

## Dimenzije koncepta dobrega počutja na delovnem mestu

Nastja Pevec\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto  
nastja.pevec@fos-unm.si

### Povzetek:

**Ozadje in izvirnost:** Dobro počutje na delovnem mestu predstavlja pozitivne in povezovalne koncepte ter zajema več dejavnikov, kateri pomembno prispevajo k zdravju in kakovostnemu življenju zaposlenih. Namen raziskave je opredeliti dimenzije dobrega počutja na delovnem mestu na podlagi pregleda stališč različnih avtorjev, pri tem identificirati dejavnike s pozitivnim in dejavnike z negativnim vplivom na dobro počutje zaposlenih ter z njimi povezane posledice za organizacijo.

**Metoda:** Raziskava temelji na sistematičnem pregledu obstoječe literature. Iskanje je bilo omejeno na iskalno bazo SpringerLink. Na podlagi postavljenih raziskovalnih vprašanj smo določili ključne besede in časovni okvir iskanja, ki je zajemal znanstvene in strokovne članke odprtega tipa, objavljene med leti 2010 in 2022. Iskalni niz je ponudil 123 takih člankov. V nadaljnjo obravnavo smo vključili članke, v katerih različni avtorji prikazujejo vidike in dejavnike vpliva na dobro počutje. Kriterijem je ustrezalo 37 člankov. Rezultate glavnih ugotovitev smo prikazali v tabelah.

**Rezultati:** Zaznani dejavniki, ki pozitivno vplivajo na dobro počutje zaposlenih so avtonomija in visok nadzor nad lastnim delom, intervencija kovčinga, fleksibilno delo, intervencija obvladovanja tveganj povezanih z utrujenostjo, podpora vodstva, intervencije pozitivne psihologije, oblikovanje politik zmanjševanja delovnih zahtev, optimizem in pozitivna čustva, dobri medosebni odnosi, povratne informacije in uresničevanje ciljev. Kot glavne dejavnike z negativnim vplivom smo identificirali vedenje nadzornikov, psihosocialna tveganja/delovni stres, nižje ravni informacijske in medosebne pravičnosti, negotovost zaposlitve, slab poklicni ugled in nespoštljivo vedenje. Dejavniki v povezavi z dobrim počutjem zaposlenih, ki kažejo vplive na organizacijo so kadrovska fluktuacija, absentizem, prezentizem, vpliv na produktivnost, predčasna upokožitev, angažiranost zaposlenih in kakovost opravljenega dela.

**Družba:** Članek predstavlja doprinos k razumevanju pomembnosti ustvarjanja zdravih delovnih mest. Z uvajanjem različnih pristopov, ki bazirajo na spodbujanju dobrega počutja zaposlenih na delovnem mestu, se krepi njihovo zadovoljstvo, ki rezultira v večji pripadnosti organizaciji in zavzetosti pri delu ter hkrati prispeva k zmanjševanju absentizma, kot posledice nezadovoljstva pri delu. Ravno tako prispeva k vsesplošni pozitivni naravnosti, zmanjševanju obsega in intenzitete stresorjev, kar pa bistveno pripomore k boljšemu zdravstvenemu stanju obče populacije.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je omejena na pregled obstoječe literature ene izmed elektronskih baz podatkov. V nadaljevanju raziskave bi lahko vključili ostale baze, elemente, ki spodbujajo dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu pa dejansko implementirali v določeno organizacijo. S preverjanjem stanja pred in po uvedbi, znotraj določenega časovnega okvirja, bi s tem odprli nove možnosti za ugotavljanje statističnih značilnosti ter uspešnosti same implementacije.

**Ključne besede:** dobro počutje pri delu, zaposleni, pozitivni vplivi, negativni vplivi, psihosocialni dejavniki, zavzetost, izgorelost, fluktuacija, vodja.

## 1 Uvod

Preživet čas na delovnem mestu se ocenjuje na približno 1/3 posameznikovega aktivnega življenja. Zato je še toliko bolj pomembno, da organizacije vzpostavljajo in ohranjajo zdrava delovna mesta. Dobro počutje na delovnem mestu predstavlja pozitivne in povezovalne koncepte ter zajema več dejavnikov, kateri prispevajo k zdravju in bolj kakovostnem življenju zaposlenih.

Vplivanje na dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu obstaja že od samih začetkov formiranja organizacij. Skozi različna obdobja so se spreminjali stopnja pomembnosti, dejavniki vpliva in orodja za njegovo izboljšanje.

Pri pomembnejših znanstvenih izsledkih gre omeniti dejstvo, da je dejavnik dviga plač kratkotrajen element pri zagotavljanju dobrega počutja zaposlenih. Ta ima pomemben vpliv pri zaposlenih, ki živijo na/pod pragom revščine, a je izredno kratkotrajen, saj je stanje po treh mesecih zopet v izhodiščni fazi. Povedano drugače, plača je zgolj eden izmed faktorjev in ne najpomembnejši pri zagotavljanju dobrega počutja zaposlenih.

Z uvajanjem različnih pristopov, ki bazirajo na spodbujanju dobrega počutja zaposlenih na delovnem mestu, se krepi njihovo zadovoljstvo, ki rezultira v večji pripadnosti organizaciji in zavzetosti pri delu ter hkrati prispeva k zmanjševanju absentizma, kot posledice nezadovoljstva pri delu. Ravno tako prispeva k vsesplošni pozitivni naravnosti, zmanjševanju obsega in intenzitete stresorjev, kar bistveno pripomore k boljšemu zdravstvenemu stanju obče populacije.

Namen raziskave je opredeliti dimenzije dobrega počutja na delovnem mestu na podlagi pregleda stališč različnih avtorjev in pri tem identificirati dejavnike s pozitivnim in dejavnike z negativnim vplivom na dobro počutje zaposlenih ter z njimi povezane posledice za organizacijo.

## 2 Teoretična izhodišča

### 2.1 Dobro počutje in zadovoljstvo pri delu

Dobro počutje zaposlenih je aktualna tema tako v organizacijah, kot tudi v akademskem svetu. Kljub entuziastičnim pristopom k raziskovanju samega koncepta in njegove promocije je zaznati zmanjšano zanimanje za sistematično merjenje. Ta pojav gre pripisati kompleksnosti celotnega koncepta dobrega počutja zaposlenih in široke palete pristopov k njegovemu merjenju v kombinaciji z različnimi cilji zainteresiranih preučevalcev. (Wijngaards, King, Burger, & van Exel, 2021, str. 3)

Wijngaards, King, Burger in van Exel (2021) v nadaljevanju ugotavljajo, da je v prvi vrsti potrebno jasno razmejiti koncepte dobrega počutja zaposlenih in dobrega počutja delovne populacije, saj niso vsi v organizacijah zaposleni, a kljub temu spadajo med delovno aktivno

prebivalstvo (prostovoljci, neodvisni izvajalci, izvršilni organi, lastniki organizacij). Večina konstruktov delovnega dobrega počutja se sicer nanaša tako na zaposlene, kot delovno aktivne, pa vendar obstaja nekaj izjem. Naprimer merjenje zadovoljstva s plačilom pri prostovoljcih je neuporaben kontekst, ravno tako ni možno meriti zadovoljstva s sodelavci in ravnanjem vodje pri neodvisnih izvajalcih. (str. 4)

Kun in Gadanez (2019) ravno tako ugotavljata, da je dobro počutje na delovnem mestu predmet velikega števila raziskav v zadnjih dvajsetih letih, predvsem z vidika identifikacije dejavnikov, ki delajo delovna mesta privlačna in motivacijska. Raziskava med učitelji je pokazala, da so temeljni dejavniki za krepitev njihovega dobrega počutja na delovnem mestu uresničevanje ciljev, povratne informacije, iskanje smisla v delu in medosebni odnosi. V nadaljevanju ugotavljata, da je dobro počutje na delovnem mestu povezano z notranjimi psihološkimi viri, predvsem z upanjem in optimizmom. (str. 194-195)

Donaldson, Young in Donaldson (2019) medtem ugotavljajo, da se z uvajanjem pozitivnih psiholoških intervencij v organizacije, katere so opredeljene kot strategije, ki vključujejo teorije in prakse pozitivnega dela pri vodenju, načrtovanju in implementaciji intervencij, izboljša zelene učinke, kot so dobro počutje, povečana angažiranost in zavzetost zaposlenih ter zmanjša neželene učinke, kot je delovni stres. (str. 128)

Delovni stres ne ponazarja samo faktorja z negativnim vplivom na dobro počutje delovne populacije, temveč predstavlja pomemben dejavnik tveganja za duševno zdravje. Ugotovitve študije, narejene med kitajskimi proizvodnimi zaposlenimi kažejo, da sta tako notranji stres (pretirana predanost) kot zunanji stres, povezana s čustveno izčrpanostjo in cinizmom in ga je mogoče zmanjšati s intervencijo povečevanja psiholoških virov. (Wang et al., 2017, str. 9)

Študija nizozemskih raziskovalcev kaže vse večjo razširjenost delovnega stresa in motenj duševnega zdravja zaposlenih v zdravstvenem sektorju ter zahtevo po preventivnih ukrepih. Kot enega glavnih dejavnikov vpliva na duševno zdravje izpostavljajo vodstveno vedenje. Intervencije, ki to vedenje obravnavajo pa označujejo, kot najbolj obetavne strategije za vzpostavljanje in ohranjanje duševnega zdravja zaposlenih. Za ustvarjanje takega okolja so potrebne relacijske in komunikacijske kompetence vodij. (Stuber et al., 2021, str. 218)

Podobno ugotavljajo raziskovalci s študijo o vplivu vedenja nadzornikov na stopnjo stresa korejskih zaposlenih. Na zmanjšanje delovnega stresa so pomembno vplivali dejavniki povratnih informacij, spoštljivega vedenja do zaposlenih in dobro načrtovanje dela. Nadzorniki bi morali biti ustrezno usposobljeni s področja organizacijskih veščin, ki vključuje spoštljivo vedenje. Pridobiti bi morali ustrezne kompetence za vodenje in podporo zaposlenim in na ta način prispevati k zmanjševanju stresa pri zaposlenih. (Kang, Ye, Kim, Kim, & Kim, 2017, str. 4)

Ostrakizem, oziroma izključenost je faktor, ki prispeva k povečevanju stresa pri zaposlenih. Ostrakizem ustvarja stresne situacije, ki najprej vodijo v obrambno tišino, katera v nadaljevanju ustvarja pogoje za čustveno izčrpanost in posledično deviantno vedenje

zaposlenih. Da bi preprečili taka stanja v organizaciji so pristopi vodstva ključnega pomena. Ustvariti mora okolje, ki spodbuja socialno vključenost s pomočjo kadrovskih elementov, ki se nanašajo na zaposlovanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih, načrtovanje delovnih mest in upravljanje uspešnosti. (Jahanzeb & Fatima, 2018, str. 789)

Kot predhodno navedene študije, tudi v tej raziskovalci ugotavljajo, da so socialni stresorji tveganje za dobro počutje in zdravje, socialni odnosi pa ključni vzpodbujevalci dobrega počutja in zdravja zaposlenih. Socialni stresorji, ki kažejo najmočnejše negativne posledice so pomanjkanje pravičnosti, nespoštljivo vedenje ter mobing in ustrahovanje. Dejanske konsekvence so odvisne od intenzitete in trajanja izpostavljenosti takim situacijam. (Gerhardt et al., 2021, str. 13)

Študija narejena med humanitarnimi delavci kaže povišano raven stresa, kot dejavnik tveganja z negativnimi posledicami na posameznike, organizacije in celoten sektor humanitarne pomoči. Najpogostejši stresorji, ki predstavljajo težave ne delovnem mestu so povezani z delovno obremenitvijo, vodji in sodelavci. Ključne učinkovite strategije obvladovanja potencialnih stresnih situacij so socialne povezave in aktivni življenjski slog povezan z vadbami in hobiji. Neučinkovite strategije obvladovanja pa predstavljajo življenjski slog povezan z alkoholom, nezdravo prehrano in trdim delom. Z intervencijami, usmerjenimi v zmanjševanje dejavnikov stresa na ravni posameznika, organizacije in sektorja, se poveča tako razumevanje stresa, kot tudi načinov za njegovo obvladovanje in posledično izboljšanje počutja humanitarnih delavcev, kakovosti njihovega dela in zagotavljanja kvalitetnih storitev. (Young, Pakenham, & Norwood, 2018, str. 15)

Kovčing je ena izmed najhitreje rastočih panog v poslovnem svetu. Intenziteta in narava dela, vključno s prekomernimi obremenitvami in povečano ravno stresa, kot posledica psihosocialnih tveganj so dejavniki, ki so botrovali formiranju veje kovčinga za zdravje in dobro počutje. Intervencija kovčinga velja za eno najboljših orodij za spodbujanje in razvijanje sposobnosti in potencialov posameznikov in timov. Kovč vodi posameznika in mu tekom procesa pomaga prepoznati moč, motivacijo in rešitve za doseganje dobrega počutja. Koristi metod kovčinga so bile prepoznane tudi pri promociji zdravja ter obvladovanju stresa in izgorelosti. (Podjed, 2018, str. 83-87)

Pomembnost spodbujanja duševnega zdravja in dobrega počutja ugotavljajo tudi v študiji, narejeni med vzgojitelji. Pri tem navajajo, da promocija ni pomembna samo za ohranjanje zdravja zaposlenih, temveč tudi za zagotavljanje stabilnosti in optimalne kakovostne oskrbe. Med viri, ki zmanjšujejo stres pri delu so bili zaznani pošteni odnosi, ki označujejo spoštovanje, dostop do socialne in strokovne podpore, informacij in storitev. Pri tem ugotavljajo, da bi ti viri lahko ublažili delovne zahteve, opredeljene kot nizki dohodki, pomanjkanje pravic in zmanjšan nadzor nad lastnim delom. (Corr, Davis, Cook, Waters, & La Montagne, 2014, str. 13)

Slabše počutje zaposlenih na delovnem mestu, kot kombinacija socialno-ekonomskih, fizičnih in duševnih zdravstvenih dejavnikov, predvideva absentizem in prezentizem. Moč teh faktorjev je bilo še posebej opaziti pri zaposlenih z nižjimi dohodki. Kljub temu, da pojava močno vplivata na samo produktivnost organizacije, bi morale biti strategije promocije zdravja, usmerjene v ozaveščanje o uravnoveženosti psihičnega in fizičnega stanja ter vključenost zaposlenih, vprašanje socialne pravičnosti in ne zgolj usmerjenost v povečevanje dobička organizacije. (Wee et al., 2019, str. 9)

Pri raziskavi, narejeni na vzorcu švedske delovne populacije, je bilo ugotovljeno, da zaznana nepravilnost pomembno prispeva k višji stopnji absentizma. S krajšimi, a pogostejšimi bolniškimi odsotnostmi, si zaposleni lahko olajšajo delovne obremenitve, medtem ko je dolgotrajnejša bolniška odsotnost lahko znak resnejših zdravstvenih težav. Ugotovili so, da je pravičnost še posebej pomembna v času negotovih razmer, predvsem če se te nanašajo na varnost zaposlitve. Izsledki študije kažejo, da je možno stopnjo absentizma zmanjšati z vključevanjem intervencij vlaganja in izboljševanja politik in pravil ravnanja z zaposlenimi, s poudarkom na poštenih obravnavi in varnosti zaposlitve. (Leineweber et al., 2017, str. 8)

Z izboljšanjem psihosocialnih dejavnikov je mogoče zmanjšati oziroma preprečiti predčasno upokojevanje, torej upokojevanje pred zakonsko določenimi pogoji. Študija opredeljuje dokaze, da sta višja raven delovnih virov, predvsem zadovoljstvo in nadzor nad lastnim delom pomembno povezana s kasnejšim upokojevanjem. (Browne, Carr, Fleischmann, Xue, & Stansfeld, 2019, str. 80)

Osredotočanje organizacij na razvoj preventivnih ukrepov in/ali intervencij, ki bazirajo na uravnoveženju delovnih zahtev in delovnih virov, kot je npr. večja avtonomija pri delu, lahko pomembno vpliva na kazalnike dolgotrajnejše udeležbe starejših zaposlenih na trgu dela. (Jennen et al., 2021, str. 404)

## **2.2 Raziskovalna vprašanja (RV)**

RV1: Kateri dejavniki imajo pozitiven vpliv na dobro počutje na delovnem mestu?

RV2: Kateri dejavniki imajo negativen vpliv na dobro počutje na delovnem mestu?

RV3: Kakšen je vpliv dobrega počutja na delovnem mestu na organizacijo?

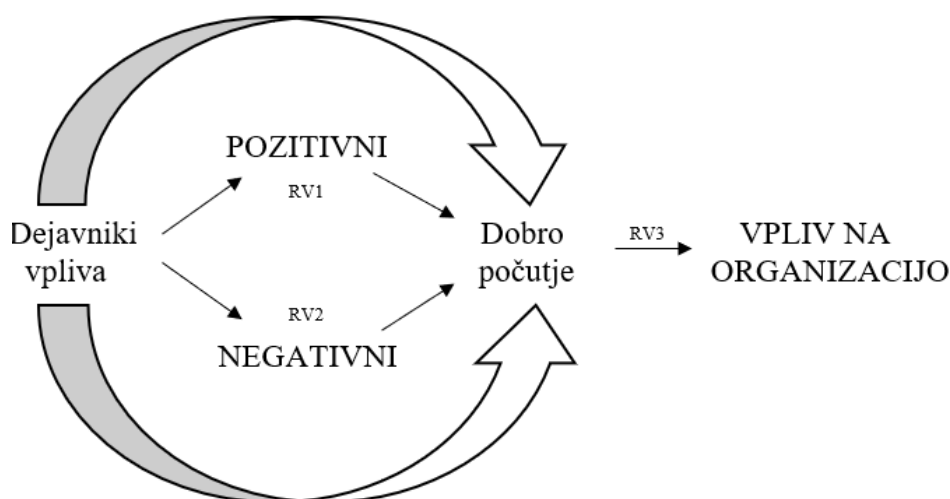
## **3 Metoda**

Raziskava temelji na sistematičnem pregledu obstoječe literature. Iskanje je bilo omejeno na iskalno bazo SpringerLink. Na podlagi postavljenih raziskovalnih vprašanj smo določili ključne besede, ki so prikazane v Tabeli 1 in časovni okvir iskanja, ki je zajemal znanstvene in strokovne članke odprtega tipa, objavljene med leti 2010 in 2022.

Tabela 1. Ključne besede

Ključne besede:
»workplace + well-being«
»well-being + employees«
»negative factor + employees «
»positive factor + employees«
»well-being + turnover«
»stress + turnover«
»well-being + burnout«
»well-being + leadership«

Iskalni niz je ponudil 123 takih člankov. Vsak članek smo pregledali (povzetek + rezultati). S to vrsto filtracije smo izključili članke, ki se ne nanašajo na odraslo delovno populacijo in ne vključujejo dobrega počutja v povezavi z delom. V nadaljnjo obravnavo smo vključili le članke, v katerih različni avtorji prikazujejo vidike in dejavnike vpliva na dobro počutje, opredeljene kot psihosocialna tveganja, delovna angažiranost, varnost zaposlitve, avtonomija pri delu in absentizem. Kriterijem je ustrezalo 37 člankov. Rezultate glavnih ugotovitev smo prikazali v tabelah.



Slika 1. Model raziskave

Zanesljivost rezultatov smo preverili s korakom ponovljivosti iskanja v časovnem razmiku sedmih dni. Razlik med prvim in drugim pregledom ni bilo. Na podlagi induktivnega sklepanja smo podali ključne ugotovitve.

## 4 Rezultati

### 4.1 Dejavniki s pozitivnim vplivom na dobro počutje zaposlenih

V Tabeli 2 so prikazane ključne ugotovitve različnih avtorjev, s katerimi identificirajo dejavnike s pozitivnim vplivom na dobro počutje zaposlenih in se nanašajo na prvo raziskovalno vprašanje (RV1). Predstavljeni so pogledi avtorjev iz 18 člankov.

Tabela 2. Prikaz ugotovitev različnih avtorjev

<b>Avtorji</b>	<b>Ugotovitve</b>
Slemp, Kern, & Vella-Brodrick (2015)	<b>Avtonomija</b> pri delu pomembno prispeva k dobremu počutju zaposlenih, kar se kaže v povečani zavzetosti za delo.
Gazelle, Liebschutz, & Riess (2015)	<b>Intervencija kovčinga</b> je lahko učinkovit pristop povečanja notranjega lokusa, spodbujanja odpornosti in spopadanja z zahtevami povezanimi z delom.
Hughes (2016)	Pozitivno podporno okolje, ki vključuje model tolerance <b>izmenskega dela</b> , izvajanje sistema za <b>obvladovanje tveganja utrujenosti</b> in razvoj politike <b>razporeda dela</b> , ki omejuje delovne ure in hitre rotacije, ne izboljša samo morale na delovnem mestu, ampak prispeva k <b>splošnemu dobremu počutju</b> .
Chang, Zhou, Wang, & Heredero (2017)	Medtem, ko delovni stres povečuje <b>konflikte med delom in družino</b> , ga <b>prakse fleksibilnosti dela</b> zmanjšujejo.
Wang et al. (2017)	Med intervencije, ki pripomorejo k izboljšanju psihološkega zdravja zaposlenih v proizvodnji, bi bilo potrebno umestiti strategijo <b>povečevanja psiholoških virov</b> .
Kim et al. (2018)	K zmanjševanju depresij in samomorilnosti pri ženski populaciji zaposlenih, kot zaščitni dejavnik predstavljata <b>odpravljen obsojanje in prijaznost</b> , pri moški populaciji zaposlenih pa <b>timsko delo in ustvarjalnost</b> .
Browne, Carr, Fleischmann, Xue, & Stansfeld (2019)	Visoko <b>zadovoljstvo pri delu</b> in visok <b>nadzor nad lastnim delom</b> sta pomembno povezana z nameni kasnejšega upokojevanja in dejansko upokojitvijo.
Donaldson, Young, & Donaldson (2019)	<b>Intervencije pozitivne psihologije</b> pomembno vplivajo na <b>dobro počutje</b> na delovnem mestu in prispevajo k večji angažiranosti in uspešnosti pri delu ter zmanjševanju stresa.
Czerw (2019)	<b>Eudaimonskoo dobro počutje</b> za zaposlenega pomeni številne <b>osebne koristi</b> , za organizacijo pa bolj produktivne zaposlene in manj kadrovske fluktuacije.
Kun & Gadanez (2019)	<b>Optimizem</b> in <b>pozitivna čustva</b> sta poleg <b>uresničevanja ciljev, povratnih informacij, iskanja smisla v delu in družbenih odnosov</b> , najbolj relevantna dejavnika v povezavi z dobrim počutjem na delovnem mestu.
Bakhuys R., Schelvis, Houtman, Wiezer, & Bongers (2020)	S pristopom <b>preprečevanja stresa</b> se pri zaposlenih <b>zmanjšajo delovne zahteve</b> in poveča zadovoljstvo pri delu.
Ferraro, Rebelo, Santos, Moreira, & Pais (2020)	<b>Dostojno delo</b> med zdravniki prispeva k <b>intrinzični motivaciji</b> , delovni angažiranosti in <b>preprečevanju izgorelosti</b> .
Stuber et al. (2021)	<b>Vodstveno vedenje</b> predstavlja velik vpliv na duševno zdravje zaposlenih.
Wijngaards, King, Burger, & van Exel (2021)	<b>Upoštevanje blaginje</b> zaposlenih omogoča razumevanje, kaj spodbuja dobro počutje zaposlenih in sposobnost <b>oblikovanja ustreznih politik</b> za njegovo promocijo.
Hojo (2021)	<b>Zmanjšanje števila delovnih ur in dejavnikov stresa</b> pri delovnih obremenitvah, lahko vpliva na zmanjšanje duševnih bolezni.
Kelker et al. (2021)	Organizacije, ki <b>podpirajo dobro počutje</b> zaposlenih, lahko z različnimi pristopi <b>zmanjšajo vplive akutnih stresorjev</b> .

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Avtorji</b>	<b>Ugotovitve</b>
Lim et al. (2020)	Zaradi negotovosti in dolgotrajnega stresnega obdobja med izbruhom COVID-19, je ključno načrtovanje promocije dobrega počutja, ki vključuje <b>razumevanje stanja s katerim se soočajo zaposleni</b> .
Sheehan et al. (2021)	Za <b>preprečevanje izčrpanosti in izgorelosti</b> zaposlenih zdravstvenih delavcev v prvih linijah je nujno dosledno in progresivno <b>izvajanje ukrepov</b> za izboljšanje dobrega počutja.

Dejavniki s pozitivnim vplivom na dobro počutje:

- avtonomija in visok nadzor nad lastnim delom,
- intervencija kovčinga,
- fleksibilno delo,
- intervencija obvladovanja tveganj povezanih z utrujenostjo,
- podpora vodstva,
- intervencije pozitivne psihologije,
- oblikovanje politik zmanjšanja delovnih zahtev,
- optimizem in pozitivna čustva,
- dobri medosebni odnosi,
- povratne informacije,
- uresničevanje ciljev.

#### 4.2 Dejavniki z negativnim vplivom na dobro počutje zaposlenih (RV2)

V Tabeli 3 so prikazane ključne ugotovitve različnih avtorjev, s katerimi identificirajo dejavnike z negativnim vplivom na dobro počutje zaposlenih in se nanašajo na drugo raziskovalno vprašanje (RV2). Predstavljeni so pogledi avtorjev iz 9 člankov.

Tabela 3. Prikaz ugotovitev različnih avtorjev

<b>Avtorji</b>	<b>Ugotovitve</b>
Kang, Ye, Kim, Kim, & Kim (2017)	<b>Vedenje nadzornikov</b> vpliva na <b>stres pri delu</b> korejskih delavcev. Nadzorniki bi morali biti ustrezno usposobljeni s področja organizacijskih veščin, ki vključujejo <b>spoštljivo vedenje</b> , pridobiti ustrezne kompetence in na ta način prispevati k zmanjševanju stresa zaposlenih.
Chang, Zhou, Wang, & Heredero (2017)	Medtem, ko <b>delovni stres</b> povečuje <b>konflikte med delom in družino</b> , ga prakse fleksibilnosti dela zmanjšujejo.
Leineweber et al. (2017)	<b>Nižje ravni informacijske in medosebne pravičnosti ter negotovost zaposlitve</b> so povezane s povečanim tveganjem za dolgo in/ali pogosto bolniško odsotnost.
Jahanzeb & Fatima (2018)	Menedžerji lahko z ustreznimi pristopi preprečijo socialno izključenost posameznikov na delovnem mestu in s tem ohromijo <b>ostrakizem</b> in z njim povezane <b>stresne situacije</b> , ki vodijo v <b>obrambno tišino</b> in v nadaljevanju <b>čustveno izčrpanost</b> .

»se nadaljuje«



»nadaljevanje«

<b>Avtorji</b>	<b>Ugotovitve</b>
Young, Pakenham, & Norwood. (2018)	Analiza je pokazala, da se humanitarni delavci soočajo s širokim spektrom <b>stresorjev</b> . Najpogosteje poročani so povezani <b>z delom</b> , predvsem <b>delo s kolegi, menedžerji, nadzorniki in nerealnimi pričakovanji</b> .
Wee et al. (2019)	<b>Absentizem in prezentizem</b> sta odvisna od <b>socio-ekonomskih, fizičnih in psihičnih zdravstvenih dejavnikov</b> , ki so še posebej izraziti pri zaposlenih <b>z nižjimi dohodki</b> .
Mahmoud, Reisel, Hack-Polay, & Fuxman (2021)	Covid-19 ima resne negativne vplive na zaposlene v gostinskem sektorju in sproža <b>občutke tesnobe, izgorelosti, odtujenosti in depresije</b> .
Sun et al. (2021)	<b>Slab poklicni ugled</b> negativno vpliva na dobro počutje na delovnem mestu in se kaže v večji zaznavnosti <b>stresa in izgorelosti</b> .
Gerhardt et al. (2021)	Dobri socialni odnosi so ključni za dobro počutje in zdravje zaposlenih, medtem ko <b>socialni stresorji</b> predstavljajo veliko grožnjo.

Dejavniki z negativnim vplivom na dobro počutje:

- vedenje nadzornikov,
- delovni stres,
- nižje ravni informacijske in medosebne pravičnosti,
- negotovost zaposlitve,
- slab poklicni ugled,
- nespoštljivo vedenje.

### 4.3 Vpliv dobrega počutja zaposlenih na organizacijo

V Tabeli 4 so prikazane ključne ugotovitve različnih avtorjev, s katerimi identificirajo vpliv stopnje dobrega počutja zaposlenih na organizacijo in se nanašajo na tretje raziskovalno vprašanje (RV3). Predstavljeni so pogledi avtorjev iz 15 člankov.

Tabela 4. Prikaz ugotovitev različnih avtorjev

<b>Avtorji</b>	<b>Ugotovitve</b>
Almalki, Fitzgerald, & Clark (2012)	Ustvarjanje in ohranjanje zdravih delovnih mest za medicinske sestre pomembno vpliva na njihovo dobro počutje pri delu, <b>zmanjšanju fluktuacije, povečevanju produktivnosti in izboljšanju kakovosti njihovega dela</b> .
Corr, Davis, Cook, Waters, & La Montagne (2014)	Spodbujanje duševnega zdravja in dobrega počutja vzgojiteljev je ključnega pomena ne le za krepitev in ohranjanje njihovega zdravja, temveč tudi za zagotavljanje <b>kakovostne oskrbe in preprečevanje fluktuacije</b> .
Knardahl et al. (2017)	<b>Negativni psihološki in organizacijski dejavniki</b> pri delu prispevajo k predčasni invalidski upokojitvi.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Avtorji</b>	<b>Ugotovitve</b>
Sarwar, Nadeem, & Aftab (2017)	<b>Psihološki kapital</b> (samoučinkovitost, odpornost, optimizem) je pomembno povezan s čustveno inteligenco. Čustvena inteligentnost pa pozitivno prispeva k <b>uspešnosti realizacije delovnih projektov</b> .
Leineweber et al. (2017)	<b>Nižje ravni informacijske in medosebne pravičnosti ter negotovost zaposlitve</b> so povezani s povečanim tveganjem za dolgo in/ali pogosto bolniško odsotnost.
Brosi, Spörrle, & Welpel (2018)	Zaposlene je treba obravnavati kot <b>potencialni vir organizacijskega ponosa</b> , kar delodajalcem predstavlja zaželen cilj. Organizacijski ponos pa lahko predstavlja tudi negativne posledice - odvisno od <b>dejavnikov</b> , na katere so <b>zaposleni ponosni</b> .
Browne, Carr, Fleischmann, Xue, & Stansfeld (2019)	<b>Visoko zadovoljstvo pri delu in visok nadzor nad lastnim delom</b> sta pomembno povezana z nameni <b>kasnejšega upokojevanja in dejansko upokojitvijo</b> .
Donaldson, Young, & Donaldson (2019)	Intervencije <b>pozitivne psihologije</b> pomembno vplivajo na dobro počutje na delovnem mestu in prispevajo k <b>večji angažiranosti in uspešnosti pri delu</b> ter zmanjševanju stresa.
Czerw (2019)	<b>Eudaimonsko dobro počutje</b> za zaposlenega pomeni številne osebne koristi, za organizacijo pa <b>bolj produktivne zaposlene in manj kadrovske fluktuacije</b> .
Lee (2020)	<b>Vedenje zaposlenih</b> lahko močno vpliva na <b>trajnostno uspešnost organizacije</b> . Glede na relacijske dejavnike lahko <b>vzpodbuja</b> ali <b>zavira visoko kakovostno delo</b> . Ključno pri tem je ustvarjanje etičnega delovnega okolja in razvijanje kvalitetnih odnosov z neposredno nadrejenim.
Kalakoski et al. (2020)	Dobro počutje na delovnem mestu povečuje produktivnost zaposlenih. <b>Srečen zaposlen - produktiven zaposlen</b> .
Majumder & Biswas (2021)	<b>Uspešnost podjetja</b> je povezana z <b>zadovoljstvom zaposlenih</b> . Organizacije, ki se ne osredotočajo na njihovo dobro počutje, tvegajo <b>izbruh fluktuacije, izgube dobrega kadra, zmanjšano produktivnost, slabšo uspešnost</b> .
Zhang, Raza, Khalid, Parveen, & Ramírez-Asís (2021)	<b>Moč vezi</b> (upravljanje timskega znanja, kompetence reševanja konfliktov, organizacijsko zaupanje) in <b>psihološki kapital</b> sta ključna dejavnika, ki vplivata na <b>uspešnost izvedbe projektov</b> .
Jennen et al. (2021)	<b>Uravnoteženje zahtev in delovnih virov</b> , lahko ugodno vpliva na kazalnike delovne udeležbe starejših zaposlenih oziroma njihovega <b>izstopa s trga dela</b> .
Bosle, Fischer, & Herr (2021)	<b>Duševno dobro počutje</b> in <b>delovna angažiranost</b> sta dejavnika, ki pozitivno vplivata na boljše delovanje zaposlenih na delovnem mestu. <b>Angažirano dobro počutje</b> pa združuje obe komponenti hkrati in kaže potencialno uporabnost pri organizacijskih intervencijah.

Vpliv stopnje dobrega počutja zaposlenih na organizacijo:

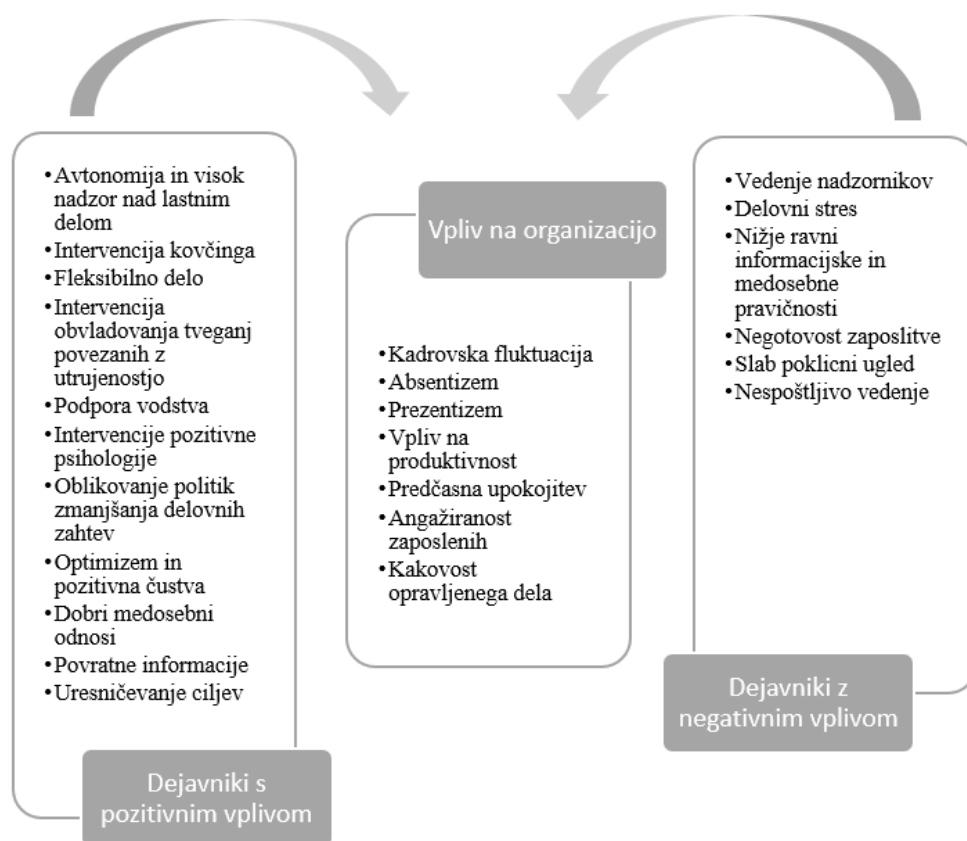
- kadrovska fluktuacija,
- absentizem,
- prezentizem,

- vpliv na produktivnost,
- predčasna upokožitev,
- angažiranost zaposlenih,
- kakovost opravljenega dela.

## 5 Razprava

Odgovor na prvo raziskovalno vprašanje »Kateri dejavniki imajo pozitiven vpliv na dobro počutje na delovnem mestu?« smo prikazali v Tabeli 2. Zaznani glavni dejavniki, ki pozitivno vplivajo na dobro počutje zaposlenih so avtonomija in visok nadzor nad lastnim delom, intervencija kovčinga, fleksibilno delo, intervencija obvladovanja tveganj povezanih z utrujenostjo, podpora vodstva, intervencije pozitivne psihologije, oblikovanje politik zmanjšanja delovnih zahtev, optimizem in pozitivna čustva, dobri medosebni odnosi, povratne informacije in uresničevanje ciljev.

Odgovor na drugo raziskovalno vprašanje »Kateri dejavniki imajo negativen vpliv na dobro počutje na delovnem mestu?« smo prikazali v Tabeli 3. Zaznani glavni dejavniki z negativnim vplivom so vedenje nadzornikov, psihosocialna tveganja/delovni stres, nižje ravni informacijske in medosebne pravičnosti, negotovost zaposlitve, slab poklicni ugled in nespoštljivo vedenje.



Slika 2. Prikaz pozitivnih in negativnih dejavnikov na dobro počutje in z njimi povezani vplivi na organizacijo

Odgovor na tretje raziskovalno vprašanje »Kakšen je vpliv dobrega počutja na delovnem mestu na organizacijo?« smo prikazali v Tabeli 4. Zaznani glavni dejavniki so kadrovska fluktuacija, absentizem, prezentizem, vpliv na produktivnost, predčasna upokojitvev, angažiranost zaposlenih in kakovost opravljenega dela.

Wang et al. (2017) ugotavljajo, da intervencije povečanja psiholoških virov pripomorejo k izboljšanju psihičnega zdravja zaposlenih, medtem ko Donaldson, Young in Donaldson (2019) zaključujejo, da intervencije pozitivne psihologije ne prispevajo samo k dobremu počutju, temveč tudi k zmanjševanju stresa, večji angažiranosti in uspešnosti pri delu. Podobno ugotavljata tudi Kun in Gadanez (2019) in sicer, da je dobro počutje na delovnem mestu povezano z notranjimi psihološkimi viri, predvsem z upanjem in optimizmom.

Wijngaards, King, Burger in van Exel (2021) medtem poudarjajo, da je za razumevanje, kaj spodbuja dobro počutje zaposlenih in oblikovanje ustreznih politik njegove promocije, ključno upoštevanje blaginje zaposlenih. Da bi bilo to mogoče, sta ključna vodstveno vedenje in podpora. Ob tem Stuber et al. (2021) ugotavljajo, da morajo imeti vodje relacijske in komunikacijske kompetence. Kang, Ye, Kim, Kim in Kim (2017) pa dodajajo, da bi morali biti vodje/nadzorniki ustrezno usposobljeni s področja organizacijskih veščin, ki vključujejo spoštljivo vedenje. Pomembnost vloge vodji pri zagotavljanju dobrega počutja zaposlenih ugotavljata tudi Jahanzeb in Fatima (2018), ki navajata, da lahko vodje z ustreznimi pristopi preprečijo socialno izključenost posameznikov, na ta način preprečijo ostrakizem in z njim povezane stresne situacije.

Donaldson, Young in Donaldson (2019) ugotavljajo, da so med širokim spektrom stresorjev najpogosteje poročani povezani z delom, predvsem delo s kolegi, vodji in nerealnimi pričakovanji. Sun et al. (2021) opredeljujejo večjo zaznavnost stresa in izgorelosti zaradi slabega poklicnega ugleda. Gerhardt et al. (2021) medtem med socialne stresorje, ki kažejo najmočnejše negativne posledice navajajo pomanjkanje pravičnosti, nespoštljivo vedenje ter mobing in ustrahovanje.

Corr, Davis, Cook, Waters in La Montagne (2014) ugotavljajo, da spodbujanje duševnega zdravja in promocija dobrega počutja zaposlenih ne prispeva samo h krepitvi in ohranjanju zdravja, temveč tudi zagotavljanju kakovostnejše opravljenega dela in preprečevanju fluktuacije. Almalki, Fitzgerald in Clark (2012) ugotavljajo podobno in dodajo, da dobro počutje pomembno prispeva k večji produktivnosti organizacije. Bosle, Fischer in Herr (2021) medtem ugotavljajo, da dobro duševno počutje povečuje delovno angažiranost in boljše delovanje zaposlenih na delovnem mestu.

Jennen et al. (2021) ugotavljajo, da lahko uravnoteženje delovnih zahtev in delovnih virov ugodno vpliva na kazalnike delovne udeležbe starejših zaposlenih oziroma njihovega izstopa s trga dela. Podobno ugotavljajo Browne, Carr, Fleischmann, Xue in Stansfeld (2019), ki navajajo, da sta visoko zadovoljstvo pri delu in visok nadzor nad lastnim delom pomembno

povezana z nameni kasnejšega upokojevanja. Medtem pa Knardahl et al. (2017) identificirajo negativne psihološke in organizacijske dejavnike kot velik prispevek k predčasni invalidski upokojitvi.

Leineweber et al. (2017) ugotavljajo, da so nižje ravni informacijske in medosebne pravičnosti ter negotovost zaposlitve povezane s povečanim tveganjem za dolgo in/ali pogosto bolniško odsotnost. Medtem Wee et al. (2019) navajajo, da sta absentizem in prezentizem odvisna od socio-ekonomskih, fizičnih in psihičnih zdravstvenih dejavnikov, ki so še posebej izraziti pri zaposlenih z nižjimi dohodki.

Dobro počutje na delovnem mestu je pomembno tako za zaposlene, kot tudi za organizacije. Zadovoljni zaposleni so bolj optimistični, bolj zdravi in manj odsotni z dela. So bolj prilagodljivi, se hitreje učijo in lažje znajdejo v kriznih situacijah. Ob tem bolje delujejo v timih, vzdržujejo boljše odnose, so bolj ustvarjalni in produktivni. Posledično imajo organizacije bolj pripadne, predane in k ciljem usmerjene zaposlene. Ti v organizaciji ostajajo dalj časa in imajo nižjo stopnjo odsotnosti z dela zaradi absentizma. Take organizacije ustvarijo več prihodkov in so v kriznih situacijah bolj prilagodljive zahtevam na trgu.

## 6 Zaključek

Menimo, da splošna zavest o dobrem počutju zaposlenih pridobiva na pomembnosti. Organizacije namenjajo več pozornosti dobremu počutju zaposlenih, ter vzpostavljajo mehanizme in orodja, ki omogočajo zbiranje, merjenje in ovrednotenje podatkov z namenom izboljšanja obstoječega stanja. Poudarek je na identifikaciji dejavnikov, ki delajo delovna mesta privlačna, motivacijska, predvsem pa zdrava.

Glavni zaznani dejavniki, ki pozitivno vplivajo na dobro počutje zaposlenih so avtonomija in visok nadzor nad delom, intervencija kovčinga, fleksibilno delo, intervencije obvladovanja tveganj povezanih z utrujenostjo, podpora vodstva, intervencije pozitivne psihologije, oblikovanje politik zmanjšanja delovnih zahtev, optimizem in pozitivna čustva, dobri medosebni odnosi, povratne informacije in uresničevanje ciljev.

Kot glavne dejavnike z negativnim vplivom smo identificirali vedenje nadzornikov, psihosocialna tveganja/delovni stres, nižje ravni informacijske in medosebne pravičnosti, negotovost zaposlitve, slab poklicni ugled in nespoštljivo vedenje.

Dejavniki v povezavi z dobrim počutjem zaposlenih, ki kažejo vplive na organizacijo so kadrovska fluktuacija, absentizem, prezentizem, vpliv na produktivnost, predčasna upokojitev, angažiranost zaposlenih in kakovost opravljenega dela.

Raziskava je bila narejena z namenom opredelitve dimenzij dobrega počutja na delovnem mestu na podlagi pregleda stališč različnih avtorjev. Identificirali smo dejavnike s pozitivnim ter dejavnike z negativnim vplivom na dobro počutje zaposlenih in s tem povezane vplive na organizacijo.

Članek predstavlja doprinos k razumevanju pomembnosti ustvarjanja zdravih delovnih mest. Rezultati naše raziskave predstavljajo pozitivne vplive tako za zaposlene, kot tudi za organizacije. Z uvajanjem različnih pristopov, ki bazirajo na spodbujanju dobrega počutja na delovnem mestu, se krepi zadovoljstvo zaposlenih, kar rezultira v večji pripadnosti organizaciji in zavzetosti pri delu ter hkrati prispeva k zmanjševanju absentizma, kot posledice nezadovoljstva pri delu. Ravno tako je naše delo lahko v pomoč organizacijam in vodjem pri vzpostavljanju in ohranjanju zdravih delovnih mest.

Raziskava je omejena na pregled obstoječe literature ene izmed elektronskih baz podatkov. Ocenjujemo, da pridobljeni in zbrani podatki zadostujejo začetnemu raziskovanju. V namen razširitve raziskave bi lahko vključili preostale razpoložljive baze podatkov. V izogib pristranskosti raziskovalca pri filtraciji člankov smo te predhodno ponudili v pregled in preverbo drugemu raziskovalcu s tega raziskovalnega področja, ki jih je ocenil kot ustrezne.

V nadaljevanju raziskave bi lahko elemente, ki spodbujajo dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu dejansko implementirali v določeno organizacijo. S preverjanjem stanja pred in po uvedbi, znotraj določenega časovnega okvirja, bi s tem odprli nove možnosti za ugotavljanje statističnih značilnosti ter uspešnost same implementacije.

## Reference

1. Almalki, M. J., FitzGerald, G., & Clark, M. (2012). The relationship between quality of work life and turnover intention of primary health care nurses in Saudi Arabia. *BMC Health Services Research*, 12(1), 314. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-12-314/TABLES/6>
2. Bakhuis Roozeboom, M. C., Schelvis, R. M. C., Houtman, I. L. D., Wiezer, N. M., & Bongers, P. M. (2020). Decreasing employees' work stress by a participatory, organizational level work stress prevention approach: A multiple-case study in primary education. *BMC Public Health*, 20(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/S12889-020-08698-2/TABLES/4>
3. Bosle, C., Fischer, J. E., & Herr, R. M. (2021). Creating a measure to operationalize engaged well-being at work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 16(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/S12995-021-00297-0/FIGURES/2>
4. Brosi, P., Spörrle, M., & Welp, I. M. (2018). Do we work hard or are we just great? The effects of organizational pride due to effort and ability on proactive behavior. *Business Research*, 11(2), 357–373. <https://doi.org/10.1007/S40685-018-0061-7/TABLES/2>
5. Browne, P., Carr, E., Fleischmann, M., Xue, B., & Stansfeld, S. A. (2019). The relationship between workplace psychosocial environment and retirement intentions and actual retirement: a systematic review. *European Journal of Ageing*, 16(1), 73–82. <https://doi.org/10.1007/S10433-018-0473-4/TABLES/4>
6. Chang, X., Zhou, Y., Wang, C., & Heredero, C. de P. (2017). How do work-family balance practices affect work-family conflict? The differential roles of work stress. *Frontiers of Business Research in China*, 11(1), 1–22. <https://doi.org/10.1186/S11782-017-0008-4/FIGURES/3>
7. Corr, L., Davis, E., Cook, K., Waters, E., & LaMontagne, A. D. (2014). Fair relationships and policies to support family day care educators' mental health: A qualitative study. *BMC Public Health*, 14(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-1214/FIGURES/1>
8. Czerw, A. (2019). Diagnosing Well-Being in Work Context – Eudemonic Well-Being in the Workplace Questionnaire. *Current Psychology*, 38(2), 331–346. <https://doi.org/10.1007/S12144-017-9614-8/FIGURES/4>

9. Donaldson, S. I., Young Lee, J., Donaldson, S. I., & Donaldson StewartDonaldson, S. I. (2019). Evaluating Positive Psychology Interventions at Work: a Systematic Review and Meta-Analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology* 2019 4:3, 4(3), 113–134. <https://doi.org/10.1007/S41042-019-00021-8>
10. Ferraro, T., Rebelo, N., Santos, D., Moreira, J. M., & Pais, L. (2020). Decent Work, Work Motivation, Work Engagement and Burnout in Physicians. *International Journal of Applied Positive Psychology* 2020 5:1, 5(1), 13–35. <https://doi.org/10.1007/S41042-019-00024-5>
11. Gazelle, G., Liebschutz, J. M., & Riess, H. (2015). Physician Burnout: Coaching a Way Out. *Journal of General Internal Medicine*, 30(4), 508–513. <https://doi.org/10.1007/S11606-014-3144-Y/TABLES/1>
12. Gerhardt, C., Semmer, N. K., Sauter, S., Walker, A., de Wijn, N., Kälin, W., Kottwitz, M. U., Kersten, B., Ulrich, B., & Elfering, A. (2021). How are social stressors at work related to well-being and health? A systematic review and meta-analysis. *BMC Public Health*, 21(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/S12889-021-10894-7/TABLES/5>
13. Hojo, M. (2021). Association between student-teacher ratio and teachers' working hours and workload stress: evidence from a nationwide survey in Japan. *BMC Public Health*, 21(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/S12889-021-11677-W/TABLES/4>
14. Hughes, V. (2016). Leadership Strategies to Reduce Risks for Nurse Night Shift Workers. *GSTF Journal of Nursing and Health Care (JNHC)* 2015 3:1, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.7603/S40743-015-0026-2>
15. Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2018). How Workplace Ostracism Influences Interpersonal Deviance: The Mediating Role of Defensive Silence and Emotional Exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 779–791. <https://doi.org/10.1007/S10869-017-9525-6/TABLES/4>
16. Jennen, J. G. M., Jansen, N. W. H., van Amelsvoort, L. G. P. M., Slangen, J. J. M., & Kant, I. J. (2021). Associations between depressive complaints and indicators of labour participation among older Dutch employees: a prospective cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(3), 391–407. <https://doi.org/10.1007/S00420-020-01584-9/TABLES/4>
17. Kalakoski, V., Selinheimo, S., Valtonen, T., Turunen, J., Käpykangas, S., Ylisassi, H., Toivio, P., Järnefelt, H., Hannonen, H., & Paaianen, T. (2020). Effects of a cognitive ergonomics workplace intervention (CogErg) on cognitive strain and well-being: A cluster-randomized controlled trial. A study protocol. *BMC Psychology*, 8(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/S40359-019-0349-1/TABLES/4>
18. Kang, S. U., Ye, B. J., Kim, B. G., Kim, J. Il, & Kim, J. W. (2017). Association between supervisors' behavior and wage workers' job stress in Korea: Analysis of the fourth Korean working conditions survey. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 29(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/S40557-017-0199-3/TABLES/4>
19. Kelker, H., Yoder, K., Musey, P., Harris, M., Johnson, O., Sarmiento, E., Vyas, P., Henderson, B., Adams, Z., & Welch, J. (2021). Prospective study of emergency medicine provider wellness across ten academic and community hospitals during the initial surge of the COVID-19 pandemic. *BMC Emergency Medicine*, 21(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/S12873-021-00425-3/TABLES/6>
20. Kim, H. R., Kim, S. M., Hong, J. S., Han, D. H., Yoo, S. K., Min, K. J., & Lee, Y. S. (2018). Character strengths as protective factors against depression and suicidality among male and female employees. *BMC Public Health*, 18(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/S12889-018-5997-1/TABLES/5>
21. Knardahl, S., Johannessen, H. A., Sterud, T., Härmä, M., Rugulies, R., Seitsamo, J., & Borg, V. (2017). The contribution from psychological, social, and organizational work factors to risk of disability retirement: a systematic review with meta-analyses. *BMC Public Health* 2017 17:1, 17(1), 1–31. <https://doi.org/10.1186/S12889-017-4059-4>
22. Kun, A., & Gadanez, P. (2019). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 41(1), 185–199. <https://doi.org/10.1007/S12144-019-00550-0/TABLES/3>
23. Lee, S. H. (2020). Achieving corporate sustainability performance: The influence of corporate ethical value, and leader-member exchange on employee behaviors and organizational performance. *Fashion and Textiles*, 7(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/S40691-020-00213-W/FIGURES/1>

24. Leineweber, C., Bernhard-Oettel, C., Peristera, P., Eib, C., Nyberg, A., & Westerlund, H. (2017). Interactional justice at work is related to sickness absence: a study using repeated measures in the Swedish working population. *BMC Public Health*, 17(1), 912. <https://doi.org/10.1186/S12889-017-4899-Y/TABLES/5>
25. Lim, L. W., Yip, L. W., Tay, H. W., Ang, X. L., Lee, L. K., Chin, C. F., & Yong, V. (2020). Sustainable practice of ophthalmology during COVID-19: challenges and solutions. *Graefe's Archive for Clinical and Experimental Ophthalmology*, 258(7), 1427–1436. <https://doi.org/10.1007/S00417-020-04682-Z/FIGURES/3>
26. Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Hack-Polay, D., & Fuxman, L. (2021). No one is safe! But who's more susceptible? Locus of control moderates pandemic perceptions' effects on job insecurity and psychosocial factors amongst MENA hospitality frontliners: a PLS-SEM approach. *BMC Public Health*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/S12889-021-12071-2/TABLES/9>
27. Majumder, S., & Biswas, D. (2021). COVID-19: impact on quality of work life in real estate sector. *Quality and Quantity*, 1–15. <https://doi.org/10.1007/S11135-021-01136-4/TABLES/5>
28. Podjed, K. (2022, 2. februar). *Coaching kot orodje za upravljanje stresa in dobrega počutja na delovnem mestu Coaching as a tool for workplace stress management and wellness*. Pridobljeno na [www.obvladajmo-stres.si](http://www.obvladajmo-stres.si),
29. Sarwar, H., Nadeem, K., & Aftab, J. (2017). The impact of psychological capital on project success mediating role of emotional intelligence in construction organizations of Pakistan. *Journal of Global Entrepreneurship Research* 2017 7:1, 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/S40497-017-0080-4>
30. Sheehan, O., Sheehan, M., Rau, R. I., Sullivan, I. O., McMahon, G., & Payne, A. (2021). Burnout on the frontline: the impact of COVID-19 on emergency department staff wellbeing. *Irish Journal of Medical Science*, 1–9. <https://doi.org/10.1007/S11845-021-02795-W/FIGURES/8>
31. Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. *Psychology of Well-Being* 2015 5:1, 5(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/S13612-015-0034-Y>
32. Stuber, F., Seifried-Dübon, T., Rieger, M. A., Gündel, H., Ruhle, S., Zipfel, S., & Junne, F. (2021). The effectiveness of health-oriented leadership interventions for the improvement of mental health of employees in the health care sector: a systematic review. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(2), 203–220. <https://doi.org/10.1007/S00420-020-01583-W/TABLES/3>
33. Sun, T., Wang, J., Zhang, S., Shi, Y., Liu, B., & Wang, X. (2021). Status, causes and consequences of physicians' self-perceived professional reputation damage in China: a cross-sectional survey. *BMC Health Services Research*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/S12913-021-06306-6/TABLES/6>
34. Wang, Z., Liu, H., Yu, H., Wu, Y., Chang, S., & Wang, L. (2017). Associations between occupational stress, burnout and well-being among manufacturing workers: Mediating roles of psychological capital and self-esteem. *BMC Psychiatry*, 17(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/S12888-017-1533-6/TABLES/4>
35. Wee, L. H., Yeap, L. L. L., Chan, C. M. H., Wong, J. E., Jamil, N. A., Swarna Nantha, Y., & Siau, C. S. (2019). Antecedent factors predicting absenteeism and presenteeism in urban area in Malaysia. *BMC Public Health*, 19(4), 1–12. <https://doi.org/10.1186/S12889-019-6860-8/TABLES/3>
36. Wijngaards, I., King, O. C., Burger, M. J., & van Exel, J. (2021). Worker Well-Being: What it Is, and how it Should Be Measured. *Applied Research in Quality of Life* 2021, 1–38. <https://doi.org/10.1007/S11482-021-09930-W>
37. Young, T. K. H., Pakenham, K. I., & Norwood, M. F. (2018). Thematic analysis of aid workers' stressors and coping strategies: work, psychological, lifestyle and social dimensions. *Journal of International Humanitarian Action* 2018 3:1, 3(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/S41018-018-0046-3>
38. Zhang, J., Raza, M., Khalid, R., Parveen, R., & Ramírez-Asís, E. H. (2021). Impact of team knowledge management, problem solving competence, interpersonal conflicts, organizational trust on project performance, a mediating role of psychological capital. *Annals of Operations Research*, 1–21. <https://doi.org/10.1007/S10479-021-04334-3/TABLES/4>



\*\*\*

**Nastja Pevec** je diplomirala na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Od leta 2008 je zaposlena v Krki, d. d. v Nabavi. Trenutno nadaljuje podiplomski študij na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, smer Menedžment kakovosti. Pridobljeni certifikati: leta 2012 mednarodno veljaven certifikat za poklic (kompetenco) ECQA certificirani vodja za družbeno odgovornost (ECQA Certified Social Responsibility Manger), leta 2021 certifikat FOŠ Animator kovčinga v organizaciji in Certifikat za notranjo presojevalko.

\*\*\*

## Abstract:

### Dimensions of the Workplace Well-Being Concept

**Background and Originality:** Workplace well-being represents positive and connecting concepts and includes several factors that contribute to the health and quality of life of employees. The purpose of the research is to define the dimensions of well-being in the workplace based on a review of the views of various authors and to identify factors with positive and negative impact on employee well-being and related impacts on the organization.

**Method:** The research is based on a review of the existing literature. The search was limited to the SpringerLink search database. Based on the research questions asked, we determined the keywords and the period of the search, which included open-ended scientific and professional articles published between 2010 and 2022. The search string offered 123 such articles. In the following discussion, we have included articles in which various authors present aspects and factors influencing well-being. 37 articles met the criteria. The results of the main findings are shown in the tables.

**Results:** Perceived factors that positively affect the well-being of employees are autonomy and high control over work, coaching intervention, flexible work, fatigue risk management intervention, management support, positive psychology interventions, policy reduction, optimism and positive emotions, good interpersonal relationships, feedback and achieving goals. The main factors with a negative impact were the behavior of supervisors, psychosocial risks / work stress, lower levels of information and interpersonal justice, job insecurity, poor professional reputation and disrespectful behavior. Factors related to employee well-being that show impacts on the organization are staff turnover, absenteeism, presentism, impact on productivity, early retirement, employee engagement, and quality of work performed.

**Society:** The article contributes to understanding the importance of creating healthy jobs. The introduction of various approaches based on promoting the well-being of employees in the workplace increases their satisfaction, which results in greater commitment to the organization and commitment to work and at the same time contributes to reducing absenteeism because of dissatisfaction at work. It also contributes to the overall positive attitude, reducing the extent and intensity of stressors, which significantly contributes to better health of the general population.

**Limitations / further research:** The research is limited to a review of the existing literature of one of the electronic databases. In the continuation of the research, other bases could be included, and elements that promote the well-being of employees in the workplace could actually be implemented in a specific organization. Checking the situation before and after the introduction, within a certain time frame, would open up new possibilities for determining the statistical characteristics and success of the implementation itself.

**Keywords:** well-being at work, employees, positive factors, negative factors, psychosocial factors, commitment, burnout, turnover, manager.

Copyright (c) Nastja PEVEC



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.