovo učinkovito obvladovanje. Poseben poudarek namenim pomenu duševnega zdravja, ki je pogosto spregledan, vendar ključen element v okviru celostnega dobrega počutja zaposlenih. V drugem poglavju obravnavam koncept programov dobrega počutja, pri čemer analiziram različne pristope in strategije, ki jih lahko podjetja uporabljajo za podporo zaposlenim. Prikažem tudi primere dobrih praks iz slovenskega in mednarodnega okolja, ki služijo kot navdih in dokaz, da vlaganje v dobro počutje ni le etično pravilno, temveč tudi poslovno smiselno. V tretjem poglavju se posvetim dejavnikom, ki vplivajo na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, saj sta ti dve dimenziji ključni za razumevanje učinkov tovrstnih programov.

Empirični del magistrskega dela se osredotoča na konkretno raziskavo v podjetju Mikro+Polo, d. o. o. S pomočjo anketnega vprašalnika zberem podatke neposredno od

zaposlenih s ciljem raziskati njihovo percepcijo, izkušnje in mnenja o programu dobrega počutja, ki ga podjetje izvaja. Raziskovalni del vključuje podrobno predstavitev raziskovalne metodologije, analizo rezultatov ankete ter dopolnilno kvalitativno analizo intervjuja. Na podlagi teh izsledkov oblikujem sklepne ugotovitve ter podam konkretna priporočila za podjetja, ki si želijo izboljšati ali vzpostaviti učinkovit program dobrega počutja.

Skozi celotno magistrsko delo želim prispevati k širšemu razumevanju pomena skrbi za zaposlene v sodobnih delovnih okoljih in spodbuditi podjetja, da pri oblikovanju svojih strategij ne pozabijo na človeka kot ključnega nosilca uspeha.

2 OPREDELITEV STRESA

Pogosta težava, s katero se soočamo zaposleni, je stres. Stres je fiziološki odziv, ki nastane med reakcijo hormonov v živčnem sistemu. Stresno delovno okolje lahko negativno vpliva na človeka. Stres vpliva na vedenjsko, čustveno, fizično in duševno zdravje osebe. Pri posamezniku z visoko stopnjo stresa so opazne povečana razdražljivost, anksioznost, depresija, utrujenost, migrene ali splošna odmaknjenost. Živimo v vedno bolj stresnem svetu, zato je zelo pomembno, da vsak posameznik poskrbi za svoje duševno in fizično dobro počutje; ker pa veliko časa preživimo v službi, je dobro, da na tem področju za nas poskrbi tudi delodajalec kot del svoje družbene odgovornosti z ustreznim delovnim okoljem (Johnson, 2018).

Stres na delovnem mestu lahko opredelimo kot fizičen ali psihološki odziv posameznika na delovne razmere, ki so zanj izzivalne ali ogrožajoče. Obstaja več dejavnikov, ki prispevajo k stresu na delovnem mestu. Med te dejavnike sodijo toksično delovno okolje, preobremenjenost z delom, izolacija, delovni čas, konflikti vlog, nejasnost vlog, pomanjkanje avtonomije, ovire pri kariernem razvoju, težavni odnosi z nadrejenimi in sodelavci, ustrahovanje s strani vodstva, nadlegovanje in organizacijska klima. Če se takšni stresorji pojavljajo dlje časa, je zaposleni izpostavljen tveganju za razvoj fizičnih in psiholoških motenj, kar lahko vodi do povečane odsotnosti z dela, disfunkcije podjetja in zmanjšanja produktivnosti (Thomas in Elieen, 2006).

Stres je pomemben predmet raziskav, ker je vseprisoten in vpliva na vsakogar, prežemajoč vse vidike našega življenja. Poleg tega je ugotovljeno, da stres neposredno vpliva na zdravje skozi avtonomne in nevroendokrine odzive ter posredno prek sprememb v zdravstvenem vedenju (O'Connor in drugi, 2021). Stres na splošno opisuje kakršnokoli obliko neprijetnega čustvenega odziva, ki ga razvijemo ljudje v delovnem okolju ali zunaj njega. Takrat čutimo, da se soočamo z grožnjo kakršnekoli narave, na katero nimamo ustreznega odgovora, kar pa vodi v tesnobo in frustracije. Stres lahko izvira iz različnih stresorjev, kot so preobremenjenost pri delu, zdravju neprimerno delovno okolje, ovire pri razvoju kariere, ustrahovanje vodstvenih delavcev, pomanjkanje angažiranosti in nezmožnost obvladovanja

delovnih zahtev ali pa neizražanje pritožb zaradi strahu pred odpuščanjem (Oruh in drugi, 2021).

Za preživetje se mora človeško telo nenehno prilagajati spreminjajočemu se notranjemu in zunanjemu okolju. Na najosnovnejši ravni je to znano kot homeostaza, pri kateri človeško telo strogo uravnava svoja notranja fiziološka stanja (npr. telesno temperaturo, oskrbo s kisikom itd.), da nas ohranja pri življenju. Za vzdrževanje homeostaze naše telo sprošča hormone (npr. kortizol, adrenalin in noradrenalin) ter vklopi avtonomni živčni sistem in centralni živčni sistem, da se lahko prilagodimo in odzovemo na vsakodnevne aktivnosti. Sproščanje teh tako imenovanih fizioloških mediatorjev (kortizol, adrenalin in noradrenalin) ter spremembe imunskih in presnovnih parametrov (znane kot alostaza) so zaščiteni in prilagodljivi, dokler se vklopijo in izklopijo v uravnotežen način, ko okolijski izziv ali stresor ni več prisoten. Če pa se to ne zgodi in se fiziološki odziv zadržuje skozi čas, lahko postane škodljivo za naše zdravje in dobro počutje (O'Connor in drugi, 2021).

Stres na delovnem mestu lahko opredelimo tudi kot zaznano dinamično stanje, ki vključuje negotovost glede nečesa pomembnega. Stres predstavlja odziv organizma na dogodek, ki izzove anksioznost in ima lahko psihološke, fiziološke ali vedenjske oblike (Hochwarter, 2003). Je velik problem za vodje podjetij zaradi svojih pomembnih ekonomskih posledic in vpliva na produktivnost, uspešnost podjetja ter zdravje in dobro počutje zaposlenih. Nerealne zahteve, pomanjkanje virov in omejitve za zaposlene povzročajo stresna delovna mesta in lahko negativno vplivajo na uspešnost (Foy in drugi, 2019).

2.1 Posledice stresa

Dolgotrajna izpostavljenost stresu na delovnem mestu bo negativno vplivala na delovno uspešnost, saj zmanjšuje zanimanje za delovne naloge in iniciativo. Prav tako lahko vodi do fizičnega slabega zdravja in psiholoških simptomov stiske. V primerjavi z zaposlenimi z normalno stopnjo stresa zaposleni z visoko stopnjo stresa stanejo podjetja več, so manj produktivni in je večja verjetnost, da bodo zboleli za različnimi boleznimi. Poleg tega dolgotrajni stresorji na delovnem mestu povzročajo bolj akutne duševne in fizične zdravstvene težave v primerjavi s kratkoročnimi stresorji. Stres na delovnem mestu lahko povzroči znatne čustvene stroške za dobro počutje zaposlenih in znatne ekonomske stroške za uspešnost podjetja (Foy in drugi, 2019). Če se stresorji nadaljujejo, je zaposleni izpostavljen velikemu tveganju za razvoj fizioloških in psiholoških motenj, ki lahko povzročijo povečan absentizem, organizacijsko disfunkcijo in zmanjšano delovno produktivnost (Colligan in Higgins, 2008). Ti stranski učinki lahko povzročijo veliko fluktuacijo in odsotnost v podjetju (Johnson, 2018).

Stres, zlasti kadar je dolgotrajen in nezadostno obvladovan, lahko prek različnih posrednih mehanizmov pomembno prispeva k razvoju številnih kroničnih bolezni, kot so debelost, bolezni srca in ožilja ter celo določene oblike raka. Eden izmed ključnih načinov, na katerega stres vpliva na telesno zdravje, je prek sprememb v prehranjevalnem vedenju posameznika.

Pod vplivom stresa namreč mnogi ljudje posegajo po energijsko bogatih in hranilno revnih živilih, kot so mastna, sladka in slana hrana, ki kratkoročno prinaša občutek ugodja, dolgoročno pa vodi v neuravnoteženo prehrano. Sočasno se pogosto zmanjša uživanje zdravih živil, kot so sadje, zelenjava in polnovredni izdelki, ki vsebujejo pomembne vlaknine, vitamine in antioksidante. Tovrstna prehranska neravnovesja lahko sčasoma vodijo v povečanje telesne mase, porast ravni holesterola, motnje presnove in oslabitev imunskega sistema, kar bistveno poveča tveganje za nastanek številnih bolezni. Stres pogosto spodbuja negativne prehranske navade, ki postanejo trajen del vsakdanjika posameznika. Ti vzorci vedenja niso le posledica trenutnih čustvenih odzivov, temveč se pogosto oblikujejo v odziv na kronične psihosocialne obremenitve in pomanjkanje podpornih mehanizmov, kot so učinkovito soočanje s stresom, telesna dejavnost in zdravi medosebni odnosi (O'Connor in drugi, 2021).

Struktura podjetja, njegova formalna hierarhija, način razporeditve delovnih nalog in virov ter razdelitev odgovornosti med zaposlenimi bistveno vplivajo na oblikovanje odnosov v delovnem okolju. Organizacijska ureditev namreč določa, kako poteka komunikacija med zaposlenimi, kakšna je raven avtonomije posameznika pri opravljanju dela ter v kolikšni meri se spodbuja sodelovanje ali tekmovalnost. Ti elementi neposredno vplivajo na psihološko klimo v podjetju, občutek pripadnosti in navsezadnje tudi na stopnjo stresa, ki ga zaposleni doživljajo v svojem vsakdanu (O'Connor in drugi, 2021).

Kot je bilo že omenjeno, stres na delovnem mestu lahko izhaja iz različnih notranjih in zunanjih dejavnikov. Med najpogostejšimi viri stresa so visoke ali nejasno opredeljene delovne zahteve, prekomerna delovna obremenitev, časovni pritiski, pomanjkanje jasnosti glede vloge in pričakovanj, slaba organizacijska podpora in nezadostna povratna informacija. K stresu lahko prispevajo tudi slabi odnosi z nadrejenimi, avtoritarni načini vodenja, pomanjkanje priznanja za opravljeno delo ter občutek, da posameznikovo delo ni cenjeno ali spoštovano. Takšne okoliščine lahko vodijo v zmanjšano motivacijo, izgubo notranjega zadovoljstva in dolgoročno v izgorelost, absentizem ali celo fluktuacijo kadra (O'Connor in drugi, 2021).

Zaradi narave današnjih delovnih okolij, ki se hitro spreminjajo in v katerih prevladujejo kompleksni intelektualni izzivi, bi morali vodje, še posebej v gospodarstvu, temelječem na znanju, zaposlene obravnavati kot najdragocenejši vir. V takšnem kontekstu je skrb za duševno zdravje zaposlenih več kot le socialna odgovornost – je strateška naložba. Zaposleni, ki se počutijo varne, slišane in spoštovane, lažje razvijajo kreativne rešitve, so bolj inovativni, sodelovalni in pripravljeni prispevati k dolgoročni viziji podjetja (O'Connor in drugi, 2021).

Dobro duševno počutje ni samo predpogoj za individualno uspešnost, temveč tudi ključen temelj za uspeh celotnega kolektiva. Voditelji, ki znajo ustvariti delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo psihološko varne, cenjene in motivirane, prispevajo k razvoju kulture zaupanja, odprte komunikacije in skupnega napredka. Vlaganje v duševno zdravje

zaposlenih tako postaja pomembna sestavina trajnostnega razvoja podjetij, ki želijo ostati konkurenčna v svetu hitrih sprememb in nenehnih inovacij (Foy in drugi, 2019).

2.2 Obvladovanje stresa

Dandanes so praktiki nevrolingvističnega programiranja (v nadaljevanju NLP) oziroma mentorji zelo dobro opremljeni z različnimi veščinami in kompetencami. Kljub temu se zdi, da te sposobnosti ne varujejo ljudi pred stresom in izgorelostjo. Odpornost na stres oziroma sposobnost obvladovanja visokih delovnih zahtev in okrevanje od njega se zdi manjkajoča kompetenca (Ziegele in Zerfass, 2021).

Socialna podpora in njen odnos do stresa na delovnem mestu ostajata premalo razvita tema. Socialna podpora je kritična značilnost delovnega mesta, saj so potrebni dobri odnosi med zaposlenimi ter med zaposlenimi in vodstvom. To se nanaša na posameznikovo prepričanje, da je cenjen in del skupine. Podpora vodstva in sodelavcev pozitivno vpliva na počutje posameznika. Poleg tega se oseba, ki ima podporo, počuti manj pod stresom in verjame, da je pošteno nagrajena za svoj trud. Zagotavljanje socialne podpore je lahko eden od najpomembnejših načinov za spodbujanje psihološkega dobrega počutja in ublažitev negativnega vpliva stresa na delovnem mestu. Sodelavci, ki so pozitivno naravnani, vplivajo pozitivno na uspešnost in delujejo kot učinkovit blažilnik stresa. Oseba ima več možnosti, da se uspešno spopade z zelo stresnimi situacijami, če jo družina in sodelavci podpirajo v danih situacijah. Ko se zaposleni med sabo podpirajo, pride do večje dinamike, vezi in razcveta znotraj skupin, v katerih delujejo (Foy in drugi, 2019).

Uporaba humorja je lahko zelo obetavna strategija za spopadanje s stresom. Humor kot kompleksna in večdimenzionalna značilnost je področje pozitivne psihologije. Humorja pa ne najdemo le kot neodvisnega konstrukta, ampak tudi v drugih konceptih pozitivne psihologije, kot so značajske prednosti posameznikove osebnosti, na primer ustvarjalnost, modrost, prijaznost, pogum, skromnost itd. Značajske prednosti so razmeroma stabilne, vendar jih je mogoče tudi razvijati. Smisel za humor se deli na šest različnih vidikov, ki jih lahko opišemo kot uživanje v humorju, smeh, verbalni humor, iskanje humorja v vsakdanjem življenju, smejanje samemu sebi in uporaba humorja pod stresom. Šest navad smisla za humor skupaj predstavlja skupno vrednost smisla za humor, vendar na to ne bi smeli gledati le kot na enofaktorski model, temveč vsaka od šestih različnih navad smisla za humor zagotavlja edinstvene informacije. Humor ima veliko vlogo znotraj posameznika, kot v medosebnih odnosih na delovnem mestu. Lahko prispeva k dobremu počutju in služi kot strategija za obvladovanja stresa. Povečano dobro počutje je povezano z večjo odpornostjo, kar lahko deluje kot zaščitni dejavnik pred stresom (Foy in drugi, 2019).

2.3 Mentalno zdravje

Duševno zdravje se že od nekdaj razlikuje od fizičnega in velja za pomemben dejavnik kakovosti življenja posameznika. Celovita analiza literature od Aristotela do danes razkriva, da so se filozofi in znanstveniki zelo trudili definirati različne razsežnosti duševnega zdravja pod različnimi oznakami. Razumevanje duševnega zdravja se od časa do časa spreminja. Koncepti, kot so sreča, zadovoljstvo z življenjem, dobro počutje, kakovost življenja in mentalno zdravje, so se uporabljali izmenično (Husain, 2022).

Obstaja dolg seznam dejavnikov, ki prispevajo k duševnemu zdravju, kot so na primer fizično zdravje osebe, odsotnost duševnih motenj, pozitivne osebnostne lastnosti, imeti dobro življenjsko okolje, ustrezen socialni status, optimizem za prihodnost, srečen zakon, spolno zadovoljstvo, zadovoljstvo s podobo telesa, finančna stabilnost, zadovoljstvo pri delu, dobro delovanje v socialnem okolju, zdravi družinski odnosi, družbeni dohodki, socialno sprejemanje in socialno zadovoljstvo. Duševno zdravje se razlikuje tudi od osebe do osebe. Več znanstvenikov je poskušalo priti do različnih modelov duševnega zdravja. Ti modeli vključujejo elemente pri razumevanju širših konceptov psihosocialnega blagostanja, kot so žar, odločnost, skladnost, samopodoba, ton razpoloženja, samosprejemanje, pozitivni odnosi z drugimi, osebna rast, namen življenja, obvladovanje okolja, sreča, kakovost življenja, pozitiven učinek, samosprejemanje, osebna rast, namen in smisel, obvladovanje okolja, osebni nadzor, pozitivni odnosi in zadovoljevanje človeških potreb (Husain, 2022).

V nedavni preteklosti je prišlo do spremembe paradigme za definicije duševnega zdravja, ki temeljijo na diagnozi, do definicij, osredotočenih na osebo. Duševno zdravje se raziskuje onkraj njegove odsotnosti duševne motnje in se zdaj ukvarja z vplivi družbenih struktur, družbenih vlog, kulturnih sistemov, okoljskih dejavnikov in bolezni. Duševno zdravje velja za večdimenzionalni okvir in je več kot zgolj odsotnost psiholoških težav. Razume se kot sposobnost osebe, da doseže polno rast, da dela učinkovito in ustvarjalno, gradi pozitivne in močne odnose, se socialno dobro prilagaja in služi skupnosti. Je bolj podobno procesu kot rezultatu (Husain, 2022). Ko slišimo za duševno zdravje, lahko pomislimo na zmanjševanje duševnega trpljenja in spodbujanje psihološkega in čustvenega dobrega počutja. Večina pozornosti se je v prejšnjem stoletju osredotočila na prvo – zmanjšanje simptomov psiholoških motenj (Niemiec, 2023). Slabo duševno zdravje vpliva na številne zdravstvene in socialne rezultate ter znatno prispeva k obolevnosti in umrljivosti prebivalstva. Nanj vpliva več družbenoekonomskih in okoljskih dejavnikov, ki so v interakciji s psihološkimi in biološkimi procesi (Stansfield in drugi, 2021).

3 PROGRAM DOBREGA POČUTJA NA DELOVNEM MESTU

Sodobno delovno okolje in kultura sta v zadnjih letih šla skozi pomembne spremembe. Posebej izstopa področje korporativne blaginje, ki se nenehno razvija in prilagaja. Duševne in fizične komponente so pridobile večji pomen v primerjavi s prejšnjimi pristopi. Sodobni

programi dobrega počutja na delovnem mestu postajajo vedno bolj celostni, saj obravnavajo um in telo zaposlenega (Priyadharshini, 2019).

V zadnjih nekaj desetletjih se je razvila epidemija »bolezni življenjskega sloga«. Nezdravi življenjski slogi, kot so nedejavnost, slaba prehrana, kajenje in pogosto uživanje alkohola, povečujejo razširjenost kroničnih bolezni, kot so sladkorna bolezen, bolezni srca in kronične pljučne bolezni. Ta kronična stanja so postala veliko breme, saj vodijo v zmanjšano kakovost življenja, prezgodnjo smrt in invalidnost ter povečajo stroške zdravstvene oskrbe. Poleg tega, čeprav je nekoč veljalo, da je kronična bolezen težava starejših starostnih skupin, prihaja do sprememb že pri začetku delovne dobe posameznika, kar povečuje gospodarsko breme zaradi izgube produktivnosti iz razloga različnih bolezni, ki pripelje do odsotnosti z dela (absentizem) in zmanjša uspešnost med delom (prezentizem) (Lowensteyn, 2019).

Zaradi zaskrbljenosti zaradi vpliva kroničnih bolezni na zdravje in dobro počutje zaposlenih, stroške zdravstvenega varstva in konkurenčnost so delodajalci začeli sprejemati strategije za promocijo zdravja in preprečevanja bolezni, ki se običajno imenujejo programi dobrega počutja na delovnem mestu. Programi za preprečevanje bolezni so namenjeni bodisi preprečevanju nastanka bolezni (čemur lahko rečemo primarna preventiva) bodisi diagnosticiranju in zdravljenju bolezni v zgodnji fazi, predno pride do zapletov, kar lahko poimenujemo sekundarna preventiva. Primarna preventiva obravnava vedenje, povezano z zdravjem in dejavniki tveganja – na primer s spodbujanjem prehrane z nižjo vsebnostjo maščob in kalorij, da se prepreči nastanek sladkorne bolezni. Sekundarna preventiva poskuša izboljšati obvladovanje bolezni – na primer s spodbujanjem uporabe zdravil pri bolnikih z astmo, da bi se izognili poslabšanju simptomov, ki lahko privedejo do hospitalizacije. Promocija zdravja je povezana s preprečevanjem bolezni, saj je usmerjeno v izboljšanje zdravja prek spremembe vedenjskih vzorcev. V okviru »dobrega počutja na delovnem mestu« je na voljo široka paleta ugodnosti, ki vključuje različne programe in individualne ukrepe. Delodajalci lahko te ugodnosti zagotovijo neposredno prek ponudnikov, preko skupinskih zdravstvenih načrtov ali s kombinacijo obeh pristopov (Lowensteyn, 2019).

Korporativni velnes programi so programi dobrega počutja v podjetju in so namenjeni promociji zdravega načina življenja na delovnem mestu. Ti programi se običajno osredotočajo na telesno in duševno izboljševanje zdravja (Johnson, 2018). Promocija zdravja je povezana s preprečevanjem bolezni, saj z njo želimo spremeniti vedenje, ki si prizadeva za boljše zdravje (Mattke in ostali, 2013). Velnes na delovnem mestu predstavlja še večjo prednost za zaposlene, ki so v starosti, ko lahko ti ukrepi še spremenijo njihovo dolgoročno zdravstveno pot (Lowensteyn, 2019).

Programi dobrega počutja za zaposlene imajo zelo pomembno vlogo pri celostnem razvoju zaposlenega. Programi so po covidu-19 postali bistvena zahteva za vse zaposlene. Življenje in delo med pandemijo skupaj z višjimi stopnjami stresa in časovno skrčenim urnikom ponazarjata potrebo po programih dobrega počutja (Chawla in drugi, 2022).

Eden od kritičnih izzivov, s katerimi se današnje organizacije srečujejo, je ravnanje s spremembami. Organizacije, ki nenehno in dosledno rastejo in se soočajo s tem izzivom, so tiste, ki so najuspešnejše. Zaradi neprestanih sprememb, s katerimi se soočajo zaposleni, se določena stopnja prilagajanja in izboljšav lahko in mora pojavljati nenehno. Na vsakega zaposlenega, podjetje in situacijo vplivajo številne spremenljivke, ki vplivajo na uspeh vsake edinstvene spremembe. Zdi se, da nekateri zaposleni iščejo in »vabijo« spremembe, nato pa se znajo učinkovito prilagoditi in izboljšajo svojo delovno uspešnost takoj, ko se odkrije priložnost za spremembo ali se ta zahteva. Drug tip zaposlenih morda potrebuje več časa in mentorstva, da postanejo pripravljeni podpreti in učinkovito sodelovati pri predlaganih spremembah. Nekateri pa se odločijo, da ne bodo sodelovali in lahko zaradi tega dejansko preprečijo optimalno delovanje organizacije. Zaposleni, za katerih se zdi, da so pripravljeni na spremembe oziroma imajo najvišjo stopnjo pripravljenosti na spremembe, so najbolj koristni za katerokoli organizacijo. Za učinkovitejšo pripravo zaposlenih na spremembe je pomembno, da podjetje išče značilnosti v zaposlenih, ki kažejo pripravljenost za spremembo. Ena od takšnih predlaganih značilnosti je osebno dobro počutje zaposlenega (Madsen, 2003).

Velnes ali dobro počutje lahko poimenujemo »proces življenja na najvišji možni ravni kot celovita oseba« (Madsen, 2003). Gre za integracijo številnih razsežnosti, vključno s čustveno, intelektualno, fizično, duhovno in socialno, ki širi potencial posameznika za učinkovito življenje in delo ter za pomemben prispevek k družbi. Definicije vsake od teh razsežnosti zagotavljajo vpogled v to, kaj pomeni splošno dobro počutje. Dobro počutje na delovnem mestu se nanaša na vse razpoložljive programe in intervencije, ki lahko zaposlenemu pomagajo pri izboljšanju katerekoli od naštetih dimenzij (Madsen, 2003).

Organizacija lahko trdi, da je odgovornost vsakega posameznika, da išče vire za bolj kakovostno življenje zunaj delovnega okolja. Mnogi bi se strinjali, da je dobro počutje v končni fazi res odgovornost posameznika, vendar pa naj bi veljalo, da lahko posamezniki povečajo svojo pripravljenost na spremembe dobrega počutja, ko se podporni sistemi širijo. Večina posameznikov ne bo sodelovala, če programi dobrega počutja niso prepričljivi. Mnogi zaposleni bodo sodelovali v programih samo zato, ker so trenutno tam na tistem mestu. Na dojemljivost posameznika za program dobrega počutja na delovnem mestu lahko vplivajo tudi sodelavci (Madsen, 2003).

Tukaj je pomembno, da omenimo tudi lokus kontrole, ki se nanaša na to, koliko nadzora oseba čuti, da ima nad svojim vedenjem. Obstaja notranji ali zunanji lokus nadzora. Ljudje z visokim notranjim lokusom nadzora dojemajo, da imajo veliko osebnega nadzora nad svojim vedenjem. Na primer uspel sem na izpitu, ker sem se zelo intenzivno pripravljaj. Nasprotno od tega pa je oseba z visokim zunanjim lokusom nadzora, ko svoje vedenje dojema kot rezultat zunanjih vplivov ali sreče. Na primer uspel sem na testu, ker je bil lahek. Ljudje z notranjim lokusom nadzora so manj konformistični in manj poslušni (torej bolj neodvisni). Ti naj bi bili bolj sposobni upreti se družbenim pritiskom k prilagajanju ali poslušnosti, morda zato, ker se počutijo odgovorne za svoja dejanja. Lokus nadzora je

pomemben izraz, ki ga je vredno poznati v skoraj vseh vejah psihološke skupnosti. Predvsem zato, ker se lahko uporabi v številnih vidikih vsakodnevnega življenja; bodisi je lokus zunanji ali notranji, vplival bo na človekov um, telo in celo dejanja (Lopez-Garrido, 2023).

Če sprejmemo življenje takšno, kot je, ga lahko tudi obvladamo – to bi moral biti naš cilj. Če pa se mu izogibamo, ga zavračamo in se ga bojimo, nikoli ne bomo dosegli tega obvladovanja. Nekateri ljudje se radi sklicujejo na usodo, s tem opravičujejo vsak neuspeh ali napako, namesto da bi vložili trud in premagali svoje omejitve, da bi dosegli tisto, kar občudujejo pri drugih. Na primer pogosto slišimo izgovor »tak je bil že moj oče, takšni smo pač mi«. Takšne izjave niso le izgovor, ampak tudi način, kako se izognejo odgovornosti. Za takšnega človeka ni prave osebne rasti (Trstenjak, 1981).

Zdravje in bolezen človeka sta močno povezana z družbo, v kateri živi. Družba lahko posameznika bodisi izboljša ali pokvari. Za to, da se prilagodimo družbi, moramo nenehno premagovati sami sebe in spreminjati svojo naravo. V družbi vsak temperament doživi preobrazbo in šele tako lahko posameznik postane prava osebnost. Ključno je, da najdemo ravnovesje med seboj in okoljem, v katerem živimo. Najpomembnejši del tega procesa je komunikacija z okolico. Skrivnost uspešnega sporazumevanja z ljudmi je v nas samih, ne v drugih. Vsakdo lahko začne le pri sebi, saj nimamo niti pravice niti vpogleda v druge. En sam človek je zmožen vzpostaviti ravnovesje med sabo in okolico (Trstenjak, 1981).

Produktivnost osebja je ključni dejavnik moči in trajnosti celotne uspešnosti podjetja. Brez človeške inteligentnosti in inovativnosti podjetja ne bi tako uspevala. Na produktivnost neposredno vplivajo delovne spretnosti, usposabljanja in delovno okolje. Posredni vpliv na produktivnost pa imajo družinsko življenje ter čustveno, fizično in duševno zdravje. Neposredni dejavniki na splošno zahtevajo malo več truda in sredstev. Zaposleni je na primer usposobljen na področju, ki je potrebno v korporativnem okolju, da zaposleni postane bolj učinkovit. Posredne dejavnike, kot sta zdravje in dobro počutje zaposlenih, je pogosto težko upoštevati in imajo različne vplive na delovno silo, zato jih znamo pogosto prezreti. Zdravje delovne sile se pogosto meri samo s številom dni odsotnosti z dela, vendar pa koncept prezentizma prikazuje, kako lahko delodajalci pričnejo izgubljati zaposlenega, še predno odide na bolniško. Delodajalci lahko uporabljajo različne metode, kot so psihološka podpora in svetovanje, zagotavljanje fitnes centrov ali popustov za različne telovadnice, usposabljanje za zdravje in dobro počutje, dostop do zdravstvenega osebja in nudenje časa za izboljšanje zdravja, ki lahko zmanjša absentizem (Court, 2016).

Definicije dobrega počutja si delijo določene skupne značilnosti, kot so pomen življenjskega sloga, samoodgovornost za svoje zdravje in ideja večdimenzionalnosti dobrega počutja. Program dobrega počutja lahko opredelimo tudi kot cilj, ki mu ljudje aktivno sledimo. Fizično komponento najdemo v skoraj vseh definicijah programa dobrega počutja, vendar pa mentalne, čustvene in duhovne komponente niso videne velikokrat. Svetovna zdravstvena organizacija (angl. World Health Organisation, v nadaljevanju WHO), ki so jo ustanovili Združeni narodi leta 1948, je imela glavno nalogo izkoreninjenja bolezni, pa vendar je trdno

verjela, da je zdravje namenjeno proaktivnosti in ne le reaktivnemu odzivu na bolezen. Pravzaprav je današnji koncept dobrega počutja navdihnila WHO, ki je opredelila zdravje kot stanje popolnega telesnega, duševnega in socialnega blagostanja ter ne le kot odsotnost bolezni ali slabosti (Court, 2016).

Čeprav nekateri programi dobrega počutja na delovnem mestu ustrezajo vsem vrstam delavcev, nekateri drugi zahtevajo vključitev posebnih obravnav za določene skupine, kot je na primer skupina zaposlenih mater. Te obravnave vključujejo delovno prilagodljivost, ki jo lahko zaposlene matere izkoristijo za dojenje, dostop do varstva otrok in socialno podporo nadrejenih. Zaposlene matere so bolj ranljive za različne zdravstvene težave v primerjavi z moškimi ali drugimi zaposlenimi ženskami. Zdravstvena tveganja izhajajo iz dejavnikov na delovnem mestu in družinskih dejavnikov, ki so včasih med seboj tudi povezani. Zaposlene matere morajo pogosto opravljati več obveznosti hkrati, in sicer biti gospodinja, mater, ki vzgaja svoje otroke, in zaposlena ženska s službenimi obveznostmi. Zaradi količine dela, ki ga imajo doma in v službi, jim pogosto primanjkuje časa in energije. Veliko je tudi zaposlenih mater, ki zaradi kulturnih vplivov ne dobijo popolne podpore svojih zakoncev ali družin pri delitvi bremena, poleg tega pa se lahko zgodi, da jim primanjkuje še podpore na delovnem mestu. Ni veliko podjetij, ki izvajajo programe dobrega počutja na delovnem mestu, posebej zasnovane za zaposlene matere. Veliko zaposlenih mater se pritožuje nad pogosto utrujenostjo, glavoboli, bolečinami v hrbtu in slabim prehranskim stanjem. Možne so tudi ginekološke težave, spontani splavi, prezgodnji porodi, okužbe sečil in druge bolezni. Zaposlene matere se srečujejo s številnimi zdravstvenimi in psihičnimi težavami, ki lahko vplivajo na njihove otroke. Uspešen program dobrega počutja na delovnem mestu je običajno tak, ki ustreza določeni populaciji delavcev, potrebam delavcev, delovnemu mestu, posameznikovim in organizacijskim zdravstvenim ciljem (Ernawati in drugi, 2022).

Eden od pomembnih izzivov za korporativne programe dobrega počutja je, da v njih dolgoročno sodeluje malo zaposlenih. Posledično korporativni programi dobrega počutja velikokrat ne prinesejo pričakovanih koristi. Zaradi tega je pomembno razumeti, kako lahko delodajalci ohranijo oziroma povečajo udeležbo pri programih svojih zaposlenih na dolgi rok. »Izziv hoje« je priljubljen med programi, saj je hoja pogosto spodbujana oblika telesne dejavnosti v prostem času. Veliko podjetij uporablja tehnologijo za sledenje aktivnostim za svoje programe dobrega počutja, kot so na primer pametne ure (Lee in Lee, 2019). Nedavni napredek v nosljivi tehnologiji je spremenil pogled na zdravje in dobro počutje. Ta razvoj nove dobe se je prebil v svet podjetij in glede na prednosti naj bi tam ostal nekaj časa. Te tehnologije so vse bolj vključene v pobude podjetij za dobro počutje s poudarkom na izboljšanju splošnega zdravja in dobrega počutja zaposlenih. Naraščajoči trend v korporativnih programih dobrega počutja je, da se zaposlenim ponudijo nosljivi merilniki telesne pripravljenosti, ki jim pomagajo pri spremljanju njihovih dejavnosti, tako da se lahko bolje odločajo o svojem zdravju in življenjskem slogu (Pryadharshini, 2021).

Razpoložljivost in pomen tehnologije, povezane z zdravjem, se hitro razvijata. Te tehnologije ponujajo neomejen potencial za zmanjšanje in ublažitev ovir, povezanih z

doseganjem optimalnega zdravja, učinkovitostjo in pripravljenostjo. S poudarkom na merilnikih telesne pripravljenosti je vedno več novih udeležencev v tem prostoru. Kot na vsakem trgu pa le redki preživijo. Po poročilu družbe Deloitte lahko nosljive tehnologije, kot so pametne ure, pametna očala, slišne naprave in eksoskeleti, pomagajo vodjem podjetij povečati fizične ter zaznavne zmožnosti zaposlenih, njihovo fizično moč, jasno posredovati podrobna navodila za naloge, omogočajo virtualne interakcije in opozarjajo na nevarnosti. Vse to ima potencial za znatno povečanje produktivnosti in varnosti. Nova generacija nosljive tehnologije daje delovni sili več moči, vzdržljivosti, vida, sluha in zavedanja. Izboljšujejo njihovo učinkovitost in produktivnost ter pomagajo ohranjati varnost ljudi. Delodajalci vedno bolj vidijo prednosti, ki jih lahko nosljiva tehnologija zagotovi zaposlenim in organizaciji (Pryadharshini, 2021).

Čeprav je podjetje morda pripravljeno na izzive korporativnega dobrega počutja nove dobe, sta sodelovanje in zavzetost zaposlenih ključnega pomena za uspešen program dobrega počutja. Da bi spodbudilo program za zdravo vedenje pri zaposlenih, lahko podjetje s finančno stimulacijo učinkovito zmanjša nezdrave navade in poveča telesno aktivnost posameznikov. Naraščajoča uporaba aplikacij za pametne telefone z vgrajenimi spodbudami, kot so točke ali značke, je spremljanje zdravja spremenila v igro. FitBit na primer podeli značke in pohvali ljudi, ki dosežejo določen cilj. Posameznik se lahko primerja in tekmuje s prijatelji ali sodelavci. Ti nosljivi izdelki poudarjajo odgovornost, hkrati pa spodbujajo gibanje k skupnemu cilju, ustvarjajo konkurenco in na koncu bolj angažirane zaposlene. Pravzaprav so podjetja ubrala pot igrifikacije in jo razširila z uvedbo programov, ki zaposlene spodbujajo k zdravim navadam (Pryadharshini, 2021).

Podatki, posneti iz nosljivih naprav, delodajalcu omogočajo sledenje pomembnim podatkom o zaposlenih, vključno z informacijami, kot so lokacija, čas aktivnosti, odmori in počitek ter celo stopnje aktivnosti. Več kot delodajalci vedo o življenju svojih zaposlenih, bolj verjetno je, da bodo ti podatki lahko vplivali na napredovanje in odpuščanje. Zaradi tega strokovnjaki za zasebnost in delovno silo opozarjajo, da bi podatke lahko uporabili proti posamezniku, da bi dali prednost najbolj zdravim zaposlenim, medtem ko bi kaznovali tiste, ki živijo manj zdravo (Pryadharshini, 2021).

Kot že omenjeno, dobro počutje zaposlenih ne prinaša koristi le posamezniku, temveč tudi podjetju, ki s tem ustvarja okolje, ki spodbuja produktivnost. Zavzeti zaposleni so tisti, ki so predani in motivirani pri svojem delu ter dosegajo visoke standarde na delovnem mestu. Nasprotno pa večina zaposlenih ostaja ravnodušnih, kar lahko negativno vpliva na ključne ekonomske dejavnike, kot sta rast in inovativnost podjetja (Arthi, 2019). Negativni občutki zaposlenih med delovnim časom lahko vplivajo tudi na njihovo splošno počutje in zdravje ter tako podjetju povzročijo dodatne stroške. Zaradi tega je ključno, da podjetja prepoznajo, kaj managerji počnejo v delovnem okolju, da ustvarijo boljše okolje ali pa obratno – uničujejo delovno okolje (Arthi, 2019).

3.1 Telesna aktivnost

Šport je glede učinkov na zdravje dvorezen meč. Pozitivne učinke dosežemo predvsem s telesno aktivnostjo, ki je glavni del večine športov. Številni sekundarni učinki športa pa prinašajo tudi zdravstvene koristi, kot so psihosocialni razvoj mladih in starejših ter osebni razvoj. Seveda so možni tudi negativni učinki, ki vključujejo tveganje za neuspeh, ki posledično povzroči slabo duševno zdravje, tveganje za poškodbe, motnje hranjenja, izgorelost in nelagodje v prebavilih, ki ga povzroča vadba. Negativni vidiki so pogostejši v vrhunskih športih, kjer obstaja slabo ravnovesje med maksimalno zmogljivostjo in slabim zdravjem (Malm in drugi, 2019). Uroš Perko, doktor športnega plezanja in psihoterapevt, je naredil raziskavo o temnih plateh športa, v kateri je obravnaval prisotnost depresije, pitja alkohola in motenj hranjenja pri kategoriziranih slovenskih športnikih različnih starosti. Rezultati kažejo, da se slovenski športniki pogosto soočajo s simptomi depresije, imajo visoko stopnjo tveganja za problematično uživanje alkohola in kažejo različne znake motenj hranjenja. Podobne težave so prisotne tudi pri športnikih v tujini, vendar so pri vzorcu slovenskih športnikov v primerjavi s tujimi bistveno večje. V raziskavi so bili uporabljeni psihometrični testi, ki pokažejo klinično pomembne simptome depresije, vendar ti sami po sebi še ne potrjujejo depresije; za diagnozo je potreben klinični pregled psihiatra in kliničnega psihologa. Vemo, da oseba s 16 točkami ali več običajno prejme diagnozo velike depresivne epizode. V raziskavi je bilo med ženskami takšnih 49 %, med moškimi več kot 20 %, v celotnem vzorcu pa 34 %, kar pomeni več kot tretjina športnikov. Za primerjavo, v tujini te vrednosti znašajo med 15 % in 19 %. Podobno je pri uživanju alkohola – raziskava je pokazala, da ima 20 % športnikov tvegane vzorce pitja, nekaj jih že kaže toliko visoke vrednosti, da jih lahko označimo kot odvisne od alkohola že med športno kariero. Podobna situacija je pri motnjah hranjenja – približno 20 % športnikov ima simptome teh motenj (Perko, 2023).

Ker se telesna aktivnost vse bolj izvaja organizirano, postaja vloga športa v družbi z leti vse pomembnejša, ne le za posameznika, ampak tudi za javno zdravje. Naše vsakdanje življenje postaja vse manj fizično aktivno, medtem ko se organizirana oziroma vodena vadba in treningi povečujejo. Povprečni energijski vnos narašča, kar ustvarja presežek energije, zaradi tega smo priča vedno večjemu številu ljudi s prekomerno telesno težo, kar močno prispeva k zdravstvenim težavam. Telesna dejavnost in vadba imata pomembne pozitivne učinke pri preprečevanju ali lajšanju duševnih bolezni, vključno s simptomi depresije in boleznimi, povezanimi z anksioznostjo ali stresom. S športom lahko napredujemo, če upoštevamo osebne zmožnosti, socialni položaj ter biološko in psihično zorenje (Malm in drugi, 2019).

Glavni namen športa je spodbujanje telesne aktivnosti, izboljšanje motoričnih sposobnosti, okrepiti zdravje ter psihosocialni razvoj. Udeleženci športa pridobijo tudi priložnost, da so del skupnosti, da razvijajo nove socialne kroge in ustvarijo družbene norme in stališča. Udejstvovanje v športu posameznikom daje občutek pripadnosti. Veliko veččin se iz

športnega okolja lahko prenese tudi na druga področja v življenju, kot je na primer postavljanje ciljev, vodenje itd. (Malm in drugi, 2019).

Ljudje, ki se ukvarjajo s športom, tudi v poznejših letih ohranjajo višjo raven telesne aktivnosti v primerjavi z drugimi. Poleg tega šport spodbuja pridobivanje znanja o prehrani, vadbi in zdravju. Telesna dejavnost se lahko odvija spontano, na primer med prostim časom ali pri delu, lahko pa se pojavi organizirano in je razdeljena glede na svoj namen. Telesna vadba pa je namenjena predvsem izboljšanju zdravja in telesne zmogljivosti. Fizični trening pa je osredotočen zlasti na povečanje posameznikove maksimalne telesne zmogljivosti. Telesna nedejavnost je opisana kot odsotnost telesnega gibanja in ko je poraba energije približno enaka ravni mirovanja. Ljudje, ki ne izpolnjujejo priporočil glede telesne aktivnosti, veljajo za fizično neaktivne. Dnevna priporočila za telesno aktivnost lahko izpolnimo s kratko, visoko intenzivno vadbo in potem ostanemo fizično nedejavni do konca dneva, s čimer ustvarimo »polarizacijo« telesne dejavnosti – imeti velik odmerek zavestnega telesnega treninga, kljub temu da imamo nizko porabo energije v vsakdanjem življenju zaradi veliko preživetega časa v sedečem položaju. Polarizacija telesne dejavnosti lahko povzroči povečano tveganje za slabo zdravje kljub izpolnjevanju priporočil glede telesne dejavnosti (Malm in drugi, 2019).

Biologija človeka zahteva določeno količino telesne dejavnosti za ohranjanje dobrega zdravja in dobrega počutja. Biološka prilagoditev na življenje z manjšo telesno aktivnostjo bi trajala več generacij. Danes živeti ljudje imajo bolj ali manj enake potrebe po telesni dejavnosti kot pred 40.000 leti. Povprečni dnevni vnos energije pa se povečuje bolj kot dnevna proizvodnja energije, kar ustvarja presežek energije. To je eden izmed razlogov za naraščajoče število ljudi s prekomerno telesno težo, kar močno prispeva k številnim zdravstvenim težavam. Nedoseganje priporočene ravni telesne aktivnosti, t. i. sedeče življenje v kombinaciji s povečanim vnosom energije, poslabša tako fizične kot duševne sposobnosti in poveča tveganje za nastanek bolezni (Malm in drugi, 2019).

Odrasli, ki se prenehajo ukvarjati s športom, zmanjšajo svojo telesno pripravljenost in imajo enaka zdravstvena tveganja kot ljudje, ki se niso ukvarjali s športom. Povečana obolevnost s starostjo je lahko delno povezana z zmanjšano telesno aktivnostjo. Tako je ostati ali postati aktiven pozneje v življenju zelo pomembno za zdravo staranje.

3.1.1 Pozitivni vidiki

Sodelovanje v športu, s tekmovanjem ali brez njega, spodbuja zdravo vedenje in boljšo kakovost življenja. Izključitev iz športa v mladosti lahko ima dolgoročne posledice. Ker športniki kažejo boljše zdravje kot njihovi vrstniki, je treba sprejeti ukrepe za vključitev odraslih oziroma starejših posameznikov, ki so bili prej v življenju izključeni iz športa ali pa se niso nikoli začeli ukvarjati z njim. Tekmovalni šport ali vadba je v odrasli dobi lahko pomemben dejavnik pri boju proti izgubi telesne sposobnosti s staranjem. V tem kontekstu

je lahko en primer varne oblike vadbe golf, saj združuje večjo aerobno zmogljivost, metabolično funkcijo in uporabo moči trupa.

3.1.2 Negativni vidiki

Povečana obolevnost, npr. bolezni srca in ožilja, s staranjem je opažena tudi pri starejših športnikih in je povezana z enakimi dejavniki tveganja kot v ostali populaciji. Kakovost življenja je pri odraslih, ki se ukvarjajo s športom, višja v primerjavi z ostalimi posamezniki, ki se ne ukvarjajo s športom, a imajo športniki večje tveganje za poškodbe. Ob poškodbi lahko osebe trpijo za psihološkimi motnjami, kot je depresija. Daljši čas okrevanja pa je pri starejših osebah.

3.2 Živali na delovnem mestu

Pandemija covid-19 je pospešila trend dela na daljavo in mnoge zaposlene postavila v edinstven položaj: delo v prisotnosti domačih ljubljencev. Domače živali pogosto veljajo za del družine. Hišni ljubljenci lahko vključujejo katerokoli udomačeno živa (sesalci, dvoživke, nevretenčarji itd.), pri čemer so psi najbolj priljubljeni hišni ljubljenci po svetu, sledijo pa jim mačke in ribe. Hišni ljubljenci lahko zagotavljajo primerljivo druženje kot ljudje in kažejo vedenje navezanosti na svoje lastnike. Koristi odnosa med hišnim ljubljencem in lastnikom so odvisne od odnosa navezanosti med lastnikom in hišnim ljubljencem, tj. če lastniki dojemajo hišnega ljubljence kot podpornega in izpolnjujočega za njihove človeške psihološke potrebe (Scholtz, 2022).

Interakcija in povezovanje med ljudmi in hišnimi ljubljenci je medvrstni odnos, ki ima svoje korenine v prazgodovini. Živali nudijo dosledno in zanesljivo povezavo, ki je lahko kdaj tudi močnejša od povezave med ljudmi. Hišni ljubljenci vzpostavljajo vezi s svojo živahnostjo in sposobnostjo zaznavanja občutkov svojih lastnikov. Število ljudi s hišnimi ljubljenci se je povečalo, mnogi pa jih dojemajo kot družinske člane. Z večanjem števila hišnih ljubljencev in njihovim vse pomembnejšim mestom v življenju posameznikov se povečuje tudi potreba po raziskavah njihove vloge na različnih področjih, vključno z delovnim okoljem. V zadnjem času je vedno več podjetij postalo prijazno do hišnih ljubljencev. Te prakse vključujejo: dovoliti zaposlenim, da pripeljejo svoje hišne ljubljence na delo, omogočiti nekaj dni žalovanja ob izgubi ljubljence, dovoliti zaposlenim, da del dneva namenijo obisku veterinarja, itd. (Junca-Silva, 2022). Hišni ljubljenci nudijo ljudem podporo, navezanost, zaupanje, skrb in tovarištvo. Ena od najpogostejših hišnim ljubljencem prijaznih praks je delo od doma, deloma zato, ker mnoge organizacije niso fizično pripravljene sprejeti živali v pisarno (Junca-Silva, 2022).

Terapevtske živali so posebej izšolane živali, ki delajo s posamezniki za izboljšanje njihovega počutja (Johnson, 2018). Uporaba živali za zdravljenje bolnikov v zdravstveni industriji se je v celoti sprejela kot oblika terapije šele v 80. letih prejšnjega stoletja.

Psiholog, ki je zaslužen za ustvarjanje sistematičnega postopka za uvedbo terapevtskih živali, je dr. Boris M. Levinson. Ugotovil je, da je njegov pes po imenu Jingles spodbujal sramežljive otroke k večji interakciji ter umirjal agresijo pri nasilnih otrocih. Pozitivni rezultati terapije s pomočjo živali (angl. Animal Assisted Therapy, v nadaljevanju AAT) so vedno bolj razširjeni. Te programe običajno usmerjajo in izvajajo strokovnjaki za zdravje ljudi, ki imajo potrebno znanje. V AAT se določijo cilji in vsak pacientov napredek je ovrednoten ter dokumentiran. Čeprav AAT ni za vsakogar, so koristi za tiste, ki jim pomaga, zelo močne. Pozitivna interakcija med človekom in živaljo zniža krvni tlak, kar ustvari pozitiven vpliv na zmanjšanje strahu, stresa in jeze. Družba z živalmi lahko pomaga pri zdravljenju simptomov posttravmatske stresne motnje, pri čemer ublaži strah in tesnobo nekaterih pacientov, prav tako pomagajo otrokom skozi stresne življenjske dogodke in pomirjajo tiste, ki se soočajo s simptomi obvladovanja jeze (Johnson, 2018).

Drugi pogosti program, ki se nekoliko razlikuje od AAT, so dejavnosti s pomočjo živali (angl. Animal Assisted Activities, v nadaljevanju AAA). Te zagotovijo priložnost za motivacijo, izobraževanje in rekreacijo za izboljšanje kakovosti življenja. Aktivnosti s pomočjo živali izvajajo v različnih okoljih s posebej usposobljeni strokovnjaki in prostovoljci. Ti programi niso prilagojeni točno določeni osebi ali zdravstvenemu stanju. Tukaj je vsebina obiska spontana, prav tako tudi čas ni določen, lahko je dolg ali kratek obisk, kot je potrebno v dani situaciji (Johnson, 2018).

Najbolj opazna razlika med AAT in AAA je uporaba profesionalnega terapevta. AAA se lahko izvede s prostovoljci ali strokovnjaki, medtem ko mora biti pri AAT obvezno prisoten strokovnjak. Druga razlika je struktura. Pri AAT so individualizirane obravnave, ki se osredotočijo na doseganje določenih ciljev. AAA pa je lahko bolj prilagodljiv in odprt za večje skupine. Cilji pri AAA so veliko bolj enostavni, kot je na primer druženje (Johnson, 2018).

Vedno več je tudi dokazov o uspehu terapije z živalmi v izobraževalnih ustanovah in ustanovah za oskrbo starejših. Prisotnost živali na delovnem mestu ni nov koncept, saj se živali vse pogosteje uporabljajo za pomoč v različnih situacijah. Nekatere organizacije imajo na delovnih mestih prisotne posebej usposobljene pse, ki pomagajo osebam s posebnimi potrebami, kot so invalidi, osebe z avtizmom itd. Ti psi so usposobljeni za izvajanje določenih nalog in lahko nudijo praktično pomoč posameznikom na delovnem mestu ali pa na splošno v življenju. Takim psom pravimo terapevtski psi, saj so posebej izšolani, da delajo s posamezniki za izboljšanje njihovega počutja. Medtem pa nekatere organizacije sprejemajo živali za čustveno podporo na delovnem mestu, ki niso posebej usposobljene za izvajanje določenih nalog, vendar lahko s svojo prisotnostjo in nežnostjo nudijo čustveno oporo posameznikom s posebnimi potrebami. Ta praksa je pogosto povezana z zmanjševanjem stresa, izboljšanjem razpoloženja in spodbujanjem dobrega počutja na delovnem mestu (Johnson, 2018). Ker je delovno okolje vse bolj tekmovalno in stresno, veliko podjetij poskuša povečati zadovoljstvo in izboljšati počutje svojih zaposlenih. Vedno več zanimanja kažejo za prisotnost živali na delovnem mestu. Psi so med vsemi živalmi

najpogostejše prisotni na delovnem mestu. Obstaja več razlogov, zakaj se podjetja odločajo za prisotnost psov v podjetju (Hall in drugi, 2017).

Prisotnost psov na delovnem mestu lahko ima številne koristi, med drugim zmanjšanje stresa, povečanje produktivnosti, izboljšanje medsebojnih odnosov ter spodbujanje občutka zadovoljstva in dobrega počutja pri zaposlenih. Prisotnost psov na delovnem mestu lahko pozitivno vpliva na blaginjo zaposlenih. Interakcija s psi izboljša splošno razpoloženje zaposlenih in zmanjša tesnobo. Prav tako pripomorejo k povečanju produktivnosti zaposlenih, saj so zaposleni bolj motivirani in osredotočeni na delo, ko so obkroženi s psi. S tem lahko spodbudijo pozitivno delovno izkušnjo in timsko delo. Zaradi dobrega počutja se zmanjša število bolniških odsotnosti zaposlenih. Prisotnost psov lahko okrepi imunski sistem ter zaposlene spodbudi k zdravemu življenjskemu slogu, kar pa vodi k večji odpornosti na različne bolezni. Psi lahko delujejo kot vezni element in zaradi tega so lahko krivec izboljšane komunikacije in medsebojnih odnosov med zaposlenimi. Zaradi psov postane bolj sproščeno vzdušje, odpirajo se novi pogovori in socialna povezanost med sodelavci se povečuje. Ne nazadnje pa prisotnost psov na delovnem mestu lahko predstavlja privlačen dejavnik za iskanje novih zaposlenih, saj bi se mnogi ljudje, ki imajo radi živali, raje zaposlili v podjetju, ki omogoča prisotnost psov, kot v podjetju, ki nima te možnosti (Wagner in Cunha, 2021).

Omogočanje zaposlenim, da pripeljejo svoje pse ali kakšne druge vrste hišnega ljubljénčka s seboj v službo, lahko ima pozitiven učinek na podjetja. Takšno prakso lahko ljudje dojamejo kot znak, da v podjetju cenijo svoje zaposlene. Kandidati se lahko zdaj znajdejo pred izbiro med hišnimi ljubljénčkom prijaznim podjetjem in tradicionalnim podjetjem. Če izberejo prvega, pomeni, da lahko svojega ljubljénčka pripeljejo na delo ali pa ga imajo v bližini med delovnim časom. Ko zaposleni vedo, da so njihovi ljubljénčki v bližini in so pod nadzorom, se lahko zmanjša njihova skrb glede tega, kaj se dogaja z njimi doma, še posebej, če gre za mlade ali starejše pse, ki potrebujejo posebno nego. Ta oblika podpore na delovnem mestu je še posebej pomembna v poklicih z visokim stresom in dolgimi delovnimi urami. Možnost prisotnosti psa na delovnem mestu ali kateregakoli drugega ljubljénčka lahko kandidate celo pripravi do tega, da sprejmejo službo z nižjo plačo samo zato, da imajo možnost ob sebi imeti ljubljénčka. To je še posebej privlačno za mala podjetja, ki ne morejo tekmovati s plačami, ki jih ponujajo večja podjetja. Vse to kaže, da je uveljavljanje hišnih ljubljénčkov prijazne politike na delovnem mestu lahko zelo koristno za podjetja, saj pomaga privabljalati in zadrževati zaposlene ter poveča njihovo zadovoljstvo in produktivnost (Wilkin in drugi, 2016).

Upoštevanje je treba tudi potrebe in udobje živali ter zagotoviti ustrezne okoliščine za njihovo dobrobit. Vsekakor je pomembno, da se v takšne programe in prakse vključijo le živali, ki so primerne za delovno okolje. Čeprav lahko psi zaposlenim in delodajalcem prinesejo veliko koristi, lahko njihova prisotnost povzroči dodatne nevarnosti in skrbi na delovnem mestu. Zaradi tega morajo biti odločitve o sprejemu psov na delovno mesto dobro premišljene. Eden izmed pomembnih vidikov, ki jih je treba upoštevati, je zdravje in varnost

zaposlenih. Psi lahko predstavljajo tveganje za alergije, ugrize ali padce. Zagotoviti je treba, da so psi zdravi, cepljeni, redno pregledani in primerno socializirani (Iris, 2016). Prav tako je pomembno, da so zaposleni seznanjeni o interakciji s psi. Psi na delovnem mestu potrebujejo ustrezno nego, gibanje, počitek in hrano. Prav tako je pomembno, da so prostori in okolje primerni za njihovo udobje in dobro počutje. Delovno mesto mora biti prilagojeno potrebam in omejitvam psov, da se lahko prepreči nepotreben stres ali nelagodje za psa. Tudi pri sprejemu psov v službo je treba upoštevati pravne zahteve, kot so zakonodaja o varstvu in zdravju pri delu ter predpisi o vstopu živali v javne ustanove. Poleg tega je treba upoštevati še kulturne navade in preference zaposlenih glede prisotnosti živali na delovnem mestu. Kadrovska služba mora poskrbeti za ustrezno uvedbo psov na delovno mesto. To vključuje razvoj smernic, usposabljanje zaposlenih, upravljanje morebitnih konfliktov in zagotavljanje celovite podpore v zvezi z vprašanji, povezanimi s psi na delovnem mestu. Tukaj je treba opomniti, da imajo terapevtski psi ali psi za pomoč invalidom posebne pravne zaščite in pravice vstopa v določene ustanove (Foreman in drugi, 2017).

V vsakem primeru je pomembno, da se prisotnost živali na delovnem mestu izvaja odgovorno in v skladu z ustreznimi smernicami, saj se s tem zagotovi dobro počutje in imajo od tega korist tako zaposleni kakor tudi živali (Wagner in Cunha, 2021).

3.3 Delo od doma

Delo od doma je določeno v 68. členu Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPDVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23 in 136/23 – ZIUZDS. Delo od doma se šteje kot delo, ki sodi v dejavnost delodajalca oziroma je potrebno za opravljanje dejavnosti delodajalca in ga delavec opravlja na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri, ki so zunaj delovnih prostorov delodajalca. Delodajalec je dolžan obvestiti Inšpektorat za delo o nameravanem organiziranju dela na domu, sicer je predpisana globa. Če delavec predlaga sklenitev pogodbe o zaposlitvi za opravljanje dela od doma zaradi potreb usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, mora delodajalec svojo odločitev pisno utemeljiti najkasneje v 15 dneh. Pisna utemeljitev se lahko pošlje po elektronski poti na elektronski naslov delavca, ki ga zagotavlja in uporabo nalaga delodajalec. Zaposleni, ki opravlja delo od doma oziroma v prostorih po lastni izbiri, mora imeti enake pravice kot delavec, ki opravlja svoje delo v prostorih delodajalca. Inšpektor za delo lahko delodajalcu prepove organiziranje dela od doma, če je delo lahko škodljivo oziroma lahko obstaja kakšna nevarnost, da postane škodljivo za zaposlene, ki opravljajo delo od doma (68. člen ZDR-1).

Delo od doma se je pojavilo po letu 2000, ko so se začele razvijati tehnologije za delo na daljavo. Delo od doma je oblika dela na daljavo oziroma virtualnega dela, ki zaposlenim omogoča, da opravljajo svoje delo zunaj pisarn, običajno v svojih domovih (Xiao in drugi, 2021). Na ta način se zmanjšajo dnevne vožnje do službe in posledično se zmanjša ogljični

odtis. Namesto izključno dela od doma lahko zaposleni na daljavo delajo v različnih okoljih, kot so kavarna, park, pri strankah itd. Sprememba lokacije, omogočena z delom na daljavo, lahko vodi v bolj raznolika okolja (Kortsch in drugi, 2022). Cilj dela od doma je omogočiti zaposlenim, da lažje usklajujejo delo s svojimi družinskimi obveznostmi. Strokovnjaki so delo od doma imenovali kot družini prijazno delovno ureditev, ki izboljšuje ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, zmanjšuje konflikte in znižuje organizacijske stroške. Zaradi tega sta pričakovana večja delovna motivacija in večje prizadevanje za delo. Ureditev dela na daljavo vključuje nadzor na daljavo, kjer delajo vodje in podrejeni na ločenih lokacijah, kar zahteva več delegiranja dela in zmanjšanje vodstvenega nadzora. To lahko vpliva na notranjo in zunanjo motivacijo, ki je podlaga dobrega počutja in uspešnosti zaposlenih. Managerska izguba nadzora nad svojimi podrejenimi lahko povzroči, da zaostrijo spremljanje zaposlenih, kar pa lahko poveča stroške in potencialno zmanjša učinkovitost (Ahmad in drugi, 2022).

Zmanjšanje osebnih stroškov lahko delodajalce spodbudi, da uvedejo ali razširijo delo od doma, vendar se običajno prenesejo stroški s podjetja na zaposlenega (kot so na primer stroški uporabe prostora ali komunalne storitve) (Baker in drugi, 2007).

Koronavirus, ki se je pojavil v začetku leta 2020, je prizadel ves svet. Povzročil je gospodarski in družbeni šok. Spremenil je način življenja in dela ljudi ter prizadel industrije in organizacije po vsem svetu. Veliko podjetij je pričelo z uvajanjem novih načinov dela za učinkovito prilagajanje tem spremembam, s katerimi smo se morali spopasti vsi. Ena izmed najbolj opaznih sprememb je delo na daljavo. Koronavirus je spodbudil veliko organizacij po vsem svetu, da so uvedle delo od doma kot odziv na pandemijo. Delo od doma je postala ključna strategija za ohranjanje poslovnih dejavnosti in varovanje zdravja zaposlenih. S tem so zmanjšali tveganje za okužbe in širjenje virusa med zaposlenimi v skupnih delovnih prostorih. Zaposleni pa so lahko še naprej opravljali svoje naloge. Poleg tega delo od doma prinaša večjo fleksibilnost urnikov in delovnih pogojev. Zaposleni imajo večjo možnost usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter imajo boljši nadzor nad svojim delovnim okoljem (Irawanto in drugi, 2021). Razširjena uporaba digitalnih informacijskih in komunikacijskih tehnologij za delovne namene pogosto omogoča dostop do delovnih vsebin in stikov s sodelavci s katerekoli lokacije (Mergener in Trübner, 2022). Z uvajanjem novih načinov dela pa so prišli tudi novi izzivi. Opravljanje dela od doma vodi do manjše socialne interakcije med zaposlenimi, kar lahko negativno vpliva na timsko delo, ustvarjalnost in komunikacijo. Prav tako je lahko zaradi delovne in osebne sfere, ki se prepletata, težje vzdrževati jasno ločnico med delovnim in prostim časom. To pa lahko privede do povečanega stresa in slabega ravnotežja med delom in zasebnim življenjem. Naslednja stvar, ki je velik izziv nekaterim podjetjem, je, da zaposleni doma nimajo primerne opreme za delo od doma in internetne povezave, kar zelo vpliva na njihovo produktivnost in učinkovitost. Zavedati pa se je treba, da je uspešnost dela od doma odvisna tudi od vrste dela in organizacijske kulture (Irawanto in drugi, 2021).

Pomembna razlika med zgodnejšim delom od doma in delom od doma med pandemijo covid-19 je, da je bil prehod na delo od doma nenaden in nepripravljen. Zaradi tega so bila nekatera »domača« delovna mesta vzpostavljena hitro in brez upoštevanja ergonomskih zahtev. Posledično lahko neergonomska delovna mesta povzročijo bolečine in mišično-skeletne bolezni. Najpogostejši zdravstveni učinki, povezani z delom na daljavo, vključujejo mišično-skeletne težave, stres, povečano obremenitev ter izolacijo ali depresijo (Niebuhr in drugi, 2022).

Zaposleni imajo občutek, da jim njihov vodja zaupa, ko delajo od doma, saj jih ne more neposredno opazovati. Delo na daljavo je večinoma sprejeto v podjetjih, kjer so zaposleni delodajalcem že dokazali, da jim lahko zaupajo, in v katerih vodje izkazujejo visoko stopnjo zaupanja (Baker in drugi, 2007). Covid-19 je številne vodje prisilil k opravljanju svojega dela na daljavo, to pa zahteva drugačne spretnosti kot tisto »v živo«. Ogromno podjetij je bilo prisiljenih narediti ta prehod na hiter način in brez usposabljanja. Medtem ko so se določena delovna mesta izkazala za primerna za opravljanje dela na daljavo, se jih je veliko izkazalo za neprimerna. To je predstavljalo dodatne ovire managerjem za opravljanje svoje vloge (Parker in drugi, 2020).

Okolje, v katerem se nahaja podjetje, je nestanovitno, zato bi morali biti managerji na vseh ravneh odprti za spremembe. Virtualno delo ima različne prednosti, kot so prihranek časa in drugih stroškov, integracija dela specializiranih sodelavcev in širitev zunanjega sodelovanja. Najpogostejše prednosti vključujejo odsotnost vožnje na delo, manj motenj med opravljanjem dela, ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, večjo delovno prilagodljivost, ustvarjalnost in motivacijo. Velikokrat bližina sodelavcev vodi v izgubo časa in zmanjšano produktivnost. Povečana učinkovitost zaposlenih pri delu na daljavo je posledica pomanjkanja motečih dejavnikov v pisarni. Po drugi strani pa zaposlenim, ki delajo od doma, primanjkuje socialnih stikov. Še vedno pa lahko z ostalimi zaposlenimi stopijo v stik prek informacijsko-komunikacijskih tehnologij (Kowalski in Šlebarska, 2022). Delo od doma že leta narašča, saj vse več poklicev uporablja računalnike in telekomunikacije, ljudje imajo zanesljive domače internetne povezave in veliko družin ima oba starša zaposlena za polni delovni čas. Pandemija covid-19 je pospešila ta proces, saj je velik del ljudi prisilila, da vsaj začasno preidejo na delo od doma. Tudi če bi le delček tega premika postal trajen, bi to imelo posledice za urbano zasnovo, razvoj infrastrukture in prerezporeditev naložb iz mestnih središč v stanovanjska območja. Imelo bi tudi pomembne posledice za to, kako podjetja organizirajo svojo delovno silo (Gibbs in drugi, 2022). Za podjetja delo na daljavo odpravlja geografske ovire pri zaposlovanju, tako da lahko najdejo najboljše talente ne glede na lokacijo. Za samostojne podjetnike pa delo na daljavo odpira možnost za sodelovanje s podjetji in strankami po vsem svetu (Yousaf, 2022).

Prilagodljive delovne ureditve in možnost dela od doma izboljšujejo zdravje zaposlenih, vzpostavljajo boljše ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ter povečujejo občutek avtonomije in samovodenja. Delo od doma lahko zato zmanjša pomen vodstvenega položaja. Poleg tega lahko delo od doma škoduje blaginji in zdravju zaposlenih, zmanjša ravnovesje

med delom in zasebnim življenjem ter povzroča občutke osamljenosti in socialne izolacije. Ker so socialni stiki in podpora z delovnega mesta oddaljeni ter potekajo prek digitalnih platform, obstaja tveganje, da se zaposleni začnejo počutiti izključene iz delovnega okolja. Nekatere vodje pa so ravno po covidu-19, ko se je povečalo delo od doma, pričele pogostejše komunicirati z zaposlenimi kot pred pandemijo, saj so želeli zagotoviti, da delo poteka po načrtih. Lahko bi rekli, da obstajata dve različni ideji o tem, kako učinkovito postane vodenje, ko zaposleni delajo od doma (Lundqvist in drugi, 2022).

Teorija meje opisuje črto, ki ločuje delovno in domačo sfero. Delovna sfera označuje poklicno življenje zaposlenih in s tem povezane vloge ter odgovornosti. Domača sfera oziroma osebno življenje zaposlenih zajema njihove vloge, ki jih imajo kot družinski člani, njihove najljubše dejavnosti in vloge kot člani skupnosti. Obstajajo štiri vidiki mej med delom in domom: psihološki, fizični, časovni in vedenjski. Doseči ravnovesje med službenimi in domačimi obveznostmi ni lahko. Integracija mej lahko zamegli delovno in domačo vlogo ter posledično povzroči zmedo med vlogami, kar pa je prej škodljivo kot dobro, razen če je zaposleni sposoben opravljati več nalog hkrati. Zato je zelo pomembno, da zaposleni samega sebe dovolj dobro pozna in zna pravilno ločiti meje oziroma si razporediti svoje obveznosti, tako osebne kot službene. Tako je uspešnost pri delu večja in s tem tudi zadovoljstvo zaposlenih (Ahmad in drugi, 2022).

3.4 Graditev ekipe

Vodenje ni neposredno povezano s privlačnimi osebnostmi, temveč bolj s čarom in sposobnostjo učinkovitega vodoravnega in navpičnega komuniciranja. Vodenje ni povezano s pridobivanjem prijateljev in privabljanjem ljudi, ampak s spretnim komuniciranjem za vplivanje in prepričevanje ljudi (Khan in Wajidi, 2019). Vodenje je v celoti usmerjeno v dvig vizij ljudi na višje ravni, povečanje ravni uspešnosti in oblikovanje osebnosti posameznika preko običajnih omejitev. To je mogoče doseči le s previdnim izborom osebja, dobrim poznavanjem njihovih sposobnosti in veščin. Poleg tega je treba voditi na podporni način za njihovo oblikovanje in razvoj. To ni enostavno delo, lahko bi rekli, da je bolj umetnost kakor znanost. Proces vodenja je zelo kompleksen proces, s katerim ena oseba vpliva na drugo v smeri doseganja določenega cilja v skladu z misijo podjetja. Poleg tega podjetje usmerja v določeno vedenje v skladu z določenimi cilji. Če te naloge dodelimo posamezniku, imenovanemu vodja, bo uporabil svoje lastnosti vodenja za pomoč in usmerjanje drugih k doseganju želenih organizacijskih ciljev. Vodje spodbujajo in motivirajo posameznika k doseganju ciljev. Organizacijski cilji pa se lahko dosežejo samo, če tim sodeluje. Izraz »skupina« izvirja iz športa in pomeni »biti na isti strani in sodelovati skupaj«. Sinergija znotraj ekipe je ključna za motivacijo zaposlenih in organizacijsko produktivnost. Ker formalne strukture vse bolj izgubljajo ugled, se pojavljajo nove dinamike konceptov, ki prevzemajo njihovo mesto. V poslovnem svetu so vodje prav zaradi tega pogosto postavljene pred preizkušnjo (Khan in Wajidi, 2019).

Graditev ekipe oziroma angleško »teambuilding« lahko opredelimo kot širok nabor aktivnosti, katerega namen je izboljšanje učinkovitosti tima. Glavni cilj je prepoznati in razvijati najboljše potenciale v ekipi, ki omogočajo samorazvoj, konstruktivno komunikacijo, razvoj vodstvenih sposobnosti ter sposobnost učinkovitega sodelovanja pri reševanju izzivov. V današnjem poslovnem okolju je timsko sodelovanje ključnega pomena, saj organizacije želijo izkoristiti prednost timske dinamike za izboljšanje produktivnosti, donosnosti ter kakovosti svojih storitev. Vodje in zaposleni nenehno iščejo načine za izboljšanje poslovnih rezultatov ter povečanje konkurenčnosti. Prizadevanja za izboljšanje, ki temeljijo na timskem delu, so osredotočena na izboljšanje izkušnje strank (Tinuke, 2013).

Graditev ekipe je pomembna tema v trenutnem poslovnem okolju, saj podjetja iščejo timske strukture, da bi spodbudila nadaljnje izboljšave svoje produktivnosti, dobičkonosnosti in kakovosti storitev. Mnogi zato vidijo timsko zasnovane, horizontalne strukture kot najboljšo zasnovo za vključevanje vseh zaposlenih v ustvarjanje poslovnega uspeha (Ozgibo in drugi, 2020). Graditev ekipe zajema raznovrstne dejavnosti, ki so implementirane v podjetjih in so usmerjene v izboljšanje delovanja in sodelovanja zaposlenih. Gre za filozofijo oblikovanja delovnega mesta, ki zaposlene obravnava kot aktivne člane medsebojno odvisnih ekip, ne pa kot posamezne delavce. Gradnja ekipe igra ključno vlogo v vsakem delovnem okolju, saj si prizadeva razviti najboljše potenciale v ekipi, spodbujati pozitivno komunikacijo, razvoj vodstvenih sposobnosti ter sposobnost učinkovitega sodelovanja pri reševanju izzivov kot celotna ekipa. Čeprav so delovna mesta včasih usmerjena v posameznike in njihove osebne cilje ter nagrajevanje in priznanje posameznih dosežkov, graditev ekipe omogoča zaposlenim, da se združijo okoli skupnega cilja in dosežejo večjo produktivnost. V odsotnosti timskih struktur so zaposleni omejeni na individualna prizadevanja. S konceptom graditve ekipe delovne skupine postanejo kohezivne enote, ki delijo skupna pričakovanja glede doseganja skupnih nalog. Graditev ekipe tudi spodbuja zaupanje med zaposlenimi, medsebojno podporo in spoštovanje individualnih razlik. Timske strukture so postopoma nadomestile visoko formalizirane, centralizirane in mehanične organizacijske strukture, ki so bile v preteklosti običajne v delovnih organizacijah (Tinuke, 2013). Uporaba timov se je hitro razširila, saj se verjame, da razvoj močnih in učinkovitih proizvodnih in vodstvenih ekip prispeva k večji uspešnosti in zadovoljstvu zaposlenih. S povečano vključenostjo v delovno silo se lahko dosežejo sinergije (Garner, 2012).

Ekipa, tako kot posamezni zaposleni, zahteva redno nego in vzdrževanje. V timsko usmerjenem okolju posamezniki prispevajo k splošnemu uspehu podjetja in sodelujejo z drugimi člani podjetja za doseganje skupnih ciljev (Ali in drugi, 2021). Čeprav imajo določene delovne funkcije in pripadajo specifičnim oddelkom, sodelujejo z drugimi člani, da dosežejo skupne cilje. Timsko delo spodbuja spoštovanje, vzpodbujanje, navdušenje ter skrb za ljudi, namesto da bi jih izkoriščali ali jim narekovali. Spodbujanje timskega dela vključuje vzpostavljanje organizacijske kulture, ki izraža visoko cenjenje sodelovanja, kjer posamezniki razumejo in verjamejo, da so razmišljanje, načrtovanje, odločitve ter dejanja najučinkovitejši, ko se izvajajo v okviru sodelovanja. Ustvarjanje take kulture timskega dela

zahteva aktivno vodstvo, ki jasno komunicira pričakovanja glede uporabe timskega dela in sodelovanja. Vodstvo mora tudi delovati kot zgled timskega dela v svojih medsebojnih interakcijah ter spodbujati to vrednotenje v celotnem podjetju. Poleg tega pa je ključnega pomena, da člani podjetja prepoznajo in vrednotijo pomen kulture timskega dela. Ekipa predstavlja skupino posameznikov, ki delujejo skupaj za doseg nekega skupnega cilja. Proces izgradnje ekipe obsega niz korakov, ki vključujejo jasno opredelitev ciljev ekipe, identifikacijo ovir in izzivov, ki lahko ovirajo njihovo doseganje, ter aktivno soočanje s prepoznanimi izzivi in strategijami za njihovo premagovanje. Timsko delo je koncept, v katerem se sredstva in vložki različnih članov podjetja usklajujejo in združujejo za doseg organizacijskih ciljev. V tem okviru so vloge vsakega člana jasno določene, člani se skupaj soočajo s podobnimi izzivi ter vztrajno stremijo k izboljšavam. Dobro je, da ekipe ohranijo obvladljivo velikost ter zagotovijo, da so vsi člani predani doseganju skupnih ciljev. Poleg tega morajo člani ekipe prevzeti odgovornost za svoja dejanja in rezultate, ki izhajajo iz njih (Tinuke, 2013).

Obstaja več dejavnikov, ki lahko nakazujejo potrebo po izvedbi graditve ekip. Nekateri od teh vključujejo negativne odzive na vodenje, zmanjšano produktivnost, pomanjkanje vpletenosti, pritožbe glede kakovosti storitev, pomanjkanje iniciacije, domišljivosti in inovativnosti, rutinsko reševanje kompleksnih težav, konflikti ali sovražnost med člani osebja, neučinkoviti sestanki osebja, nizka raven sodelovanja, minimalno učinkovite odločitve, napačno razumljene ali neizvedene odločitve, zmeda, zgrešeni signali ali nejasni odnosi ter pritožbe glede diskriminacije ali favoriziranja. Izvedba graditve ekipe lahko prispeva k obravnavanju teh dejavnikov ter izboljšanju delovnega okolja in učinkovitosti podjetja (Tinuke, 2013).

Graditev ekipe ima več ključnih ciljev, ki vplivajo na izboljšanje učinkovitosti in skladnosti delovanja posameznikov kot članov ekipe. Prvič, ta pristop usmerja svojo pozornost v izboljšanje komunikacije med udeleženci tako na ravni posameznikov kot na ravni celotne ekipe. Posledično se pričakuje povečanje produktivnosti in kreativnosti v delovnem okolju. Drugi pomembni cilj graditve ekipe je zagotoviti izboljšanje operativne politike in postopke. S tem namenom se želi spodbuditi člane ekipe, da se bolj motivirano vključujejo v doseganje organizacijskih ciljev. Hkrati se izvajanje timskega pristopa osredotoča na vzpostavljanje jasnih delovnih ciljev ter ozračja sodelovanja in skupinskega reševanja problemov. Poleg tega se z graditvijo ekipe krepi zaupanje in medsebojno podporo med člani ekipe. Ta proces spodbuja sodelavce, da bolj usklajeno delujejo skupaj, kar vodi v višje ravni zadovoljstva in zavzetosti pri delu (Tinuke, 2013).

V razvoju ekipe se običajno prepoznava pet stopenj, pri čemer vsaka nosi svoje specifične izzive, kot jih je predlagal Bruce W. Tuckman leta 1975 kot nadgradnjo štiristopenjskega modela, ki ga je prvič predstavil že leta 1965. Prva stopnja v procesu gradnje ekipe je stopnja **oblikovanja**, kjer se skupina posameznikov združi z namenom doseganja skupnega cilja. Sledi stopnja **nevihte**, ki zajema nesoglasja glede poslanstva, vizije in pristopov, medtem ko se člani ekipe medsebojno spoznavajo. Na tej stopnji so pogosti napeti odnosi in konflikti.

Naslednja stopnja je stopnja **normalizacije**, v kateri ekipa zavestno ali nezavedno oblikuje delovne odnose, ki omogočajo napredovanje k ciljem ekipe. Četrta stopnja je stopnja **izvajanja**, kjer se odnosi, procesi in učinkovitost ekipe uskladijo, da ustvarijo delujočo ekipo, usmerjeno k uspešnemu doseganju svojih ciljev. Zadnja stopnja je stopnja **transformacije**, kjer ekipa deluje tako dobro, da člani verjamejo, da gre za najuspešnejšo ekipo, ki so jo kdaj imeli. Z drugimi besedami bi lahko to opisali kot končno stopnjo, kjer ekipa izpolni svoje poslanstvo in se odprejo nove priložnosti za njene člane. Pomembno je poudariti, da vsaka ekipa ne sledi nujno zaporedju teh stopenj in da različne dejavnosti, kot je na primer dodajanje novih članov ekipe, lahko povzroči, da se ekipa vrne na prejšnje stopnje. Izkušnje članov, podpora, ki jo prejema ekipa, ter znanje in veščine članov ekipe so ključni dejavniki, ki vplivajo na trajanje napredovanja skozi te stopnje (Tinuke, 2013).

Močne ekipe se odlikujejo po pogostosti interakcij med člani ekipe. Ko so interakcije redke, je tudi morala ekipe nizka. Ena od ključnih vrst interakcij v močnih ekipah je povratna informacija, ki jo lahko razdelimo v tri oblike. Ena od teh je pozitivna povratna informacija, ki jo član ekipe poda drugemu, ko ta opravi nekaj v korist celotne ekipe. Potem imamo konstruktivno povratno informacijo, ki jo član ekipe posreduje drugemu, da mu pomaga izboljšati uspešnost v ekipi. Pod tretjo uvrščamo zahtevno povratno informacijo od kateregakoli člana ekipe, ki želi, da mu kdo pomaga pri izboljšanju njegove uspešnosti. Ko se te vrste povratne informacije nenehno izmenjujejo na spreten način, brez kritike in grenkobe, ekipa raste in se s tem razvija (Garner, 2012).

Obstajajo tri različne vrste delovnih ekip, pri čemer vsaka uporablja različne načine za povezovanje članov. Imamo formalne ekipe, ki pogosto uporabljajo pravila, postopke in sisteme za formalizacijo komunikacije znotraj ekipe. Cilj in končni rezultat morda nista vedno jasna v formalni ekipi. Poleg nje obstajajo tudi ad hoc ekipe, kot so na primer matrične ekipe, ki delajo na določenih projektih. Pogosto uporabljajo poseben namen, zaradi katerega obstajajo, kot način povezovanja ekipe. Imajo enotni namen. Tretja vrsta delovne ekipe je neformalna ekipa. To so po navadi mreže prijateljev, kolegov, mentorjev in vzornikov, ki jih morda le ohlapno obravnavamo kot ekipo. Neformalna ekipa lahko ima vas v središču mreže odnosov, člani te ekipe pa dejansko nimajo medsebojnega stika, razen prek vas (Garner, 2012).

Izvedba vaj za krepitev ekipe je dragocen način, da pospešite proces razvoja ekipe. Ko ekipo predstavite iz običajnega delovnega okolja, lahko člani izpopolnijo svoje medosebne veščine in spretnosti upravljanja nalog. Po končanih vajah se ekipa vrne na delovno mesto s povečanim poznavanjem drug drugega in boljšim sodelovanjem (Garner, 2012).

Timsko delo pomembno vpliva na svet, v katerem danes živimo. Vsi se osredotočajo na dosežke, izboljšave in napredovanje. Skozi timsko delo lahko ljudje z različnimi slogi sodelujejo in razvijejo številne ideje. Visoko funkcionalne ekipe delujejo bolje, prinašajo sveže ideje in trajajo dlje. Delo v ekipi je v današnjih časih postalo samoumevno, podjetja pa so prepoznala njegov izjemen vpliv na številne podjetniške dosežke in uspehe. Naloga

strukture ekipe je zagotoviti osebni napredek, uspešno komunikacijo, sposobnost vodenja in sposobnost ustvarjanja ekipe za reševanje težav (Khan in drugi, 2023).

3.5 Empatija in program dobrega počutja

Empatija pomeni vzpostavljanje odnosa, ki pozitivno vpliva na obe strani. Biti empatičen zahteva le priznanje teh čustev, ne pa njihovo upravičevanje. Produktivnost se lahko ohranja z nenehnim proučevanjem družbe, najboljše storitve in izdelki pa nastanejo iz razumevanja stališča tistih, ki jih najbolj potrebujejo. Empatija, opredeljena kot skrbno delovanje z medosebnim razumevanjem, je pokazana kot sredstvo za izboljšanje zadovoljstva pacientov, kakovosti življenja, hkrati pa zmanjšuje medicinsko-pravna tveganja. Že nekaj časa se je empatija v zdravstvu poudarjala v kontekstu intrapersonalne ali »medosebne empatije«, ki jo meri sposobnost posameznika razumeti pacientovo situacijo, perspektivo in občutke, komuniciranje razumevanja, preverjanje njegove točnosti ter delovati na tem razumevanju s pacienti na koristen oziroma terapevtski način. Vendar empatija usmerjena v oskrbo, presega avtonomijo; gre za opazovanje celotne izkušnje zdravstvene oskrbe s perspektive pacienta. To se lahko kaže že v preprostem dejanju usmerjanja oziroma iskanju poti do klinike, ki za zdravstvene delavce morda ni potrebno, saj je za njih to že rutinsko, medtem ko zaradi netočnih usmerjevalnih znakov pacient zamudi svoj termin. Poleg tega, čeprav zdravniki nameravajo posvetiti obsežen čas za skupno odločanje o obravnavi zdravljenja bolezni pacienta, morda čas obratovanja preprosto ne dopušča te razprave, brez da si pacient preloži vse obveznosti na nek drug dan. Empatija med zdravstvenimi delavci in pacienti postaja vse bolj prepoznana kot ključna. Empatični stiki v bolnišnici ne bi smeli biti le naključje, temveč nekaj, na kar se pacienti lahko zanesljivo zanašajo skozi svojo celotno pot zdravljenja (Kang in drugi, 2022).

Doseganje empatije na ravni sistema zahteva podporo vodstva in medosebno sodelovanje. Dobro počutje zaposlenih je predpogoj za empatično oskrbo. Empatično vedenje do pacientov pa se zmanjšuje zaradi čustvene izčrpanosti, pomanjkanja spanja in obremenjenosti zaposlenih z delom. Za vključitev empatije v interakcijo s pacienti je ključno, da vodje v zdravstvenem sektorju dajo prednost blaginji svojega osebja (Kang in drugi, 2022).

Dobra komunikacija je temelj medicinske profesionalnosti. Koristno je vedeti, v kolikšni meri je namenjanje sredstev za zagotavljanje in izboljšanje visokokakovostne komunikacije stroškovno učinkovito. Koristi izboljšanja enega posebnega tipa komunikacije, in sicer empatične pozitivne komunikacije, so bile proučevane v več randomiziranih poskusih. Empatična pozitivna komunikacija lahko v primerjavi z »običajno oskrbo« zmanjša bolečino, izboljša zadovoljstvo pacienta in poveča kakovost življenja. Opazovane študije kažejo, da ima empatična oskrba koristi, ki segajo od zmanjšanja smrtnosti in izgorelosti pri izvajalcih do povečanja varnosti. Po drugi strani pa te iste študije razkrivajo, da je za izvajanje usposabljanja za empatijo in zdravljenje pacientov v ambulantni potreben dodaten

čas. Izvedla sta se dva poskusa, ki sta merila vpliv izboljšane empatične oskrbe na kakovost življenja. Prvi je meril ocenjeno kakovost življenja udeležencev s sindromom razdražljivega črevesja s pomočjo vprašalnika, ki je vključeval 34 vprašanj. Na vzorcu 262 pacientov se je zdelo, da empatična oskrba izboljšuje kakovost življenja za majhno, vendar statistično značilno količino (standardizirana razlika srednjih vrednosti je znašala 0,43 [95 % interval zaupanja, 0,13–0,73]). V drugem poskusu s 152 pacienti je kompleksni poseg, ki je vključeval empatijo (kot tudi daljše posvete, kontinuiteto oskrbe in dodatno podporo za zdravljenje več bolečinskih pacientov) pokazal izboljšanje kakovosti življenja. V tej študiji je bila kakovost življenja v obdobju 12 mesecev višja v intervencijski skupini ($p = 0,002$), intervencija pa je bila izjemno stroškovno učinkovita v obdobju 12 mesecev. Bolečina, ki jo izboljšana empatija lahko zmanjša, močno vpliva na merila kakovosti življenja, ki se pogosto uporabljajo pri ocenjevanju stroškovne učinkovitosti (Howick in drugi, 2020).

Za pripravo bodočih medicinskih sester na visoke zahteve njihovega poklica je potrebna sistematična podpora. V stresnih poklicih lahko uporaba humorja kot strategije spoprijemanja pozitivno vpliva na doživljanje stresa in splošno zadovoljstvo pri delu. Koncept humorja je opisan v okviru pozitivne psihologije kot izjemno kompleksen in večplasten pojav. Obstajajo različni pristopi k definiranju in razvrščanju tega pojma. Humor se opredeljuje kot proces, ki vključuje kognitivne, čustvene in intrapersonalne vidike. Je širok pojem, ki se nanaša na vse, kar ljudje rečejo ali storijo in je dojeto kot smešno ter sili druge k smehu. Poleg tega vključuje tudi mentalne procese, ki so vključeni pri ustvarjanju in zaznavanju takšnih zabavnih dražljajev, ter čustveni odziv, povezan z uživanjem v njih. S psihološkega vidika lahko proces humorja razdelimo na štiri ključne komponente: socialni kontekst, kognitivno-perceptivni proces, čustveni odziv in glasovno-vedenjski izraz smeha. Humor kot način komunikacije predstavlja koristno orodje za osredotočeno nego pacientov, saj se humor lahko med drugim uporablja tudi za vzpostavljanje in ohranjanje odnosa. Prav tako humor izboljšuje razumevanje terapevtskih konceptov in posledično povečuje sprejemanje terapije, kar privede do manjših izzivov za negovalce. Uporaba humorja s strani medicinskih sester se dojema kot pozitivna lastnost in pomemben vidik glede interakcij s pacienti, saj izboljšuje komunikacijo in povečuje zaupanje med sestro in pacientom. Ne smemo pozabiti, da humor ne prispeva k občutku povezanosti samo med pacienti in negovalci, temveč tudi med sodelavci. Splošno gledano, humor lahko zmanjša tesnobo pacientov. Uporaba humorja v poklicu medicinske sestre predstavlja kompleksno negovalno intervencijo, ki zahteva ustvarjalnost in kognitivne spretnosti pri interakciji s pacienti. Priporočljivo je, da se uporaba humorja prilagodi posameznemu pacientu, prav tako pa je pomemben tudi pravilen čas za njegovo uporabo (Bartzik in drugi, 2021).

3.5.1 Stroški empatije

Glavni način, na katerega bi izboljšana empatična oskrba lahko povečala zdravstvene stroške, je morebitna dodatna poraba časa, ki ga zdravstveni delavci pogosto potrebujejo pri obravnavi pacientov. Ni pa povsem jasno, v kolikšni meri bi se ta čas dejansko povečal.

Poleg tega predstavljajo dodaten strošek tudi čas in sredstva, namenjena usposabljanju zdravstvenih delavcev za povečanje njihove empatije. Čeprav gre pri tem za enkraten strošek, ki se znižuje proti skoraj ničelnim mejnim stroškom, še vedno obstaja možnost, da postane opazen (Howick in drugi, 2020).

Izboljšana komunikacija, ki vključuje tudi empatično komunikacijo, zmanjšuje zdravstvenopravna tveganja, kar predstavlja dodatno korist. Obstaja možnost, da bi lahko povečana izgorelost zdravstvenih delavcev zaradi domnevnega povečanega čustvenega napora pri empatični oskrbi predstavljala potencialni strošek. Dokazi na tem področju so sicer različni, vendar se jih veliko strinja s tem, da terapijska empatija zmanjšuje izgorelost zdravstvenih delavcev in povečuje zadovoljstvo pri delu. Malo stvari je verjetno dražjih kot izguba zdravnikov zaradi izgorelosti in potreba po njihovi nadomestitvi. Te dolgoročne posledice na kadrovskem področju se redko vključujejo v analize stroškovne učinkovitosti, vendar se izkažejo za pomembne (Howick in drugi, 2020).

Stroški usposabljanja in dodatnega časa, porabljenega za empatično oskrbo, se bodo spreminjali, saj se tehnologija in umetna inteligenca vse bolj vključujeta v zdravstvo. Čeprav je malo verjetno, da bodo humanoidni roboti sposobni izražati empatijo tako dobro kot ljudje, bo priložnostni strošek usposabljanja umetno inteligentnih robotov blizu ničle. Na nek način jih je treba usposobiti, zato izbira, da jih usposobimo za večjo empatijo, ne predstavlja dodatnega stroška. Prav tako ima rast digitalnega spletnega učenja potencial, da zmanjša mejne stroške usposabljanja za empatijo, saj so spletni tečaji visoko prilagodljivi. Na koncu bo odločitev, ali je empatija stroškovno učinkovita, odvisna od tega, kako trdni so vsi njeni učinki v primerjavi s stroški v času (Howick in drugi, 2020).

3.5.2 Umetna inteligenca

Orodja in tehnologija je zdravnikom pomagala že tisočletja, računalniki pa izboljšujejo diagnoze zdravnikov že desetletja. Umetna inteligenca je zdaj vedno bolj vpletena v zdravstvo. To se kaže tudi s tem, da imamo že kar nekaj robotov, ki pomagajo pri oskrbi pacientov (Howick in drugi, 2021).

Obstaja robot po imenu Asimo, ki pomaga ljudem pri hranjenju, saj sami zaradi bolezni niso sposobni. Poleg njega je Robear, ki zmanjšuje fizični napor oskrbnikov pri dvigovanju in premikanju težkih pacientov. Pepper organizira petje, pripravlja gin tonike in lahko posnema ton glasu, ko se pogovarja z osebo. Ti roboti imajo tudi svoje »sorodnike«, imenovane klepetalni roboti, ki posnemajo človeško govorico, vendar ne fizičnega vedenja. Domnevno lahko nudijo kognitivno-vedenjsko terapijo za različne duševne motnje. Robot, imenovan Woebot, uporablja umetno inteligenco za sledenje razpoloženja in nudi nasvete, ki naj bi zmanjšali depresijo, anksioznost in druge psihične težave. Robot, imenovan Shim, je uspešno spodbujal duševno dobro počutje s pomočjo kognitivno-vedenjske terapije. Skrbni roboti oziroma »umetni negovalci« se pogosto predstavljajo kot način obvladovanja problema, ki ga predstavljata pomanjkanje človeških negovalcev in naraščanje starajoče se

populacije. Zaupanje v uspeh umetnih negovalcev predpostavlja, da bodo pridobljene učinkovite prednosti avtomatizacije v zdravstvenem in negovalnem sektorju verjetno podobne tistim, ki smo jih videli v drugih sektorjih. Umetni negovalci postajajo vse boljši pri opravljanju nalog, ki jih drugače opravljajo ljudje, kar vodi do domneve, da bi lahko v nekaj desetletjih dejansko zamenjali mnoge funkcije človeških zdravnikov. Vendar pa poleg pomanjkanja dokazov o varnosti in učinkovitosti predstavlja oviro tudi to, da si težko predstavljamo, da bi »umetni negovalci« znali čustvovati, razumeti in nuditi enako mero sočutja pacientom kot živi in dihaajoči ljudje. Če roboti ne morejo sočustvovati, predstavlja to velik minus, saj imajo ljudje oziroma pacienti radi ob sebi skrbnike, ki znajo biti sočutni, saj sočutna skrb tudi izboljšuje zdravstvene rezultate (Howick in drugi, 2021).

3.5.3 Komunikacija

Pri programu dobrega počutja in empatiji je komunikacija ključnega pomena. Če vzamemo ponovno za primer zdravstvene delavce in paciente, lahko dobra komunikacija izboljša natančnost diagnoze, spodbuja odločitve za zdravljenje ter izboljša številne klinične rezultate. Dobra komunikacija lahko tudi zmanjša tveganja, vezana na malomarnost. Zdravstveni delavci, ki si vzamejo čas za izboljšanje izražanja sočutja in pozitivnih sporočil, zelo verjetno prinesejo izboljšave pri psihičnih in fizičnih stanjih pacientov, izboljšajo celotno zadovoljstvo pacientov z oskrbo (Howick in drugi, 2018).

3.6 Duševni program dobrega počutja

Zdravje je značilnost kakovostnega življenja, ki pa ga je težko opredeliti in izmeriti. Zdravje se pogosto pojmuje kot odsotnost bolezni, vendar pa je odsotnost bolezni le en vidik zdravja. WHO opredeljuje zdravje kot stanje popolnega fizičnega, duševnega in socialnega blagostanja in ne le odsotnosti bolezni in slabosti. Ključno vlogo pri zdravju posameznika predstavljajo vsi vidiki življenja: fizični, socialni, okoljski, čustveni in duhovni. Vsi ti dejavniki pa so soodvisni drug od drugega (Court, 2016).

Na duševno zdravje dobro vpliva prakticiranje joge ali katere druge vadbe, poslušanje glasbe ter sproščanje mišic. S temi dejavnostmi so povezani pozitivni vplivi na rezultate duševnega zdravja, vključno z anksioznostjo, depresijo in psihološko stisko. Vpliv vadbe na duševno zdravje se večinoma pripisuje njenim fiziološkim in psihološkim učinkom. Anksiolitične in antidepresivne lastnosti vadbe so posredovane z njenimi učinki na telesno temperaturo, možganske opioidne sisteme, nadledvično aktivnost ter noradrenalin in dopamin, ki imata pomembno vlogo pri razpoloženju in sproščanju stresa. Vadba deluje kot oblika odvrčanja pozornosti od stresnih situacij, s čimer ustvarja občutek nadzora, kar izboljša splošno duševno počutje. Nazadnje, vadba lahko ustvari kratkoročne psihološke učinke, kot so povečani občutki moči in samozavesti ter zmanjšanje tesnobe, utrujenosti in napetosti. Vadba joge vključuje telo, dihanje in um ter vpliva na številne sisteme hkrati in s tem zmanjša anksioznost in stres ter vpliva na pozitivno počutje. Vadba joge je povezana z

izboljšano imunostjo, avtonomnim odzivom na stres in vedenjem obvladovanj. Kot omenjeno, veliko vlogo pri duševnem programu dobrega počutja igra tudi sproščanje mišic. Progresivna sprostitiv zmanjša tesnobo in stres z zmanjšanjem aktivnosti simpatičnega živčnega sistema, kar pa posledično poveča duševno sprostitiv. Proces krčenja in sproščanja mišic aktivira sprostitveni odziv, kar izboljša splošno delovanje telesa. Poleg vsega naštetega pa k duševnemu programu dobrega počutja veliko pripomore glasba. Poslušanje sproščujoče glasbe zmanjša vznemirjenost, tesnobo, jezo, negativne misli in agresijo. Sproščujoča glasba je na splošno označena kot glasba z enakomernimi, počasnimi, ponavljajočimi se in tekočimi ritmi, ki so podobni sproščenemu srčnemu utripu. Sproščujoč učinek glasbe ima sposobnost zmanjšanja aktivnosti simpatičnega živčnega sistema, stanja tesnobe in stresa. Poleg tega lahko sproščujoča glasba posameznika odvrne od negativnih dražljajev, kar poslušalcem omogoča, da se osredotočijo na prijetne misli, kar zmanjšuje stres, tesnobo in negativno razpoloženje (Puyat in drugi, 2020).

Delodajalci so zelo zaskrbljeni glede stroškov, vezanih na duševno zdravje. Želijo vedeti, ali njihov vložek za mentalno zdravje zaposlenih dejansko izboljšuje zdravje delavcev in če se produktivnosti poveča zaradi zagotavljanja dobre oskrbe duševnega zdravja. Depresivni posamezniki na koncu le predstavljajo veliko stroškovno breme za delodajalce. Depresija delavcev najbolj vpliva na izgubo produktivnosti, vključno s povečano odsotnostjo z dela, večjo fluktuacijo in neoptimalno uspešnostjo pri delu (Goetzel in drugi, 2002).

Poleg tega veliko ljudi občuti simptome duševne bolezni, kot so težave s spanjem in utrujenost. Medtem ko ti simptomi ne izpolnjujejo kriterijev za diagnosticirano duševno bolezen, kljub temu vplivajo na sposobnost ljudi, da ne delajo tako učinkovito na delovnem mestu, kot bi sicer. Prav tako lahko v podjetju nastajajo dodatni stroški zaradi odsotnosti zaposlenih zaradi bolezni ali celo dolgotrajne nezmožnosti za delo (Johnson, 2020).

Posamezniki s slabim duševnim zdravjem so med najbolj stigmatiziranimi skupinami na delovnem mestu. Medtem ko je večino običajnih duševnih stanj, kot sta anksioznost in depresija, mogoče zdraviti, pa so te bolezni še vedno zelo razširjene. Čeprav duševno zdravje zaposlenih morda ni glavni cilj organizacij, imajo vse organizacije tako pravno kot moralno odgovornost, da zaščitijo svoje zaposlene pred fizičnimi in psihičnimi škodami. Managerji in vodje v organizacijah morajo upoštevati da hitre spremembe, ki se dogajajo v podjetju, ne ustvarjajo le priložnosti za dobiček in rast, ampak lahko imajo tudi posledice za duševno zdravje njihovih zaposlenih. Vse organizacije se soočajo z edinstvenimi izzivi in ne obstaja enotna rešitev ali recept za ustvarjanje duševno zdravega delovnega okolja. V katerikoli organizaciji pa verjetno obstajajo dejavniki tveganja, ki jih je mogoče ublažiti in zmanjšati. Izziv za organizacije je, da prepoznajo te dejavnike in jih poskušajo obvladati znotraj delovnega mesta (Johnson, 2020).

Skrb za duševno zdravje zaposlenih postaja vse bolj osrednja tema tako v raziskavah na področju managementa kot tudi v delovnem okolju. Povečuje se zanimanje za poglobljeno razumevanje vpliva temeljnih sprememb v tem, kako, kje in kdaj delamo na spreminjajočih

se delovnih mestih, zlasti ob hitrem tehnološkem napredku in demografskih spremembah, na duševno zdravje ter splošno počutje zaposlenih (Johnson, 2020).

3.7 Praktični primeri

Kot že omenjeno, so programi dobrega počutja zaposlenih znani po številnih koristih za podjetja in zaposlene. Visokotehnološka podjetja, kot so Google, Apple in Facebook, so znana po ugodnostih, ki jih nudijo zaposlenim, in programih za dobrobit, ki pomagajo, da postanejo privlačna delovna mesta.

3.7.1 Google

Googlov program dobrega počutja je zasnovan tako, da ustvarja srečno in zdravo delovno okolje za zaposlene. To vključuje tudi uporabo tuša, prejemanje masaže in pranje perila med delovnim časom. V pisarni so na voljo tudi prostori za sprostitev, kot so namizni tenis, LEGO postaje in kabine za dremež. Zaposleni pri Googlu uživajo v neomejeni ponudbi zdrave hrane, ki jo zagotavlja podjetje, ter prejemajo spodbude in bonuse, če izberejo zdrav življenjski slog. Da pa bi zaposlene spodbudili k uživanju zdravih prigrizkov, so suho sadje in zdravi energijski prigrizki postavljeni v prosojne plastične ali steklene posode, medtem ko je nezdrava prehrana, kot so bonboni in piškoti, skrita v neprozornih posodah. Poleg tega imajo v skupni jedilnici hrano označeno z barvami, pri čemer je priložena informacija o prehranski vrednosti. Na primer hrana z rdečo oznako pomeni, da je nezdrava, medtem ko je zdrava hrana označena z zeleno oznako (Zhang, 2018).

Naslednja stvari, ki jo podjetje Google omogoča svojim zaposlenim, so dvizne mize. Te jim omogočajo, da se počutijo bolj udobno pri delu, saj si lažje izmenjujejo ideje s sodelavci in manj časa preživijo sede v pisarni, kar je dobro za njihovo zdravje. Prav tako podjetje spodbuja zaposlene k aktivnemu življenju s tem, da jim omogoča brezplačen dostop do fitnesa in plesnih tečajev (Zhang, 2018).

Poleg tega pa ne pozabijo na družine svojih zaposlenih in v primeru, da njihov delavec umre, lahko zakonec zaposlenega deset let po smrti prejema polovico plače svojega partnerja. Poleg polovične plače pa prejme tudi delnice podjetja. Če ima ta oseba otroka, bo ta prejemal 1.000 dolarjev na mesec do svojega 19. leta starosti. Naj poudarim, da ne delajo razlik pri istospolnih parih, saj za vse veljajo enake ugodnosti (Zhang, 2018).

3.7.2 Apple

Podjetje Apple je znano po svoji inovativnosti ne le na področju tehnologije, temveč tudi pri oblikovanju delovnega okolja, ki spodbuja zdravje in dobro počutje zaposlenih. Njihov pristop k programom dobrega počutja se odraža v nekaterih nenavadnih, a zelo premišljenih metodah, s katerimi želijo spodbuditi zaposlene k skrbi za svoje fizično in duševno zdravje

ter ustvariti kulturo zavestnega delovanja tudi v vsakodnevnih rutinskih opravilih. Že na prvi pogled izstopa dejstvo, da Apple svojim zaposlenim ne glede na obseg njihove zaposlitve omogoča dostop do enakih ugodnosti na področju zdravstvenega varstva. To pomeni, da so tudi zaposleni s krajšim delovnim časom upravičeni do enake ravni zdravstvene oskrbe kot tisti, ki delajo polni delovni čas, kar kaže na visoko raven enakosti in spoštovanja do vseh članov kolektiva. Takšna praksa krepi občutek pripadnosti, zmanjšuje razlike med zaposlenimi in spodbuja enotno kulturo podjetja, kjer je zdravje posameznika postavljeno v ospredje ne glede na njegov delovni status (Zhang, 2018).

Ena izmed zanimivejših pobud, ki so jo razvili v okviru svojih programov, je t. i. komplet *Design + Health*. Gre za kreativno zasnovan sklop predmetov, ki na inovativen način združujejo vsakdanje pisarniške navade z gibanjem in ozaveščanjem o zdravju. V tem kompletu se nahajajo na primer posebne skodelice za kavo, ki so oblikovane tako, da delujejo kot manjše uteži. Ko zaposleni pijejo kavo ali vodo, z rahlim dvigovanjem skodelice nevede izvajajo osnovne vaje za roke in zapestja, kar spodbuja mikrogibanje tudi med sedečim delom. Gre za subtilen, a učinkovit način, kako zmanjšati negativne učinke dolgotrajnega sedenja in pomanjkanja gibanja med delovnim časom. Poleg tega Apple skrbi tudi za ozaveščanje zaposlenih o vplivu prehranjevalnih navad na zdravje. V istem kompletu so vključeni tudi podstavki za skodelice, na katerih so ilustracije zob, obarvanih zaradi prekomernega uživanja kave. S tem želijo na subtilen in vizualno privlačen način opozoriti na dolgoročne posledice določenih navad, ki so v pisarniškem okolju zelo razširjene, in spodbuditi bolj zdrav odnos do vsakdanjih rutin (Zhang, 2018).

Zavedajoč se, da mnogi zaposleni nimajo časa ali energije za redno obiskovanje telovadnice po službi, je Apple razvil tudi poseben program vaj, prilagojen delovnemu okolju. V tem programu so predstavljene različne preproste vaje in raztezne tehnike, ki jih lahko zaposleni izvajajo neposredno v pisarni, bodisi med odmori bodisi kot del redne dnevne rutine. Vaje so namenjene ohranjanju gibljivosti, zmanjševanju napetosti v mišicah in izboljšanju splošnega počutja, kar pripomore k večji osredotočenosti in manjši utrujenosti med delovnim časom (Zhang, 2018).

S kombinacijo inovativnega oblikovanja, skrbno načrtovanih zdravstvenih spodbud in kreativnega ozaveščanja je Apple ustvaril edinstveni pristop k dobremu počutju zaposlenih. Njihove metode niso zgolj ukrepi za preprečevanje bolezni, temveč del širše filozofije, ki spodbuja celostno dobrobit posameznika. Takšen pristop se odraža v večji delovni zavzetosti, boljši klimi v podjetju ter dolgoročno tudi v ohranjanju konkurenčne prednosti podjetja na trgu. Podjetje Apple uporablja zanimive in malo drugačne metode, vezane na program dobrega počutja zaposlenih. Za začetek je treba omeniti, da zaposleni s krajšim delovnim časom prejemajo enake ugodnosti glede zdravstvenega varstva kot zaposleni za polni delovni čas (Zhang, 2018).

3.7.3 Facebook

Tudi Facebook velja za podjetje, ki skrbi za počutje svoji zaposlenih. V primeru, da zaposleni delajo dalj časa, lahko njihovi družinski člani pridejo jesti z njimi na delovno mesto. Poleg tega lahko zaposleni brezplačno vzamejo večerjo domov. Facebook je podjetje, zelo prijazno družini, zato nikomur ni nenavadno videti otrok v jedilnici. Podjetje prav tako vsakemu zaposlenemu zagotovi 3.000 dolarjev za stroške varstva otrok in do 5.000 dolarjev za stroške posvojitve. Zaposleni, ki so pred kratkim postali starši, prejmejo 4.000 dolarjev. Od leta 2014 pa nudijo tudi kritje stroškov zmrzovanja jajčec za svoje zaposlene ženske. Po zamrznitvi svojih jajčec lahko zaposlene izberejo čas, kdaj se bodo odločile za zanositev. Ta storitev je izjemno draga, saj vsako zmrzovanje jajčec znaša 10.000 dolarjev, letni stroški shranjevanja pa znašajo 5.000 dolarjev. Najvišji znesek, ki ga Facebook povrne, je 20.000 dolarjev. S tem podjetje nudi ženskam, da se lahko zdaj osredotočijo na svojo kariero, namesto da bi morale izbirati med kariero in družino (Zhang, 2018).

4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo se nanaša na raven izpolnitve potreb, želja in hrepenenj posameznika. Zadovoljstvo v osnovi temelji na tem, kaj posameznik želi od sveta, in na tem, kaj dobi. Zadovoljstvo zaposlenih je mera, kako srečni so delavci s svojim delom in delovnim okoljem. Zagotovo je, da lahko obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost podjetja, eden od njih pa je zadovoljstvo zaposlenih. Učinkovita podjetja naj bi imela kulturo, ki spodbuja zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljni zaposleni so tudi bolj zvesti in produktivni, posledično pa vplivajo na zadovoljstvo strank in produktivnost podjetja. Dober odnos s sodelavci, visoka plača, dobre delovne razmere, možnost za usposabljanje in izobraževanje, razvoj kariere ali druge koristi so lahko povezane z naraščajočim zadovoljstvom zaposlenih (Sageer in drugi, 2012).

Zadovoljstvo zaposlenih se uporablja za opis, ali so zaposleni srečni, zadovoljni in ali izpolnjujejo svoje želje in potrebe pri delu. Zadovoljstvo zaposlenih je dejavnik motivacije zaposlenih, doseganja ciljev zaposlenih in pozitivne morale na delovnem mestu. Na kratko bi lahko opisali, da zadovoljstvo zaposlenih predstavlja merilo, kako zadovoljni so zaposleni s svojo službo in delovnim okoljem. Veliko spremenljivk je odgovornih za zadovoljstvo zaposlenih, kot so dejavniki razvoja podjetja, varnosti zaposlitve, delovnih nalog, politika nadomestil, dejavniki ugodnosti, napredovanja in razvoj kariere (Sageer in drugi, 2014). Zaposleni so prepoznani kot najbolj ključno sredstvo današnjih organizacij. Pomembnost zaposlenih se odraža tudi v modelu odličnosti EFQM, saj se dva od kriterijev ukvarjata z vprašanji, povezanimi z zaposlenimi. Model EFQM je daleč najbolj uporabljen model za samoocenjevanje v Evropi (Eskildsen in Dahlgaard, 2010).

Ker so zaposleni primarni deležniki, ki neposredno prispevajo k uspehu podjetja, razumevanje odzivov zaposlenih na korporativno družbeno odgovornost lahko pomaga

razjasniti, kako to vpliva na podjetje in kateri procesi so vključeni v ta vpliv (Bauman in Skritka, 2012).

4.1 Dejavniki zadovoljstva

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva veliko različnih dejavnikov. Eden izmed njih je politika nadomestil in ugodnosti. Nadomestila se lahko opisujejo kot znesek nagrade, ki jo delavec pričakuje za svoje opravljeno delo. Zaposleni naj bi bili zadovoljni takrat, ko primerjajo svojo plačo z drugimi, ki delajo v isti industriji, in prejemajo višje plačilo. Občutek zadovoljstva se doseže s pravičnimi in poštenimi denarnimi nagradami (Sageer in drugi, 2012). Obstaja več različnih namenov, zakaj podjetja izbirajo, da svojim zaposlenim ponudijo bonuse oziroma denarne nagrade. Preden raziskujemo različne namene, moramo razlikovati, kako so bonusi dani, saj obstajata dva načina nagrajevanja. Prvi je kot pogojna nagrada, z drugimi besedami »če-potem« nagrada, ki jo nadrejeni obljublajo, če je dosežena določena raven uspešnosti. Po drugi strani pa obstajajo tiste, ki jih dajejo kot priznanje za trud ali ocenjeno uspešnost (Bjørnstad in Hillveg, 2013). Kot omenjeno, je spodbuda običajno opredeljena v denarnih pogojih, vendar pa ni vedno tako. Lahko so tudi nedenarne nagrade, kot je javno priznanje na dosežke pri delu. Te naj bi bolj pritegnile nadrejene posameznike z večjim talentom, ki vedo, da imajo prek nagrade posledično možnost večjega plačila (Heinrich, 2007).

Napredovanje se lahko obravnava kot pomemben dosežek v življenju. S tem prinaša višjo plačo, večjo odgovornost, avtoriteto, neodvisnost in status. Iz tega razloga priložnost za napredovanje določa stopnjo zadovoljstva zaposlenega. Poleg možnosti za napredovanje sem spadajo tudi enakopravnost pri možnosti za rast ne glede na spol in organizirani programi usposabljanja (Sageer in drugi, 2012).

Zaposleni so bolj motivirani, ko jim delodajalec zagotavlja dobre delovne pogoje, saj ti nudijo občutek varnosti, udobja in motivacije. Bolj udobno, kot je delovno okolje, bolj produktivni so tudi zaposleni. Pod to spadajo dobro oprema in orodje, ki ga nudi delodajalec, varnost, brezplačno parkirišče, dobro prezračevanje v pisarnah z dobrimi svetili, ventilatorji in klimatsko napravo. Seveda, se zaposleni bolje počutijo v čistem in urejenem pisarniškem mestu (Sageer in drugi, 2012).

Ne smemo pozabiti niti na komunikacijo oziroma odnose, ki igrajo zelo pomembno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih. Zaposleni, ki imajo dober odnos z svojim nadrejenim in s sodelavci, lažje preživijo vsak dan 8 ur na delovnem mestu, kot če ti odnosi niso urejeni. Zaposlenim daje dober občutek, ko dobijo občutek pripadnosti skupini. Prav tako lahko stopnjo zadovoljstva določimo s slogom vodenja. Zadovoljstvo zaposlenih je večje pri demokratičnem slogu vodenja, saj demokratični vodja spodbuja prijateljstvo, spoštovanje in topel odnos med zaposlenimi. Nasprotno od tega pa je, ko zaposleni delajo pod avtoritarnimi in diktatorskimi vodjami in managerji (Sageer in drugi, 2012). Med pomembne dejavnike za ohranjanje občutka udobja in dobrega počutja pri delu spadajo odprta komunikacija med

zaposlenimi in nadrejenimi, medsebojno spoštovanje, vzpostavljanje pozitivnih odnosov, timsko delo in navsezadnje tudi zaupanje (Crabtree, 2005).

Veliko pa je odvisno tudi od osebnih dejavnikov. Najprej lahko izpostavimo, da samo osebnost posameznika in njegovo psihološko stanje vplivata na odnos in učenje. Poleg tega na stopnjo zadovoljstva vpliva raven pričakovanj zaposlenih. Če posameznik dobi boljše rezultate, kot jih pričakuje, bo zelo zadovoljen in obratno. Vsaka oseba pa ima svojo stopnjo pričakovanj. Pomemben dejavnik zadovoljstva je tudi starost, ker mlajši zaposleni, ki imajo višjo raven energije, verjetno doživljajo hitreje večje zadovoljstvo kot starejši zaposleni. Starejši zaposleni se tudi težje prilagajajo novim tehnikam. Poleg tega igra tudi izobrazba pomembno vlogo pri določanju zadovoljstva zaposlenih, saj ponuja priložnost za razvoj osebnosti. Izobrazba razvija in izboljšuje posameznikovo modrost ter proces ocenjevanja. Visoko izobraženi zaposleni lahko bolje razumejo situacijo in jo pozitivno ovrednotijo, saj razpolagajo s potrpežljivostjo, racionalnostjo in razmišljanjem (Sageer in drugi, 2012).

4.2 Pripadnost zaposlenih organizacij

Družbena pripadnost je temeljna človeška potreba, ki je trdno zakoreninjena v naš DNK. Pripadnost je tesen sorodnik pomembnosti, identifikacije in socialne povezanosti. Skupno vsem tem temam je, da se vrtijo okoli občutka, da smo sprejeti in vključeni s strani tistih okoli nas. Če se ljudje v podjetju, za katero delajo, počutijo osamljene, lahko to vodi v nižjo organizacijsko zavezanost in angažiranost. Medtem ko se v nasprotnem primeru, ko delavci čutijo pripadnost, posledično poveča tudi delovna uspešnost, zmanjša se tveganje za odhod z dela ter zmanjšajo se bolniški dnevi. Zaposleni z višjo pripadnostjo na delovnem mestu postanejo tudi promotorji delodajalca, saj so pripravljeni svojega delodajalca priporočiti drugim (Carr in drugi, 2019).

Številna podjetja so že dosegla velik napredek pri ustvarjanju udobnega okolja, kjer se delavci počutijo spoštovane in obravnavane pošteno. Podjetja, ki vzpostavijo takšno kulturo, imajo dvakrat več možnosti, da dosežejo ali presežejo finančne cilje ter so bolj učinkovita in inovativna. Povezovanje je tukaj zelo pomembno. To se zgodi na dveh ravneh: ko se delavci počutijo, da imajo pomembne odnose s sodelavci in svojimi ekipami, ter ko se počutijo povezane s cilji in namenom podjetja. Naslednji korak je prispevanje. To je korak dlje od udobnosti in povezovanja. Ko se delavci počutijo, da prispevajo k napredku ekipnih in organizacijskih rezultatov. Preprosto povedano, vidijo, kako njihovo delo resnično prispeva k uresničevanju skupnih ciljev (Schwartz in drugi, 2020).

Organizacijska kultura opisuje sistem vrednot, prepričanj in obnašanja, ki določa, kako se delo izvaja v podjetju. V kulturi pripadnosti gre za okolje, ki podpira vse vidike udobja, povezovanja in prispevanja. Delavci naj bi čutili, da se njihova stališča spoštujejo in cenijo. Takšna kultura spodbuja avtentičnost in deljenje raznolikih perspektiv ter usklajevanje ciljev ekipe in podjetja. Poleg tega delavci potrebujejo jasne mehanizme, kot so spodbude in

povratne informacije sodelavcev/nadrejenih, ki jim pokažejo, kako njihovo delo prispeva k širšim skupnim ciljem (Schwartz in drugi, 2020).

5 RAZISKAVA

5.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je proučiti vpliv programa dobrega počutja na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Raziskava se osredotoča na različne vidike programov velnesa, kot so skrb za fizično in duševno zdravje, uravnoteženje poklicnega in zasebnega življenja ter oblikovanje pozitivnega delovnega okolja. S tem želi raziskava pridobiti vpogled v to, kako takšni programi vplivajo na motivacijo, produktivnost in splošno zadovoljstvo zaposlenih.

Z raziskavo želim ugotoviti, koliko so anketiranci naklonjeni managementu dobrega počutja na delovnem mestu. Ostali cilji raziskave so analizirati učinke programov dobrega počutja na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih ter proučiti mnenja in pričakovanja zaposlenih glede obstoječih in potencialnih ukrepov za dobro počutje v podjetju. Na podlagi tega bi želela predlagati izboljšave in priporočila za oblikovanje učinkovitejšega programa dobrega počutja, ki bi lahko prispeval k večjemu zadovoljstvu in uspešnosti zaposlenih.

5.2 Predstavitev izbranega podjetja

Podjetje Mikro+Polo, d. o. o., je družinsko podjetje, ustanovljeno leta 1990 v Mariboru, in je danes največji dobavitelj laboratorijske opreme, pribora, kemikalij in diagnostike v Sloveniji. Podjetje pa se ne ukvarja le s prodajo, temveč tudi s proizvodnjo in svetovanjem ter ponuja celovite rešitve za laboratorije na ključ – od zasnove, izdelave, inštalacije do opremljanja z vsemi potrebnimi aparati, priborom in kemikalijami. Njihov prodajni program obsega ogromno izdelkov, ki jih predstavljajo in ponujajo v prvi slovenski spletni aplikaciji za laboratorijski material. Poleg tega razvijajo sodobno in tehnično dovršeno laboratorijsko pohištvo pod blagovno znamko Lab Interior, s katerim želijo narediti delovno okolje lepše in prijetnejše (Mikro+Polo, d. o. o., brez datuma).

Je tudi družbeno odgovorno podjetje, ki aktivno podpira socialno ogrožene otroke in družine v lokalnem okolju ter spodbuja zanimanje za naravoslovje, posebej kemijo, med mladimi. S svojo strokovnostjo in izkušnjami so zanesljivi partner za vse potrebe laboratorijev, ne glede na to, ali gre za akademsko sfero in industrijsko okolje, raziskovalno ali rutinsko delo, diagnostiko ali določanje okoljskih parametrov (Mikro+Polo, d. o. o., brez datuma).

Podjetje posebno pozornost namenja zadovoljstvu zaposlenih pri delu. Zaposlenim nudi podporno okolje, kjer so njihove ideje cenjene in upoštevane. Podjetje si prizadeva ponuditi ugodnosti, ki jih v drugih organizacijah redko zasledimo, kot so brezplačen zajtrk, neomejen plačan dopust in kakovostne malice. Prav tako organizira številne aktivnosti, vključno z

nepozabnimi zabavami, izleti in športnimi dogodki, s čimer spodbuja sproščeno in vključujoče delovno okolje ter zdrav življenjski slog zaposlenih. Pri usklajevanju poklicnih in družinskih obveznosti podjetje upošteva interese zaposlenih ter izvaja družini prijazno kadrovsko politiko. Na ta način daje zgled uspešnega združevanja poklicnega in družinskega življenja (Mikro+Polo, d. o. o., brez datuma).

Mikro+Polo d.o.o. organizira redna strokovna usposabljanja, ki vključujejo področja osebnostne rasti in socialnih veščin. Zaposlenim omogoča interne prerazporeditve v skladu z njihovimi željami po novih izzivih ter aktivno spodbuja njihove hobije in prostčasne dejavnosti. Podjetje prav tako podpira medgeneracijsko sodelovanje in prenos znanja med zaposlenimi. Otrokom zaposlenih omogoča opravljanje obvezne in počitniške prakse, obdaruje jih za božič in jim omogoča, da za en dan prevzamejo vodenje podjetja v okviru Unicefove pobude »Kids Take Over«. Zavzema se za strpnost in spoštovanje različnosti. Sprejema vse življenjske sloge, spolne usmeritve in individualne posebnosti, saj verjame, da raznolikost prinaša novo kakovost v odnose ter spodbuja najboljše v posameznikih. Kot LGBT prijazno podjetje je tudi podpisnik Listine raznolikosti (Mikro+Polo, d. o. o., brez datuma).

Podjetje Mikro+Polo, d. o. o., je odprto in prijazno tudi do hišnih ljubljencev, ki so tam vedno dobrodošli. S svojo prisotnostjo v delovno okolje prinašajo veselje, sproščenost in prispevajo k pozitivnemu vzdušju med zaposlenimi. Redno so predstavljeni tudi v internem časopisu Mikrofon. Vsakodnevno v podjetju družbo zaposlenim dela več kužkov, ki so lepo vzgojeni in ne povzročajo težav. Nasprotno – njihova prisotnost ustvarja dodatno pozitivno energijo ter pripomore k prijetnejšemu delovnemu okolju. Podjetje pa ne skrbi le za domače ljubljence svojih zaposlenih, temveč pomaga tudi živalim v stiski. Redno podpira zavetišča z različnimi prispevki in na ta način prispeva k boljšemu življenju zapuščenih živali (Mikro+Polo, d. o. o., brez datuma).

5.3 Metoda raziskave

Empirični del magistrskega dela temelji na kvalitativni raziskavi, izvedeni s pomočjo anketnega vprašalnika. Anketa je raziskovalna metoda, namenjena zbiranju podatkov posameznikov, s katerimi raziskovalec pridobi vpogled v njihova mnenja, stališča, navade in izkušnje. V okviru kvalitativne raziskave predstavlja pomembno orodje za pridobivanje poglobljenih informacij, ki omogočajo boljše razumevanje obravnavane tematike z vidika udeležencev. V svoji raziskavi sem vprašalnik oblikovala tako, da je omogočal večplastno pridobivanje informacij – vključeval je kombinacijo zaprtih vprašanj in možnost odprtih odgovorov, kjer so anketiranci lahko podrobneje opisali svoje mnenje ali izkušnjo. Poseben poudarek sem namenila vključitvi ocenjevalne lestvice Likertovega tipa (od 1 do 5), kjer so anketiranci izražali stopnjo strinjanja ali nestrinjanja s podanimi trditvami. Ta pristop omogoča bolj niansirano razumevanje odnosa anketirancev do posameznih vidikov programa dobrega počutja ter omogoča kvantitativno primerjavo mnenj. Vsebina

vprašalnika je bila skrbno zasnovana z namenom, da zajame ključne elemente, povezane z zaznavanjem in učinkovitostjo programa dobrega počutja na delovnem mestu. Osredotočila sem se predvsem na področja, kot so splošno zadovoljstvo z delom, vpliv programa na zmanjševanje stresa, kakovost medosebnih odnosov med sodelavci, občutek pripadnosti podjetju ter zaznane ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Poleg tega sem želela raziskati, katere aktivnosti v okviru programa zaposleni najpogosteje uporabljajo, katere se jim zdijo najbolj koristne in katere bi si želeli dodatno vključiti v prihodnosti.

5.4 Interpretacija rezultatov ankete

V izvedeni anketi je sodelovalo 59 zaposlenih. Prvo anketno vprašanje se je nanašalo na spol respondentov. Iz tabele 1 je razvidno, da je sodelovalo 30 moških in 27 žensk, 2 anketirana pa nista želela odgovoriti na to vprašanje.

Tabela 1: Spol

Spol	Število	Odstotek
Moški	30	51
Ženski	27	46
Ni želel odgovoriti	2	3
Skupaj	57	100

Vir: lastno delo.

Drugi demografski podatek se nanaša na starost anketirancev. Iz prikazanih podatkov je razvidno, da je največji odstotek (37 %) anketiranih starih med 36 in 45 let-m 36 % jih je starih med 26 in 35 let, 22 % jih je starih od 46 do 55 let. Najmanjši odstotek (5 %) jih je starih med 56 in 65 let, do 25 let in nad 65 let pa ni star noben anketiranec.

Tabela 2: Starost

Starost	Število	Odstotek
Do 25 let	0	0
26–35 let	21	36
36–45 let	22	37
46–55 let	13	22
56–65 let	3	5
Skupaj	59	100

Vir: lastno delo.

Naslednji demografski podatek prikazuje, kako dolgo so anketiranci zaposleni v podjetju Mikro+Polo, d. o. o. Največ anketirancev je zaposlenih od 1 do 3 let, kar predstavlja kar 41 %. 24 % anketirancev je zaposlenih od 4 do 6 let. Več kot 10 let je zaposlenih kar 15 % anketiranih. Manj kot eno leto jih je zaposlenih 14 %; 7 % anketirancev pa je v podjetju zaposlenih 7–10 let.

Tabela 3: Delovna doba v podjetju

Kako dolgo ste zaposleni v podjetju?	Število	Odstotek
Manj kot 1 leto	8	14
1–3 leta	24	41
4–6 let	14	24
7–10 let	4	7
Več kot 10 let	9	15
Skupaj	59	100

Vir: lastno delo.

Pri četrtem vprašanju smo želeli ugotoviti, če jim delodajalec Mikro+Polo, d. o. o., ponuja program dobrega počutja. Tukaj so vsi anketiranci odgovorili pritrdilno.

Tabela 4: Ali delodajalec anketiranim ponuja program dobrega počutja

Ali vam delodajalec ponuja program dobrega počutja?	Število	Odstotek
Da	59	100
Ne	0	0
Ne vem	0	0
Skupaj	59	100

Vir: lastno delo.

Z naslednjim vprašanjem smo želeli raziskati, katere oblike programa dobrega počutja so na voljo v podjetju Mikro+Polo, d. o. o. Vprašanje je bilo odprtega tipa, kjer so anketiranci lahko dodali svoje komentarje. Kot je razvidno iz tabele 5, podjetje svojim zaposlenim nudi različne športne aktivnosti, zdravo prehrano v pisarni, program obvladovanja stresa, živali na delovnem mestu, delo od doma, fleksibilen delovni čas, izobraževanja, neomejen plačan dopust itd.

Tabela 5: Oblike programa dobrega počutja v podjetju

Katere oblike programa so na voljo v vašem podjetju?	Število	Odstotek
Fitnes / športne aktivnosti	56	95
Zdrava preh. ali sadje v pisarni	57	97
Prog. za obvladovanje stresa	34	58
Živali na delovnem mestu	57	97
Delo od doma	53	90
Fleksibilen delovni čas	41	69
Drugo: skrajšan delovni čas, športni dnevi in letni izleti, neomejen plačan dopust, predavanja in izobraževanja, EAP-program	2	5
Skupaj	59	100

Vir: lastno delo.

Naslednje vprašanje je bila lestvica, kjer so morali anketiranci izbrati od 1 do 5 (1 – zelo negativen vpliv, 5 zelo pozitiven vpliv), kako bi ocenili, da programi dobrega počutja vplivajo na njihovo fizično in duševno zdravje.

Dva anketiranca oziroma 3 % anketirancev je odgovorilo s 3; 36 % jih je odgovorilo s 4 in kar 49 % anketirancev meni, da ima program dobrega počutja zelo pozitiven vpliv na njihovo fizično in duševno zdravje. Sedem anketirancev ni odgovorilo na vprašanje.

Tabela 6: Ocena vpliva teh programov na fizično in duševno zdravje anketiranih

Kako bi ocenili vpliv teh programov na vaše fizično in duševno zdravje?	Število	Odstotek
1	0	0
2	0	0
3	2	3
4	21	36
5	29	49
Skupaj	52	88

Vir: lastno delo.

Z naslednjim vprašanjem smo želeli preveriti, koliko zaposleni oziroma anketirani uporabljajo ponujene programe dobrega počutja. Redno, kar pomeni 1–2-krat tedensko uporablja program dobrega počutja kar 56 % anketirancev. Občasno (1–3-krat mesečno) jih program uporablja 25 % anketiranih; 10 % anketirancev uporablja program dobrega počutja zelo pogosto, kar pomeni večkrat tedensko. Le 8 % jih še nikoli ni uporabljalo programa dobrega počutja, ki ga nudi podjetje Mikro+Polo, d. o. o.

Tabela 7: Pogostost uporabe ponujenih programov

Kako pogosto uporabljate ponujene programe?	Število	Odstotek
Nikoli	5	8
Občasno (1–3-krat mesečno)	15	25
Redno (1–2-krat tedensko)	33	56
Zelo pogosto (večkrat ted.)	6	10
Skupaj	59	100

Vir: lastno delo.

Anketirance smo vprašali, kako pogosto doživljajo stres na delovnem mestu. Iz tabele 8 je razvidno, da je 49 % anketiranih občasno pod stresom, 29 % pogosto, 12 % skoraj nikoli ne doživi stresa na delovnem mestu in 10 % se jih zelo pogosto srečuje s stresom pri delu.

Tabela 8: Pogostost doživljanja stresa pri delu

Kako pogosto doživljate stres pri delu?	Število	Odstotek
Skoraj nikoli	7	12
Občasno	29	49
Pogosto	17	29
Zelo pogosto	6	10
Skupaj	59	100

Vir: lastno delo.

Kar 54 % anketiranih meni, da redna uporaba programov dobrega počutja zmanjšuje stres na delovnem mestu; 36 % jih meni, da ti programi delno zmanjšajo stres, 8 % jih meni, da ti programi ne vplivajo na zmanjšanje stresa. Ena oseba ni odgovorila na to vprašanje.

Tabela 9: Ali anketirani menijo, da bi redna uporaba programov dobrega počutja na delovnem mestu zmanjšala vaš stres / če že uporabljajo programe dobrega počutja, ali opažajo zmanjšanje stresa?

Ali menite, da bi redna uporaba programov dobrega počutja na delovnem mestu zmanjšala vaš stres? / Če že uporabljate programe dobrega počutja, ali opažate zmanjšanje stresa?	Število	Odstotek
Da	32	54
Delno	21	36
Ne	5	8
Skupaj	58	98

Vir: lastno delo.

Tabela 10 prikazuje splošno zadovoljstvo anketirancev na delovnem mestu. 56 % ji je zadovoljnih s svojim delovnim mestom, 19 % jih je zelo zadovoljnih, 15 % jih je nevtralnih, zelo nezadovoljnih je 7 % anketirancev in 3 % nezadovoljnih.

Tabela 10: Ocena splošnega zadovoljstva anketirancev na delovnem mestu

Kako bi ocenili svoje splošno zadovoljstvo na delovnem mestu?	Število	Odstotek
Zelo nezadovoljen/-na	4	7
Nezadovoljen/-na	2	3
Nevtralno	9	15
Zadovoljen/-na	33	56
Zelo zadovoljen/-na	11	19
Skupaj	59	100

Vir: lastno delo.

Z naslednjim vprašanjem smo želeli ugotoviti, koliko anketiranci menijo, da programi dobrega počutja vplivajo na njihovo zadovoljstvo pri delu. 56 % anketirancev meni, da programi dobrega počutja vplivajo zelo pozitivno. Nekoliko pozitivno jih je označilo 24 % anketiranih, 19 % jih je označilo nevtravno. En anketirani oziroma 2 % jih pravi, da na njih ne vpliva program dobrega počutja.

Tabela 11: Ali anketiranci menijo, da programi dobrega počutja vplivajo na njihovo zadovoljstvo pri delu

Ali menite, da programi dobrega počutja vplivajo na vaše zadovoljstvo pri delu?	Število	Odstotek
Da, zelo pozitivno	33	56
Nekoliko pozitivno	14	24
Nevtravno	11	19
Ne vpliva	1	2
Negativno	0	0
Skupaj	59	100

Vir: lastno delo.

Na vprašanje, kateri dejavniki največ prispevajo k njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu, so anketiranci lahko izbrali do 3 odgovore in imeli možnost napisati pod »drugo« komentar, kar jim povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu. Kot lahko vidimo, so dobri odnosi s sodelavci najbolj pomembni za zadovoljstvo na delovnem mestu, saj je 92 % anketirancev izbralo to trditev. Sledi podpora nadrejenih, ki jo je izbralo 63 % anketirancev. Na tretjem mestu je fleksibilen delovni čas, ki ga je izbralo 56 % anketiranih. Sledijo plača in ugodnosti s 54 % in program dobrega počutja s 46 %; 25 % anketiranih predstavlja zadovoljstvo to, da imajo možnost napredovanja. Eden je dodal komentar, da mu zadovoljstvo na delovnem mestu poveča delovna vnema sodelavcev.

Tabela 12: Dejavniki, ki največ prispevajo k zadovoljstvu anketiranih na delovnem mestu

Kateri dejavniki največ prispevajo k vašemu zadovoljstvu na delovnem mestu (izberite do 3)?	Število	Odstotek
Dobri odnosi s sodelavci	54	92
Podpora nadrejenih	37	63
Možnost napredovanja	15	25
Plača in ugodnosti	32	54
Program dobrega počutja	27	46
Fleksibilen delovni čas	33	56
Drugo: delovna vnema sodelavcev	1	2
Skupaj	59	100

Vir: lastno delo.

Zadnje vprašanje je bilo odprtega tipa, in sicer nas je zanimalo, ali imajo anketiranci kakšen predlog, kako bi podjetje lahko izboljšalo program dobrega počutja. Enajst jih je napisalo predloge, ki so prikazani v tabeli 13.

Tabela 13: Predlog, kako bi podjetje lahko izboljšalo program dobrega počutja

Predlog, kako bi podjetje lahko izboljšalo program dobrega počutja	Število	Odstotek
S širšim naborem športnih aktivnosti, kot jih ponuja	1	2
Prioritizacija plače.	1	2
Masaža na delovnem mestu.	1	2
Dodaten kader, kjer so delavci preobremenjeni.	1	2
Večja fleksibilnost delovnika pri projektnem delu.	1	2
Več različnih športnih aktivnosti.	1	2
Urediti delovne prostore, ventilacija, stoli, mize.	1	2
Bolj fleksibilen delovni čas.	2	3
Finska savna (2–3-krat tedensko od oktobra do aprila)	1	2
Da se tudi monterjem v tujini omogoči vsaj nekaj od programa dobrega počutja.	1	2
Skupaj	11	21

Vir: lastno delo.

6 POVZETEK UGOTOVITEV IN PRIPOROČILA

Na podlagi izvedene ankete, v kateri je sodelovalo 59 zaposlenih iz podjetja Mikro+Polo, d. o. o., smo pridobili vpogled v demografsko strukturo zaposlenih, njihovo zaznavanje programov dobrega počutja, vpliv teh programov na počutje, stres in zadovoljstvo pri delu ter prejeli tudi konkretne predloge za izboljšave.

Analiza demografskih podatkov je pokazala, da je bila zastopanost po spolu med anketiranci precej uravnotežena – 51 % moških in 46 % žensk, dva anketirana pa nista želela razkriti spola. Starostna struktura zaposlenih kaže, da največji delež (37 %) predstavljajo osebe, stare med 36 in 45 let. Kar 41 % zaposlenih je v podjetju zaposlenih od 1 do 3 let, kar lahko kaže na zadnja leta okrepljeno zaposlovanje ali širitev podjetja, medtem ko jih je 15 % v podjetju že več kot 10 let.

Vsi anketiranci so potrdili, da jim podjetje ponuja program dobrega počutja. Med najbolj pogosto omenjenimi oblikami programov so izstopale zdrava prehrana oziroma sadje v pisarni, prisotnost živali na delovnem mestu, športne aktivnosti, možnost dela od doma ter

fleksibilen delovni čas. Ti podatki kažejo na široko razvejanost programov, ki zaposlenim omogočajo boljše počutje na delovnem mestu.

Zaposleni večinoma pozitivno ocenjujejo vpliv teh programov na svoje fizično in duševno zdravje. Kar 85 % jih je ocenilo vpliv z oceno 4 ali 5 (na lestvici od 1 do 5), kar kaže na močno zaznavanje koristi. Poleg tega jih 91 % dejansko uporablja te programe – večina redno ali zelo pogosto. Kar 90 % zaposlenih je prepričanih, da programi v celoti ali delno zmanjšujejo stres na delovnem mestu. Kljub temu pa podatki o doživljanju stresa kažejo, da je stres še vedno prisoten: 49 % zaposlenih ga doživlja občasno, 29 % pogosto, 10 % zelo pogosto, medtem ko jih 12 % stresa skoraj nikoli ne doživlja.

Na splošno je zadovoljstvo zaposlenih s svojim delovnim mestom visoko. Skupno 75 % anketirancev je izrazilo zadovoljstvo, medtem ko jih je le 10 % izrazilo nezadovoljstvo. Večina zaposlenih (80 %) tudi meni, da programi dobrega počutja pozitivno vplivajo na njihovo delovno zadovoljstvo. Med dejavniki, ki po mnenju zaposlenih najbolj prispevajo k zadovoljstvu na delovnem mestu, močno izstopajo dobri odnosi s sodelavci, ki jih je izbralo kar 92 % anketirancev. Sledijo podpora nadrejenih, fleksibilen delovni čas ter plača in ugodnosti. Ti rezultati potrjujejo, da sta delovno okolje in medosebna klima v podjetju izjemno pomembna za dobro počutje zaposlenih.

V okviru odprtega vprašanja so zaposleni podali številne predloge za nadgradnjo obstoječega programa dobrega počutja. Med njihovimi pobudami so se pojavile želje po razširitvi športne ponudbe, uvedbi masaž na delovnem mestu, večji prilagodljivosti delovnega časa ter dodatni možnosti sprostitev, kot je finska savna. Prav tako so opozorili na potrebo po izboljšanju delovnih pogojev, predvsem glede prezračevanja in uporabe ergonomске opreme, kot so stoli in mize. Eden izmed pomembnejših predlogov pa je bil tudi ta, da se v program vključijo monterji, ki delo opravljajo v tujini, saj trenutno nimajo enakega dostopa do ponujenih ugodnosti kot ostali zaposleni.

Na podlagi opisanih ugotovitev podajam naslednja priporočila za nadaljnji razvoj in izboljšanje programov dobrega počutja v podjetju Mikro+Polo, d. o. o. Podjetju priporočam, da razširi svoj obstoječi program in razmisli o uvedbi dodatnih oblik sprostitev, kot so masaže, savna in druge podobne aktivnosti, ki spodbujajo regeneracijo in dobro počutje. Pomembno je, da imajo vsi zaposleni možnosti za sodelovanje v programu dobrega počutja, zato predlagam, da se vključi tudi zaposlene, ki delajo na terenu oziroma v tujini. Kot je razvidno iz komentarjev zaposlenih, je treba posodobiti delovno okolje z ustrezno ergonomsko opremo in zagotoviti ustrezno prezračevanje, kar bo še dodatno prispevalo k telesnemu udobju in zdravju zaposlenih.

Prav tako bi podjetju predlagala, da redno izvaja ankete, fokusne skupine ali druge oblike zbiranja mnenj zaposlenih, s čimer bodo lahko zagotovili sprotno prilagajanje programov njihovim potrebam. Poleg tega pa je pomembno, da še naprej aktivno obveščajo zaposlene

o vseh razpoložljivih možnostih v okviru programov dobrega počutja ter jih spodbujajo k njihovi večji uporabi.

7 SKLEP

V magistrskem delu sem se osredotočila na proučevanje vpliva programov dobrega počutja na zadovoljstvo zaposlenih v podjetjih, pri čemer sem kot študijo primera uporabila slovensko podjetje Mikro+Polo, d. o. o. Izhodišče raziskave je bila predpostavka, da sodobna podjetja, ki se zavedajo pomena duševnega zdravja, psihološke varnosti ter splošnega počutja svojih zaposlenih, ustvarjajo bolj produktivna, inovativna in trajnostno usmerjena delovna okolja. V ospredju raziskovanja je bilo vprašanje, v kolikšni meri so zaposleni seznanjeni s programi dobrega počutja, kako jih dojemajo in kako ti programi vplivajo na njihovo delovno motivacijo, zadovoljstvo in pripadnost podjetju.

V teoretičnem delu sem pregledala ključne koncepte, povezane s stresom, obvladovanjem stresa, duševnim zdravjem in sodobnimi praksami na področju skrbi za zaposlene. Poseben poudarek sem namenila programu dobrega počutja na delovnem mestu, ki ga sodobna podjetja razumejo kot celosten pristop k skrbi za fizično, čustveno, socialno in mentalno blagostanje zaposlenih. Osvetlila sem različne vidike teh programov – od fizične aktivnosti in fleksibilnih oblik dela do spodbujanja pozitivnih medosebnih odnosov in vključevanja aktivnosti za krepitev timskega duha. Da bi pridobila širšo sliko in boljše razumevanje implementacije tovrstnih praks v mednarodnem okolju, sem predstavila tudi primere treh globalno uspešnih podjetij – Googla, Appla in Facebooka, ki veljajo za vzornike pri skrbi za dobro počutje zaposlenih.

Empirični del naloge je temeljil na kvantitativni raziskavi, izvedeni med zaposlenimi podjetja Mikro+Polo, d. o. o. Z anketnim vprašalnikom sem pridobila podatke o percepciji zaposlenih glede obstoječega programa dobrega počutja v podjetju. Rezultati so pokazali visoko stopnjo ozaveščenosti in pozitivno naravnost zaposlenih do ukrepov, ki jih podjetje izvaja. Ugotovila sem, da večina zaposlenih redno koristi možnosti, ki jih program ponuja, ter da občutijo izboljšanje na področju počutja, delovne motivacije in splošnega zadovoljstva pri delu. Med pomembnejšimi dejavniki, ki prispevajo k pozitivnemu delovnemu okolju, so anketiranci izpostavili dobre odnose med sodelavci in aktivnosti za gradnjo timskega duha, kar potrjuje pomen socialne dimenzije v delovnem okolju. Prav tako je bila potrjena povezava med izvajanjem programov dobrega počutja in zmanjševanjem stresa na delovnem mestu.

Na podlagi analiz lahko sklenem, da programi dobrega počutja predstavljajo strateško pomembno orodje v sodobnem kadrovskem menedžmentu. Njihova implementacija ni več le znak družbene odgovornosti podjetja, temveč postaja nujen korak za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti, konkurenčnosti in trajnostnega razvoja podjetja. Dobro zasnovani programi namreč ne izboljšujejo le posameznikovega počutja, temveč pomembno vplivajo

tudi na klimo v podjetju, večjo pripadnost zaposlenih, zmanjšano fluktuacijo kadrov in večjo zavzetost za delo.

Čeprav ni enotnega recepta za uspešen program dobrega počutja, se je skozi raziskavo pokazalo, da ključ do uspeha tiči v prilagodljivosti programa, njegovi vključujoči zasnovi ter aktivnem sodelovanju zaposlenih in vodstva. Podjetja, ki prisluhnejo potrebam zaposlenih, gradijo kulturo zaupanja, razumevanja in skrbi, v kateri zaposleni niso zgolj delovni viri, temveč cenjeni posamezniki s svojimi potrebami, cilji in potencialom.

V prihodnje bi bilo smiselno nadaljevati raziskovanje vpliva teh programov na konkretne kazalnike uspešnosti podjetij, kot so zmanjšanje bolniških odsotnosti, povečana produktivnost in inovativnost, pa tudi proučiti dolgoročne učinke na kulturo podjetja in splošno zadovoljstvo zaposlenih. Glede na hitro spreminjajoče se razmere na trgu dela, rast duševnih stisk in porast hibridnih oblik dela ostaja tema programov dobrega počutja še naprej izjemno aktualna in pomembna za razvoj človeškega potenciala v sodobni delovni družbi.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmad, Z., Asmawi, A. in Samsi, S. Z. M. (2022). Work-from-home (WFH): the constraints–coping–effectiveness framework. *Personnel Review*, 51(8), 1883–1901.
2. Ali, M., Li, Z., Khan, S., Shah, S. J. in Ullah, R. (2021). Linking humble leadership and project success: the moderating role of top management support with mediation of team-building. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 545–562.
3. Arthi, J. (2019). Employees Engagement through Personal Fitness and Health. *International Journal of Management and Humanities*, 3(9), 8–10.
4. Baker, E., Avery, G. C. in Crawford, J. (2007). Satisfaction and Perceived Productivity when Professionals Work From Home. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 37–62.
5. Bartzik, M., Bentrup, A., Hill, S., Bley, M., Hirschhausen E., Krause, G., Ahaus, P., Dahl-Dichmann A. in Peifer, C. (2021). Care for Joy: Evaluation of a Humor Intervention and Its Effects on Stress, Flow Experience, Work Enjoyment, and Meaningfulness of Work. *Public Health*, 9.
6. Bauman, C. W. in Skritka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63–86.
7. Bjørnstad, E. H. in Hillveg, J. F. (2013). *Beyond bonuses: a case study on bonuses and their impact on work motivation from a beyond budgeting perspective*. SNF Institute for Research in Economics and Business Administration.
8. Carr, E. W., Reece, A., Kellerman, G. R. in Robichaux A. (2019). *The value of Belonging at Work*. Harvard Business Review.

9. Chawla, S., Sareen, P. in Gupta, S. (2022). Wellness Programs an Employee Engagement Technique Pre and during Pandemic: A Systematic Literature Review. *The Electrochemical Society*, 107(1), 107.
10. Colligan T. W. in Higgins, E. M. (2008). Workplace Stress: Etiology and Consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 89–97.
11. Court, A. P. (2016). The Effect of a Holistic Wellness Program on Workplace Health and Productivity in a Government Environment. In *Business Premium Collection* (str. 1–8). Notre Dame of Maryland University.
12. Crabtree, S. (2005). Engagement keeps the doctor away; A happy employee is a healthy employee, according to a GMJ survey. *Gallup Management Journal*, 13(1), 1–12.
13. Ernawati, E., Mawardi, F., Roswiyani, R., Melissa, M., Wiwaha, G., Tiatri, S. in Hilmanto, D. (2022). Workplace wellness programs for working mothers: A systematic review. *Journal of Occupational Health*, 64(1), 0–11.
14. Eskildsen, J. K. in Dahlgaard, J. J. (2010). A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management*, 11(8), 1081–1094.
15. Foreman, A. M., Glenn, M. K., Meade, B. J. in Wirth, O. (2017). Dogs in the Workplace: A Review of the Benefits and Potential Challenges. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(5), 498.
16. Foy, T. Dwyer, R. J., Nafarrete, R., Hammoud, M. S. S. in Rockett, P. (2019). Managing job performance, social support and work-life conflict to reduce workplace stress. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1018–1041.
17. Garner, E. (2012). *Teambuilding: How to turn uncohesive groups into productive teams*. Ventus Publishing ApS.
18. Gibbs, M., Mengel, F. in Siemroth, C. (2022). *Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel in Analytics data on IT Professionals*. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper no. 2021-56.
19. Goetzel, R. Z., Ozminkowski, R. J., Sederer, L. I., in Mark, T. L. (2002). The Business Case for Quality Mental Health Services: Why Employers Should Care About the Mental Health and Well-Being of Their Employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(4), 320–330.
20. Hall, S., Wright, H., McCune, S., Zulch, H. in Mills, D. (2017). Perceptions of Dogs in the Workplace: The Pros and the Cons. *Anthrozoös*, 30(2), 291–305.
21. Heinrich, C. J. (2007). False or fitting recognition? The use of high performance bonuses in motivating organizational achievements. *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management*, 26(2), 281–304.
22. Hochwarter, W. A. (2003). *Social influence and job stress: Direct, intervening, and non-linear effects*. Emerald Group Publishing Limited.

23. Howick, J., Mittoo, S., Abel, L., Halpern J. in Mercer, S. W. (2020). A price tag on clinical empathy? Factors influencing its cost-effectiveness. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 113(10), 389–393.
24. Howick, J., Morley, J. in Floridi, L. (2021). An Empathy Imitation Game: Empathy Turing Test for Care and Chat-Bots. *Minds and Machines*, 31, 457–461.
25. Howick J., Moscrop, A. in Mebius A. (2018). Effects of empathic and positive communication in healthcare consultations: a systematic review and meta-analysis. *Journal of the Royal Society of medicine*, 111(7), 240–252.
26. Husain, W. (2022). Components of psychosocial health. *Health Education*, 122(4), 387–401.
27. Irawanto, D., Novianti, K. in Roz, K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96.
28. Iris, C. S. (2016). *Dogs in the workplace: the risks and rewards*. The Idaho Business Review.
29. Johnson A., Dey S. in Nguyen H. (2020). A review and agenda for examining how technology-driven changes at work will impact workplace mental health and employee well-being. *Australian Journal of Management*, 45(3), 402–424.
30. Johnson, K. M. (2018). *A Model for Introducing Therapy Animals in Workplace Wellness Programs*. The College of St. Scholastica.
31. Junça-Silva, A. (2022). Friends with Benefits: The Positive Consequences of Pet-Friendly Practices for Workers' Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 36–39.
32. Junça-Silva, A. (2022). The Furr-Recovery Method: Interacting with Furry Co-Workers during Work Time Is a Micro-Break That Recovers Workers' Regulatory Resources and Contributes to Their Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20), 2–12.
33. Kang, E. S., Di Genova, T., Howick, J. in Gottesman, R. (2022). Adding a dose of empathy to healthcare: What can healthcare systems do? *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 475–482.
34. Khan, M. R. in Wajidi, A. (2019). *Role of leadership and team building in employee motivation at workplace*. Global Management Journal for Academic & Corporate Studies.
35. Khan, S., Khan, M. I., Rais, M. in Aziz, T. (2023). Organizational Productivity: A Critical Analysis of the Impact of Employee Motivation. *Reviews of Management Sciences*, 5(1), 13–37.
36. Kortsch, T., Rehwaltdt, R., Schwake, M. E. in Licari, C. (2022). Does Remote Work Make People Happy? Effects of Flexibilization of Work Location and Working Hours on Happiness at Work and Affective Commitment in the German Banking Sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 1–13.

37. Kowalski, G. in Ślebarska, K. (2022). Remote Working and Work Effectiveness: A Leader Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22), 1–9.
38. Lee, S. H. in Lee, G. (2019). *Does Activity Tracking Technology Increase Employee Participation in Their Employer's Wellness Programs? A Self-Regulation Theory Perspective*. Emergent Research Forum.
39. Lopez-Garrido, G. (2023). *Self-Determination Theory: How It Explains Motivation*. Simply Psychology.
40. Lowensteyn, I., Berberian, V., Berger, C., Da Costa, D., Joseph, L. in Grover, S. A. (2019). The Sustainability of a Workplace Wellness Program That Incorporates Gamification Principles: Participant Engagement and Health Benefits After 2 Years. *American Journal of Health Promotion*, 33(6), 850–858.
41. Lundqvist, D., Reineholm, C., Ståhl, C. in Wallo, A. (2022). The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home. *BMC Public Health*, 22(1), 2154–2154.
42. Madsen, S. R. (2003). Wellness in the workplace: Preparing employees for change. *Organization Development Journal*, 21(1), 46-55.
43. Malm C., Jakobsson J. in Isaksson A. (2019). Physical Activity and Sports – Real health benefits: A Review with Insight into the Public health of Sweden. *MDP*, 7(5), 127.
44. Mattke, S., Liu, H., Caloyeras, J., Huang, C. Y., Van Busum, K. R., Khodyakov, D. in Shier, V. (2013). Workplace Wellness Programs Study: Final Report. *Rand Health Quarterly*, 3(2), 7–7.
45. Mergener, A. in Trübner, M. (2022). Social relations and employees' rejection of working from home: A social exchange perspective. *New Technology, Work, and Employment*, 37(3), 469–487.
46. Mikro+Polo. (brez datuma). *O nas*. www.mikro-polo.si/o-nas/
47. Niebuhr, F., Borle, P., Börner-Zobel, F. in Voelter-Mahlknecht, S. (2022). Healthy and Happy Working from Home? Effects of Working from Home on Employee Health and Job Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 2–6.
48. Niemiec, R. M. (2023). *Mental health and character strengths: the dual role of boosting well-being and reducing suffering*. Mental Health and Social Inclusion.
49. O'Connor, D. B., Thayer, J. F. in Vedhara, K. (2021). Stress and Health: A Review of Psychobiological Processes. *Annual Review of Psychology*, 72, 663–688.
50. Oruh, E. S., Mordi, C., Dibia, C. H. in Ajonbadi, H. A. (2021). Exploring compassionate managerial leadership style in reducing employee stress level during COVID-19 crisis: The case of Nigeria. *Employee Relations*, 43(6), 1365–1376.
51. Ozigbo, A. M., Idegbesor, M., Ngige, C. D. in Nwakoby, N. P. (2020). Team building and performance in organizations: An exploration of issues. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 2(1), 184–199.
52. Ozimek, A. (2020). *The Future of Remote Work*. SSRN.

53. Parker S.K., Knight C. in Keller A. (2020). *Remote Managers Are Having Trust Issued. Change Management*. Harvard Business Review.
54. Perko, U. (2023). *Duševne motnje v športu*. Buča.
55. Priyadharshini, S. K. (2019). Redefining workplace wellness: Wearable technology and corporate wellness. *Ushus - Journal of Business Management*, 18(2), 43–53.
56. Puyat, J. H., Ahmad, H., Avina-Galindo, A. M., Kazanjian, A., Gupta, A., Ellis, U., Ashe, M. C., Vila-Rodriguez, F., Halli, P., Salmon, A. Vigo, D., Almeida, A. in De Bono, C. E. (2020). A rapid review of home-based activities that can promote mental wellness during the COVID-19 pandemic. *PLOS ONE*, 15(12), 1–18.
57. Sageer, A., Rafat, S. in Scholtz P. (2014). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1), 32–39.
58. Scholtz, S. E. (2022). Remote-Workers and Their Furry Co-Workers: A Multimethod Exploration of New Avenues for Work-Related Exhaustion and Job Satisfaction. *Social Sciences (Basel)*, 11(11), 1–14.
59. Schwartz, J., Denny, B. in Mallon, D. (2020). *From comfort to connection to contribution*. Deloitte Insights.
60. Stansfield, J., Cavill, N., Marshall, L., Robson, C. in Rutter, H. (2021). Using complex systems mapping to build a strategic public health response to mental health in England. *Journal of Public Mental Health*, 20(4), 286–297.
61. Thomas W. C. in Elieen M. H. (2006). Workplace Stress: Etiology and Consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 89–97.
62. Tinuke, M. (2013). Towards Effective Team Building in the workplace. *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1–11.
63. Trstenjak, A. (1981). *Človek v ravnotežju: nauk o značaju za vsakogar*. Mohorjeva družba.
64. Wagner, E. in Pina E Cunha, M. (2021). Dogs at the Workplace: A Multiple Case Study. *Animals*, 11(1), 1–5.
65. Wilkin, C. L., Fairlie, P. in Ezzedeen, S. R. (2016). Who let the dogs in? A look at pet-friendly workplaces. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(1), 96–109.
66. Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G. in Roll, S. C. (2021). Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users. *American College of Occupational and Environmental Medicine*, 63(3), 181–190.
67. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). *Uradni list RS*, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPĐVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23 in 136/23 – ZIUZDS.
68. Zhang, T. (2018). Employee wellness innovations in hospitality workplace: Learning from high-tech corporations. *Journal of Global Business Insights*, 3(2), 52–66.

69. Ziegele, D. in Zerfass, A. (2021). Stress resilience: researching a key competence for professionals in communication management. *Journal of Communication Management*, 25(4), 335–352.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik – Program dobrega počutja

Pozdravljeni,

moje ime je Kim Nika Žan in sem študentka magistrskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V nadaljevanju je anonimna anketa, ki sem jo pripravila v sklopu magistrskega dela z naslovom Vpliv programa dobrega počutja na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Prosila bi vas, če si vzamete nekaj minut svojega časa in mi z odgovori pomagate doseči cilje raziskave. Anketa vam bo vzela približno 3 minute časa za reševanje.

Zahvaljujem se vam, ker mi pomagate pri moji raziskavi.

1. Spol:

- ☐ Moški.
- ☐ Ženski.

2. Starost:

- ☐ Do 25 let.
- ☐ 26–35 let.
- ☐ 36–45 let.
- ☐ 46–55 let.
- ☐ 56–65 let.

3. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju?

- ☐ Manj kot 1 leto.
- ☐ 1–3 leta.
- ☐ 4–6 let.
- ☐ 7–10 let
- ☐ Več kot 10 let.

4. Ali vam delodajalec ponuja program dobrega počutja (npr. športne aktivnosti, teambuilding, zdravo prehrano v pisarni, živali na delovnem mestu itd.)?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.
- ☐ Ne vem.

5. Katere oblike programa so na voljo v vašem podjetju?

- ☐ Fitnes/športne aktivnosti.
- ☐ Zdrava prehrana ali sadje v pisarni.
- ☐ Programi za obvladovanje stresa.
- ☐ Živali na delovnem mestu.

- Delo od doma.
- Fleksibilen delovni čas.
- Drugo: _____

6. Kako bi ocenili vpliv teh programov na vaše fizično in duševno zdravje? (1 – zelo negativen vpliv, 5 – zelo pozitiven vpliv)

1 – 2 – 3 – 4 – 5

7. Kako pogosto uporabljate ponujene programe?

- Nikoli.
- Občasno (1–3-krat mesečno).
- Redno (1–2-krat tedensko).
- Zelo pogosto (večkrat tedensko).

8. Kako pogosto doživljate stres pri delu?

- Skoraj nikoli.
- Občasno.
- Pogosto.
- Zelo pogosto.

9. Ali menite, da bi redna uporaba programov dobrega počutja na delovnem mestu zmanjšala vaš stres? / Če že uporabljate programe dobrega počutja, ali opazate zmanjšanje stresa?

- Da.
- Delno.
- Ne.

10. Kako bi ocenili svoje splošno zadovoljstvo na delovnem mestu?

- Zelo nezadovoljen/-na.
- Nezadovoljen/-na.
- Nevtrarno.
- Zadovoljen/-na.
- Zelo zadovoljen/-na.

11. Ali menite, da programi dobrega počutja vplivajo na vaše zadovoljstvo pri delu?

- Da, zelo pozitivno.
- Nekoliko pozitivno.
- Nevtrarno.

- Ne vpliva.
- Negativno.

12. Kateri dejavniki največ prispevajo k vašemu zadovoljstvu na delovnem mestu (izberite do 3)?

- Dobri odnosi s sodelavci.
- Podpora nadrejenih.
- Možnost napredovanja.
- Plača in ugodnosti.
- Program dobrega počutja.
- Fleksibilen delovni čas.
- Drugo: _____

13. Imate kakšen predlog, kako bi podjetje lahko izboljšalo program dobrega počutja?

Priloga 2: Kotiček Sekcije za izrazje Društva Slovenska akademija za management (SAM)

Naslov: Prevajanje angleškega izraza »wellness management«.

Zaradi zaskrbljenosti, vpliva kroničnih bolezni na zdravje in dobro počutje zaposlenih, stroške zdravstvenega varstva in konkurenčnosti so delodajalci začeli sprejemati strategije za promocijo zdravja in preprečevanja bolezni, ki se običajno imenujejo programi dobrega počutja na delovnem mestu. Programi za preprečevanje bolezni so namenjeni bodisi preprečevanju nastanka bolezni (čemur lahko rečemo primarna preventiva) bodisi diagnosticiranju in zdravljenju bolezni v zgodnji fazi, predno pride do zapletov, kar lahko poimenujemo sekundarna preventiva. Promocija zdravja je povezana s preprečevanjem bolezni, saj je usmerjena v izboljšanje zdravja prek spremembe vedenjskih vzorcev. V okviru »dobrega počutja na delovnem mestu« je na voljo široka paleta ugodnosti, ki vključuje različne programe in individualne ukrepe. Management dobrega počutja je namenjen promociji zdravega načina življenja na delovnem mestu. Običajno se osredotoča na izboljševanje telesnega in duševnega zdravja. Dobro počutje lahko poimenujemo proces življenja na najvišji možni ravni kot celovita oseba. Gre za integracijo številnih razsežnosti, vključno s čustveno, intelektualno, fizično, duhovno in socialno, ki širi potencial posameznika za učinkovito življenje in delo ter za pomemben prispevek k družbi. Čeprav nekateri programi dobrega počutja na delovnem mestu ustrezajo vsem vrstam delavcev, nekateri drugi zahtevajo vključitev posebnih obravnav za določene skupine, kot je na primer skupina zaposlenih mater. Te obravnave vključujejo delovno prilagodljivost, ki jo lahko zaposlene matere izkoristijo za dojenje, dostop do varstva otrok in socialno podporo nadrejenih.

Angleški izraz	Primeren prevod	Dopusten prevod	Neustrezen prevod
Wellness management	management dobrega počutja; ravnanje z dobrim počutjem zaposlenca	velnes management; ravnanje za dobrobit zaposlenca	upravljanje dobrega počutja

Prispevek so pripravili: Kim Nika Žan, prof. dr. Rudi Rozman, prof. dr. Miran Mihelčič, izr. prof. dr. Judita Peterlin, doc. dr. Dubravka Celinšek, lekt. dr. Nataša Gajšt, Lidija Šega