

Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo

Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

**SPLETNE INTERVENCIJE ZA IZBOLJŠANJE
BLAGOSTANJA ZAPOSLENIH**

Avtorica: Amadeja Lah

Mentorica: prof. dr. Eva Boštjančič

Uvodna predstavitev metode

Spletne intervencije za izboljšanje blagostanja pri zaposlenih se nanašajo na programe in aplikacije, katerih cilj je izboljšanje posameznikovega počutja, zavzetosti, pozitivnih emocij in blagostanja na delovnem mestu. Izboljšanje počutja in blagostanja je pomembno za vse zaposlene, zato lahko te intervencije uvedemo pri vseh, ne samo pri posameznikih z že diagnosticiranimi težavami.

Ker se organizacije vedno v večji meri zavedajo, da za ohranjanje konkurenčnosti ni dovolj zgolj odpravljanje težav pri svojih zaposlenih, se veliko pogosteje zatekajo k uporabi takšnih intervencij, s katerimi lahko pri zaposlenih izboljšujejo njihove lastnosti in počutje.

Pri implementaciji takšnega programa je pomembno, da upoštevamo naslednje smernice:

- Bolj učinkovito bo, če udeleženci sami izberejo program, ki se ga bodo udeleževali (na tak način bo njihova motivacija višja). Raziskave kažejo, da je to veliko bolj učinkovito, kot če zaposlenim dodelimo program (Fordyce, 1997, Seligman idr., 2005; v: Ouwenel, Le Blanc in Schaufeli, 2013). Udeleženci, ki so se sami odločili, da bodo sodelovali in sami izbrali program, so po programu dosegali višje ravni blagostanja kot tisti, ki so bili določeni za sodelovanje (Lyubomirsky, 2009; v: Ouwenel, Le Blanc in Schaufeli, 2013)
- Aktivnosti morajo biti validirane. Večina metod, aktivnosti ne temelji na neki določeni teoriji ali empiričnih dokazih, zato je pomembno da naredimo validacijo in dokažemo, da izbrana aktivnost dejansko lahko zviša blagostanje posameznikov.
- Pomembno pa je tudi aktivno sodelovanje udeležencev. Programi morajo biti oblikovani na način, da od udeležencev zahtevajo aktivno sodelovanje.

Uspeh intervencij za povečevanje blagostanja pa ni odvisen samo od kakovosti same intervencije ampak tudi od procesa implementiranja le-te. Pomembno je, da vodilni zaznavajo blagostanje zaposlenih kot vrednoto podjetja in so pripravljeni vlagati vire za povečanje in vzdrževanje blagostanja. Pomembno pa je tudi, da zaposleni vidijo in razumejo doprinos in pomembnost dobrega počutja tako za njih kot za organizacijo.

Zgodovinski pregled razvoja

Spletne skupine za samopomoč obstajajo že nekje od leta 1982 (Kanani in Regehr, 2003; v: Richards, 2013). Eden izmed prvih takšnih primerov je bil program »Ask Uncle Ezra« namenjen za pomoč študentom univerze Cornell. Kmalu so se pojavili tudi drugi programi namenjeni odgovarjanju na vprašanja o mentalnem zdravju. Leta 1990 je zdravnik Ivan Goldberg oblikoval spletno stran, preko katere je odgovarjal na vprašanja o zdravljenju in pomoči pri depresiji. John Grohol pa je pet let kasneje oblikoval spletno stran namenjeno temam o mentalnem zdravju.

Leta 1997 je bila ustanovljena ISMHO (Society for Mental health Online), katere cilj je bil pokazati kako lahko tehnologija in širjenje medmrežja pomaga pri problemih v zvezi z duševnim zdravjem (Richards, 2013).

Kljub številnim kritikam, ki so jih bili spletni programi za izboljšanje duševnega zdravja sprva deležni, so se vedno bolj razvijali in postajali vedno pomembnejši. Barak, Klein in Proudfoot (2009; v: Richards, 2013) menijo, da so razlogi za to naslednji: sprejemanje interneta kot ustreznega socialnega orodja, razvoj računalništva in izboljšanje varnosti na spletu, razvoj etičnih standardov za uporabo in oblikovanje spletnih programov, vedno več raziskav ter pojav spletnih izobraževanj za strokovnjake.

Spoznanje prednosti uporabe interneta je tako spodbudilo razvoj številnih spletnih strani, aplikacij in programov, ki omogočajo reševanje težav ali preventivno delovanje pri posameznikih. Splet je tako postal pomembno orodje za svetovanje pri težavah v duševnem zdravju, ki se mu pridružujejo tudi druge oblike tehnologije in multimedije, vključno z mobilnimi telefoni, virtualno resničnostjo in različnimi programskimi paketi (Richards, 2013).

Spletni programi so se najprej dotikali problemov, s katerimi se srečujejo posamezniki in s premagovanjem težav v duševnem zdravju. Kasneje so se začeli osredotočati na preventivno delovanje in opozarjanje na morebitne težave, ki bi se lahko pojavile. V zadnjem času pa se vse bolj pojavljajo spletni programi, ki želijo izboljšati trenutno stanje posameznikov. Med take programe spadajo tudi spletne intervencije za izboljšanje blagostanja zaposlenih. Njihov porast je posledica vedno večjega zavedanja podjetij in organizacij, da ni dovolj, da so njihovi zaposleni zdravi in brez težav v duševnem zdravju ampak, da je vedno bolj pomembno tudi to, da se čim bolje počutijo, so bolj zavzeti in motivirani za delo.

V zadnjem času pa se spletni programi za izboljšanje blagostanja zaposlenih preoblikujejo v programe z elementi računalniških iger. Takšni programi vključujejo razne aktivnosti, pri katerih morajo posamezniki tekmovati in dosegati nek cilj, vse to pa z gleda podobno kot igranje računalniške igre (Pogrebtsova in Tondello, 2017).

Uporabnost metode skozi znanstvene raziskave

Metaanalize kažejo majhen do zmeren učinek intervencij za povečevanje blagostanja zaposlenih. Raziskave, ki so preučevale uspeh in učinek takšnih intervencij, so pozitivne učinke potrdile v različnih sektorjih in z različnimi zaposlenimi.

Carolan, Harris in Cavanagh (2017) so v metanalizi preučili značilnosti in učinke nekaterih spletnih programov uporabljenih pri zaposlenih. Preverili so 21 različnih raziskav, ki so uporabljale kar 21 različnih programov. Več kot polovica, 12 od 21, je temeljila na kognitivnem ali vedensko-kognitivnem pristopu, 3 so se navezovala na spoprijemanje s stresom, 2 sta temeljili na čuječnosti, po en program pa je temeljil na kognitivni teoriji, pozitivni psihologiji, treningu reševanja problemov in sprejemanju ter pripadnosti. Povprečno trajanje vseh programov je znašalo 7,6 tednov (najkrajši je trajal 4 tedne, najdaljši pa 13 tednov).

Intervencije pri vseh programih so vplivale na zmanjšano raven stresa in manj depresivnosti. Intervencije trinajstih študij, pri katerih so raziskovalci preverjali tudi njihov vpliv na učinkovitost na delovnem mestu, pa so vplivale na povečanje učinkovitosti in zavzetosti zaposlenih (Carolan, Harris in Cavanagh, 2017). Rezultati torej kažejo, da imajo spletne intervencije za izboljšanje duševnega zdravja zmeren, a pozitiven vpliv na psihološko blagostanje in delovno učinkovitost.

Raziskav, ki so preučevale učinke različnih spletnih programov, je veliko, naštela bom nekaj najpomembnejših.

V raziskavi iz leta 2018 so raziskovalci uporabili spletni program ENHANCE. Gre za 12-tedenski program narejen na osnovi intervencije pozitivne psihologije, ki se nanaša na tri vsebinske sklope. Prvi sklop se je navezoval na vrednote posameznikov, drugi se je nanašal na občutke do samega sebe, tretji pa na socialne odnose in izražanje hvaležnosti. Isti program so raziskovalci implementirali v spletni obliki in v obliki srečanj v živo. V spletni obliki programa je sodelovalo 100 udeležencev, v drugi obliki pa je sodelovalo 54 udeležencev. Po koncu izvedbe programa so rezultati pokazali, da se je pri posameznikih zvišalo zadovoljstvo z življenjem, doživljali pa so tudi več pozitivnih emocij. Poleg tega so posamezniki poročali o boljšem fizičnem zdravju. Povišanje zadovoljstva z življenjem in več pozitivnega afekta pa je bilo značilno za obe skupini. Raziskava je tako pokazala, da ni razlike med implementacijo programa za izboljšanje blagostanja zaposlenih preko spleta ali v živo, kar predstavlja empirični dokaz o učinkovitosti spletnih intervencij (Kushlev idr, 2018).

V raziskavi iz leta 2016 (Claus idr., 2016; v: Pogrebtsova in Tondello, 2017) je sodelovalo 90 posameznikov, ki so morali vsakodnevno 10 dni zaporedoma opraviti 5-10 minut aktivnosti. Vodenih so bili, da pomislijo na prijeten dogodek, v povezavi z delom, ki se jim je ta dan zgodil, pri tem pa so morali vaditi dihalno tehniko. Nato jih je program vodil preko refleksije o dnevi in iskanju pozitivnih podrobnosti tega dogodka. Po končani raziskavi so rezultati pokazali, da se je pri njih zmanjšala emocionalna izčrpanost in izgorelost, povečal pa se je optimizem.

Pogosto se spletne intervencije uporabljajo tudi za povečevanje zavzetosti zaposlenih.

Primer takšne raziskave je uporaba 8-tedenskega programa *Do it yourself*, pri katerem so se raziskovalci osredotočili na povečevanje samoučinkovitosti in pozitivnih emocij, kar naj bi vplivajo na povečanje zavzetosti pri zaposlenih. Oblikovali so intervencije, ki so se navezovala na postavljanje ciljev, srečo in blagostanje ter na iskanje in grajenje virov. Aktivnosti v sklopu postavljanja ciljev so se navezovala na to, da so si udeleženci zadali naloge, cilje, ki jih želijo doseči, program pa jim je pomagal pri ustvarjanju akcijskega načrta za doseganje le-teh. Aktivnosti povezane s srečo so bile npr. izražanje hvaležnosti, prijaznost do drugih in podobno, udeleženci pa so morali zapisovati svoje občutenje in

odzive drugih. Aktivnosti pri tretjem sklopu pa so se navezovala na iskanje morebitnih ovir, ki bi se udeležencem lahko pojavile na njihovi poti doseganja ciljev in iskanje rešitev ter možnosti, kako se takšnim oviram izogniti. Po končanem programu so rezultati pokazali zvišanje občutka samoučinkovitosti in pozitivnega afekta pri udeležencih, medtem ko se zavzetost ni pomembno zvišala. Raziskovalci so predpostavili, da bi se čez čas lahko pokazalo tudi zvišanje zavzetosti. Po dodatnih analizah so ugotovili, da se razlikujejo učinki programa med posamezniki, ki so že na samem začetku pred vstopom v program imeli nižje ravni samoučinkovitosti, pozitivnih emocij in zavzetosti v primerjavi s tistimi, ki so na začetku imeli srednje ali visoko izražene te tri lastnosti. Tisti z nižje izraženimi zavzetostjo, samoučinkovitostjo in pozitivnimi emocijami so od programa pridobili več, pri njih se je poleg samoučinkovitosti in pozitivnih emocij zvišala tudi zavzetost (Ouweneel, Le Blanc in Schaufeli, 2013).

Poleg te ugotovitve pa so raziskovalci naleteli tudi na problem. Ravno ti udeleženci, ki od takšnih programov pridobijo največ, so tudi najpogosteje prehitro zaključili program. Ravno zato je pomembno, da se pri implementaciji takšnih programov poseben poudarek posveti tudi temu, kako v programu obdržati čim več udeležencev (Ouweneel, Le Blanc in Schaufeli, 2013).

Bolj učinkovite intervencije so daljše. To so raziskovalci pokazali z raziskavo, kjer so udeleženci sodelovali v intervencijah izražanja hvaležnosti. Posamezniki, ki so sodelovali v krajši 2-tedenski obliki intervencije, so po končani intervenciji pogosteje zaznavali pozitivna čustva. Daljša oblika intervencije, ki je trajala 10 tednov, pa je pozitivno vplivala na blagostanje udeležencev (Emmons in McCullough, 2003).

Poleg dolžine intervencije na njeno učinkovitost vpliva tudi to, da je intervencija sestavljena iz več različnih aktivnosti, da je prilagojena posamezniku in prijazna uporabniku. Bolj učinkovite pa so tudi tiste intervencije, ki vključujejo virtualno podporo in možnost deljenja izkušenj z drugimi uporabniki. Pomembnost virtualne podpore so pokazali raziskovalci v raziskavi, kjer so želeli ugotoviti, kakšna je razlika med virtualno oporo in oporo partnerja. Ena skupina udeležencev je vsakodnevno dobila opomnik in spodbudo, da morajo doseči njihov dnevni cilj s pomočjo aplikacije na telefonu, druga skupina pa je takšen opomnik in spodbudo dobila s strani njihovega partnerja. Rezultati niso pokazali pomembnih razlik pri doseganju ciljev v obeh skupinah, sta pa obe skupini statistično pomembno v večji meri dosegli cilj kot tretja skupina, ki ni imela nikakršnega opomnika. Ta rezultat nam pokaže, kako učinkovita in pomembna je lahko virtualna opora (Berli, Stadler, Inauen in Scholz, 2016).

V zadnjem času nastajajo spletni programi za izboljšanje blagostanja zaposlenih, ki imajo dodane elemente računalniških iger. Raziskovalci predpostavljajo, da ima dodajanje zabavnih elementov, kot so zabavne nagrade, zgodbe, interaktivne igre potencial k zvišanju učinkovitosti intervence (Baranowski, Buday, Thompson in Baranowski, 2008). Raziskave tudi kažejo, da so udeleženci bolj motivirani za sodelovanje v intervencijah, ki vključujejo elemente računalniških iger, zanimive zgodbe, metafore in druge vizualne elemente.

Natančna predstavitev metode

Programi in intervencije za izboljšanje blagostanja zaposlenih so namenjeni uporabi v organizacijah z namenom izboljšanja dobrega počutja zaposlenih in posledično izboljšanja njihove produktivnosti in zavzetosti. Večinoma so programi sestavljeni iz intervencij, ki naj bi imele pozitiven učinek na povečanje pozitivnih čustev pri posameznikih ter na povečanje njihovega občutka samoučinkovitosti, kar naj bi pozitivno vplivalo na povečanje zavzetosti zaposlenih.

Ciljna populacija

Intervencije so primerne za uporabo pri vseh posameznikih. Rezultati opravljenih raziskav namreč kažejo na pozitiven učinek pri zaposlenih v različnih sektorjih in z različnimi demografskimi karakteristikami. Splošno uporabnost teh intervencij podkrepljuje tudi dejstvo, da so enostavne za uporabo in precej dostopne. Je pa pogoj in omejitev uporabe potrebno znanje in poznavanje dela z računalnikom ali telefonom, ker gre v večini za spletne programe ali mobilne aplikacije.

Potek izvedbe

Van Strien (1997) za implementacijo intervencij predlaga postopek po naslednjih korakih:

1. najprej je potrebno določiti cilj intervencije (npr. zavzeti zaposleni);
2. nato opravimo analizo situacije (ugotovimo, kako zavzeti so zaposleni trenutno in kaj je tisto, kar najbolj vpliva na njihovo zavzetost);
3. v naslednjem koraku s pomočjo akcijskega načrta oblikujemo intervencijo, ki jo nato implementiramo;
4. na koncu pa sledi še evalvacija vpeljane intervencije.

Programi oziroma intervencije navadno vključujejo začetni vprašalnik, ki oceni stanje udeleženca in na podlagi katerega so potem oblikovane nadaljnje intervencije. V osrednjem delu programa so različne aktivnosti, ki so oblikovane na način aktivnega sodelovanja udeležencev. Te aktivnosti so lahko v obliki vaje ali dejavnosti, ki jo mora posameznik opraviti v nekem določenem času, npr. »Naslednji dan bodite prijazni do svojih sodelavcev in si zapisujte njihove odzive«. Lahko pa se te aktivnosti navezujejo tudi na vaje meditacije, dihalne tehnike ali druge tehnike sproščanja. Po zaključku programa sledi ponovno izpolnjevanje vprašalnika, na podlagi katerega se lahko oceni posameznikov napredek po končanih intervencijah.

Konkreten primer

Primer spletnega programa za izboljšanje blagostanja zaposlenih je npr. *Do It Yourself*. Program traja 8 tednov, udeleženci pa morajo ves čas programa aktivno sodelovati. Njegova učinkovitost pri izboljšanju pozitivnega afekta in samoučinkovitosti so v raziskavi potrdili Ouweneel, Le Blanc in Schaufeli (2013). Program sestavljajo trije tematski sklopi. Prvi sklop se nanaša na postavljanje ciljev, drugi se navezuje na srečo in blagostanje, tretji sklop pa vključuje aktivnosti za iskanje oziroma oblikovanje virov.

Aktivnosti so razdeljene po tednih, vsaka aktivnost pa spada pod določen tematski sklop. Udeleženci so pred samim začetkom sodelovanja v programu izpolnjevali vprašalnik, s katerim so ugotovili, koliko pozitivnih emocij doživljajo sedaj in kolikšen je njihov občutek samoučinkovitosti. Na podlagi rezultatov

iz vprašalnika so oblikovali cilje, ki jih želijo skozi program doseči. Seznam vseh aktivnosti vključenih v program *Do It Yourself* je prikazan v tabeli spodaj.

Teden	Tematski sklop	Opis aktivnosti
1	Postavljanje ciljev	Opišite svoje osebne cilje vezane na delovno mesto glede na rezultate, ki ste jih dobili s pomočjo vprašalnika izpolnjenega na začetku programa.
	Sreča	Na delovnem mestu naredite neko prijazno delo.
	Grajenje virov	Kaj so možne ovire na poti do vaših ciljev?
2	Postavljanje ciljev	Kakšen vpliv imate na vaše delovno okolje?
	Postavljanje ciljev	Oblikovanje akcijskega načrta za doseg vaših ciljev
	Postavljanje ciljev	Nadaljnje oblikovanje akcijskega načrta
3	Grajenje virov	Oblikovanje socialne podpore na delovnem mestu
	Sreča	Za kaj ste hvaležni na delovnem mestu?
	Grajenje virov	Kako se soočiti z morebitnimi spodrsjlaji pri doseganju ciljev?
4	Sreča	Pozitivno razmišljanje o delu in delovnem mestu
	Grajenje virov	Kaj so vaše slabosti, ki bi vam lahko onemogočile napredovanje na poti do ciljev?
	Postavljanje ciljev	Vključevanje sodelavcev v vaš akcijski načrt za doseganje ciljev
5	Postavljanje ciljev	Izvajanje prvih korakov akcijskega načrta
	Grajenje virov	Soočanje s spodrsjlaji na delovnem mestu
	Sreča	Kako smo lahko prijazni na delu?
6	Sreča	Spoznanje pozitivnih učinkov dosedanjih aktivnosti povezanih s srečo
	Sreča	Dajanje komplimentov drugim zaposlenim
	Sreča	Iskanje pozitivnih spominov
7	Postavljanje ciljev	Evalvacija napredka po akcijskem načrtu
	Sreča	Kaj motivira sodelavce?
	Sreča	Planiranje kratkih odmorov med službo
8	Postavljanje ciljev	Ocenjevanje napredka: kaj je še ostalo?
	Postavljanje ciljev	Oblikovanje akcijskega načrta za doseganje ciljev v prihodnosti
	Sreča	Izražanje hvaležnosti sebi in drugim, ki so vam pomagali na poti do cilja.

Program se je izkazal za učinkovitega, saj se je pri udeležencih zvišala samoučinkovitost in povišala stopnja doživljanja pozitivnih čustev, njihova zavzetost je ostala nespremenjena. Raziskovalci so predpostavili, da bi se s časom lahko zvišala tudi zavzetost (Ouweneel, Le Blanc in Schaufeli, 2013).

Omejitve uporabe metode

Uporaba spletnih intervencij za povečanje blagostanja zaposlenih je zelo široka. Programi, ki jih lahko uporabimo, so poceni in zelo dostopni. Primerni so za vse zaposlene v različnih sektorjih. Prav tako so zelo enostavni za uporabo.

Ker so njihovi učinki na izboljšanje blagostanja pri zaposlenih dokazani s številnimi raziskavami, se mi zdi njihova uporaba v delovnih organizacijah zelo smiselna. Organizacija ima s spletnimi programi malo stroškov, njihovi učinki na zavzetost in učinkovitost zaposlenih pa so precej veliki.

Kljub številnim prednostim pa imajo spletne intervencije za izboljšanje blagostanja zaposlenih tudi nekaj pomanjkljivosti:

- Ker gre za programe, ki so posredovani preko spleta ali v obliki računalniških programov oziroma mobilnih aplikacij, je pogoj za udeležbo zaposlenih dostop do tehnologije oziroma do spleta.
- Problem je tudi v velikem številu različnih programov, kar vodi do težke izbire primerne in učinkovitega programa. Veliko programov ne temelji na empiričnih dokazih ali znanstveni teoriji, zato je zelo pomembno izbrati program, ki ima dokazane pozitivne učinke na blagostanje zaposlenih.
- Pri spletnih intervencijah pa se pogosto pojavi tudi velik osip udeležencev. Pogosto so to udeleženci, ki imajo na začetku najnižje ravni blagostanja ali zavzetosti na delovnem mestu. Glede na rezultate raziskave avtorjev Ouweneela, Le Blanca in Schaufelija (2013) so ravno ti udeleženci tisti, ki lahko od sodelovanja v takšni intervenciji tudi največ pridobijo.
- Ker se v zadnjem času pogosto uporabljajo tudi intervencije, ki imajo elemente računalniških iger, lahko to deloma izboljša osip udeležencev, saj naredi program bolj zanimiv in privlačen za posameznika. Kljub temu pa raziskave zaenkrat še ne kažejo, ali imajo tudi intervencije z elementi računalniških iger vedno pozitiven vpliv na blagostanje zaposlenih. Takšne intervencije namreč vključujejo tudi element tekmovanja, kar lahko pri posameznikih vzbuja negativna čustva in razočaranje. Raziskav o intervencijah z dodanimi elementi računalniških iger je malo in so si med sabo nekonsistentne, zato je pri uporabi takšnih intervencij potrebna pazljivost pri implementiranju (Baranowski, Buday, Thompson in Baranowski, 2008).

Moj pogled na metodo in vloga psihologa

Menim, da so spletne intervencije za izboljšanje blagostanja zaposlenih lahko zelo koristne pri uporabi v vseh organizacijah ravno zaradi vseh prednosti, ki jih imajo. Ob pravilni implementaciji in primerni uporabi lahko zelo prispevajo k izboljšanju počutja med zaposlenimi, k izboljšanju njihove zavzetosti in učinkovitosti pri delu ter zvišajo doživljanje pozitivnih emocij pri zaposlenih. Vse to lahko posledično vpliva na večjo produktivnost podjetja ter ohranjanje konkurenčnosti na trgu dela.

Bolj zadovoljni zaposleni so bolj produktivni in bolj učinkoviti na delovnem mestu in organizacija, kjer so zaposleni lahko za to poskrbi z implementiranjem programa za izboljšanje blagostanja zaposlenih. Ti programi so cenovno ugodni, zelo dostopni in enostavni za uporabo. Njihov učinek pa ima vpliv na vse zaposlene in na organizacijo kot celoto.

Bodo pa programi učinkoviti le, če jih bomo pravilno izbrali in implementirali. Na tem področju vidim vlogo psihologa, ki bi moral biti tisti, ki preveri učinkovitost programov in se odloči, kateri program bo najprimernejši za vpeljavo v organizaciji. Pri tem mora upoštevati značilnosti dobrih programov, ki sem jih izpostavila v svoji seminarski nalogi. Izbrati mora program, ki je validiran, ki pričakuje aktivno udeležbo zaposlenih, program mora biti dovolj dolg in vsebovati različne aktivnosti. Pomembno je, da je enostaven za uporabo in prijazen uporabniku, ter da ima vključeno možnost socialne opore, npr. v obliki forumov.

Vlogo psihologa pa vidim tudi v pravilni implementaciji programa. Pri tem je pomembno tudi, kakšen odziv dobijo zaposleni s strani vodstva. Tako vodstvo kot zaposleni morajo pri implementaciji programa uvideti, kakšne pozitivne učinke ima lahko sodelovanje za njih. Vloga psihologa je torej v tem, da takšen program pravilno in primerno predstavi vsem sodelujočim.

Viri in literatura

- Baranowski, T., Buday, R., Thompson, D. I. in Baranowski, J. (2008). Playing for real. *American Journal of Preventive Medicine*, 34(1), 74–82.
- Berli, C., Stadler, B., Inauedn, J in Scholz, U. (2016). Action control in dyads: A randomized controlled trial to promote physical activity in everyday life. *Social Science and Medicine*, 163, 89–97.
- Carolan, S., Harris, P. R. in Cavanagh, K. (2017). Improving Employee Well-Being and Effectiveness: Systematic Review and Meta-Analysis of Web-Based Psychological Interventions Delivered in the Workplace. *Journal of Medical Internet Research*, 19(7).
- Emmons, R. A. in McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377–389.
- Kushlev, K., Heintzelman, S., Kanippayoor, J. M., Leitner, D., Lutes, L. D., Wirtz, D., Oishi, S. in Diener, E. (2018). *Delivering happiness online: A randomized controlled trial of a web platform for increasing happiness*. USA: Proceedings of Technology, Mind and Society.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M. in Schaufeli, W. B. (2013). Do it yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy and engagement at work. *Career Development International*, 18(2), 173–195.
- Pogrebtsova, E., Tondello, G., Premasukh, H. in Nacke, L. E. (2017). *Using technology to boost employee wellbeing? How gamification can help or hinder results*.
- Richards, D. Developments in technology-delivered psychological interventions. *Universitas Psychologica*, 12(2), 571–579.