

PERMA model v organizacijah

Vesna Vodišek Razboršek*

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj,
Slovenija
vesna.vodisek@student.um.si

red. prof. dr. Maja Meško

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj,
Slovenija
maja.mesko@um.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Katere so pomembne raziskovalne vrzeli na področju PERMA modela in katera so področja, kjer so potrebne nadaljnje raziskave?

Namen: Namen raziskave je narediti pregled literature, t. j. znanstvenih člankov, znanstvenih prispevkov s konferenc in samostojnih prispevkov v znanstvenih monografijah s področja pozitivne psihologije in PERMA modela.

Metoda: Za namen raziskave smo naredili pregled literature, ki je objavljena v SCOPUS in WOS bazah. Literaturo smo iskali s pomočjo ključnih besed PERMA model in organizacije.

Rezultati: Na temo PERMA modela v povezavi s pozitivno psihologijo v organizacijah je bilo objavljenih relativno malo prispevkov. Prispevki, ki so objavljeni, obravnavajo dimenzije modela v posameznih skupinah ter pomembnost dobrega počutja za dobrobit posameznika in vpliv, ki ga ima na rezultate.

Organizacija: Pregled znanstvene literature s področja PERMA modela v organizacijah le-tem daje koristne informacije o trendih na področju vodenja.

Družba: Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja ključno paradigmo PERMA modela. Zadovoljni zaposleni vplivajo na dobrobit organizacije, prispevajo k njihovi konkurenčni prednosti in posledično tvorijo boljšo skupnost.

Originalnost: Raziskava ponuja poglobljen pogled v spremembe, ki jih PERMA model prinaša na področju vodenja.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitev pregleda literature je popolnoma odvisna od predhodno objavljenih raziskav in njihove razpoložljivosti.

Ključne besede: PERMA model, organizacija, pozitivna psihologija, dobro počutje.

1 Uvod

Človeški viri so najpomembnejši viri organizacije in jih je treba obravnavati z najvišjo stopnjo občutljivosti. Dobro počutje zaposlenih je postalo ključno vprašanje v današnji družbi, kar dokazuje dodatek izgorelosti v 11. reviziji Mednarodne klasifikacije bolezni (WHO, 2019). Stres na delovnem mestu povzroča organizacijam visoke stroške zaradi zmanjšane produktivnosti, odsotnosti z dela in zdravstvenih težav. Posledično je področje raziskovanja postalo izboljšanje pozitivnih vidikov dobrega počutja zaposlenih v organizacijah.

Vključevanje zaposlenih, njihovo motiviranje in dvig ravni uspešnosti so nujni za razvoj organizacije. Vendar se tudi to področje z leti spreminja in dopolnjuje ter je vse bolj naklonjeno skrbi za zadovoljstvo zaposlenih. Področje pozitivne psihologije na delovnem mestu razlaga, zakaj zaposleni, ki imajo boljše psihološko dobro počutje v organizaciji tudi delujejo bolje, in predstavlja prehod, dojemanje in zagotavljanje zaposlenih, ki se v organizaciji dobro počutijo.

Pozitivna psihologija se je pojavila kot ena najhitreje rastočih poddisciplin v psihologiji (Martín-del-Río et al., 2021). V prvem desetletju samostojne znanosti so pozitivne psihološke raziskave narasle na 4 % vseh raziskav, izvedenih in objavljenih v psihologiji (Rusk & Waters, 2013). Rusk in Waters (2013) sta v svoji bibliometrični analizi ugotovila, da pozitivne psihološke raziskave obsegajo celoten obseg psiholoških poddisciplin, od športne do klinične psihologije. Ta vzpon zanimanja za razumevanje, merjenje, obvladovanje in razvijanje pozitivnih vidikov dela je ustrezno označen kot pozitivna organizacijska psihologija (Donaldson & Ko, 2010).

Dokazi kažejo, da imajo subjektivno dobro počutje in povezani konstrukti, kot so zadovoljstvo z življenjem, sreča in optimizem, številne pozitivne učinke na zdravje, uspeh, izobraževanje in druge pomembne življenjske rezultate (Diener & Chan, 2011; Diener & Tay, 2012; Lyubomirsky, King in Diener, 2005; Pressman in Cohen, 2005). Ključni poudarek na tem področju je definiranje, razumevanje in podpiranje človeškega razcveta.

Obstaja več definicij in teorij o človekovem razcvetu, vendar ga je na splošno mogoče opredeliti kot dobro počutje in dobro delovanje v življenju (Huppert & So, 2013). Subjektivno dobro počutje je pomemben predpogoj za razcvet. Seligmanova (2011) teorija PERMA nakazuje, da razcvet izhaja iz petih konstruktov dobrega počutja: pozitivnih čustev, zavzetosti, odnosov, pomena in dosežkov.

2 Teoretična izhodišča

Dobro počutje je pogosta tema raziskovalnih interesov. Pozitivna psihologija je veja psihologije, ki se osredotoča na razumevanje in spodbujanje človekove blaginje in razcveta.

Pojavila se je v poznih devetdesetih kot odgovor na tradicionalno osredotočenost psihologije na duševne bolezni in disfunkcije. Pozitivna psihologija poudarja preučevanje pozitivnih izkušenj, lastnosti in vedenja, kot so sreča, optimizem, odpornost, hvaležnost in sočutje.

Glavni cilj pozitivne psihologije je pomagati posameznikom in skupnostim pri uspevanju s prepoznavanjem in negovanjem prednosti in vrlin, ki vodijo v izpolnjujoče in smiselno življenje. Ugotovljeno je bilo, da pozitivne psihološke intervencije, kot so vodenje dnevnika hvaležnosti, meditacija čuječnosti in pozitivno preoblikovanje, izboljšajo dobro počutje, zmanjšajo negativna čustva in povečajo splošno zadovoljstvo z življenjem. Pozitivna psihologija se osredotoča na kreiranje pogojev za srečo in posameznikovega doživljanja dobrega počutja (Seligman, 2002). Seligman je sprožil premik osredotočenosti psihologije na bolj pozitivne psihološke teme, kot so dobro počutje, zadovoljstvo, upanje, optimizem, tok, sreča, uživanje, človeške moči in odpornost. V nasprotju s klasično osredotočenostjo psihologije na zdravljenje duševnih bolezni, pozitivna psihologija poudarja razumevanje dejavnikov, ki gradijo moč, pomagajo ljudem do razcveta in prispevajo k duševnemu zdravju, pa tudi k subjektivnemu dobremu počutju in sreči. Vsi ti dejavniki in procesi so lahko osnova za optimalno delovanje človeka (Seligman, 2002).

Pozitivna psihologija se uporablja tudi na različnih področjih, kot so izobraževanje, poslovanje in zdravstvo, za spodbujanje pozitivnih rezultatov in preprečevanje negativnih. Na splošno je pozitivna psihologija prispevala k bolj celostnemu in pozitivnemu pogledu na človeško naravo in pripomogla k boljšemu razumevanju dejavnikov, ki prispevajo k človekovemu razcvetu. Izhodiščni položaj raziskovalcev za merjenje dobrega počutja je pozitivno osnovano stališče kot je povečanje subjektivnega blagostanja, spodbujanje dobrega duševnega zdravja in osebnega uspeha.

Tudi sama pozitivna psihologija je doživela razcvet na področju znanosti in posledično so nastale različne opredelitve. Pozitivna psihologija je krovni izraz za teorije in raziskave o tem, kaj dela življenje najbolj vredno življenja (Seligman in Csikszentmihalyi, 2000). Pozitivna psihologija govori o znanstveno utemeljenih pogledih na to, kaj naredi življenje vredno življenja. Osredotoča se na vidike človeškega stanja, ki vodijo k sreči, izpolnitvi in razcvetu. Pozitivna psihologija je znanstvena študija človeških moči in vrlin. Obravnava človeka in z zanimanjem ugotavlja, kaj deluje, kaj je prav in kaj se izboljšuje (Sheldon & King, 2001). Gibanje pozitivne psihologije označuje dobro počutje kot pozitivne in trajnostne karakteristike, ki posameznikom in organizacijam omogočajo uspevanje in razcvet (Seligman, 2002). Pozitivna psihologija je znanstveno področje, ki preučuje optimalno delovanje posameznikov, skupin in institucij (Gable & Haidt, 2005).

Eden od modelov konceptualizacije in merjenja dobrega življenja oziroma dobrega počutja temelji na teoriji dobrega počutja oziroma modelu PERMA Martina Seligmána (2011). Model PERMA predlaga pet dimenzij dobrega počutja, in sicer: pozitivna čustva (P), zavzetost (E), odnosi (R), pomen (M) in dosežek (A). Dokazano je, da so ti močno povezani z različnimi

merili dobrega počutja (Seligman, 2011). Model vključuje tako hedonistične dimenzije, kot so sreča, zadovoljstvo z življenjem, prisotnost pozitivnega afekta in odsotnost negativnega afekta, kot evdemonične dimenzije, torej pozitivno psihološko delovanje, ki temelji na indikatorjih, kot so smisel življenja in pozitivni odnosi. Pet različnih poti do dobrega počutja dimenzije PERMA kot sestavine globalnega blagostanja sledijo zaradi njih samih (Seligman, 2011).

Pozitivna čustva se nanašajo na dejavnik dobrega počutja, ki blaži vztrajen vpliv negativnih čustev in spodbuja dobro počutje v zvezi z razsežnostmi telo-um-duh, psihološko dobro počutje, zadovoljstvo z življenjem in večje zmožnosti učenja (Fredrickson, 2013; Green, Noor in Hashemi, 2020; Green et al., 2021; Huppert, 2009; Reschly et al., 2008). Zavzetost nakazuje nagrajujoče delo in vznemirljive hobije. Pomeni večjo vključenost, trud, zanimanje in poglobljenost v naloge, ki posameznikom prinašajo visoko raven intrinzične nagrade in motivacije (Ascenso et al., 2018). Odnosi vključujejo socialne povezave, ljubezen, domačnost, čustveno interakcijo in fizično interakcijo. Pozitivni odnosi z družino, prijatelji in vrstniki, vse to tvori podporno mrežo posameznika, spodbujajo boljše počutje in so ključnega pomena za obvladovanje stresa in življenjskih stisk (Lightman et al., 2008). Pomen se nanaša na občutek smisla in smeri v življenju. Zagotavlja povezavo z nečim, kar je večje od nas samih, pa tudi neguje občutke, da je posameznikovo življenje dragoceno in vredno (Steger, 2012). Pomen je povezan z izboljšanim fizičnim zdravjem, zmanjšanim tveganjem umrljivosti in večjim zadovoljstvom z življenjem (Ryff et al., 2004; Steger, 2012). Dosežek se nanaša na ambicije in pomembne dosežke. Vključuje prizadevanje za doseg svojih ciljev, izkušnjo mojstrstva in dokazovanje učinkovitosti pri izpolnjevanju nalog (Butler & Kern, 2016).

Ugotovljeno je bilo, da so ti posamezni elementi močni prediktorji dobrega počutja in so v kontekstu povezanim z delom, pokazali močno povezavo z delovno uspešnostjo (Donaldson in Donaldson, 2021). Vendar model PERMA ni brez kritik. Seligman (2018) je sam izrazil, da ti gradniki niso niti ortogonalni niti izčrpni in spodbudil raziskovalce, da raziščejo dodatne gradnike dobrega počutja onkraj PERMA modela. Doslej je bilo izvedenih veliko empiričnih raziskav o gradnikih PERMA (Donaldson, 2019; Donaldson et al., 2019; Heshmati et al., 2020; Kern, Waters, Adler, & White, 2015; Watanabe et al., 2018; Butler & Kern, 2016). Po obsežnih utemeljenih uporabnih raziskavah na delovnem mestu, skrbnem pregledu empiričnih študij z uporabo PERMA modela v kombinaciji z izvajanjem sistematičnih pregledov in metaanaliz o pozitivnih psiholoških intervencijah pri delu, so bili dodani štirje dodatni gradniki dobrega počutja, ki jih je vredno nadaljnje raziskovati (Donaldson, 2019; Donaldson et al., 2019; Neumeier et al., 2017; Watanabe et al., 2018). Meritve teh štirih predlaganih gradnikov je validirala Donaldson (2019), Donaldson in Donaldson (2020) in tako dodatno vključujejo:

Tabela 1. Nove komponente PERMA modela po Donaldson in Donaldson

Nove komponente	Opredelev
Fizično zdravje	Biološka, funkcionalna, psihološka zdravstvena rezerva
Miselnost	Usmerjenost v prihodnost, razvojna naravnost, vztrajnost
Okolje	Prostorsko-časovni elementi, kot so dostop do naravne svetlobe, narava, fiziološka varnost
Ekonomska varnost	Dojemanje finančne varnosti

Opomba. Komponente PERMA modela. Prirejeno iz »The positive functioning at work scale: Psychometric assessment, validation, and measurement invariance« po S.I. Donaldson in S.I. Donaldson, S. I., 2020, *Journal of Well-Being Assessment*, 4, str. 181-215.

Raziskava prispeva k trenutnemu razumevanju PERMA modela ter s tem predlaga raziskovalne priložnosti na tem področju. Za izpolnitev cilja raziskave smo si zastavili naslednje raziskovalno vprašanje (RV): Katere so pomembne raziskovalne vrzeli na področju PERMA modela in katera so področja, kjer so potrebne nadaljnje raziskave?

3 Metoda

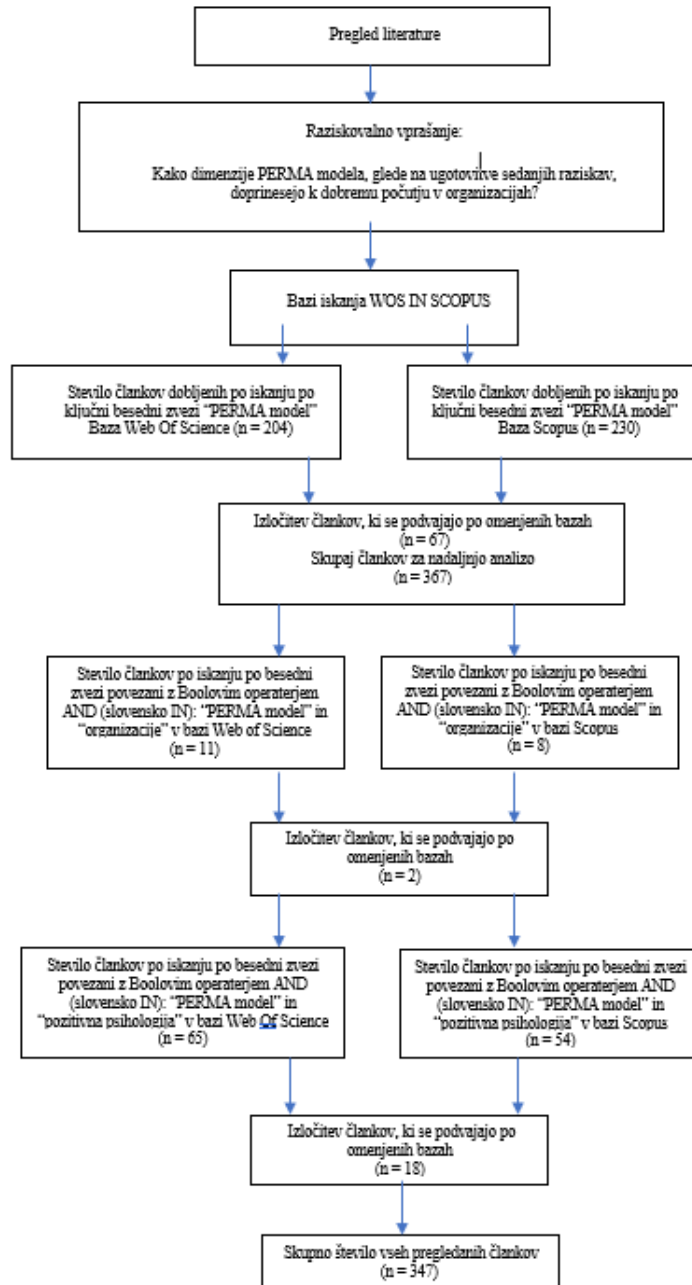
Namen raziskave je bil pridobiti celovit vpogled v dosedanje raziskave na temo PERMA modela, zato smo naredili sistematičen pregled znanstvenih raziskav. Literaturo smo iskali s pomočjo bibliografske zbirke podatkov Scopus in Web Of Science. Iskanje je bilo omejeno na naslov prispevka, povzetek, ključne besede. Uporabili smo naslednji besedni zvezi »PERMA model«.

Obe zbirki podatkov smo med seboj primerjali glede na leto izdaje in tako ugotovili trend raziskovanja. Nadaljnje smo opravili pregled sklopov, v katere so bile raziskave s področja PERMA modela opredeljene. Pregled smo opravili v obeh bibliografskih zbirkah podatkov.

V nadaljevanju smo uporabili naslednji besedni zvezi povezani z Boolovim operaterjem AND (slovensko IN): »PERMA model« in »organizacije«. Ravno tako smo pregled opravili v obeh bibliografskih zbirkah podatkov.

Pregled smo nadaljevali na način, da smo uporabili besedni zvezi) »PERMA model« in »pozitivna psihologija«. Ravno tako smo pregled opravili v obeh bibliografskih zbirkah podatkov.

Pri pregledu zbrane literature smo uporabili deskriptivno raziskovalno metodo. Na spodnji sliki 1 predstavljamo model raziskave.



Slika 1. Model raziskave

V nadaljevanju smo opredelili raziskave, ki podrobneje opredeljujejo dimenzije PERMA modela.

4 Rezultati

Na podlagi pridobljene baze prispevkov, ki smo jo dobili, podajamo osnovni opis. V zbirki podatkov Web Of Science je besedna zveza PERMA model prikazala 204 rezultatov. V bibliografski zbirki podatkov Scopus je bilo poimenovanjem raziskav s to besedno zvezo prikazanih 230 raziskav.

Tabela 2. Prikaz raziskav PERMA modela po letih iz zbirke podatkov Web Of Science in Scopus

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
WOS	3	/	2	3	7	7	14	22	24	46	47	4
204												
SCOPUS	4	/	8	5	8	12	22	17	27	43	63	7
230												

Nadaljnje smo podrobneje opravili pregled sklopov, v katere so bile opredeljene raziskave s področja PERMA modela.

V zbirki podatkov Web of Science je besedna zveza PERMA model prikazala 204 rezultate. Največ raziskav je bilo opravljenih na področju psihologije, in sicer 35, na področju izobraževanja 19, okoljskih znanosti 19, javnega okolja 18, zdravstva 16, menedžmenta 13, družbenih ved 13 ter ostalih.

V zbirki podatkov Scopus je besedna zveza PERMA model prikazala 230 rezultatov. Največ raziskav je bilo opravljenih na področju družbenih ved, in sicer 75, psihologije 74, medicine 48, inženiringa 27, umetnosti in humanistike 24, okoljskih znanosti 24, podjetništva, menedžmenta in računovodstva 21, računalniške znanosti 19, biokemije, genetike in molekularne biologije 8 ter ostalih.

V nadaljevanju smo uporabili naslednji besedni zvezi, in sicer »PERMA model« in »organizacije«. Uporaba iskalnih besed je v Web of Science podala 11 rezultatov, v Scopusu pa 8. Pri iskanju besednih zvez »PERMA model« in »pozitivna psihologija« smo v Web of Science našli 65 rezultatov, v Scopusu pa 54 rezultatov.

Model PERMA je predmet številnih raziskav na področju pozitivne psihologije. Tukaj je nekaj primerov raziskav, ki so bile izvedene na modelu po dimenzijah, ki jih model sam navaja:

Tabela 3. Raziskave, ki opredeljujejo dimenzije PERMA modela

PERMA dimenzija	Opredelevitev v raziskavi	Raziskave
Pozitivna čustva	Raziskave so pokazale, da ima lahko doživljanje pozitivnih čustev številne koristi, vključno z izboljšanim fizičnim zdravjem, večjo ustvarjalnostjo in večjo odpornostjo na stres in stisko. Teorijo pozitivnih čustev razširijo in gradijo, kar nakazuje, da lahko doživljanje pozitivnih čustev razširi repertoar misli in dejanj ljudi ter zgradi osebne vire, ki jim lahko pomagajo uspevati in se spopadati s stisko.	Fredrickson (2001a), Fredrickson (2001), Fredrickson & Branigan (2005), Pressman & Cohen (2005).
Zavzetost	Študije so pokazale, da lahko zavzetost za pomembne dejavnosti privede do boljšega počutja, vključno z večjim zadovoljstvom z življenjem in nižjo stopnjo depresije in anksioznosti. Raziskave so pokazale, da je psihološka fleksibilnost, ki je povezana z zavzetostjo in njenim pomenom v modelu PERMA, ključni vidik zdravja in dobrega počutja. Posledično ugotavljajo, da lahko imajo posegi, namenjeni povečanju psihološke fleksibilnosti, veliko pozitivnih razsežnosti.	Bakker et al. (2008), Saks (2006), Schaufeli et al. (2002).
Odnosi	Ugotovljeno je bilo, da so pozitivni odnosi z drugimi ključni napovedovalec dobrega počutja, raziskave pa kažejo, da lahko socialna podpora ublaži negativne učinke stresa in izboljša duševno zdravje.	Cross & Parker (2004), Schulz & Beach (1999) Frone et al. (1997).
Smisel	Ugotovljeno je bilo, da je občutek smisla in namena v življenju povezan z večjo odpornostjo na stiske, pa tudi z manj depresije in anksioznosti. Vključuje tudi koncept trajnostne sreče in predlaga več strategij za doseganje dolgoročnega povečanja sreče, vključno s tistimi, ki so povezane z modelom PERMA. Hkrati so študije pokazale, da sreča, merjena z modelom PERMA, napoveduje večji karierni uspeh in dosežke v obdobju nekaj let.	McAdams & McLean (2013), Rosso et al. (2010), Boehm & Lyubomirsky (2008), Lyubomirsky, Sheldon & Schkade (2005), Antonovsky, (1987).
Dosežek	Raziskave so pokazale, da lahko postavljanje in doseganje ciljev vodi do izboljšane počutja in samospoštovanja ter poveča motivacijo in zadovoljstvo. Raziskave govorijo o vrsti pozitivnih psiholoških posegov, vključno s povezanimi z modelom PERMA, in ugotavljajo, da lahko ti posegi vodijo do izboljšav dobrega počutja, rezilientnosti in drugih pozitivnih rezultatov.	Huang (2011), Kashdan & Rottenberg (2010), VandeWalle et al. (2000), Seligman, Steen, Park & Peterson (2005), Elliot & Church (2003).

5 Razprava

Model PERMA poudarja pomen negovanja pozitivnih čustev, vključevanja v pomembne dejavnosti, grajenja pozitivnih odnosov, iskanja namena in smisla življenja ter doseganja osebnih ciljev za splošno dobro počutje. Raziskave o PERMA modelu kažejo, da lahko negovanje pozitivnih čustev, vključevanje v pomembne dejavnosti, vzpostavljanje pozitivnih

odnosov, iskanje namena in smisla življenja ter doseganje osebnih ciljev prispevajo k večji blaginji in odpornosti na izzive. Z uporabo PERMA modela lahko organizacije izboljšajo delovno okolje in blaginjo zaposlenih, kar lahko prispeva k povečanju produktivnosti, zmanjšanju absentizma in fluktuacije ter izboljšanju celotne organizacijske kulture.

Iz rezultatov izhaja, da je bilo na temo PERMA modela v povezavi s pozitivno psihologijo v organizacijah objavljenih relativno malo prispevkov. Preučeni članki se osredotočajo na dimenzije modela v različnih skupinah posameznikov ter poudarjajo pomen blagostanja za dobro počutje in njegov vpliv na dosežke. Raziskave o PERMA modelu kažejo, da negovanje pozitivnih čustev, vključevanje v smiselne aktivnosti, vzpostavljanje pozitivnih odnosov, iskanje namena in smisla v življenju ter doseganje osebnih ciljev prispevajo k izboljšanju blagostanja in odpornosti v obrazu izzivov. Uporaba PERMA modela omogoča organizacijam izboljšanje delovnega okolja in blagostanja zaposlenih, kar se lahko odrazi v povečani produktivnosti, zmanjšanju odsotnosti in fluktuaciji ter izboljšanju organizacijske kulture.

PERMA model se lahko uporablja v organizacijah kot orodje za izboljšanje blaginje zaposlenih in splošnega delovnega okolja. PERMA model lahko voditeljem pomaga, da razvijejo strategije, ki bodo podpirale dobro počutje in uspeh zaposlenih (Lyubomirsky et al., 2005).

S pomočjo modela se lahko organizacije osredotočijo na naslednje spremembe, ki jih navajamo.

- Povečanje pozitivnih čustev: organizacije lahko spodbujajo pozitivna čustva med zaposlenimi, kot so zahvale za dobro opravljeno delo, z organiziranjem družabnih. S tem se lahko izboljša razpoloženje in poveča motivacija za delo. Uporaba PERMA modela vodi k povečanju pozitivnih čustev, ki so ključnega pomena za dobro počutje zaposlenih v organizacijah, (Shimazu et al., 2019). PERMA model lahko pomaga organizacijam, da razvijejo boljše strategije upravljanja s čustvi pri delu, kar lahko prispeva k izboljšanju blaginje zaposlenih in produktivnosti organizacije (Wang & Zhang, 2021).
- Spodbujanje angažiranosti: organizacije lahko spodbujajo zaposlene, da se bolj vključijo v svoje delo in ga dojemajo kot smiselno in pomembno. Navedeno se lahko doseže z jasnim postavljanjem ciljev in pričakovanj, ki so povezani z vrednotami organizacije, ter z zagotavljanjem možnosti za razvoj in napredovanje. PERMA model je učinkovito orodje za spodbujanje blaginje zaposlenih v organizacijah, kar lahko prispeva k boljšemu delovnemu okolju, produktivnosti in uspehu organizacije (Wang & Liu, 2020). Uporaba PERMA modela lahko pomaga organizacijam pri razvijanju boljših sistemov nagrajevanja, ki temeljijo na pozitivnih čustvih in pripadnosti zaposlenih, kar lahko prispeva k povečanju motivacije in uspehu organizacije (Tay & Diener, 2020).
- Krepitev odnosov: organizacije lahko spodbujajo pozitivne odnose med zaposlenimi, z organiziranjem skupinskih aktivnosti ali timskih srečanj. S tem se lahko izboljša

medosebna komunikacija in poveča občutek pripadnosti. PERMA model lahko prispeva k izboljšanju odnosov med zaposlenimi in povečanju občutka pripadnosti organizaciji (Luthans & Youssef, 2007). Uporaba PERMA modela lahko pomaga organizacijam pri privabljanju in zadrževanju najboljših zaposlenih (Lyubomirsky et al., 2005). PERMA model lahko prispeva k izboljšanju vključenosti in raznolikosti v organizacijah, saj spodbuja pozitivne odnose in enakost med zaposlenimi (Raja & Kumar, 2020).

- Povečanje smisla: organizacije lahko spodbujajo zaposlene, da najdejo smisel in namen v svojem delu, kot so aktivnostmi, ki so v skladu z vrednotami organizacije. To se lahko odrazi v povečanem zadovoljstvu zaposlenih in zmanjšanju stresa. Uporaba PERMA modela lahko pomaga organizacijam pri oblikovanju bolj zdravih delovnih okolij in boljši rabi virov (Seligman, 2011). PERMA model lahko pomaga organizacijam pri oblikovanju strategij, ki temeljijo na vrednotah organizacije in povečujejo občutek smisla pri delu, kar lahko prispeva k večji motivaciji in uspehu organizacije (Pekrun & Elliot, 2019).
- Spodbujanje dosežkov: organizacije lahko spodbujajo zaposlene, da postavljajo in dosežejo cilje, kar lahko izboljša samozavest in poveča motivacijo. To se lahko doseže z jasno definiranimi cilji, nagrajevanjem dosežkov in priznanjem uspehov. PERMA model lahko pomaga pri izboljšanju produktivnosti in doseganju ciljev organizacije (Seligman, 2011). PERMA model lahko prispeva k izboljšanju vodenja in razvoju voditeljskih sposobnosti, kar lahko vodi k večji učinkovitosti in uspehu organizacije (Luthans & Avolio, 2019). Ravno tako pomaga organizacijam pri razvijanju boljših sistemov upravljanja s spremembami, saj spodbuja pozitivno razmišljanje in iskanje novih priložnosti za rast in razvoj (Gallagher & Vella-Brodrick, 2020).

Menimo, da ima PERMA model ima izjemno pomemben vpliv na organizacije in njihove zaposlene, saj je skrb za blagostanje zaposlenih ključnega pomena za uspeh organizacij. Ravno uporaba PERMA modela organizacijam omogoči, da se osredotočijo na celovito dobrobit zaposlenih, ki vključuje ne samo njihovo zadovoljstvo, ampak tudi njihovo srečo, povezanost in smisel pri delu.

Povečanje blagostanja zaposlenih prinese številne koristi, kot so večja produktivnost, zmanjšanje stroškov zaradi odsotnosti in zamenjav ter izboljšanje organizacijske kulture. Zdravi, motivirani in srečni zaposleni so bolj angažirani, ustvarjalni in predani svojemu delu, kar se odraža v kakovosti opravljenega dela in doseženih rezultatih. Poleg tega, z vzpostavljanjem pozitivnih odnosov in spodbujanjem medsebojnega sodelovanja, organizacije ustvarijo delovna okolja, ki spodbujajo rast, zaupanje in sinergijo med zaposlenimi.

Verjamemo, da PERMA model predstavlja močno orodje za organizacije pri razvoju strategij za podporo blagostanju zaposlenih. Pomembno je, da organizacije prepoznajo pomen investiranja v čustveno dobrobit zaposlenih, smiselnosti dela in povezanosti z organizacijskim namenom. To dosežejo z vzpostavljanjem ustreznih programov, politik in praks, ki

spodbujajo pozitivna čustva, omogočajo razvoj smiselnih nalog, vzpostavljajo pozitivne medosebne odnose ter podpirajo zaposlene pri doseganju ciljev.

Skrb za blagostanje zaposlenih je ključnega pomena tudi v današnjem hitro spreminjajočem se delovnem okolju, kjer se pojavljajo nove izzive in stresorji. PERMA model organizacijam pomaga razviti odpornost zaposlenih, da se bolje spopadejo s temi izzivi in ohranjajo visoko raven blagostanja.

Menimo, da PERMA model predstavlja priložnost za organizacije, da postanejo bolj človeško usmerjene in ustvarjajo delovna okolja, kjer zaposleni dosegajo svoj polni potencial in se počutijo zadovoljni ter izpolnjeni. S tem pa organizacije ne samo izboljšujejo svoje poslovne rezultate, ampak tudi prispevajo k splošnemu blagostanju in kakovosti življenja svojih zaposlenih.

Ob upoštevanju specifičnih potreb in konteksta organizacije je pomembno, da organizacije prepoznajo in priznajo pomen blagostanja zaposlenih ter vodijo politike in prakse, ki spodbujajo pozitivno delovno okolje. S temi pristopi organizacije učinkoviteje podpirajo blagostanje zaposlenih in dolgoročno prispevajo k uspešnosti organizacije.

V luči rezultatov raziskave organizacije lahko upoštevajo naslednje predloge:

- Vlaganje v programe, ki spodbujajo pozitivna čustva med zaposlenimi, na primer s poudarkom na hvaležnosti, veselju in zadovoljstvu pri delu.
- Oblikovanje nalog, ki so smiselne in povezane z delom, ki motivirajo zaposlene ter jim dajejo občutek pomembnosti.
- Spodbujanje pozitivnih medosebnih odnosov med zaposlenimi, na primer s sodelovanjem, mentorstvom ali timskim delom.
- Omogočanje zaposlenim, da najdejo svoj namen in smisel v delu ter sledijo osebnim ciljem in ambicijam, pri čemer naj izhajajo iz skupnih vrednot.
- Zagotavljanje podpore in virov za doseg profesionalnih in osebnih ciljev zaposlenih.
- Ob upoštevanju specifičnih potreb in konteksta organizacije je pomembno, da organizacije prepoznajo in priznajo pomen blagostanja zaposlenih ter vodijo politike in prakse, ki spodbujajo pozitivno delovno okolje. S temi pristopi organizacije lahko učinkoviteje podpirajo blagostanje zaposlenih in dolgoročno prispevajo k uspešnosti organizacije.

6 Zaključek

Raziskave pomagajo razumeti, kako se lahko PERMA model uporabi v različnih kontekstih, kot so organizacije in vodenje, partnerski odnosi življenje, študijsko življenje, skrb za zdravje ter kako lahko prispeva k izboljšanju dobrega počutja in zadovoljstva ljudi.

S pregledom literature smo si ustvarili kritičen vpogled, kako PERMA model vpliva na organizacije in kakšne priložnosti ter izzive predstavlja za vodenje. Največja prednost podjetja, kljub umetni inteligenci, digitalizaciji in ostalim, je vrednost, ki jo ustvarjajo talentirani zaposleni. Zaposleni, ki bodo pri svojem delu občutili pozitivna čustva, se počutili sprejete, imeli možnost vključitve in sodelovanja pri razvoju, imeli dobre medsebojne odnose, katerih dosežki bodo cenjeni in prepoznani ter bodo pri svojem delu doživljali smisel, bodo zadovoljni ter posledično povzročili konkurenčnost organizacije in njen uspeh.

Raziskava je bila omejena na razpoložljive predhodne raziskave, iz katerih smo naredili sistematičen pregled. Iz naše raziskave smo ugotovili, da PERMA model pozitivno vpliva na organizacije. Glede na to, da je na trgu trenutno kritično pomanjkanje delovne sile praktično na vseh področjih, predlagamo nadaljnje raziskave na področju pozitivnega vodenja in PERMA modela. Glede na občutne družbene spremembe je potrebno ugotoviti kakšne kompetence bi moral razviti vodstveni kader v času, ki ga narekuje umetna inteligenca, digitalizacija in generacijski izzivi.

Reference

1. Ascenso, S., Perkins, R., & Williamon, A. (2018). Resounding meaning: A PERMA wellbeing profile of classical musicians. *Frontiers in Psychology*, 9(1895). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01895>
2. Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success? *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101-116.
3. Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6, 1–48.
4. Diener, E., & Chan, M. Y. (2011). Happy people live longer: Subjective well-being contributes to health and longevity. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 3(1), 1-43.
5. Diener, E., & Tay, L. (2012). A scientific review of the remarkable benefits of happiness for successful and healthy living. *Report of the Well-Being Working Group, Royal Government of Bhutan: Report to the United Nations General Assembly, Well-Being and Happiness: A New Development Paradigm*. New York: UN General Assembly.
6. Donaldson, S. I., and Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *J. Posit. Psychol.* 5, 177–191. doi: 10.1080/17439761003790930
7. Donaldson, S. I. (2019). Evaluating positive functioning and performance: A positive work and organizations approach [Doctoral dissertation]. Retrieved from PQDT-Global.
8. Donaldson, S. I., Lee, J. Y., & Donaldson, S. I. (2019). Evaluating positive psychology interventions at work: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 4(3), 113–134. <https://link.springer.com/article/10.1007/s41042-019-00021-8> <https://doi.org/10.1007/s41543-020-00033-1>
9. Donaldson, S. I., & Donaldson, S. I. (2020). The positive functioning at work scale: Psychometric assessment, validation, and measurement invariance. *Journal of Well-Being Assessment*, 4, 181-215.

10. Donaldson, S. I., and Donaldson, S. I. (2021). Examining PERMA+4 and work role performance beyond self-report bias: insights from multitrait- multimethod analyses. *J. Posit. Psychol.*, 1–10. doi: 10.1080/17439760.2021.1975160
11. Donaldson, S. I., Heshmati S., Lee, J. Y. Lee and Donaldson, S. I. Donaldson (2021). Examining building blocks of well-being beyond PERMA and self-report bias, *The Journal of Positive Psychology*, 16:6, 811-818, doi: 10.1080/17439760.2020.1818813
12. Donaldson, S. I., van Zyl, L. E., & Donaldson, S. I. (2022). PERMA+ 4: a framework for work-related wellbeing, performance and positive organizational psychology 2.0. *Frontiers in psychology*, 12, 6261.
13. Fredrickson, B. L. (2001a). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *The American Psychologist*, 56(3), 218-226.
14. Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and build. *Advances in Experimental Social Psychology*, 47, 1–53. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407236-7.00001-2>
15. Gable, S. H., Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*. 9(2), pp. 103-110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
16. Green, Z. A., Noor, U., & Hashemi, M. N. (2020). Furthering proactivity and career adaptability among university students: Test of intervention. *Journal of Career Assessment*, 28(3), 402–424. <https://doi.org/10.1177/1069072719870739>
17. Green, Z. A., Noor, U., Ahmed, F., & Himayat, L. (2021). Validation of the Fear of COVID-19 Scale in a sample of Pakistan’s university students and future directions. *Psychological Reports*. <https://doi.org/10.1177/003329412111016754>
18. Green, Z. A. (2022). Character strengths intervention for nurturing well-being among Pakistan's university students: A mixed-method study. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 14(1), 252-277.
19. Heshmati, S., Brick, T. R., Roeser, R. W., & Oravec, Z. (2020). Assessing psychological well-being in early adulthood: Empirical evidence for the structure of daily well-being via network analysis. *Applied Developmental Science*.
20. Huppert, F. A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), 137–164. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x>
21. Huppert, F. A., & So, T. C. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, 110, 837-861. doi: 10.1007/s11205-011-9966-7
22. Kashdan, T. B., & Rottenberg, J. (2010). Psychological flexibility as a fundamental aspect of health. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 865-878.
23. Kern, M. L., Waters, L., Adler, A., & White, M. (2015a). Assessing employee wellbeing in schools using a multifaceted approach: Associations with physical health, life satisfaction, and professional thriving. *Psychology*, 5(6), 500–513. <https://doi.org/10.4236/psych.2014.56060>
24. Lightman, E., Mitchell, A., & Wilson, B. (2008). Poverty is making us sick: A comprehensive survey of health and income in Canada. Retrieved from <https://www.wellesleyinstitute.com/wp-content/uploads/2011/11/povertyismakingussick.pdf>. Dostop 1. marec 2023.
25. Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111-131.
26. Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. doi: 10.1037/0033-2909.131.6.803

27. Martín-del-Río, B., Neipp, M. C., García-Selva, A., and Solanes-Puchol, A. (2021). Positive organizational psychology: A Bibliometric review and science mapping analysis. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 18:5222. doi: 10.3390/ijerph18105222
28. Neumeier, L. M., Brook, L., Ditchburn, G., & Sckopke, P. (2017). Delivering your daily dose of well-being to the workplace: A randomized controlled trial of an online well-being programme for employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 555–573. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1320281>
29. Pressman, S. D., & Cohen, S. (2005). Does positive affect influence health? *Psychological Bulletin*, 131(6), 925-971. doi: 10.1037/0033-2909.131.6.925
30. Reschly, A. L., Huebner, E. S., Appleton, J. J., & Antaramian, S. (2008). Engagement as flourishing: The contribution of positive emotions and coping to adolescents' engagement at school and with learning. *Psychology in the Schools*, 45, 419–431. <https://doi.org/10.1002/pits.20306>
31. Rusk, R. D., and Waters, L. E. (2013). Tracing the size, reach, impact, and breadth of positive psychology. *J. Posit. Psychol.* 8, 207–221. doi: 10.1080/17439760.2013.777766
32. Ryff, C. D., Singer, B. H., & Love, G. D. (2004). Positive health: Connecting well-being with biology. *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 359(1449), 1383–1394. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1521>
33. Seligman, M. (2002). *Authentic happiness*. Free Press, New York.
34. Seligman, M. E. P., Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*. 55(1), pp. 5–14.
35. Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Free Press.
36. Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *The American Psychologist*, 60(5), 410-421.
37. Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American psychologist*, 56(3), 216.
38. Steger, M. F. (2012). Experiencing meaning in life: Optimal functioning at the nexus of spirituality, psychopathology, and wellbeing. In P. T. P. Wong (Ed.), *The human quest for meaning (2nd ed.)* (pp. 165–184). New York: Routledge.
39. Watanabe, K., Kawakami, N., Shiotani, T., Adachi, H., Matsumoto, K., Imamura, K., Kagami, T., Fusejima, A., Muraoka, T., Kagami, T., Shimazu, A., Kern, M. L., & Matsumoto, K. (2018). The Japanese Workplace PERMA-Profiler: A validation study among Japanese workers. *Journal of Occupational Health*, 60(5), 383–393. <https://doi.org/10.1539/joh.2018-0050-OA>
40. World Health Organization (2019) *International statistical classification of diseases and related health problems* (11th ed.). <https://icd.who.int/>

Vesna Vodišek Razboršek je doktorska študentka na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Znanstveni magisterij je opravila na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. Zaposlena je na področju socialnega varstva, kjer vodi in zastopa javni zavod. Sodeluje v različnih strokovnih skupinah in projektih. Njeni raziskovalni interesi obsegajo področja vodenja, menedžmenta in psihologije v menedžmentu.

Maja Meško je redna profesorica kadrovskega menedžmenta na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Doktorirala je na področju kineziologije, naslov njene doktorske disertacije je Definiranje nekaterih gibalnih sposobnosti in psiholoških značilnosti slovenskih vojaških pilotov. Njeni raziskovalni interesi obsegajo

področja menedžmenta, psihologije v menedžmentu, zdravja na delovnem mestu ter vodenja. Sodelovala je in še sodeluje tudi pri različnih projektih. Je avtorica in soavtorica številnih znanstvenih ter strokovnih člankov.

Abstract:

PERMA Model in Organizations

Research Question (RQ): What are the important research gaps in the field of the PERMA model and what are the areas where further research is needed?

Purpose: The purpose of the research is conducting a literature review, i.e. scientific articles, scientific conference papers and independent contributions in scientific monographs in the field of positive psychology and PERMA model.

Method: For the purpose of the study we did a systemic literature review of contributions published in the SCOPUS and WOS database.

Results: Not a lot of contributions have been published on PERMA model and positive psychology in organizations since 2013. The published articles address dimensions of the model in individual groups and the importance of well-being for individual and the impact it has on the results.

Organization: A review of the scientific literature in the field of PERMA model in organizations provides useful information about trends in the field of management.

Society: Employee satisfaction is a key paradigm of PERMA model. Satisfied employees influence the well-being of the organization, contribute to their competitive advantages and, as a result, form a better community.

Originality: The survey provides an in-depth insight into the changes that PERMA model brings to the field of management.

Limitations / further research: The limitations of a literature review of this nature is the complete reliance on previously published research and the availability of these studies.

Keywords: PERMA model, organization, positive psychology, well-being.

Copyright (c) Vesna VODIŠEK RAZBORŠEK, Maja MEŠKO



Creative Commons License

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