

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZAVA POZITIVNEGA PSIHOLOŠKEGA KAPITALA Z
DOBRIM POČUTJEM NA DELOVNEM MESTU V IZBRANEM
PODJETJU**

Ljubljana, 13. september 2018

KAJA ČOKAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Kaja Čokan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Povezava pozitivnega psihološkega kapitala z dobrim počutjem na delovnem mestu v izbranem podjetju, pripravljena v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL	4
1.1 Opredelitev pozitivnega psihološkega kapitala	4
1.2 Elementi pozitivnega psihološkega kapitala.....	5
1.2.1 Upanje.....	5
1.2.2 Optimizem	6
1.2.3 Samozavest	6
1.2.4 Prožnost	7
1.3 Ozadje pozitivnega psihološkega kapitala	7
1.4 Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala	9
1.5 Učinki pozitivnega psihološkega kapitala.....	9
1.6 Pregled področja pozitivnega psihološkega kapitala.....	11
1.7 Krepitev pozitivnega psihološkega kapitala	14
1.7.1 Krepitev optimizma	14
1.7.2 Krepitev upanja.....	15
1.7.3 Krepitev prožnosti	15
1.7.4 Krepitev samozavesti.....	16
1.7.5 Psychological Capital Intervention (PCI) model.....	16
1.7.6 FAMILY intervencijski model	18
1.7.7 Prenos pozitivnega psihološkega kapitala na zaposlene preko funkcije vodenja	19
1.8 Konceptualni okvir pozitivnega psihološkega kapitala	20
2 DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU	21
2.1 Opredelitev dobrega počutja na delovnem mestu	21
2.2 Dimenzije dobrega počutja	22
2.3 Pomen dobrega počutja na delovnem mestu za podjetja	23
2.3.1 Dobro počutje v povezavi z zdravjem	24
2.3.2 Dobro počutje na makroekonomski ravni	24

2.4	Merjenje dobrega počutja zaposlenih.....	26
2.5	Dejavniki dobrega počutja na delovnem mestu.....	27
2.5.1	Inside-out-outside-in model	28
2.5.2	Management visoke vključenosti	29
2.5.3	Dimenzije dobrega počutja zaposlenih skozi oči managementa.....	30
2.6	Strategije za povečevanje dobrega počutja na delovnem mestu	31
2.6.1	Program PERMA	31
2.6.2	Izzivi pri zagotavljanju trajnostnega dobrega počutja zaposlenih	33
3	Konceptualni model pozitivnega psihološkega kapitala, dobrega počutja na delovnem mestu in uspešnosti podjetja	33
4	Empirična raziskava o povezavi pozitivnega psihološkega kapitala z dobrim počutjem na delovnem mestu v izbranem podjetju	35
4.1	Predstavitev izbranega podjetja.....	35
4.2	Zasnova raziskovanja in metodologija	35
4.2.1	Cilj in namen raziskave	37
4.2.2	Merodajnost opravljene raziskave.....	37
4.2.2.1	<i>Zanesljivost opravljene raziskave.....</i>	<i>37</i>
4.2.2.2	<i>Veljavnost opravljene raziskave</i>	<i>37</i>
4.2.3	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	38
4.2.4	Metoda raziskovanja	38
4.2.5	Omejitve raziskave.....	39
4.3	Raziskovalni načrt.....	40
4.3.1	Potek raziskave.....	40
4.3.2	Merilni instrument.....	40
4.4	Ugotovitve raziskave in interpretacija rezultatov	42
4.4.1	Predstavitev vzorca	42
4.4.2	Pozitivni psihološki kapital v izbranem podjetju	43
4.4.3	Dobro počutje na delovnem mestu v izbranem podjetju.....	47
4.4.4	Povezava med pozitivnim psihološkim kapitalom in dobrim počutjem na delovnem mestu.....	51

4.5 Opazovanje	52
4.6 Zaključne ugotovitve in analiza raziskovalnih vprašanj.....	53
4.7 Prispevki magistrskega dela k znanosti	55
4.8 Priporočila	55
SKLEP	59
LITERATURA IN VIRI	60
PRILOGE.....	69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Učinki pozitivnega psihološkega kapitala	12
Tabela 2: PCI model interveniranja psihološkega kapitala	17
Tabela 3: Dimenzije dobrega počutja zaposlenih skozi oči managementa	30
Tabela 4: Program PERMA za krepitev dobrega počutja na delovnem mestu	32
Tabela 5: Glavni trendi, ki bodo sooblikovali smernice za dobro počutje na delovnem mestu	33
Tabela 6: Raziskovalna vprašanja, na katerih je zgrajena empirična raziskava v izbranem podjetju	38
Tabela 7: Vprašalnika, uporabljena pri oblikovanju anketnega vprašalnika o pozitivnem psihološkem kapitalu in dobrem počutju na delovnem mestu v izbranem podjetju	40
Tabela 8: Trditve iz anketnega vprašalnika na temo pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih	41
Tabela 9: Trditve iz anketnega vprašalnika na temo dobrega počutja na delovnem mestu zaposlenih.....	42
Tabela 10: Povprečne vrednosti strinjanja trditev po posameznih sklopih psihološkega kapitala	46
Tabela 11: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o pozitivnem psihološkem kapitalu.....	46
Tabela 12: Povprečne vrednosti strinjanja trditev po posameznih vidikih dobrega počutja na delovnem mestu	50
Tabela 13: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o dobrem počutju na delovnem mestu	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Število objavljenih publikacij na temo pozitivne psihologije med leti 1999 in 2017.....	8
Slika 2: Konceptualizacija pozitivnega psihološkega kapitala na osnovi teorije širjenja in grajenja.....	10
Slika 3: Učinki pozitivnega psihološkega kapitala glede na krepitev treh vrst energije.....	11
Slika 4: ABCDE model za krepitev optimizma.....	15
Slika 5: FAMILY intervencijski model.....	18
Slika 6: Konceptualni model pozitivnega psihološkega kapitala po Luthansu in Youssef-Morganovi.....	20
Slika 7: Dimenzije dobrega počutja na delovnem mestu po Van de Voordejevi, Paauweju in Van Valdehovnu.....	22
Slika 8: Konceptualni model vpliva praks managementa uspešnosti na dobro počutje zaposlenih.....	27
Slika 9: Inside-out Outside-in model.....	28
Slika 10: Konceptualizacija povezave med pozitivnim psihološkim kapitalom, dobrim počutjem na delovnem mestu ter njunimi pozitivnimi učinki na ravni podjetja..	34
Slika 11: Izobrazbena struktura anketiranih v izbranem podjetju.....	43
Slika 12: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o pozitivnem psihološkem kapitalu.....	43
Slika 13: Odgovori zaposlenih na anketni vprašalnik o pozitivnem psihološkem kapitalu.....	44
Slika 14: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o dobrem počutju na delovnem mestu.....	48
Slika 15: Odgovori zaposlenih na anketni vprašalnik o dobrem počutju na delovnem mestu.....	48
Slika 16: Grafični prikaz povezave med pozitivnim psihološkim kapitalom in dobrim počutjem na delovnem mestu v izbranem podjetju.....	51

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Povprečne vrednosti strinjanja anketirancev glede posameznih trditev.....	2
Priloga 2: Format spletnega anketnega vprašalnika na portalu 1ka – spletna anketa.....	3

UVOD

Okolje, v katerem danes delujejo podjetja, zahteva fleksibilnost in inovativnost v razvoju ter učinkovito upravljanje z znanjem, izkušnjami in veščinami zaposlenih (Heled, Somech & Waters, 2016, str. 303).

Teorije, temelječe na virih podjetij, se kažejo kot izjemno priljubljene podlage za številne raziskave, ki se opirajo na pomen notranjih virov za doseganje konkurenčnih prednosti (Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014). Med številnimi strateškimi viri, ki prispevajo k trajnim konkurenčnim prednostim organizacij, je človeški kapital predstavljen kot univerzalno najbolj cenjen in hkrati ne v popolnosti izkoriščen vir (Crook, Todd, Combs, Woehr & Ketchen, 2011). Oblika strateškega vira, ki je v zadnjih letih v literaturi pritegnila največ pozornosti v smislu vpliva na uspešnost zaposlenih, je psihološki kapital (Ardichvili, 2011). Je oblika kapitala, ki se je razvila iz tradicionalnega ekonomskega kapitala v obliki opredmetenih sredstev, kot so stroji, oprema, poslovni prostor in zaloge, preko človeškega kapitala, kamor spada formalna izobrazba, izkušnje, tiho znanje, sposobnosti ter večine in socialnega kapitala, ki ga definirajo socialna omrežja, razmerja, prijatelji ter odnosi in je odgovor na vprašanje »kdo si«. Za razliko od pozitivne psihologije, se pozitivno organizacijsko vedenje ne osredotoča na pomembnost pozitivnosti na delovnem mestu, temveč na relativno edinstvene pozitivne konstrukte, ki imajo učinek na poslovno uspešnost (Avey, Wernsing & Luthans, 2008, str. 52).

Luthans in Youssefova (2004) razvijeta koncept psihološkega kapitala, kjer zajameta psihološke zmogljivosti posameznika, ki so merljive ter jih lahko razvijamo in izkoristimo za izboljšanje uspešnosti organizacije. **Upanje** kot pozitivno motivacijsko stanje vpliva zaposlenim sposobnost generiranja večih poti, ki vodijo k uresničevanju njihovih ciljev in kot psihološki vir zagotavlja vero, da bo cilj uresničen. **Samozavest** zaposlenih je prepričanje oziroma zaupanje v lastne sposobnosti mobiliziranja motivacije, kognitivnih virov ali smeri delovanja na način, ki omogoči uspešno izvedbo določenih nalog v nekem kontekstu, **optimizem** pa je lastnost, na podlagi katere posameznik pričakuje pozitiven rezultat, neodvisno od njegovih lastnih sposobnosti (Avey, Wernsing & Luthans, 2008). Luthans (2002) definira **prožnost** kot pozitivno psihološko sposobnost vrniti se iz nesrečnih situacij, negotovosti, konfliktov, neuspeha ali celo pozitivnih sprememb, napredka in povečane odgovornosti.

S kombinacijo učinkov omenjenih štirih konstruktov, Luthans, Youssefova ter Avolio (2007) definirajo pozitivni psihološki kapital kot pozitivno psihološko stanje razvoja posameznika, za katerega je značilna samozavest, da si prizadeva za uspeh pri izpolnjevanju zahtevnejših nalog, projiciranje pozitivnih pričakovanj glede uspeha v danem trenutku in v prihodnosti, vztrajanje na poti k ciljem in po potrebi preusmerjanje poti, ki vodijo proti ciljem ter vzdržnost pri doseganju uspeha tudi ob soočenju s težavami ali z neuspehom. Z integriranim razvojem zgoraj omenjenih štirih pozitivnih psiholoških resursov, zaposleni postanejo pomembnejši pozitivni psihološki vir, ki vodi v bolj pozitivna pričakovanja glede

reševanja problemov z večjo zmožnostjo odziva na težave in izzive (Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014).

Milijoni izgube zaradi izgubljenih delovnih ur, nizke produktivnosti in visoke stopnje fluktuacije, so rezultat duševnih zdravstvenih bolezni, ki so prevladujoči problem zlasti med populacijo delovno aktivnih (Neumeier, Brook, Ditchburn & Sckopke, 2017). Izraz dobro počutje na delovnem mestu (angl. *workplace well-being*) velja za večdimenzionalen konstrukt, za katerega ni enoznačne definicije, splošno pa je sprejeto, da pomeni več kot le odsotnost negativnih ali bolezenskih stanj in ga zato definiramo kot prisotnost pozitivnih občutkov in delovanj (Forgeard, Jayawickreme, Kern & Seligman, 2011; Hone, Jarden, Schofield & Duncan, 2014). Tradicionalno uveljavljena oznaka dobrega počutja na delovnem mestu kot zadovoljstvo z delom, je bila označena s kritikami zaradi zanemarjanja vpliva splošnega dobrega počutja zaposlenih na njihovo čustveno in duševno zdravstveno stanje na delovnem mestu (Neumeier, Brook, Ditchburn & Sckopke, 2017).

Dobro počutje se pojavlja na vrhu političnih seznamov za diskusije v mnogih državah. Britanska vlada je pred nekaj leti naznanila investicijo v višini 3,5 milijona britanskih funtov v center za raziskovanje determinant dobrega počutja in načinov za izboljšanje le-tega. Po trditvah nekaterih naj bi bile mere dobrega počutja osnovni indikator uspešnosti narodov, primerljive z vrednostmi bruto domačega proizvoda (Bryson, Forth & Stokes, 2014; Kowalski & Loretto, 2017, str. 2230).

Splošno je sprejeto, da podjetja lahko izboljšajo dobro počutje svojih zaposlenih z izboljšanjem kakovosti dela, ampak ali je to tudi v njihovem ekonomskem interesu?

Organizacije so kot sestavni del širšega konteksta družbe v njenem soodvisnem razmerju. To pomeni, da vplivajo na to, ali družba uresničuje telesno, duševno in socialno zdravje svojih članov in njihovo splošno dobro počutje. Vloga organizacij in njihova odgovornost za izboljšanje življenj je dokaj nejasna, prav tako tudi uspešnost njihovih prizadevanj (Academy of management, 2018).

V magistrski nalogi bom v teoretičnem delu predstavila najpomembnejše teoretične doprinose na temi pozitivnega psihološkega kapitala in dobrega počutja na delovnem mestu. Konstrukta sta medsebojno povezana in tako oba vplivata na delovno uspešnost, kar bom testirala tudi z raziskavo, ki bo zajeta v praktičnem delu magistrskega dela. Čeprav je tema dobrega počutja zadnja leta ena najbolj aktualnih, se nekatera podjetja še vedno ne zavedajo pomembnosti dobrega počutja svojih zaposlenih na delovnih mestih (Academy of management, 2018).

Namen magistrskega dela je s temeljitim pregledom literature nadgraditi in razširiti znanje o konceptih pozitivnega psihološkega kapitala, dobrega počutja na delovnem mestu in o njuni medsebojni povezanosti ter z raziskavo v izbranem podjetju ugotoviti njuno medsebojno povezavo in na podlagi tega prikazati pomen obeh preučevanih konstruktov za uspešnost podjetij na današnjem visoko konkurenčnem trgu.

Osnovni cilj mojega magistrskega dela je s pomočjo relevantne, predvsem tuje znanstvene literature, sistematično preučiti konstrukta pozitivnega psihološkega kapitala in dobrega počutja na delovnem mestu, v praktičnem delu ugotoviti in empirično preveriti njuno povezavo v izbranem podjetju, na osnovi rezultatov raziskave in v povezavi z ugotovitvami ključnih znanstvenih prispevkov, pa nato podati priporočila, ki vodijo v spodbujanje in razvijanje obeh konstruktov na delovnih mestih.

Pomožni cilji magistrskega dela so sledeči:

1. S pomočjo aktualnih znanstvenih prispevkov sistematično predstaviti in podrobneje analizirati konstrukta pozitivnega psihološkega kapitala in dobrega počutja na delovnem mestu.
2. Izvesti raziskavo v izbranem podjetju in ugotoviti medsebojno povezavo med obema preučevanima konstruktoma.
3. Na podlagi rezultatov izvedene raziskave v podjetju v povezavi s teoretičnimi izsledki oblikovati priporočila za spodbujanje in razvoj obeh konstruktov na delovnih mestih, kar bo vodilo v boljše rezultate ter večji uspeh pri delu.

Temeljna teza mojega magistrskega dela je, da pozitivni psihološki kapital pozitivno in neposredno vpliva na dobro počutje na delovnem mestu in posledično pripomore k večji uspešnosti zaposlenih.

Empirično raziskavo bom oblikovala na podlagi naslednjih **raziskovalnih vprašanj**:

Raziskovalno vprašanje 1: Ali imajo zaposleni v izbranem podjetju pozitivni psihološki kapital ter v kolikšni meri je razvit?

Raziskovalno vprašanje 2: Kako dobro se zaposleni v izbranem podjetju počutijo na delovnem mestu?

Raziskovalno vprašanje 3: Na kakšen način v izbranem podjetju pozitivni psihološki kapital vpliva na dobro počutje na delovnem mestu?

Raziskovalno vprašanje 4: Kako pozitivni psihološki kapital in dobro počutje na delovnem mestu vplivata na uspešnost zaposlenih?

1 POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL

1.1 Opredelitev pozitivnega psihološkega kapitala

Sklicujoč se na raziskovalca Goertzen in Whitaker (2015), psihološki kapital nudi okvir za razumevanje človekovih sredstev, s katerimi aktualiziramo človeški potencial (Rehman, Qingren, Latif & Iqbal, 2017, str. 457). Je konceptualno orodje za razumevanje vedenj in odnosov posameznikov (Kirrane, Lennon, O' Connor & Fu, 2017, str. 50). V literaturi je pogosto opredeljen kot osebni vir, ki se navezuje na pozitivno mnenje glede ocene lastnih potencialov in zmožnosti odzivnega upravljanja in vplivanja posameznikov na njihovo okolje (Ahmed, Umrani, Pahi & Shah, 2017, str. 287). Za razliko od psiholoških stanj, kot so čustva, ki so v določenih trenutkih spremenljiva in psiholoških značilnosti, kot so značajske lastnosti, ki so stalnejše in jih težje spreminjamo, je psihološki kapital spreminjajoča se kapaciteta, ki jo je mogoče izboljšati s posredovanjem v človeške vire (Rehman, Qingren, Latif & Iqbal, 2017, str. 457).

Psihološki kapital, ključni psihološki faktor pozitivnosti na splošno (Lorenz, Beer, Pütz & Heinitz, 2016, str. 1), Luthans, Youssefova ter Avolio (2007) konceptualno definirajo kot skupek štirih psiholoških resursov: upanje, optimizem, samozavest in prožnost, ki, empirično dokazano, tvorijo osnovni konstrukt višjega reda (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011, str. 128).

Vsi naštetih štirje pozitivni elementi imajo teoretično osnovo ter z raziskavami podkrepljeno lastnost, da so odprti za razvoj in imajo pozitiven učinek na vedenje, medosebne odnose in delovno uspešnost (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011, str. 130). Ta lastnost jih razlikuje od drugih, stabilnejših osebnostnih lastnosti, kot je po teoriji Mounta in Barricka »velikih pet vidikov osebnosti« ali pa konstrukt temeljne samoevalvacije raziskovalcev Judga in Bona (Burns, Posey, Roberts & Lowry, 2017, str. 191).

Čeprav je konstrukt psihološkega kapitala relativno nov, je na področju organizacijskega vedenja že dobro uveljavljen (Burns, Posey, Roberts & Lowry, 2017, str. 191), saj omogoča nov okvir preučevanja trajnih konkurenčnih prednosti preko človeških virov (Lorenz, Beer, Pütz & Heinitz, 2016, str. 1), ki presega finančni, človeški in socialni kapital (Gilbert & Kelloway, 2014, str. 61), Luthans, Youssefova, Sweetman, ter Harms (2013), pa njegov pozitiven učinek aplicirajo tudi na raven medosebnih odnosov in zdravje.

Kljub temu, da pozitivni psihološki kapital velja za konstrukt višjega reda, se pojavlja vedno več razprav o morebitni vključitvi preostalih konstruktov, kot so dobro počutje, humor, hvaležnost in odpuščanje. Čeprav se ta poteza zdi verjetna, vključitev dodatnih dimenzij brez ustreznih teoretičnih utemeljitev lahko vodi do konceptualne nejasnosti o definiciji konstrukta (Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014, str. 122).

1.2 Elementi pozitivnega psihološkega kapitala

Štiri merila pozitivnega organizacijskega vedenja se združijo v ključni faktor psihološkega kapitala, ki preseže dotedanji prikaz človeškega kapitala na področju managementa človeških virov (Luthans & Avolio, 2009, str. 300). Celovit razvoj vseh štirih sestavnih elementov psihološkega kapitala zaposlenim omogoča vzpostaviti bolj sinergijsko pozitiven psihološki resurs, ki vodi v pozitivna pričakovanja glede reševanja problemov in hitrejši odziv na težke situacije z namenom doseganja boljše uspešnosti (Wu & Lee, 2017, str. 479) ter ohranjati notranji občutek nadzora nad uresničevanjem zastavljenih ciljev (Luthans & Youssef-Morgan, 2017, str. 343). Vsak od teh štirih konstruktov kaže individualno neodvisno razmerje z delovnimi rezultati (Kerrane in drugi, 2017, str. 50), Luthans in Youssef-Morganova (2017, str. 343) pa navajata, da raziskave še niso pokazale razlike med komponentami glede pomembnosti oz. prispevka k uspešnosti. Vsem elementom je skupen občutek nadzora, namernost ter zasledovanje ciljev, zaokrožimo pa jih lahko pod skupno tematiko pozitivnega ocenjevanja okoliščin in verjetnost za uspeh, ki temelji na motiviranem naporu in vztrajnosti (Luthans & Youssef-Morgan, 2017, str. 343). Za posamezne konstrukte velja tudi globalna narava, situacijska manifestacija (Luthans, Youssef, Sweetman & Harms, 2013, str. 119) ter unikatnost njihovih značilnosti (Luthans & Youssef-Morgan, 2017, str. 343).

1.2.1 Upanje

Konstrukt, ki je pogosto uporabljen v vsakdanji jezikovni rabi, ima v kontekstu pozitivne psihologije poseben pomen z znatno teoretično podporo. Opredeljuje se kot pozitivno motivacijsko stanje, temelječe na interaktivno izpeljanem občutku uspešnosti, ki sestoji iz tega, v kolikšni meri ima posameznik željo oblikovati prihodnost (angl. *willpower*) – posameznikova odločnost za doseganje ciljev, ter v kolikšni meri vidi način za oblikovanje prihodnosti (angl. *waypower*) – posameznikova sposobnost oblikovanja alternativnih poti in načrtov za doseganje ciljev navkljub oviram (Avey, Luthans & Jensen, 2009, str. 681). Konceptualni okvir tega konstrukta izvira iz študije Farrana in drugih (v Duggleby, Cooper & Penz, 2009, str. 2377), ki upanje definirajo kot bistveno izkušnjo človekovega obstoja, ki funkcionira kot način občutenja, razmišljanja, vedenja in kot način zaznavanje samega sebe v odnosu do drugih.

Posamezniki, polni upanja, so na delovnem mestu bolj zavezani organizaciji, bolj zadovoljni z delom, upanje jim zagotavlja pozitiven resurs za stresne situacije v smislu manjše zaskrbljenosti v stresnih situacijah, štiti jih pred zaznavanjem ranljivosti, nenadzorovanosti in nepredvidljivosti, negativno je koreliran z anksioznostjo (Avey, Luthans & Jensen, 2009).

1.2.2 Optimizem

Optimistični posamezniki gradijo na pozitivnih pričakovanjih, kar jih motivira pri uresničevanju zastavljenih ciljev in spopadanju s težjimi situacijami (Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014, str. 122). Za optimiste je značilno, da preko vpliva interpretacij morebitne neuspehe pripisujejo začasnim osebnostnim stanjem, kot npr. izčrpanost, v primerjavi s pesimisti, ki jih razlagajo kot stalne, npr. »zanič sem«, in tako tudi manj prijetne dogodke pretvorijo v priložnosti (Burns & Gunderman, 2008, str. 565-567). Optimizem je vidik psihološkega kapitala, povezan s pozitivnim videnjem, a ne nekontroliran proces brez realnega vrednotenja (Avey, Luthans & Jensen, 2009, str. 681).

Optimistični posamezniki, za katere je značilno dobro počutje in osebna rast, so na delovnem mestu obdarjeni z dodatno zaščito, ker imajo manjšo verjetnost, da občutijo stres, saj imajo višjo stopnjo odziva imunskega sistema in vidijo veliko verjetnost za svoj uspeh (Totterdell, Wood & Wall, 2006; Luthans & Youssef-Morgan, 2017, str. 343; Avey, Luthans & Jensen, 2009, str. 681).

1.2.3 Samozavest

Temelječa na Bandurovi kognitivni teoriji (1997, 2012) in široko raziskana kot deteriminanta vedenja (Chiesa in drugi, 2016), se nanaša na zaupanje posameznika v svoje sposobnosti mobiliziranja lastne motivacije, kognitivnih virov in smeri delovanja na način, da doseže najvišjo možno raven uspešnosti (Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014, str. 122). Močno je povezana z rezultati in delovno uspešnostjo (Avey, Luthans & Jensen, 2009, str. 680-681). Kot opozorilo v svoji raziskavi Chiesa in drugi (2016), staranje vpliva na percepcijo posameznika o njegovi samoučinkovitosti na delovnem mestu, kar je dokazala tudi raziskava Paggija in Joppa (2015). Vzporedno s prihajajočimi demografskimi spremembami v podjetjih zaradi staranja delovne populacije, je potrebno nameniti posebno pozornost ustvarjanju pogojev, kjer se tako starejši kot mlajši delavci čutijo cenjene, saj starostni predsodki glede slabše sprejetosti novih idej, manjše sposobnosti učenja in težje prilagodljivosti, zmanjšujejo zaznavano delovno samoučinkovitost starejših delavcev (Chiesa in drugi, 2016).

Posamezniki z veliko mero samozavesti imajo močnejše prepričanje v svoje sposobnosti kontroliranja rezultatov, kar vpliva na zaznavo in interpretacijo različnih dogodkov (Avey, Luthans & Jensen, 2009, str. 194), na to, da izbirajo zahtevnejše naloge in imajo zaradi vztrajnosti večjo uspešnost pri soočanjih s težjimi izzivi (Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014, str. 122), razvijajo iskreno zanimanje za dejavnosti in imajo močno zavezanost k svojim ciljem (Ahmed, Umrani, Pahi & Shah, 2017, str. 289). Stres je v veliki meri posledica prepričanj posameznikov glede njihovih sposobnosti obvladovanja učinkovitosti (Avey, Luthans & Jensen, 2009, str. 680-681).

1.2.4 Prožnost

King, Newman in Luthans (2016) izpostavijo, da se je relativno malo raziskav osredotočilo na preučevanje faktorjev, ki spodbujajo prožnost na delovnem mestu na različnih ravneh in njen posledičen vpliv na delovne rezultate, čeprav je verjetno najpomembnejši pozitivni vir pri spopadanju s turbulentnimi in stresnimi okoliščinami na delovnem mestu (Avey, Luthans & Jensen, 2009, str. 682). Čeprav preučevanje koncepta prožnosti izvira iz časov identifikacije faktorjev tveganja, ki so vodili k mentalnim disfunkcijam, je bil prvi priznan pristop v zgodovinskem razvoju tega konstrukta osredotočen na posameznikove, družbene in okoljske dejavnike ter karakteristike oziroma značilnosti tistih, ki so premagali stisko v primerjavi s tistimi, ki je niso. Nekatere konceptualizacije opredelijo prožnost kot sposobnost, ki posameznikom pomaga pri pozitivnem odzivu in prilagajanju na negativne, travmatične ali stresne izkušnje, druge so prožnost obravnavale kot dinamičen proces, sestavljen iz disrupcij in reintegracije, v katerih posameznik prikaže pozitivno prilagajanje kljub doživetemu neuspehu (King, Newman & Luthans, 2016, str. 782-784).

Za prožne posameznike je značilen stabilen občutek resničnosti, prizadevanja za razvoj prožnosti pa so podobno utemeljena z realnimi ocenami in kreiranjem strategij pri spopadanju z morebitnimi nazadovanji. Prožni posamezniki so v boljšem položaju pri obvladovanju stresa v nenehno spreminjajočem se delovnem okolju, saj so odprti za nove izkušnje, fleksibilni pri spreminjajočih se zahtevah in kažejo več čustvene stabilnosti pri soočanju s težavami. Pozitivna je tudi povezava med prožnostjo in uspešnostjo zaposlenih, zadovoljstvom z delom in zavezanostjo podjetju (Avey, Luthans & Jensen, 2009, str. 682).

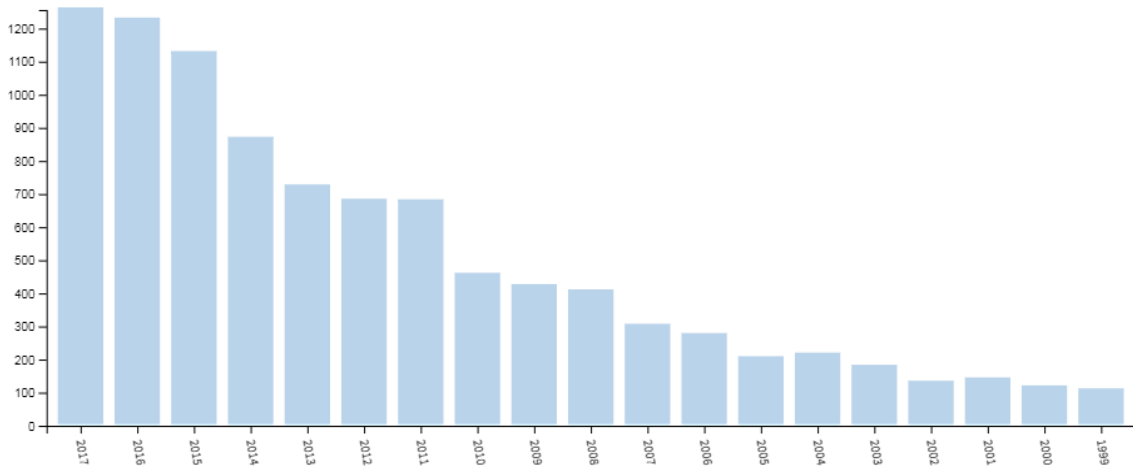
1.3 Ozadje pozitivnega psihološkega kapitala

Čeprav spoznanja potencialnih koristi pozitivnosti segajo že v čase starogrških filozofov (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011, str. 129; Luthans, Youssef, Sweetman & Harms, 2013, str. 119) in se sam konstrukt pozitivne psihologije nikoli ni opredeljeval kot nekaj novega, z zanikanjem svoje zgodovine (Luthans & Avolio, 2009, str. 296), se je znova okrepilo osredotočanje na relativno podcenjene pozitivne psihološke resurse na področju organizacijskega vedenja in managementa človeških virov (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011, str. 129). Naraščajoč interes po pozitivni psihologiji delno izvira iz družbenih sprememb v zadnjih desetletjih, saj se kljub višji stopnji bogastva narodov razvitih držav, raven njihovega dobrega počutja ni izboljšala (Gilbert & Kelloway, 2014).

Seligman in Csikszentmihalyi (2000) na začetku 21. stoletja oživita področje pozitivne psihologije in kot njen namen opozorita, da je poudarek pri spodbujanju in razvijanju pozitivnih lastnosti, ki omogočajo posameznikom, skupinam in organizacijam rast in napredek, enako pomemben, kot pri odpravljanju šibkih točk oziroma psihičnih pomanjkljivosti posameznikov (Gilbert & Kelloway, 2014, str. 53; Luthans & Youssef-Morgan, 2017, str. 340; Lorenz, Beer, Pütz, & Heinitz, 2016, str. 1). Ta prispevek, ki zapolni praznino premalo raziskanega področja o dejavnikih, ki osrečujejo posameznike in vplivajo

na njihovo kreativnost in produktivnost, kot prikazujem s sliko 1, povzroči na področju pozitivne psihologije eksponentno rast raziskav (Luthans & Youssef-Morgan, 2017, str. 340).

Slika 1: Število objavljenih publikacij na temo pozitivne psihologije med leti 1999 in 2017



Vir: Clarivate Analytics (brez datuma.).

Izhajajoč iz pozitivnega organizacijskega vedenja, te ugotovitve na raven delovnih mest prvi razširi Luthans leta 2002. Namen preučevanja pozitivnega organizacijskega vedenja je bil krepitev ozaveščenosti takrat na novo pojavljajočih se premikov iz smeri pozitivne psihologije, ki je bila prvotno osredotočena le na klinične aplikacije, kasneje pa je začela pridobivati tudi na pozitivnih rezultatih apliciranja teh učinkov v delovno okolje (Luthans & Avolio, 2009, str. 292).

Luthans in Avolio (2009), ki navajata, da sta konstrukt psihološkega kapitala zasledila v knjigi Csikszentmihalyija (2003), z naslovom *Good Business* ter kot zadetek iskanja na spletu v članku o plačah leta 1997, sta bila skupaj z raziskovalko Youssefovo prva, ki sta ta konstrukt predstavila v teoriji v okviru organizacijskega vedenja, prvič leta 2004 (Luthans & Avolio, 2009, str. 300).

Teoretično razumevanje psihološkega kapitala temelji na Hobfollovi (2002) teoriji psiholoških resursov, ki izhaja iz dejstva, da si posamezniki prizadevajo pridobiti razpoložljive vire za svoje delovanje, in jih, kadar je to mogoče, ohraniti (Burns, Posey, Roberts & Lowry, 2017, str. 192).

Kot sta pred leti ugotovila že Luthans in Avolio (2009, str. 296), so globalni kontekst, virtualne interakcije in fleksibilnost v smislu načina dela, razmere, ki definirajo današnje organizacijsko okolje in se razlikujejo od časov Hawthornove študije ter Maslowega in

McGregorjevega razvoja pozitivnih pristopov v 50. in 60. letih in zahtevajo drugačen pristop k razvoju in motiviranju zaposlenih.

Severnoameriško kulturo v zadnjih desetletjih preplavlja množica literarnih del na temo samopomoči, ki cilja predvsem na posameznike, ki nimajo resnejših problemov in si želijo na nek način obogatiti svoje življenje. Označena kot popularna psihologija, ima s pozitivno psihologijo skupno točko v tem, da zagovarja dobro počutje in promovira načine sprejemanja pozitivnih navad in vedenj, gojenje medosebnih odnosov in iskanje smisla življenja, razlikujeta pa se v tem, da popularna psihologija nima dokazane empirične podlage. Pozitivna psihologija prispeva različne, na raziskavah temelječe strategije, ki jih lahko implementirajo tako posamezniki, kot tudi podjetja z namenom izboljšanja življenja v različnih kontekstih, tudi v delovnem okolju (Gilbert & Kelloway, 2014, str. 52).

1.4 Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala

Pozitivni psihološki kapital se je razvil iz tradicionalnega ekonomskega kapitala, kamor spadajo finančna in opredmetena sredstva, ki danes sama po sebi ne predstavljajo več vira konkurenčne prednosti. Preseže tudi, še pred leti zelo prepoznan kot ključni element za doseganje uspeha organizacij, človeški kapital, ki zajema znanje, kompetence, sposobnosti in spretnosti, pridobljene s formalno izobrazbo in iz sociologije izhajajoč socialni kapital (Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014, str. 121), ki se nanaša na razmerja znotraj organizacije, ki povezujejo zaposlene med seboj in z zunanjimi subjekti, omogočajo prenos znanja, odprto komunikacijo, povratne informacije, spodbujajo kreativnost in inovativnost, ter zaupanje, ki vodi v doseganje maksimalnih zmoglosti posameznikov (Luthans & Youssef, 2004, str. 149-150). Dodano vrednost posameznika, ki jo opredeljuje posameznikova pozitivna ocena razmer, in na motivaciji, vztrajnosti in trudu temelječa verjetnost za doseg uspeha, imenujemo pozitivni psihološki kapital. Psihološki kapital torej gradi na omenjenih treh predhodnih oblikah kapitala ter jim zagotavlja dodano vrednost, saj spodbuja posameznikov razvoj v prihodnosti (Luthans & Youssef, 2007).

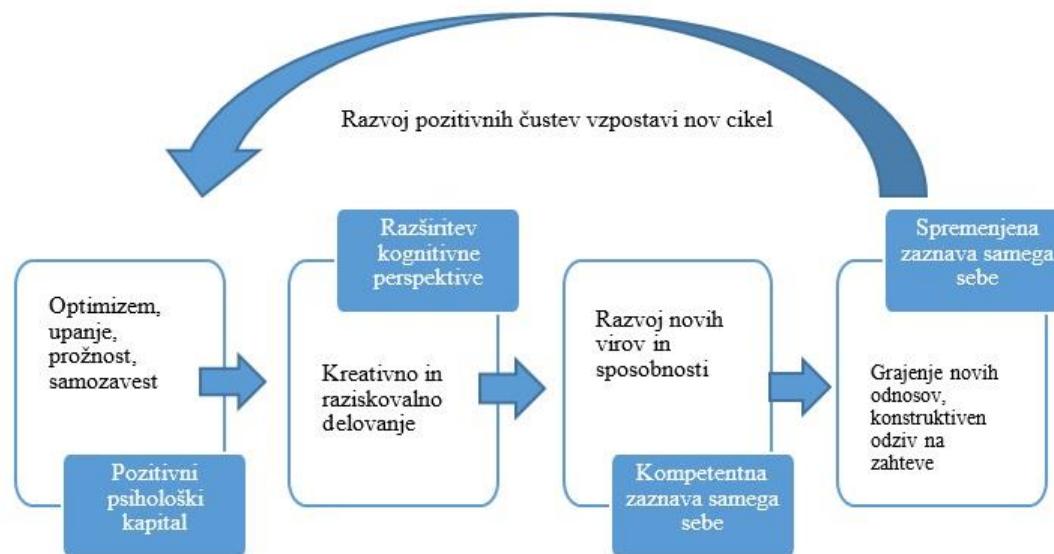
1.5 Učinki pozitivnega psihološkega kapitala

Raziskovalci so identificirali mnogo osebnostnih faktorjev, kot so modrost, znanje, vztrajnost, perspektiva in družbena inteligenca, ki so za posameznike ključnega pomena pri spopadanju z izzivi nenehnih sprememb na delovnem mestu ter izpostavili psihološki kapital kot enega najmočnejših faktorjev (Rehman, Qingren, Latif & Iqbal, 2017, str. 456).

Kirrane, Lennon, O' Connor ter Fu (2017, str. 50-51), pozitivni psihološki kapital konceptualno predstavijo na osnovi Fredricksonove teorije širjenja in grajenja (angl. *broaden and build theory*), kar prikazujem s sliko 2, na način, da pozitivna čustva razširijo repertoar kognitivnih perspektiv posameznikov, kar vodi k bolj kreativnemu in raziskovalnemu delovanju. Ta diverzifikacija izkušenj spodbudi razvoj novih sposobnosti in

virov ter pripomore h kompetentni zaznavi samega sebe. Obogatena zaznava samega sebe služi kot podlaga za trajne konstruktivne odzive na zahteve, razvoj novih odnosov in znanj, kar znova razvija pozitivna čustva in sproži nov cikel. Ta teoretični okvir poglobi tudi razumevanje učinka pozitivnih emocij na dobro počutje zaposlenih in uspešnost podjetja (Gilbert & Kelloway, 2014, str. 55).

Slika 2: Konceptualizacija pozitivnega psihološkega kapitala na osnovi teorije širjenja in grajenja



Vir: Povzeto in prirejeno po Kirrane, Lennon, O' Connor & Fu (2017, str.50-51).

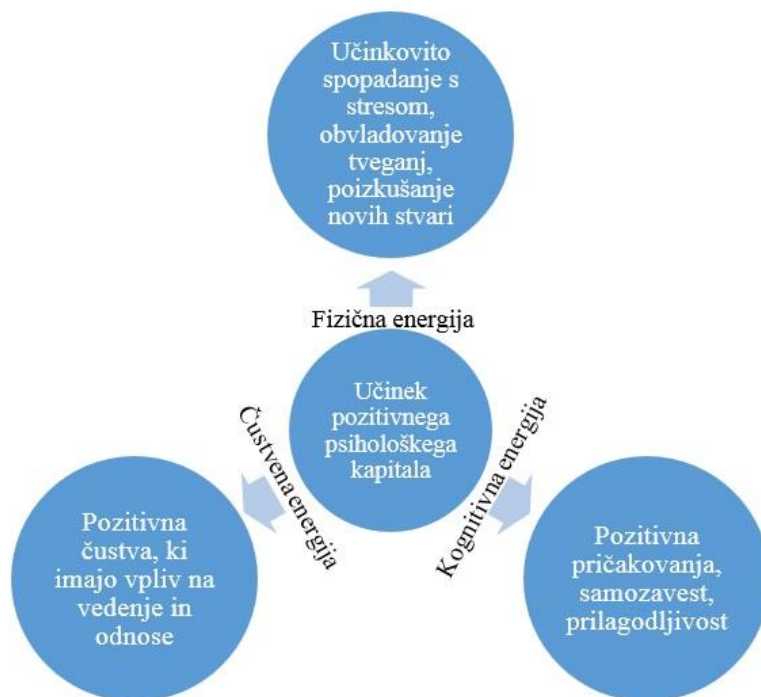
Teorija širjenja in grajenja temelji na ideji specifičnih akcijskih tendenc, pri čemer naj bi bila čustva povezana s pozivom po vključitvi v razpon določenih vedenj, ki so povezana z danimi čustvi. Ugotovitve eksperimentov, kjer so bili udeleženci z gledanjem video posnetkov pripravljani tako na pozitivna kot na negativna čustva, podpre dokaz o zmožnosti pozitivnih emocij, da spodbujajo kreativnost, odprtost, in zmanjšujejo stres. Poleg tega so udeleženci v stanjih pozitivnih čustev izražali močnejše zanimanje za sodelovanje v širšem naboru dejavnosti, kot udeleženci, ki so bili v nevtralnem ali negativnem čustvenem stanju. Ti rezultati podprejo načelo teorije širjenja in grajenja, da smo pri doživljanju pozitivnih čustev bolj fleksibilni, odprti, vključujoči in kreativni pri svojih mislih in dejanjih. Ko kot posledico doživljanja pozitivnih emocij širimo svoje razmišljanje, je več verjetnosti, da bomo zgradili psihološke, socialne, intelektualne in fizične resurse, saj te emocije spodbujajo učenje, raziskovanje in pristopno usmerjeno vedenje (Gilbert & Kelloway, 2014, str. 56).

Gilbertova in Kelloway (2014) ta krogotok na delovnem mestu predstavit na primeru pozitivnih in prijetnih konverzacij med sodelavci, s čimer se ustvarjata kohezivnost ter zaupanje in utrjujejo medsebojni odnosi. Grajenje takšnih virov ima dolgoročne koristi, saj zagotavlja skladiščenje virov, ki jih lahko uporabimo pri soočanju s stresnimi situacijami ter

spodbuja uporabo učinkovitejših mehanizmov spoprijemanja s težkimi situacijami. Pozitivna čustva so povezana tudi s širokopoteznim in k ciljem usmerjenim pristopom pri spopadanju s težavami, kjer posameznik pozitivno oceni problem, pogleda nanj z vseh strani in razvije poti, ki vodijo v rešitev problema ter aplicira ta način tudi v navadne dogodke.

Sledi slika 3, ki kaže učinke psihološkega kapitala zaposlenih po Xu, Liu in Chung (2017, str. 973-974), glede na krepitev treh vrst energije: fizične, kognitivne in čustvene.

Slika 3: Učinki pozitivnega psihološkega kapitala glede na krepitev treh vrst energije



Vir: Povzeto po Xu, Liu & Chung (2017, str. 973-974).

Fizični učinek psihološkega kapitala pomeni učinkovito spopadanje s stresom, obvladovanje tveganj in poizkušanje novih stvari z namenom izboljšanja svojega počutja. Na kognitivni ravni imajo zaposleni z večjo mero psihološkega kapitala bolj pozitivna pričakovanja glede rezultatov, samozavest glede svojih sposobnosti pri izpolnjevanju nalog ter prilagodljivost, čustveno pa pozitivni psihološki kapital spodbuja pozitivna čustva, kar vpliva na vedenje in odnos zaposlenih (Xu, Liu, & Chung, 2017, str. 973-974).

1.6 Pregled področja pozitivnega psihološkega kapitala

Raziskovanje področja psihološkega kapitala, trajajoče več kot desetletje, odkrije več pozitivnih učinkov na ravneh posameznikov, timov in organizacij (Rehman, Qingren, Latif & Iqbal, 2017, str. 456). Najbolj relevantne navajam v tabeli 1.

Tabela 1: Učinki pozitivnega psihološkega kapitala

Leto	Avtorji	Učinek
2006	Larson & Luthans	Pozitivno vpliva na organizacijsko zavezanost zaposlenih in na zadovoljstvo z delom.
2008	Avey, Hughes, Norman, Luthans	Posamezniki z visokimi ravnmi psihološkega kapitala za reševanje težav uporabijo širše miselne repertoarje.
2008	Avey, Wernsing, Luthans	Psihološki kapital zaposlenih pripomore k uspešni vpeljavi organizacijskih sprememb.
2010	Norman, Avey, Nimnicht, Graber-Pigeon	Zmanjšuje kontraproduktivno in odklonsko vedenje na delovnem mestu.
2010	Culbertson, Fullagar & Mills	Rezultati raziskave ugotovijo zanesljivo povezanost pozitivnega psihološkega kapitala s širšo opredelitvijo dobrega počutja kot občutenje sreče in uspeha.
2011	Avey, Reichard, Luthans, Mhatre	Zmanjša namero o odhodu iz podjetja.
2011	Sweetman, Luthans, Avey, Luthans	Pozitivno vpliva na kreativnost zaposlenih.
2011	Luthans, Youssef, Rawski	Pozitivno vpliva na reševanje problemov in inovativnost.
2012	Chen & Lim	Višja raven psihološkega kapitala zmanjša raven absentizma in namere o iskanju nove zaposlitve.
2013	Luthans, Youssef, Sweetman & Harms	Posamezniki z večjo mero psihološkega kapitala imajo manjšo raven holesterola.
2015	Bitmis & Ergeneli	Psihološki kapital igra zaščitno vlogo proti dejavnikom stresa, kar zmanjša tudi izgorelost.
2016	Kan & Yu	Zmanjšuje simptome depresije.
2017	Rehman, Qingren, Latif, Iqbal	V raziskavi med zaposlenimi na strojnih in tehničnih fakultetah odkrijejo, da zmanjšuje poklicno izgorelost (psihološko izčrpanost, depersonalizacijo in nizek osebni dosežek) in pripomore k ustvarjanju kreativnega delovnega okolja, ki je navdih za druge.

se nadaljuje

Tabela 1: Učinki pozitivnega psihološkega kapitala (nad.)

Leto	Avtorji	Učinek
2017	Taegoo, Karatepe, Lee, Lee, Hur, Xijing	Pozitivno vpliva na službeno življenje v smislu delovnih odnosov in delovnih razmer.
2017	Wu & Lee	Posreduje v odnosu med opolnomočenim stilom vodenja in deljenja znanja na timski ravni.
2017	Xu, Liu, Chung	Pripomore pri izpolnjevanju delovnih nalog, zmanjšuje stres, promovira prepoznavanje lastnega potenciala in lastnosti posameznika, ter izpopolnjevanje in uresničevanje svojih talentov in potencialov.
2017	Kirrane, Lennon, O' Connor, Fu	Psihološki kapital ima posredovalno vlogo v odnosu med zaznano podporo nadrejenega in pripravljenostjo na spremembe.
2018	Ferraro, Pais, Moreira & Dos Santos	Psihološki kapital posreduje pri spodbujanju samostojne delovne motivacije.
2018	Megeirhi, Kilic, Avci, Afsar & Abubakar	Psihološki kapital na ravni timov moderira odnos med avtentičnim vodenjem in neželenimi oblikami vedenja na delovnem mesu.
2018	Yin, Wang, Huang & Li	Raziskava dokaže pozitivno vlogo psihološkega kapitala v čustvenem regulacijskem procesu.
2018	Wang, Zheng Zhu	Psihološki kapital je ključni psihološki mehanizem preko katerega transformacijski način vodenja vpliva na vedenje glasov zaposlenih (t.j. vedenje in način komunikacije v smislu izražanja konstruktivnih predlogov in mnenj, ki namerno izzovejo status quo v korist celotne organizacije).

Vir: Rehman, Qingren, Latif & Iqbal (2017); Larson & Luthans (2006); Avey, Reichard, Luthans & Mhatre (2011); Avey, Hughes, Norman & Luthans (2008); Norman, Avey, Nimmicht & Graber-Pigeon (2010); Sweetman, Luthans, Avey & Luthans (2011); Luthans, Youssef, & Rawski (2011); Avey, Wernsing & Luthans (2008); Kim, Karatepe, Lee, Lee, Hur & Xijing (2017); Wu & Lee (2017); Bitmis & Ergeneli (2015); Xu, Liu & Chung (2017); Kirrane, Lennon, O'Connor & Fu (2017); Luthans, Youssef, Sweetman & Harms (2013); Kan & Yu (2016); Chen & Lim (2012); Culbertson, Fullagar & Mills (2010); Ferraro, Pais, Moreira & Dos Santos (2018); Megeirhi, Kilic, Avci, Afsar & Abubakar (2018); Yin, Wang, Huang & Li (2018); Wang, Zheng & Zhu (2018).

1.7 Krepitev pozitivnega psihološkega kapitala

Newman, Ucbasaran, Zhu in Hirst (2014) s pregledom in sintezo dotedanje obstoječe literature o psihološkem kapitalu ugotovijo, da je vedno več dokazov, da zagotavljanje podpore na delovnem mestu s strani nadrejenega olajša razvoj psihološkega kapitala zaposlenih, saj jim daje večje upanje za iskanje novih poti za doseg ciljev in služi kot vir, ki jim omogoča hitro vrnitev po nazadovanju. Med drugim navajajo, da narašča število raziskav, kjer ugotavljajo dejavnike, ki vodijo v razvoj ali zaviranje psihološkega kapitala. To posledično dokazuje odnos tega konstrukta z zunanjimi dejavniki in identificira priložnosti za posredovanje. Zavedanje o dejavnikih, ki vplivajo na razvoj psihološkega kapitala, lahko pomaga organizacijam razviti programe, ki krepijo individualni psihološki kapital preko oblikovanja delovnega mesta.

Raziskave kažejo, da posamezniki, ki se soočajo s stresnim delovnim okoljem in doživljajo slabo ravnovesje med delom in družinskim življenjem, v sebi nosijo nižjo raven psihološkega kapitala. To so dokazali Liu, Chang, Fu, Wang in Wang (2012) s preučevanjem ženskih zdravniških praktikank, ki so se počutile podcenjene in preobremenjene. Njihova raven psihološkega kapitala je bila nizka in negativno povezana s simptomi depresije. Podobno odkrijejo tudi Wang, Liu, Wang in Wang (2012), da je psihološki kapital delni mediator v odnosu med ravnovesjem dela in zasebnega življenja ter tremi dimenzijami izgorelosti. Negativen vpliv na krepitev psihološkega kapitala ima tudi negotovost zaposlenih, kar povzroča visoko stopnjo stresa in nizko stopnjo zavedanja pomena življenja (Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014).

V sklopu teoretičnih mehanizmov psihološkega kapitala, Luthans in Youssef-Morganova (2017) izpostavita psihološko komponento motivacije, poimenovano kot moč volje, pozitivno kognitivno ocenjevanje okoliščin, pozitivna čustva ter socialne mehanizme, ki služijo kot podpora za razvoj osnovnih štirih elementov psihološkega kapitala.

Večina intervencij pozitivnega psihološkega kapitala temelji na načelih pozitivne psihologije, ki se osredotoča na prednosti posameznikov (Constantini in drugi, 2017, str. 4). V nadaljevanju predstavljam tradicionalne oziroma že uveljavljene tehnike in pristope za krepitev posameznih elementov pozitivnega psihološkega kapitala ter novejši intervencijski model, povzet po Luthansu in Youssef – Morganovi (2017).

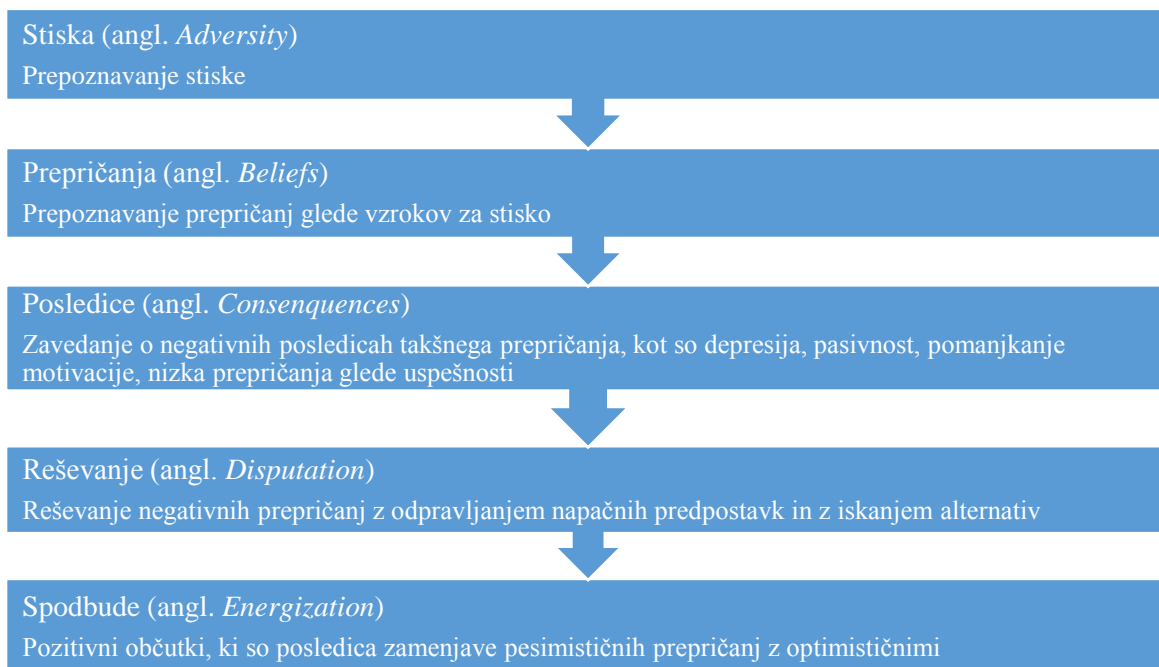
1.7.1 Krepitev optimizma

Seligmanov pristop h krepitvi optimizma temelji na prepoznavanju in zavedanju pesimistično usmerjenih prepričanj, ki jih zavestno zamenjamo z optimističnimi mislimi.

Njegov ABCDE model, ki ga prikazujem na sliki 4, sestoji iz naslednjih petih faz: stiska (angl. *Adversity*), prepričanja (angl. *Beliefs*), posledice (angl. *Consequences*), reševanje (angl. *Disputation*) ter spodbude (angl. *Energization*), ki omogočijo odpravljanje

pesimističnih misli in učinkovito spremembo odzivanja v času stiske iz stanja obupa v dobro voljo.

Slika 4: ABCDE model za krepitev optimizma



Vir: Gardner & Schermerhorn (2004, str. 276).

1.7.2 Krepitev upanja

Pri krepitvi upanja je poudarek na obogatitvi načina postavljanja in doseganja ciljev. Jasno zastavljeni, specifični, merljivi, realistični in izzivalni cilji, so ključne lastnosti ciljev, proti katerim zaposleni usmerijo svojo energijo. Pristop k doseganju kompleksnejših, težjih ali dolgoročnih ciljev, je razbitje enega cilja v več manjših, ki so lažje obvladljivi, zaposleni pa z doživljanjem postopnega napredka doživljajo t.i. male zmage, kar jih obogati z upanjem. Naslednja tehnika je kontingenčno planiranje, postavljanje »kaj če« scenarijev in analiz ter raziskovanje alternativnih smeri ukrepanja, kar pri sprejemnikih odločitev sprovede stanje pripravljenosti na različne možnosti. Mentalne vaje, s katerimi zaposleni vizualizirajo prihajajoče dogodke, pričakujejo potencialne ovire in si v mislih predstavljajo alternativne načine premagovanja ovir, izboljšajo njihovo pripravljenost na spopadanje s preprekami (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 68-72).

1.7.3 Krepitev prožnosti

Sarkar in Fletcher (2017) povzameta tehnike za spodbujanje prožnosti na delovnem mestu, pri čemer za najpomembnejši faktor, ki vpliva na uspešnost intervencije, predstavita samo vsebino treningov prožnosti, ki jo razdelita na pet tematskih dimenzij: Penn program

prožnosti, coaching, čuječnost in sočustvene prakse, samoregulacija odziva na stresne situacije ter multimodalne kognitivno-vedenjske tehnike.

Dotedanje raziskave še ne nudijo odgovora na to, katera izmed naštetih vsebinskih kategorij ima največji učinek na krepitev prižnosti zaposlenih. Pri izbiri strategij za spodbujanje prožnosti opozorita na skladnost z organizacijsko kulturo, naravo dela in karakteristikami zaposlenih. Enako mero pozornosti kot na vsebinsko dimenzijo, usmerjata tudi na način interveniranja, pri čemer ločita internetni trening, skupinske treninge, individualni trening ter kombinacijo skupinskih ter individualnih programov. Za enega najboljšežnejših individualnih treningov velja 360-stopinjski program (Grant, Curtayne & Burton, 2009). Vanhove, Herian, Perez, Harms in Lester (2016) ugotavljajo, da imajo internetni treningi zaradi najmanj direktne stika z udeleženci minimalne koristne učinke, oziroma je njihov potencial mnogo večji, kot se je pokazalo preko rezultatov raziskav.

1.7.4 Krepitev samozavesti

Najučinkovitejši pristop pri krepitvi samozavesti zaposlenih je zmožnost, da doživljajo uspeh, kar raziskovalci področja samozavesti, kot je Bandura (1997, 2012), označijo kot mojstrske izkušnje. Dejansko doseganje uspešnosti povečuje zaupanje zaposlenih v njihove lastne sposobnosti, da so zmožni dosegati specifične delovne naloge, ki jih narekujejo njihova delovna mesta. Naslednji pristop je modeliranje oziroma učenje iz izkušenj drugih. Gre za opazovanje uspešnega mentorja ali relevantnega modela, ki se uspešno sooča z realistično situacijo. Samozavest se lahko krepi tudi na način domišljanja izkušenj, v katerih si posameznik zamisli sebe pri uspešnem reševanju težkih situacij in premagovanju naprednejših izzivov (Luthans & Youssef, 2004).

1.7.5 Psychological Capital Intervention (PCI) model

V tabeli 2 prikazujem, po Luthansu in Youssef–Morganovi povzet, poenostavljen model interveniranja pozitivnega psihološkega kapitala. Svetujeta, da se ga prilagodi na način, da ustreza velikosti skupine, stabilnosti odnosov v tej skupini in naravi dela udeleženih v proces (Luthans & Youssef-Morgan, 2017, str. 357-359).

Učinkovita izvedba intervencije naj upošteva skupinsko dinamiko in spretnosti izvajanja aktivnosti team-buildinga in naj vključi vse dimenzije, prikazane v spodnji tabeli. Pojasnita, da so vaje in orodja za osebni in skupinski razvoj preizkušene in vzete iz področij pozitivne psihologije, team buildinga in razvoja človeških virov. Za učinkovito in trajno vzdrževanje dosežene ravni razvoja posameznih komponent po interveniranju opomnita na konsistentno izvajanje coachinga in uporabo aplikacij na pametnih napravah, prav tako se proces ne sme končati brez ocene, če, in v kolikšni meri, so doseženi željeni rezultati.

Tabela 2: PCI model interveniranja psihološkega kapitala

POUDAREK V PROCESU RAZVOJA KOMPONENT	PRIMERI RAZVOJNIH ORODIJ IN VAJ	VZDRŽEVANJE DOSEŽENE RAVNI	DOKAZANI ZAŽELJENI REZULTATI
<p>UPANJE</p> <p>Načrtovanje ciljev in poti</p> <p>Uvedba scenarijev in planiranje ovir</p> <p>SAMOZAVEST</p> <p>Doživljanje uspeha in modeliranje drugih</p> <p>Prepričevanje, pozitivne povratne informacije</p> <p>PROŽNOST</p> <p>Identifikacija in razvoj sredstev oziroma izogib tveganjem</p> <p>OPTIMIZEM</p> <p>Pozitivna opredelitev dogodkov</p> <p>Kozarec je napol poln</p> <p>Razvoj pozitivnih pričakovanj</p>	<p>Postavljanje SMART ciljev</p> <p>Vaje postavljanja ciljev</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cilji • Seznam ovir • Seznam načinov premagovanja ovir <p>Tri pozitivne interakcije na dan</p> <p>Vodenje vsakodnevnih seznamov stvari, za katere smo hvaležni</p> <p>Uporaba pozitivne okrepite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prepoznanje • Hvaležnost • Pozitivna povratna informacija <p>Pisanje zahval</p> <ul style="list-style-type: none"> • Napisane na roko • Utemeljene z razlogom za hvaležnost • Namenjene sodelavcu, mentorju, prijatelju <p>Uravnoteženo dobro počutje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odnosi • Rekreativna • Meditacija in joga • Hidracija in zdrava prehrana 	<p>Periodični coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spletno • Iz oči v oči <p>Aplikacije</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opomniki • »Happify« <p>Navdihujoči posnetki</p> <ul style="list-style-type: none"> • TED govori • Šport • Glasba <p>Video igre</p> <ul style="list-style-type: none"> • »SuperBetter« • Interaktivne, strateške <p>Igrafikacija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sledenje • Dosežki • Socialno mreženje • Izzivi in tekmovanja 	<p>VEČJA</p> <p>Uspešnost</p> <p>Zadovoljstvo</p> <p>Sreča</p> <p>Zavezanost</p> <p>Dobro počutje</p> <p>Sodelovanje</p> <p>Čuječnost</p> <p>Kreativnost</p> <p>Inovativnost</p> <p>Identifikacija</p> <p>Trdnost</p> <p>Pripadnost</p> <p>Zadovoljstvo z odnosi</p> <p>Zdravje</p> <p>Reševanje problemov</p> <p>Varnost</p> <p>MANJŠA</p> <p>Raven stresa</p> <p>Anksioznost</p> <p>Depresija</p> <p>Izgorelost</p> <p>Zloraba nedovoljenih substanc</p> <p>Raven cinizma</p> <p>Namera o odhodu iz podjetja</p> <p>Odklonskost</p> <p>Raven konflikta med zasebnim in poklicnim življenjem</p> <p>Vrednost ITM (indeksa telesne mase)</p>

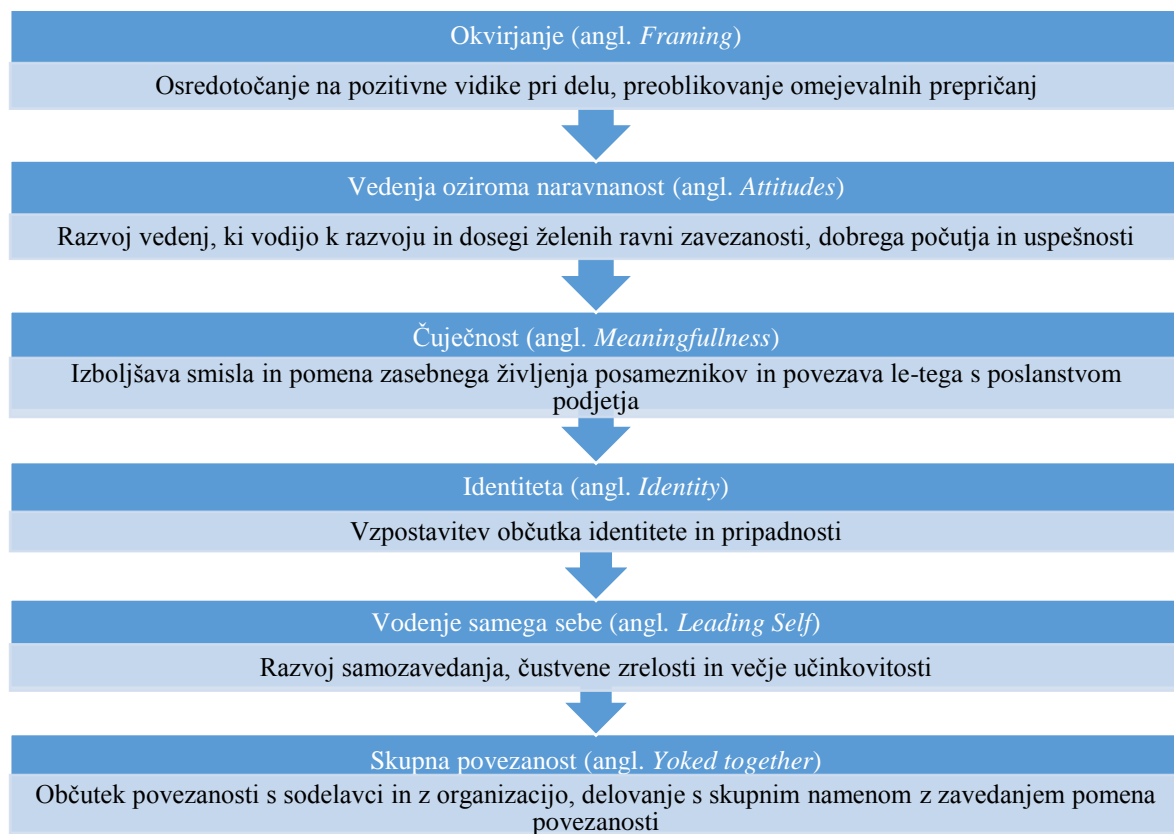
Vir: Povzeto in prirejeno po Luthans & Youssef-Morgan (2017, str. 358, slika 4).

Predvsem za mlajše udeležence predlagata sodobne pripomočke za utrjevanje in spodbujanje psihološkega kapitala, med katere spadajo v tabeli navedene pozitivne video igre »SuperBetter«, posnetki na YouTube kanalu in uporaba mobilne aplikacije »Happify«. Čeprav morajo biti našteje strategije še razvite in raziskane, se zdi, da imajo potencial za vplivanje na trajnostni razvoj pozitivnega psihološkega kapitala, medtem ko je pozitivne učinke metode igrifikacije na krepitev motivacije in psihološkega kapitala posameznikov že potrdila študija raziskovalcev Kinley in Ben-Hur (2015, str. 154).

1.7.6 FAMILY intervencijski model

Constantini in drugi (2017) razvijejo program za izboljšanje pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih, ki je sestavljen iz šestih dimenzij: okvirjanje (angl. *framing*), odnosi oziroma naravnost (angl. *attitudes*), čuječnost (angl. *meaningfulness*), identiteta (angl. *identity*), vodenje sebe (angl. *leading self*) ter skupna povezanost (angl. *yoked together*) in ga prikazujem na sliki 5.

Slika 5: FAMILY intervencijski model



Vir: Costantini in drugi (2017).

Model ima empirično dokazan vpliv na izboljšanje zaposlenih s krepitvijo njihovih prednosti oziroma notranjih virov in vodi k pozitivnim rezultatom tako na ravni zaposlenih, kot tudi na ravni podjetij. Izvajanje praks, skladnih s tem modelom, naj bi po mnenju avtorjev

predvsem v javnem sektorju optimiziralo funkcionalnost zaposlenih z upoštevanjem njihovih individualnih razlik, ki so povezane z njihovim pristopom k delu. Spremembe okolja zahtevajo implementiranje intervencij, ki podpirajo zmožnosti zaposlenih, da bolje obvladujejo spremembe tako v notranjem, kot tudi v zunanjem organizacijskem okolju in povečujejo njihovo zmožnost spoprijeti se z naraščajočimi zahtevami in inovacijskimi izzivi. Razvit model predloži dokaz o pozitivnem učinku intervencij pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih na zavzetost pri delu, saj igra pomembno aktivno in dinamično vlogo pri krepitvi ravni delovne zavzetosti Italijanov, zaposlenih v javnem sektorju, ki so stereotipizirani kot leni, neučinkoviti ter demotivirani, Italija pa, tako kot mnoge druge države, trpi določene strukturne pomanjkljivosti, ki zavirajo izvajanje inovativnejših praks (Constantini in drugi, 2017).

1.7.7 Prenos pozitivnega psihološkega kapitala na zaposlene preko funkcije vodenja

S pregledom in sintezo prispevkov na področju psihološkega kapitala, Newman, Ucbasaran, Zhu in Hirst (2014) ugotovijo, da se je relativno malo raziskav osredotočilo na preučevanje vplivov različnih stilov vodenja na razvoj psihološkega kapitala. Pomanjkanje raziskav o načinu vplivanja pozitivnega psihološkega kapitala vodje na zaposlene opazijo tudi Xu, Liu in Chung (2017), čeprav naj bi bil psihološki kapital vodje spremenljivka, s katero lahko vplivamo na delavno zavezanost zaposlenih in vodje neke vrste vzorniki in predstavniki organizacije, od katerih se pričakuje pozitivno vedenje. Odločilno vlogo vodje pri razvijanju psihološkega kapitala zaposlenih zagovarjata tudi Luthans in Youssef-Morganova (2017) in dodajata, da so avtentično prepričanje v vrednost in potencialne zaposlenih, motivacija ter želja v zaposlenih zgraditi moč in psihološke resurse, temelji za razvoj psihološkega kapitala zaposlenih. Xu, Liu in Chung (2017, str. 972-974) se strinjajo, da je psihološki kapital vodje povezan z zavezanostjo zaposlenih iz več razlogov. Prvič, vodje z visoko stopnjo psihološkega kapitala podpirajo zaposlene. V primeru pojava napake, optimističen, prožen, samozavesten in upanja poln vodja ostane osredotočen na naloge in napako pripiše zunanji situaciji in ne osebno zaposlenim, če se je napaka pojavila neposredno zaradi zaposlenega, pa ostane pozitivno naravnani. Drugič, vodje, ki izkazujejo visoke ravni optimizma, samozavesti, upanja in prožnosti, so v očeh zaposlenih bolj učinkoviti. Na podlagi tega se vzpostavi zaupanje v vodjo, da s sprejemanjem odločitev pozitivno vpliva na razvoj in uspešnost podjetja, ki je, kot ugotovi tudi Agarwal (2014), ključno za učinkovito funkcioniranje organizacij, ki zahteva soodvisnost sodelavcev, sodelovanje in deljenje informacij. Nenazadnje, prevelike količine dela in visoke zahteve pri zaposlenih povzročajo stresne občutke. Pozitivni psihološki kapital vodje v smislu širjenja pozitivnih čustev izboljša moralo zaposlenih, kar jih motivira, da se z več energije zavzamejo za delo.

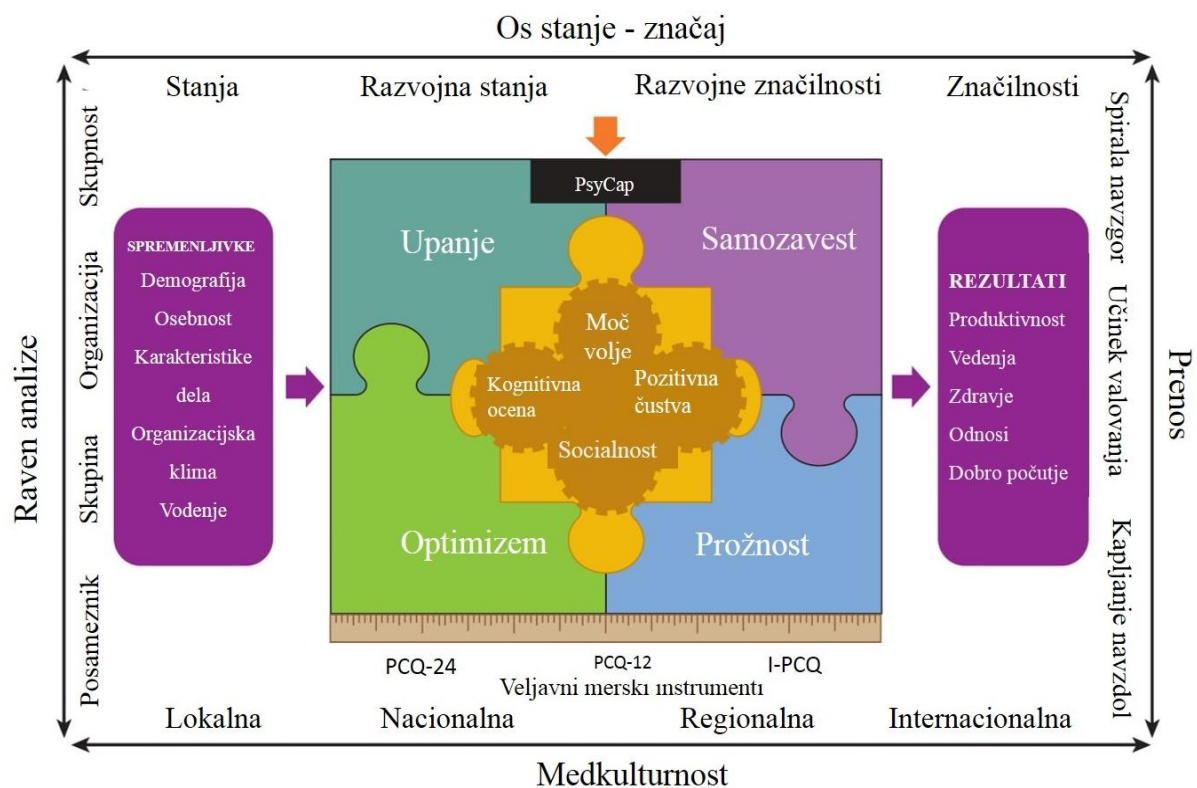
Xu, Liu in Chung (2017) ugotavljajo, da pozitivni psihološki kapital vodje kot vir lahko zagotovi podporno okolje za razvoj tega konstrukta tudi pri zaposlenih. Vodje, ki imajo visoko raven pozitivnega psihološkega kapitala, pri vsakodnevnih interakcijah z zaposlenimi posredujejo zaupanje, optimizem, upanje in prožnost, kar znotraj timov ustvari pozitivna

čustva in pripomore k fleksibilnemu, edinstvenemu in odprtemu načinu razmišljanja, kar čez čas ustvari dolgoročen prihološki resurs. Drugi način ustvarjanja podpornega okolja zaposlenih je, ko vodje z visoko ravno psihološkega kapitala uporabijo svojo samozavest, optimizem, upanje in prožnost pri postavljanju ciljev, dodeljevanju nalog, posredovanju povratnih informacijah in v primerih nagrajevanja. Vodje s postavitvijo realističnih in dosegljivih ciljev pri zaposlenih ustvarijo občutek upanja, ko imajo pozitivna pričakovanja glede doseganja zastavljenih ciljev, zaposleni postanejo bolj optimistični, ko vodje izrazijo kontrolo v primeru težav, konfliktov ali ovir, je prožnost zaposlenih na visokem nivoju in nenazadnje, ko imajo vodje samozavest pri dodeljevanju nalog, se zaposleni počutijo bolj kompetentne in cenjene, zato je njihova samoučinkovitost večja.

1.8 Konceptualni okvir pozitivnega psihološkega kapitala

Izhajajoč iz predhodnih teoretičnih poglavij o pozitivnem psihološkem kapitalu, kot pregled, povzetek ter sintezo ugotovitev, ki so rezultat dosedanjega raziskovanja področja pozitivnega psihološkega kapitala, na sliki 6 predstavljam konceptualno okvirjen model tega konstrukta, kot sta ga oblikovala Luthans in Youssef-Morganova (2017).

Slika 6: Konceptualni model pozitivnega psihološkega kapitala po Luthansu in Youssef-Morganovi



Vir: Luthans & Youssef-Morgan (2017, str. 344, slika 1).

2 DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU

2.1 Opredelitev dobrega počutja na delovnem mestu

Študija dobrega počutja na delovnem mestu je multidisciplinarno področje raziskovalnega interesa, kjer se prepletajo discipline, kot so ekonomija, industrijska in organizacijska psihologija ter antropologija in sociologija, zato je sama konceptualizacija dobrega počutja na delovnem mestu kompleksna (Kowalski & Loretto, 2017, str. 2230).

Izraz dobro počutje na delovnem mestu (angl. *workplace well-being*), ključni element duševnega zdravja (Neumeier, Brook, Ditchburn & Sckopke, 2017, str. 556), ki v zadnjem desetletju odpira veliko razprav na področju upravljanja s človeškimi viri (Vakkayil, Della Torre & Giangreco, 2017, str. 548), velja za večdimenzionalen konstrukt, za katerega ni enoznačne definicije, splošno pa je sprejeto, da pomeni več kot le odsotnost negativnih ali bolezenskih stanj, kot sta stres in depresija in ga zato opredelimo kot prisotnost pozitivnih občutkov, čustev, misli in delovanj (Forgeard, Jayawickreme, Kern & Seligman, 2011; Hone, Jarden, Schofield & Duncan, 2014; Franco-Santos & Doherty, 2017). Tradicionalno uveljavljena oznaka dobrega počutja na delovnem mestu kot zadovoljstvo z delom, je bila označena s kritikami, zaradi zanemarjanja vpliva splošnega dobrega počutja zaposlenih na njihovo čustveno in duševno zdravstveno stanje na delovnem mestu (Neumeier, Brook, Ditchburn & Sckopke, 2017, str. 556).

Dobro počutje na delovnem mestu je po definiciji s strani Kadrovskega inštituta za zaposlene in razvoj (v Kowalski & Loretto, 2017, str. 2236) ustvarjanje okolja, ki spodbuja stanje zadovoljstva, ki zaposlenim omogoča doseganje njihovega polnega potenciala v njihovo osebno korist in korist podjetij, oziroma je skupek zaznav, občutkov in vrednotenj, ki jih zaposleni razvijejo pri izpolnjevanju svojih vsakodnevnih delovnih nalog (Sebastiano, Belvedere, Grando & Giangreco, 2017). Pomemben prispevek pri okvirjanju koncepta dobrega počutja na delovnem mestu vpelje Warr (1987), kjer se sprašuje, ali spada v kontekst delovnega mesta in je odvisen od specifičnih elementov delovnega okolja, ali ni v njegovem kontekstu (Sebastiano, Belvedere, Grando & Giangreco, 2017, str. 564). Splošno poznan pregovor, da denar ne zagotavlja sreče, je danes podkrepjen z empiričnimi raziskavami, ki kažejo, da ko višina prihodka posamezniku omogoča zadovoljitev osnovnih potreb, dodatni prihodki ne povečujejo donosnosti dobrega počutja (Diener & Seligman, 2004).

Dobro počutje zaposlenih je koncept, ki vključuje kognitivno in afektivno komponento (Vakkayil, Della Torre & Giangreco, 2017, str. 548). Na splošni ravni se nanaša na zaznano kvaliteto dela v očeh zaposlenih in vesplošno občutenje sreče in zdravja (O'Donnell & Oswald, 2015). Bakker in Oerlemans (2011) ter Diener (2000) trdijo, da je pogoj za dobro počutje na delovnem mestu zadovoljstvo z delom ter presežek pozitivnih emocij nad negativnimi. Po Fisherju (2010), je dobro počutje skupek vključenosti, zadovoljstva z delom in zavezanosti podjetju, gledano s strani pozitivne psihologije, pa je dobro počutje določeno

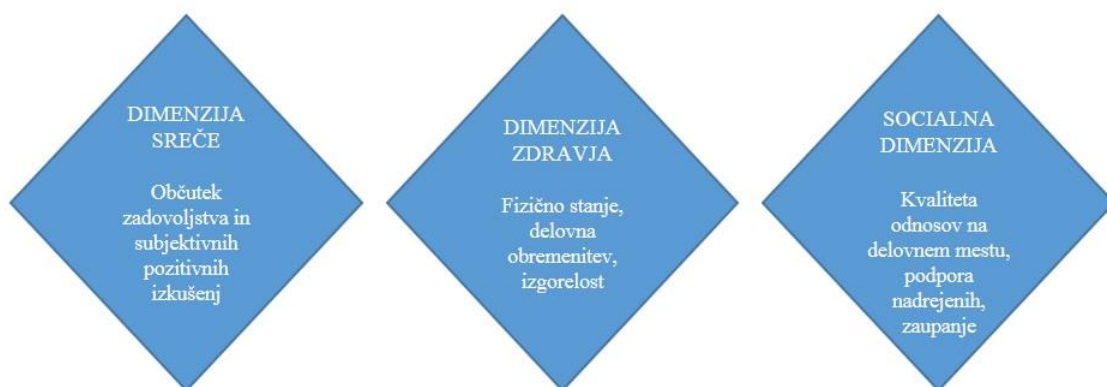
s kombinacijo dispozicijskih, situacijskih in namernih faktorjev (Luthans, Youssef, Sweetman & Harms, 2013).

Na eni strani široka konceptualizacija dobrega počutja na delovnem mestu rezultira v bogatih in raznolikih raziskavah tudi zunaj ekonomije ter raziskovalcem odpira širok raziskovalni prostor in možnosti za sodelovanje različnih raziskovalnih področij, na drugi strani pa zavira inkrementalni napredek (Cooper & Leiter, 2017).

2.2 Dimenzije dobrega počutja

Po izsledkih literature o pozitivni psihologiji, Luthans, Youssef, Sweetman & Harms (2013, str. 119) navajajo, da življenjski dogodki in okoliščine predstavljajo 10 % dobrega počutja posameznika, 50 % izvira iz pozitivnih predispozicij, kar 40 % dobrega počutja pa je odprtega za razvoj in interveniranje. Vakkayil, Della Torre in Giangreco (2017) izpostavijo, da je enega najpomembnejših prispevkov za to področje raziskovanja prispevala študija Granta, Christiansonove in Pricea (2007), na kateri temelji tridimenzionalni model dobrega počutja raziskovalcev Van de Voordejeve, Paauweja in Van Veldhovna (2012), ki vključuje dimenzije sreče, zdravja ter socialno dimenzijo, kot prikazujem s sliko 7.

Slika 7: Dimenzije dobrega počutja na delovnem mestu po Van de Voordejevi, Paauweju in Van Valdehovnu



Vir: Franco-Santos & Doherty (2017, str.2322).

Dimenzija sreče zajema subjektivne izkušnje na delu ter občutenje zavezanosti in zadovoljstva pri delu, dimenzijo zdravja označijo z ravno delovne obremenitve, stresa in delovne izgorelosti, v okviru socialne dimenzije pa se dobro počutje zaposlenih nanaša na kvaliteto interakcij in medsebojnih odnosov na delovnem mestu, mero vzpostavljenega zaupanja ter na zaznano podporo s strani nadrejenih (Franco-Santos & Doherty, 2017, str. 2322).

2.3 Pomen dobrega počutja na delovnem mestu za podjetja

Black (2008) v poročilu »Working for a healthier tomorrow« vzbudi zanimanje in pozornost za pomembnost dobrega počutja na delovnem mestu tako za individualno zdravje, kot tudi za uspešnost podjetij. Vzporedno z njim odbor za varnost in zdravje pri delu začne razvijati standarde, namenjene zmanjševanju stresa na delovnem mestu (Health & Safety Executive, 2007). Vzdrževanje zdrave in produktivne delovne sile se zdi sila relevantno in hkrati izzivalno v luči nenehnih sprememb in širšega okolja (Kowalski & Loretto, 2015, str. 2230). Naraščujoča pričakovanja zaposlenih, da bodo podjetja prevzela aktivno podporno vlogo pri zagotavljanju njihovega dobrega počutja, je postal pomemben vidik konkurenčne prednosti podjetij na trgu dela (Williams, Kern & Waters, 2017, str. 2).

Luthans, Youssef, Sweetman in Harms (2013, str. 119) pravijo, da je raven pozitivnosti glede posameznikovih predispozicij, ocen, spominov, ciljev in motivacije, instrument pri povečevanju vpliva pozitivnih dogodkov, kar posledično tudi zavaruje učinke negativnih dogodkov, oziroma drugače, pozitivnost je bolj relevantna kar zadeva zadovoljstva in dobrega počutja, kot pa objektivni življenjski dogodki in okoliščine. Namerno dobro počutje, za razliko od sklepanja, da je nekaj poslediča sreče, je po njihovih besedah preko empiričnih raziskav dokazan vzrok uspešnosti na različnih področjih, kot so delo, medosebni odnosi in tudi zdravje.

Povezava med managementom človeških virov in dobrim počutjem, je bila s strani raziskovalcev deležna velike mere pozornosti, saj ima dobro počutje ključno vlogo ne le za zaposlene, pač pa tudi za podjetje, gospodarstvo in družbo kot celoto (Franco-Santos & Doherty, 2017, str. 2319). Že obstoječi literaturi, ki dokaže povezavo dobrega počutja posameznika s fizičnim stanjem v smislu zmanjšane tveganja za bolezni srca in ožilja, daljše življenjske dobe in boljšega imunskega sistema (Boehm, Vie & Kubzansky, 2012; Cohen, Alper, Doyle, Treanor & Turner, 2006; Diener & Chan, 2011), vpliv na povečano kreativnost in uspešnost reševanja konfliktov in problemov, večjo zavzetost pri delu ter dejstvo, da imajo ljudje, ki občutijo pozitivna čustva, kot so veselje, sreča in zadovoljstvo bolj stabilna zakonska stanja in razmerja, višje prihodke in večjo samozavest (Diener & Seligman, 2004; Lyubomirsky, King & Diener, 2005), leta 2009 Oswald z raziskovalci prispeva še empirično podkrepljeno dejstvo, da dobro počutje poveča produktivnost delavcev. Če višja raven dobrega počutja posameznikov lahko izboljša individualno učinkovitost zaposlenih, posledično s politikami in praksami, ki se osredotočajo na izboljšave v smeri dobrega počutja posameznikov, dosežemo delovno uspešnost in poslovno rast (Neumeier, Brook, Ditchburn & Sckopke, 2017).

V zadnjem času je v ospredju dejstvo, da je dobro počutje ključni faktor pri zagotavljanju pozitivnega učinka, ki jih imajo prakse podjetja ter management človeških virov na uspešnost zaposlenih. Na to povezavo vpliva več faktorjev, vključno s tistimi, ki so povezani s percepcijami o izmenjavi med delodajalci in zaposlenimi (Vakkayil, Della Torre & Giangreco, 2017, str. 548).

Z vidika teorij 20. stoletja o upravljanju s človeškimi viri, ki so jih označile kot vrsto inputa, ki naj ga managerji z racionalnega oziroma ekonomskega vidika ne bi preplačali, je lahko visoko zadovoljstvo delavcev z delom tudi znak, da so zaposleni preveč plačani, ali pa imajo premalo dela (Zingales, 2000). Poslovno okolje pa danes narekuje drugačno razmišljanje. Človeški kapital je dandanes eden najpomembnejših sredstev organizacij, zato dobro počutje zaposlenih ogromno pripomore k produktivnosti, zadržanju in zaposlovanju (Edmans, Li & Zhang, 2014).

Bistvo raziskave raziskovalcev Oswalda, Prota in Sgroia (2015), je obrat tradicionalnega razmerja med produktivnostjo in srečo zaposlenih. Namesto preučevanja, kako ekonomske spremenljivke vplivajo na srečo, preučujejo, kako sreča vpliva na ekonomske spremenljivke in z uporabo eksperimentalne metodologije ugotovijo, da dobro počutje naredi ljudi bolj produktivne. Prepričljiv dokaz povezave med dobrim počutjem in uspešnostjo podjetja prispeva tudi študija Böckermana in Ilmakunnasa (2012). Z raziskavo proizvodnje na Finskem ugotovita, da je zadovoljstvo na delovnem mestu povezano z dodano vrednostjo na zaposlenega. Povečana povprečna raven zadovoljstva zaposlenih za eno točko, je po dveh letih povečala dodano vrednost vsako uro za 3,6 odstotne točke.

2.3.1 Dobro počutje v povezavi z zdravjem

Povišana raven stresa pri delovnih obveznostih povzroča tveganje zdravja zaposlenih. Lomas in drugi (2017, str. 492) trditev podkrepijo s statističnimi podatki Velike Britanije, kjer se razširjenost duševnih bolezni v zadnjih dvajsetih letih pri britanski populaciji ni bistveno povečala, se je pa od leta 2009 število odsotnosti od dela zaradi bolezni, kot so stres, depresija in anksioznost zvišalo za 24 % in število dni odsotnosti z dela zaradi resnih duševnih bolezni podvojilo. V letnem poročilu, Davies, zdravstveni uradnik Združenega Kraljestva opozarja, da je duševno zdravje glavni vzrok bolniške odsotnosti z dela, ki na letni ravni predstavlja 70 milijonov dni od celotnih 130 milijonov dni bolniških odsotnosti z dela (Davies, 2014).

Tudi v Sloveniji raven stresa in depresije ter število samomorov še vedno naraščajo (Margan & Dodič-Fikfak, 2015). Kazalniki zdravja kažejo na povečevanje psiholoških problemov, posledice stresa so močnejše, stopnja absentizma je višja, depresija pa je prisotna tudi pri mlajši generaciji (Salaj, Maamari, Baricic & Lohne, 2015, str. 282).

2.3.2 Dobro počutje na makroekonomski ravni

Ekonomist in statistik Simon Kuznets, avtor koncepta bruto domačega proizvoda, je leta 1934 opozoril, da z njim ne moremo meriti dobrega počutja ljudi. Forgeard, Jayawickreme, Kern in Seligman (2011, str.79) navajajo, da je trdil, da je bil namen pridobivanja ekonomskih podatkov, kot so porazdelitev dohodka, rast in produktivnost, zgolj ugotovitev, kako ti indikatorji vplivajo na blaginjo naroda. Kot odziv na njegovo opombo, številne vlade

poskušajo razviti mere dobrega počutja človeštva, ki bi lahko predstavljale temelj pri oblikovanju politik in strategij na nacionalni ravni (O'Donnell & Oswald, 2015, str. 60). Leta 2011 so v Veliki Britaniji predstavili indeks nacionalnega dobrega počutja (angl. *National Well-being Index*), ki komplementarno dopolnjuje tradicionalno uveljavljeno ekonomsko mero nacionalne blaginje bruto domači proizvod in priznava pomen zdravja in dobrega počutja celotne populacije, ne le z namenom individualnega merjenja, ampak tudi v povezavi z drugimi narodi (Kowalski & Loretto, 2017, str. 2230). O'Donnell in Oswald (2015) izhajata iz empirične ekonomske literature, ki sega v študije raziskovalcev Easterlina (1974) in Oswalda (1997), v katerih sta opozorila, da se naj strategiji političnih usmeritev odmaknejo iz strogih, enostranskih objektivnih mer in naj vključijo tudi subjektivni vidik dobrega počutja. Povpraševanje vodilnih državnih sil po politikah, ki povečuje dobro počutje je visoko, in bo po njunih pričakovanjih takšno v obdobju varčevanja tudi ostalo. Vlade po prepričanjih želijo ohranjati ali celo izboljšati nacionalno zadovoljstvo z javnimi storitvami vzporedno z zniževanjem izdatkov. Med bolj inovativnimi pristopi omenita prav osredotočanje na povečanje javnega dobrega počutja, s katerim bi lahko preprečili probleme, preden bi bili za to potrebi finančni izdatki. Čeprav bo za postavitev temeljev politik dobrega počutja potrebno več ekonomskega in meddisciplinarnega raziskovanja, svoje ugotovitve zaključita z mislijo, da si to področje zasluži prihodnjo pozornost.

Da je trajnostno dobro počutje zaposlenih eden ključnih pogojev za uspešno delovanje podjetij v hitro spreminjajočem se okolju, kjer je ohranjanje konkurenčnih prednosti bistven element uspeha, se zavedajo tudi na vrhu Organizacije združenih narodov, kjer tretje mesto na seznamu sedemnajstih ciljev za trajnostni razvoj zaseda prav dobro počutje (United Nations, 2015). V zadnjem »How's Life?« poročilu (OECD, 2017), poudarjajo, da kljub temu, da državam OECD kaže relativno dobro, še vedno obstaja široka vrzel, z zapolnitvijo katere bi izboljšali dobro počutje populacije. Glede specifičnih problemov na področju delovnih mest izpostavijo dolge urnike delovnih obveznosti, ki so problem večine držav OECD.

Izhajajoč iz Porterja (1990, v Kowalski & Loretto, 2017), je prosperiteta naroda povezana s produktivnostjo, iz česar izhaja, da večja produktivnost lahko vodi v konkurenčno prednost organizacij. Kowalskijeva in Lorettova (2017) ta odnos ponazorita na primeru Velike Britanije, kjer je produktivnost padla v primerjavi z ostalimi državami G7, poleg tega pa leta ne narašča po enaki stopnji kot prosperiteta. Po podatkih Urada za nacionalno statistiko obstaja neke vrste produktivnostna vrzel. Razlogi za to so do danes še premalo raziskani, kljub temu pa je z dokazi podkrepljeno dejstvo, da izboljšave dobrega počutja zaposlenih vodijo k večji uspešnosti (Kowalski & Loretto, 2017, str. 2231).

Tudi podatki za ZDA kažejo na to, da obstajajo velika izmerjena odstopanja med ekonomski indikatorji in dobrim počutjem. Čeprav se je bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) Združenih držav Amerike v zadnjih 50 letih potrojil, zadovoljstvo z življenjem ostaja nespremenjeno, poleg tega pa je stopnja depresije dramatično narasla (Forgeard, Jayawickreme, Kern & Seligman, 2011, str. 80). Da prenasičenost z materialnimi dobrinami,

razpoložljivimi v razvitih državah zahodnega sveta, ne odraža subjektivnega dobrega počutja državljanov, Easterbrook (2003) označi kot »paradoks napredka«. Forgeard, Jayawickreme, Kern in Seligman (2011, str. 80) opozorijo tudi na to, da je način izračuna BDP neprimerna mera dobrega počutja, saj ga povečujejo vse transakcije, ki same po sebi ne odražajo dobrega počutja, kot na primer prodaja antidepressivov ali gradnja zaporov.

2.4 Merjenje dobrega počutja zaposlenih

Raznolikost merjenja dobrega počutja izhaja iz pomanjkanja konsenza o definiciji tega konstrukta, zato je običajno merjen v smislu zavzetosti pri delu, zadovoljstva z delom, ali pa recipročno, v smislu delovne izgorelosti (Kowalski & Loretto, 2017, str. 2235).

Franco-Santosova ter Doherty (2017) s pregledom raziskav o dobrem počutju ugotovita, da je učinek praks managementa človeških virov na dobro počutje odvisen od določene dimenzije dobrega počutja in povzameta razloge, ki bi po mnenju Van de Voordejeve, Paauweja in Van Veldhovna (2012) lahko pojasnili nekonsistentnost rezultatov raziskav na tem področju in predstavljajo pomembno usmeritev za nadaljne preučevanje in razumevanje koncepta dobrega počutja. Psihološko in socialno dobro počutje sta povezana z večjo uspešnostjo, medtem ko dobro počutje v smislu zdravja ne povečuje uspešnosti. Te razlike izhajajo iz dveh nasprotujočih si perspektiv, ki ju raziskovalci izberejo za temelj njihovega raziskovanja in na podlagi katere izberejo določeno obliko dobrega počutja. Prva je optimistična perspektiva oziroma perspektiva vzajemnih koristi o pozitivni povezavi srečnih in zdravih zaposlenih z visoko uspešnostjo podjetja, na podlagi katere se koristi poseganja v človeške vire pokažejo tako na nivoju posameznikov, kot tudi organizacije. Druga perspektiva pa je pesimistična perspektiva, ki pravi, da imajo intervencije v človeške vire, katerih rezultat je okrepljena organizacijska uspešnost, nevtralen ali negativen vpliv na dobro počutje na delovnem mestu. Ta pogled izpodbija prednosti novih praks in trdi, da se ni nič spremenilo v primerjavi s tradicionalnimi hierarhičnimi oblikami nadzora in avtoriteto v delovnih odnosih.

Izbira ene od nasprotujočih si perspektiv pogosto vodi v določeno obliko preučevanja dobrega počutja, kar ima posledično vpliv tudi na interpretacijo pridobljenih rezultatov, zato naj se posega po bolj uravnoteženem pristopu s kombinacijo obeh perspektiv, nove raziskave pa naj vključujejo različne oblike, kot na primer sreča, zdravje in medsebojni odnosi, preko katerih je mogoče oceniti dobro počutje. Poleg tega večina študij analizira management človeških virov kot niz praks, brez da bi identificirali dinamične in diferencialne učinke, ki jih imajo posamezne prakse na dobro počutje. Povezava med managementom človeških virov in dobrim počutjem je lahko bolje razjasnjena s preučevanjem posameznih učinkov in ne s skupnim učinkom praks managementa človeških virov (Franco-Santos & Doherty, 2017).

2.5 Dejavniki dobrega počutja na delovnem mestu

Franco-Santosova in Doherty (2017) navajata, da iz obstoječe literature lahko sklenemo ugotovitve, da ima management uspešnosti, ki se ukvarja z definiranjem, spremljanjem in stimuliranjem uspešnosti zaposlenih, koristen, škodljiv ali nevtralen odnos do dobrega počutja zaposlenih. Večina literature potrди povezavo med praksami managementa človeških virov in dobrim počutjem, vendar pa je narava te povezave odvisna od karakteristik omenjenih praks in načina merjenja dobrega počutja.

Neumeierjeva, Brookova, Ditchburn in Sckopke (2017) ugotavljajo, da so številne raziskave dokazale, da lahko namerne aplikacije kognitivnih in vedenjskih strategij učinkovito in trajno povečajo raven dobrega počutja. Bryson, Forth & Stokes (2014) navajajo, da delodajalci lahko izboljšajo dobro počutje svojih zaposlenih preko izboljšav kakovosti dela. Dobro počutje zaposlenih je večje, ko imajo nadzor nad dinamiko in vsebino delovnih nalog, kadar zahteve nad delavci niso pretirane, ko opravljajo raznolike delovne naloge, ko imajo priložnosti za lasten razvoj, ko imajo podporo nadrejenih, ko svoje plačilo in tretiranje zaznajo kot pošteno in ko je njihovo delovno okolje varno in prijetno. Raziskava De Neveja in Warda (2017) poda empirično perspektivo razmerja med dobrim počutjem in zaposlitvijo, vrsto dela in karakteristikami dela. Poleg dobrega plačila kot pričakovanega dejavnika, ki vpliva na dobro počutje in zadovoljstvo, statistično značilno vrednost kažejo tudi ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, avtonomija, raznolikost delovnih nalog, varnost zaposlitve, socialni kapital, ter tveganje varnosti in zdravja.

Franco-Santosova in Doherty (2017) povzameta na teoretični ravni razvit model Peccei (2004), prikazan na sliki 8, ki kaže vplive, ki jih imajo prakse managementa človeških virov na dobro počutje zaposlenih, ki izhaja iz tega, da je dobro počutje bolje pojasnjeno preko individualnih izkušenj zaposlenih.

Slika 8: Konceptualni model vpliva praks managementa uspešnosti na dobro počutje zaposlenih



Vir: Franco-Santos & Doherty (2017, str. 2329).

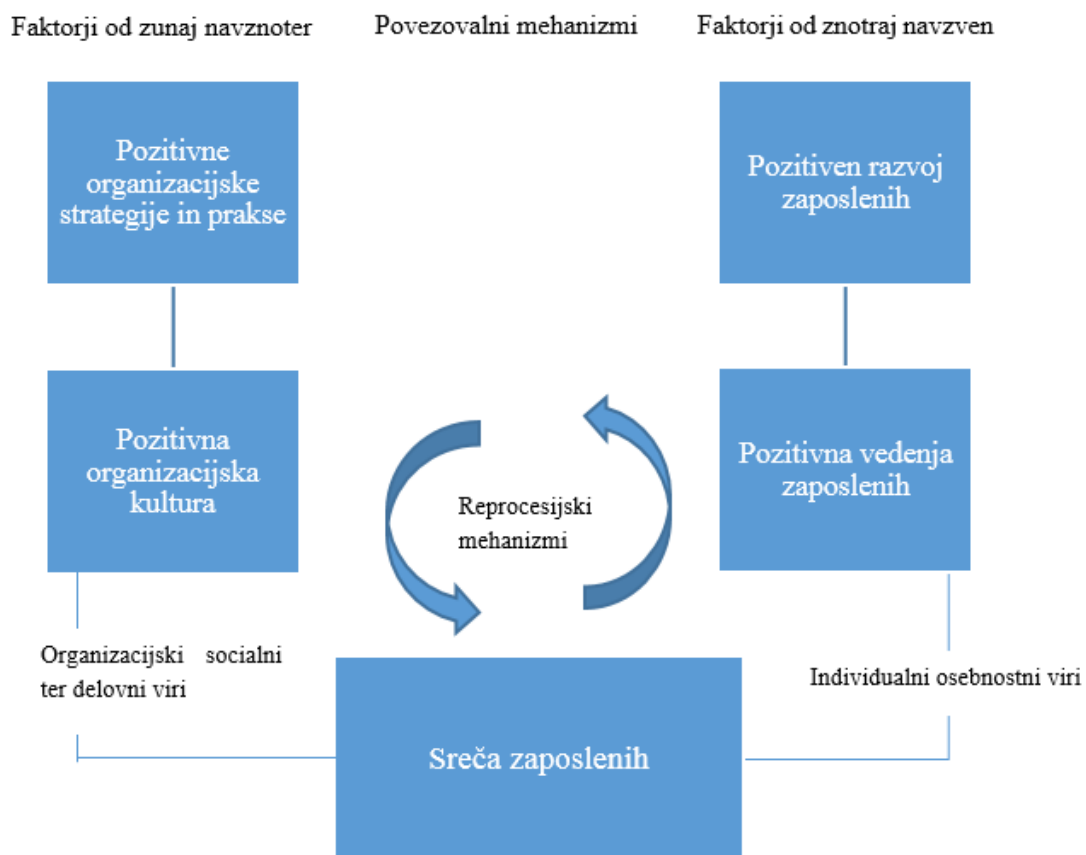
V okviru trga je pojasnjena povezava med rezultati zaposlenih, kot posledicah delovnih izkušenj, na katere vplivajo prakse managementa človeških virov znotraj organizacijskega konteksta. Model predlaga prilagoditev praks managementa človeških virov percepcijam zaposlenih glede zahtev na delovnem mestu, nadzora dela in podpore managementa.

Kljub naraščajočemu številu raziskav na temo dobrega počutja, vprašanja glede dogovora o definiciji in merjenju konstrukta ter konsenz o povezavi med tem konstruktom, managementom človeških virov in uspešnostjo podjetja ostajajo odprta (Franco-Santos & Doherty, 2017, str. 2319-2320).

2.5.1 Inside-out-outside-in model

»Inside-out Outside-in« model (v nadaljevanju IO-OI model) raziskovalcev Williamsove, Kernove in Watersove (2016), prikazan s sliko 9, je model dvojnega pristopa, ki predpostavlja, da na srečo zaposlenih, kot eno izmed perspektiv dobrega počutja, vplivajo tako faktorji znotraj zaposlenih, kot tudi dejavniki njihovega zunanjskega okolja in nudi odgovor na vprašanje, kako lahko podjetja spodbujajo dobro počutje svojih zaposlenih..

Slika 9: Inside-out Outside-in model



Vir: Povzeto in prirejeno Williams, Kern & Waters (2017, str. 3, slika 1).

Za dejavnike znotraj zaposlenih velja, da jih ni mogoče ločiti od posameznika, kamor spadajo odnosi, vrednote, prepričanja, čustva in vedenja, med dejavnike zunanjega okolja pa avtorice uvrščajo organizacijsko kulturo, značilnosti dela, podporo vodje in fizično delovno okolje. Posledično se intervencije, katerih namen je izboljšanje počutja na delovnem mestu, na eni strani osredotočajo na dejavnike znotraj zaposlenih navzven, kot so na primer razvojni programi za utrditev pozitivnih odnosov, ki izboljšujejo dobro počutje na delovnem mestu in na drugi strani na dejavnike izven zaposlenih, v smeri od zunaj navznoter, primer katerih so strategije za zagotavljanje pozitivne kulture in okolja, v okviru katerega zaposleni delujejo. Prav s kombinacijo obeh pristopov IO-OI modela, naj bi zagotovili največjo korist

Povezava med pozitivnim odnosom zaposlenih, zaznana organizacijsko kulturo in srečo na delovnem mestu, je z dokazi podprta recipročna in sinergijska, manj poudarka v znanstveni literaturi pa je bilo doslej namenjeno mehanizmom, ki podpirajo ta razmerja (Williams, Kern & Waters, 2017).

2.5.2 Management visoke vključenosti

V zadnjem desetletju so bili s strani delodajalcev predstavljeni različni pristopi krepitev dobrega počutja zaposlenih, med katerimi so bile izpostavljene skupine za reševanje problemov, deljenje informacij, timsko delo, spodbudna plačila, podporne prakse, kot so treningi ter s tem povezane metode zaposlovanja, katerim skupna oznaka je management z visoko ravno vključenosti zaposlenih (angl. *high involvement management*, v nadaljevanju HIM). Böckerman, Bryson in Ilmakunnas (2012) so mnenja, da posamezen pristop še ne pomeni prisotnosti HIM v podjetju, ampak je le-ta snop praks, katerih skupni imenovalac je zagotavljanje večje avtonomije in kontrole ter na uspešnosti temelječe plačilo. Premik v smeri večje avtonomije nad delovnimi obveznostmi je pogosto zaznan kot odmik od Taylorjevih načel hierarhično zastavljene organiziranosti delovnih mest. Vzporedno s tem se pričakovanja delodajalcev opirajo na izboljšano delovno produktivnost s povečevanjem vloženega truda zaposlenih in naprednejšim načinom dela, ki izhaja iz večjih priložnosti zaposlenih, da uporabljajo tiho znanje, kar je bilo v okviru hierarhično oblikovanih organizacij težje uresničljivo.

Böckerman Bryson in Ilmakunnas (2012) empirično preverijo učinek pristopa HIM na dobro počutje zaposlenih. Raziskavo gradijo na predpostavki, da, če HIM omogoči obogatitev dela zaposlenih, lahko s povečanjem kontrole zaposlenih nad delovnimi nalogami, mentalne stimulacije in zagotavljanjem večjih priložnosti za socialne interakcije prek timskega dela, izboljšamo dobro počutje na delovnem mestu. Rezultati raziskave pokažejo pozitivno in statistično značilno povezavo med HIM in različnimi vidiki dobrega počutja zaposlenih.

2.5.3 Dimenzije dobrega počutja zaposlenih skozi oči managementa

Vakkayil, Della Torre in Giangreco (2017, str. 548) izpostavijo, da vloga managerjev pri spodbujanju dobrega počutja zaposlenih postaja vse bolj priznana, zato pri nadaljnjem raziskovanju opozorijo na potrebo po vključitvi tudi njihovih perspektiv, saj je višji management vključen v razvoj in usmerjanje praks managementa človeških virov, ki se osredotočajo na spodbujanje dobrega počutja zaposlenih.

Raziskave, ki so vključile perspektivo vrhnjega managementa, so dale nekonsistentne rezultate, kar naznani potrebo po nadaljnjem raziskovanju perspektiv višjega managementa glede dobrega počutja. Finski managerji na primer, so dobro počutje interpretirali kot fizično in mentalno zdravje, škotski so ga povezali z užitkom pri delu in njegovim vplivom na zasebno življenje, bolgarski managerji pa so dobro počutje asociirali na ocenjevanje delovnih pogojev in na višino plače. Utemeljitev pomembnosti vidikov managementa je tudi dejstvo, da imajo perspektive managerjev glede funkcioniranja človeških virov, skupaj z različnimi praksami, ki so s tem povezane, pomembne strateške posledice za raven celotne organizacije. Na podlagi rezultatov raziskave predstavijo, skozi oči višjega managementa, štiri dimenzije dobrega počutja zaposlenih, ki jih povzete predstavljam v tabeli 3.

Tabela 3: Dimenzije dobrega počutja zaposlenih skozi oči managementa

ZDRUŽENA DIMENZIJA	TEMA	KONCEPT
Socialno okolje	avtentičnost	zaupanje
		zvestoba
	vključenost	participacija
		odprti komunikacijski kanali
	enakopravnost	sploščitev hierarhije
		socialna integracija
Fizično okolje	zagotavljanje standardov	kvaliteta objekta
		varnost
	ambient	udobje
		prijaznost do okolja
Profesionalni razvoj	podpora vodstva	povratne informacije
	rast zaposlenih	management talentov
		karierne priložnosti
Integracija službenega in zasebnega življenja	izboljševanje kvalitete življenja	podpora izven dela
		enakovredne priložnosti
		dobro počutje (angl. <i>welfare</i>)
	sprostitvev delovnega časa zaposlenih	fleksibilen delovni čas
		zasebni čas

Vir: Povzeto in prirejeno po Vakkayil, Della Torre & Giangreco (2017, str. 553, tabela 2).

Razumevanje perspektiv managementa nadomesti oziroma dopolni predhodno uveljavljene predstave univerzalno relevantnih in uporabnih praks z bolj poglobljenim razumevanjem glede tega, kako naj bi bile posamezne prakse za spodbujanje dobrega počutja uporabljene v različnih kontekstih. Glavni elementi, ki jih zajema socialno okolje, so avtentičnost, vključenost in enakopravni načini interakcij. Dobro počutje kot fizično okolje zajema varnost na delovnem mestu, delovni ambient, udobje in kvaliteto delovnih prostorov. Izboljšave delovnega okolja so v večini prvi korak v smeri izboljšanja dobrega počutja. Dimenzija dobrega počutja kot profesionalnega razvoja, je pomembna v smislu podpore managerjev pri zagotavljanju sredstev za rast in razvoj zaposlenih. Pomembnost dimenzije okrepi predpostavka, da je delo smiselno in izpopolnjujoče, kadar imajo zaposleni priložnosti za lasten razvoj. Ravnotežje profesionalnega in zasebnega življenja je izraženo v smislu dveh elementov. Prvi je povezan z izboljšanjem kakovosti življenja zaposlenih preko zagotavljanja podpore za aktivnosti izven dela in pobudami za dobro počutje zaposlenih, drugi pa se navezuje na povečanje prostega časa zaposlenih preko omogočanja fleksibilnosti pri delu in spodbud, da se pozornost namenja prostemu času (Vakkayil, Della Torre & Giangreco, 2017, str. 548-550).

Rezultati, ki nakazujejo prenos poudarka iz predhodno uveljavljenih dimenzij dobrega počutja, kot so zadovoljstvo z delom, pripadnost in zavezanost podjetju na dimenziji profesionalnega razvoja in ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem, prispevajo zanimivo izhodišče za nadaljno raziskovanje (Vakkayil, Della Torre & Giangreco, 2017, str. 556).

2.6 Strategije za povečevanje dobrega počutja na delovnem mestu

Sodobne raziskave kažejo, da namerne kognitivne in vedenjske strategije, imenovane tudi pozitivne intervencije, lahko učinkovito in trajnostno izboljšajo dobro počutje, srečo in duševno zdravje. Da so takšni programi za podjetja sprejemljivi in izvedljivi, morajo biti časovno in stroškovno učinkoviti (spletni programi namesto vodenih delavnic s strani profesionalcev), fleksibilni, kompatibilni z natrpanimi delovnimi obveznostmi, ter dostopni preko pametnih mobilnikov (Neumeier, Brook, Ditchburn & Sckopke, 2017, str. 555).

Strategije, ki so dokazano učinkovite za povečevanje ravni dobrega počutja in zmanjševanja simptomov depresije, so pisanje dnevnika hvaležnosti in zahvalnih pisem, naključna dejanja prijaznosti, meditiranje pozitivnih čustev do sebe in do drugih, čuječnost ter grajenje optimizma preko vizualizacije najboljšega možnega samega sebe (Neumeier, Brook, Ditchburn & Sckopke, 2017).

2.6.1 Program PERMA

Izhajajoč iz Seligmanove študije o dobrem počutju (2011), Neumeierjeva, Brookova, Ditchburn in Sckopke (2017) razvijejo kratek, stroškovno učinkovit, fleksibilen in široko dostopen spletni program za povečanje ravni dobrega počutja na delovnih mestih.

Kombinacija izbranih strategij ima dokazan pozitiven vpliv na vseh pet komponent dobrega počutja, za katere Seligman (2011) predpostavlja, da so pozitivna čustva (angl. *Positive emotions*), zavezanost (angl. *Engagement*), odnosi (angl. *Relationships*), pomen (angl. *Meaning*) ter dosežek (angl. *Accomplishment*).

V tabeli 4 prikazujem našete vaje, kratek opis navodil za izvajanje ter učinek, ki jo ima posamezna vaja na komponente dobrega počutja po Seligmanu.

Tabela 4: Program PERMA za krepitev dobrega počutja na delovnem mestu

VAJA IN POVZETEK NAVODIL	P	E	R	M	A
Practiciranje hvaležnosti Naredimo seznam treh stvari, za katere smo hvaležni na delovnem mestu in razmišljamo o njih.	X				
Uživanje v trenutku Zavestno uživanje v prijetni aktivnosti in pozorno spremljanje te neposredne izkušnje postopoma, z vsemi čuti.	X	X			
Najboljši jaz Podoživimo svoj najboljši jaz na delovnem mestu in razmišljamo o naših osebnih prednostih v tisti situaciji.	X	X			X
Naključna dejanja prijaznosti Opravimo tri naključna dejanja prijaznosti z namenom razveselitve drugih, brez da karkoli pričakujemo v zameno.			X	X	
Vizualizacija najboljšega možnega samega sebe Razmišljamo o najboljšem možnem jaz-u na delovnem mestu in definiramo specifične cilje, ki bodo pripomogli doseči najboljši možni scenarij.	X	X		X	X
Nasmeh Večino časa smo nasmejani, sprva ob pomoči avtomatskega opomnika.	X		X		
Viharjenje možganov o smiselnosti Razmišljanje o nalogah ali elementih na delovnem mestu, ki se zdi smiselni oziroma pomembni, in ustvarimo seznam virov pomembnih izkušenj pri delu.				X	

Vir: Povzeto in prirejeno po Neumeier, Brook, Ditchburn & Sckopke (2017, str. 561, tabela 1).

Ugotovitev, da so udeleženci programa po intervenciji zabeležili znatno pridobitev dobrega počutja, je replikacija obsežnega dela raziskav, ki je pokazala učinkovitost hvaležnostnih intervencij. Rezultati raziskave razširijo vpliv hvaležnosti tudi na raven delovnih mest, saj je bil rezultat dosedanjih študij dobrega počutja omejen le na subjektivno dobro počutje in njegov pozitiven ter negativen vpliv med delom (Neumeier, Brook, Ditchburn & Sckopke, 2017, str. 565).

2.6.2 Izzivi pri zagotavljanju trajnostnega dobrega počutja zaposlenih

Spreminjajoče se delovno okolje prinaša številne izzive, ki vplivajo na zagotavljanje trajnosti dobrega počutja na delovnih mestih. Ključno vlogo pri tem ima bliskovit razvoj tehnologije, ki oblikuje način kaj, kje in kako delamo ter na kakšen način komuniciramo s sodelavci in drugimi poslovnimi partnerji. Zaradi močne konkurence na trgu, podjetja z željo po izstopajočih rezultatih in zaradi zmožnosti preživetja, izvajajo pritisk nad zaposlenimi, pri čemer so najbolj pogoste oblike preobremenjenost z delovnimi nalogami, destruktiven slog vodenja in ustrahovanje (Kowalski & Loretto, 2017).

Na tej točki je smiselno predstaviti tudi najpomembnejše demografske trende, ki bodo v prihodnosti po mnenju Kowalskijeve in Lorettove (2017), vplivali na dobro počutje na delovnem mestu in so prikazani v tabeli 5.

Tabela 5: Glavni trendi, ki bodo sooblikovali smernice za dobro počutje na delovnem mestu

Trend
Staranje delovne populacije
Podaljševanje delovne dobe
Večja geografska mobilnost
Skrb glede preobremenjenosti pri delu

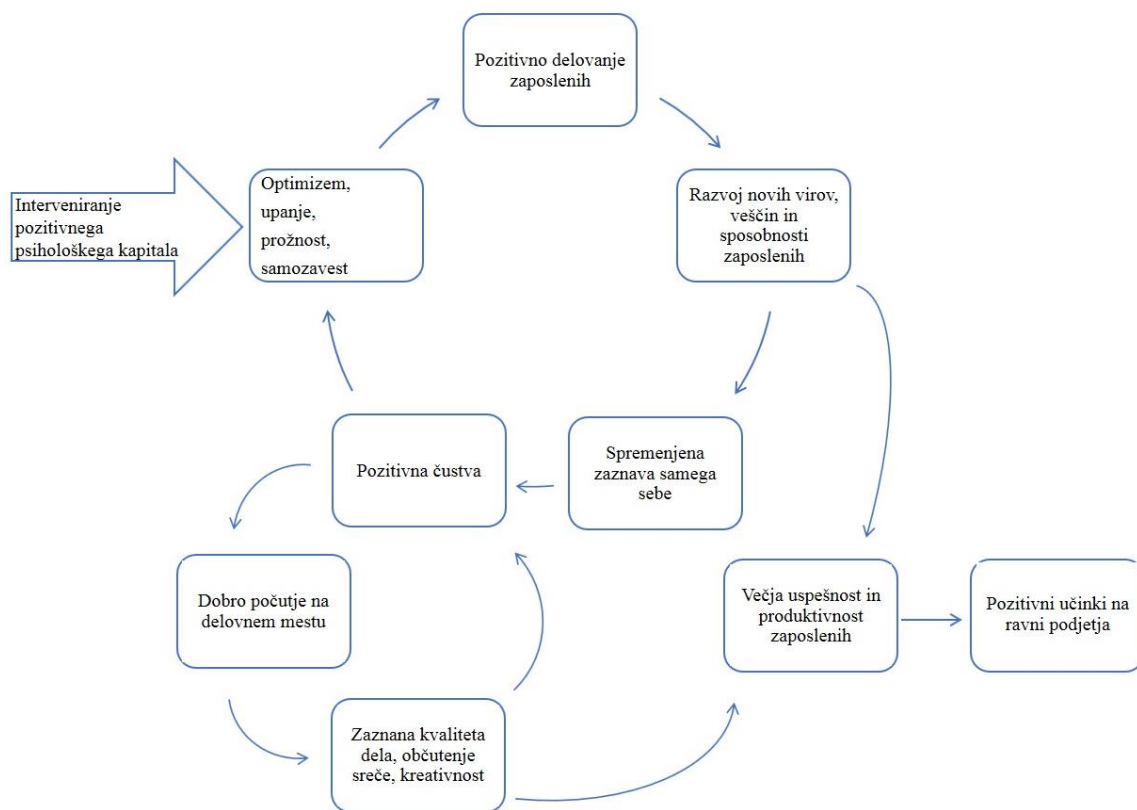
Vir: Kowalski & Loretto (2017, str. 2232).

3 KONCEPTUALNI MODEL POZITIVNEGA PSIHOLOŠKEGA KAPITALA, DOBREGA POČUTJA NA DELOVNEM MESTU IN USPEŠNOSTI PODJETJA

Teoretični del magistrskega dela zaključujem s konceptualnim modelom povezave med pozitivnim psihološkim kapitalom, dobrim počutjem na delovnem mestu ter njunimi pozitivnimi učinki na ravni podjetja, ki ga prikazujem na sliki 10.

Krogotok pozitivnega psihološkega kapitala orišem na osnovi teorije širjenja in grajenja in sicer na način, da se razširi v domeno dobrega počutja na delovnem mestu na točki pojava pozitivnih čustev, kot so v svoji raziskavi ugotovili tudi Luthans, Youssef, Sweetman in Harms (2013), ki so se osredotočili na preučevanje povezave med tema dvema konceptoma. Pozitivna čustva imajo ključno vlogo v procesu razvijanja psihološkega kapitala in sprožijo tudi proces dobrega počutja na delovnem mestu.

Slika 10: Konceptualizacija povezave med pozitivnim psihološkim kapitalom, dobrim počutjem na delovnem mestu ter njenimi pozitivnimi učinki na ravni podjetja



Vir: Lastno delo.

Kot nadalje ugotovijo, pozitivnost med drugim spodbuja zadrževanje pozitivnih spominov in dogodkov, saj pozitivno ocenjevanje dogodkov nima vpliva le na splošno dobro počutje posameznikov, ampak tudi na povezovanje prihodnjih vedenj s predhodnimi, ki so v očeh posameznikov zaznamovani s tem, da so povzročili visoke stopnje zadovoljstva. Posameznik, ki ima na visoki ravni razvit pozitivni psihološki kapital in se prostovoljno vključi v zahtevnejši projekt ter kot rezultat pridobi nova znanja, sposobnosti in veščine, ob tem pa doživi visoko raven zadovoljstva z delom in visoko raven dobrega počutja, je z večjo verjetnostjo naravnano k temu, da se v prihodnosti zopet posluži takšnega projekta, oziroma povedano drugače: domena pozitivnega psihološkega kapitala posameznika okrepi pozitivno kognitiven, afektivnen in vedenjski cikel na točki zaznave samega sebe, ki lahko spet naraste ob novih izzivih tudi na ostalih področjih. Povezava med večjo produktivnostjo delavcev, ki

vodi v večjo uspešnost podjetij, je empirično podprta tako z ravno pozitivnega psihološkega kapitala, kot tudi z visokimi merami dobrega počutja na delovnem mestu.

Tudi Youssef-Morganova in Luthans (2015) sta mnenja, da je pozitiven psihološki kapital mehanizem dobrega počutja. Prvič, potrjena povezava Luthansa, Youssefove, Sweetmana in Harmsa (2013), da je dobro počutje primarno oblikovano s kognitivnim in afektivnim ocenjevanjem, psihološki kapital pa pripomore k pozitivnemu ocenjevanju preteklih, sedanjih ter prihodnjih dogodkov. Drugič, dobro počutje je povezano z zadovoljstvom tudi na preostalih področjih, kot so delo, zdravje ter medsebojni odnosi. Tretjič, dobro počutje bolj kot objektivni življenjski dogodki, oblikuje priključje spomina na te dogodke. Na tej točki pozitiven psihološki kapital olajša procese, ki sprožijo pozornost, interpretacijo in priključje teh spominov, ki prispevajo k dobremu počutju. Četrto, pozitiven psihološki kapital ima kot pozitiven psihološki vir učinek grajenja in širjenja pozitivnih stanj v času stiske ter nenadnje, pomaga ublažiti prevladujočo negativnost, ki omogoča trajno dobro počutje.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O POVEZAVI POZITIVNEGA PSIHOLOŠKEGA KAPITALA Z DOBRIM POČUTJEM NA DELOVNEM MESTU V IZBRANEM PODJETJU

V tem poglavju predstavljam empirično raziskavo, izvedeno v izbranem podjetju, s katero teoretičnim poglavjem dodam analitično vrednost. Empirično raziskovalni del sem z namenom pridobitve odgovorov na moja raziskovalna vprašanja in izpolnitve ciljev svojega magistrskega dela, zgradila na teoretičnih spoznanjih prejšnjih poglavij.

4.1 Predstavitev izbranega podjetja

Raziskovalni del izvedem na primeru slovenskega storitvenega podjetja s sedežem v Ljubljani, ki deluje na področju upravljanja ter razvoja lastnih in tujih nepremičnin tako v ožjem, oziroma tehničnem smislu, kot tudi v smislu razvoja nepremičninskih lokacij, vodenja investicijskih projektov, trženja lastnih in tujih nepremičnin ter izvajanja energetskih pregledov. Glavna usmeritev podjetja je razvoj, prodaja in oddaja lastnih nepremičnin ter nepremičnin v lasti družb v skupini. Prevladujoča dejavnost družbe v zadnjih letih je dejavnost upravljanja naložb v Sloveniji in v tujini.

4.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Z empirično raziskavo sem preučila prisotnost obeh preučevanih konceptov v podjetju ter njuno medsebojno povezavo. S teoretičnim raziskovanjem v začetnih dveh poglavjih je zajet temeljit pregled literature. Pri tem sem sledila vprašanjem Adamsa, Khana in Raesideja (2014), ki so mi pomagali ugotoviti, kaj je na področjih pozitivne psihologije ter dobrega počutja zaposlenih že bilo raziskanega. Opirala sem se na vprašanja, kot so: kdo so največji

strokovnjaki preučevanega področja, katere so ključne teoretične perspektive, katerih raziskovalnih metod se raziskovalci najbolj poslužujejo, kateri so glavni problemi pri raziskovanju mojih dveh preučevanih področij in če sta preučevani temi odprti za testiranje s hipotezami. Izpostavijo tudi, da pregled literature raziskovalcu omogoči izostritev raziskovalnih vprašanj oziroma težnjo po novih raziskovalnih vprašanjih, zagotovi široko in poglobljeno teoretično, empirično in metodološko znanje o izbrani preučevani tematiki, omogoči povezavo raziskovalnih vprašanj z ugotovitvami raziskave ter primerjavo raziskovalne metode, dobljenih rezultatov ter teoretičnih konceptov z že objavljenimi raziskovalnimi deli. Označijo ga kot ključni element vsake raziskave, saj poveže raziskovalno delo posameznika z že objavljenimi raziskavami drugih raziskovalcev ter specifično preučevano tematiko implementira v širše območje določenega področja.

Kot so ugotovili že Bagozzi in Edwards (1998) ter Boyd, Bergh, Ireland & Ketchen Jr (2013), večina teorij organizacijskih znanosti, kamor spadajo konstrukti, kot so zadovoljstvo z delom, organizacijska pripadnost in uspešnost, vključuje abstraktne koncepte, ki jih ni mogoče neposredno opazovati. Pogosto so opredeljeni kot latentni konstrukti, ki jih merimo z zbiranjem podatkov o opazovanih indikatorjih. Ugotavljanje ravni zadovoljstva z delom običajno ne merimo neposredno z opazovanjem, ampak z zbiranjem podatkov opazovanih indikatorjev, kot so na primer odgovori zaposlenih na vprašalnik ali intervju, za katere verjamemo, da predstavljajo, na podlagi samega opazovanja nemogoče izmerjen konstrukt zadovoljstva z delom. S tem namenom odgovore na raziskovalna vprašanja črpamo iz statističnih zvez merjenih indikatorjev, s katerimi operacionaliziramo teoretične konstrukte. Izziv raziskovalcem organizacijskih znanosti predstavljajo mere latentnih konstruktov, ki so pogosto zmotne, kar vodi v odstopanje izmerjenih povezav od resničnih (Aguinis & Vandenberg, 2014, str. 588).

K raziskovanju sem pristopila z uporabo dveh različnih metod. Kot predlagata avtorja Molina-Azorin in Cameron (2010), kombinacija kvantitativnih in kvalitativnih metod kot tehnika raziskovanja področja organizacijskih znanosti, z integracijo tematskih in statističnih podatkov, pripelje do širših in globljih izsledkov, s čimer izvedena raziskava prispeva natančnejše rezultate z večjo zanesljivostjo ter boljše razumevanje raziskovanih konceptov in pojavov. Z namenom primerjanja in sklepanja na podlagi pridobljenih podatkov, sem izpolnjene vprašalnike analizirala z osnovno diskriptivno statistiko, kvalitativno metodo opazovanja pa uporabim z namenom dodatnega pojasnjevanja dobljenih kvantitativnih rezultatov.

Celotno raziskavo sem izvedla skladno z etičnimi načeli Adamsa, Khana in Raesideja (2014), saj nisem bila selektivna pri vzorčenju, podatkov nisem izločala z namenom prirejanja končnih ugotovitev, prav tako jih nisem ponarejala, da bi se skladali s predpostavljeno tezo mojega magistrskega dela. Podatki so bili zbrani po etičnih načelih anonimnosti in zaščite integritete subjektov ter bili analizirani v celoti, zaključni sklepi pa temeljijo na resničnih podatkih.

4.2.1 Cilj in namen raziskave

Cilj empirične raziskave je po Adamsu, Khanu in Raesideju (2014) med drugim lahko pridobitev konkurenčne prednosti za podjetje, reševanje organizacijskih problemov, zagotovitev dodatnih informacij za lažje odločanje v prihodnosti in postavitev prioritet pri strateških usmeritvah v prihodnosti, kar vodi do izpolnitve tudi mojega cilja v empiričnem delu magistrskega dela.

Kot osrednji cilj raziskave o povezavi psihološkega kapitala in dobrega počutja v izbranem podjetju si zastavim raziskati, če, in v kolikšni meri sta prisotna oba koncepta v izbranem podjetju ter ugotoviti njuno medsebojno povezavo. S pomočjo sistematičnega analiziranja posameznih elementov psihološkega kapitala in vidikov dobrega počutja, sem skušala ugotoviti, kateri so najmočnejše in kateri najšibkeje razviti pri zaposlenih v izbranem podjetju, kar mi je omogočilo kvalitetnejšo pripravo načrta za morebitno izboljšanje stanja.

Namen empirične raziskave pa je raziskati prisotnost konceptov ter vodstvu podjetja na podlagi pridobljenih rezultatov podati smernice in priporočila.

4.2.2 Merodajnost opravljene raziskave

Vsako raziskovanje mora nuditi podatke, na katere se lahko zanesemo. Celotno raziskavo moramo izvesti v okviru teh zahtev in kritično oceniti dobljene rezultate. Za verodostojnost raziskave je potrebno zagotoviti zanesljivost in veljavnost. Veljavnost ima ključno vlogo pri testiranju in postavljanju hipotez, medtem ko ima zanesljivost pomen predvsem pri zaključnih ugotovitvah (Aguinis, Ramani & Alabduljader, 2018, str. 2).

Z 96,7 % stopnjo odziva preučevani vzorec v izbranem podjetju označujem kot reprezentativen, saj je anketo rešilo 29 od skupno 30 zaposlenih zaposlenih, povabljenih k anketiranju.

4.2.2.1 Zanesljivost opravljene raziskave

Zanesljivost raziskave je pokazatelj konsistentnosti rezultatov v odvisnosti od časa. Če je raziskava zanesljiva, meritev v različnih časovnih obdobjih pokaže zelo podobne rezultate. Z namenom zagotovitve veljavnosti svoje raziskave, sledim priporočilom Lincolneve (1995), ki raziskovalcem med drugim svetuje uporabo metode triangulacije, katere namen je poglobitev razumevanja z zbiranjem podatkov o določeni temi iz različnih virov, kar raziskavi zagotovi močnejši pomen (Henry, 2015, str. 25-26).

4.2.2.2 Veljavnost opravljene raziskave

Veljavnost raziskave in pridobljenih podatkov sem zagotovila z uporabo preverjenih in uveljavljenih vprašalnikov o pozitivnem psihološkem kapitalu in dobrem počutju na

delovnem mestu, ki sem jih iz angleškega prevedla v slovenski jezik in jih ustrezno prilagodila ter preoblikovala anketirani populaciji.

4.2.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza mojega magistrskega dela je, da pozitivni psihološki kapital pozitivno in neposredno vpliva na dobro počutje na delovnem mestu in posledično pripomore k večji uspešnosti zaposlenih.

Empirična raziskava temelji na naslednjih raziskovalnih vprašanjih, ki jih prikazujem v tabeli 6.

Tabela 6: Raziskovalna vprašanja, na katerih je zgrajena empirična raziskava v izbranem podjetju

	Raziskovalno vprašanje
1.	Ali imajo zaposleni v izbranem podjetju pozitivni psihološki kapital ter v kolikšni meri je razvit?
2.	Kako dobro se zaposleni v izbranem podjetju počutijo na delovnem mestu?
3.	Na kakšen način v izbranem podjetju pozitivni psihološki kapital vpliva na dobro počutje na delovnem mestu?
4.	Kako pozitivni psihološki kapital in dobro počutje na delovnem mestu vplivata na uspešnost zaposlenih?

Vir: Lastno delo.

4.2.4 Metoda raziskovanja

V teoretičnem delu uporabljenima metodama deskripcije, s katero sem pojave, preučevane na področjih pozitivne psihologije in dobrega počutja in najdene v bazah znanstvenih člankov opisovala, analizirala, podajala sklepe in strnjene povzetke obravnavanih prispevkov, ter komparacije, ki sem jo uporabila za primerjanje in analiziranje ugotovitev drugih raziskovalcev, v praktičnem delu dodam kvantitativno metodo pridobivanja podatkov s pomočjo anketiranja zaposlenih z vprašalnikom zaprtega tipa ter kvalitativno metodo opazovanja zaposlenih.

Celotni raziskovalni del moje naloge temelji na primarnih in sekundarnih podatkih. Primarni podatki, ki jih predstavljajo odgovori anketirancev na anketni vprašalnik o pozitivnem psihološkem kapitalu in dobrem počutju na delovnem mestu ter podatki, pridobljeni z metodo opazovanja, mi pomagajo ovrednotiti temeljno tezo mojega magistrskega dela ter odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja, sekundarni viri pa so pridobljeni iz

znanstvenih člankov, dostopnih iz javnih zbirk, ki jih uporabim pri primerjavi obstoječega stanja v izbranem podjetju s teoretičnimi usmeritvami. Kombinacija primarnih in sekundarnih virov podatkov mi omogoči oblikovanje priporočil in predlogov za vodstvo izbranega podjetja in odpre obzorje za nadaljnje raziskovanje.

Z uporabo anketnih vprašalnikov sem ugotavljala prisotnost obeh preučevanih konstruktov pri zaposlenih v izbranem podjetju. Vprašanja zaprtega tipa za posamezen koncept sem prevedla in povzela iz znanstveno uveljavljenih in preverjenih vprašalnikov. Anketiranje sem izvedla preko odprtokodne aplikacije za spletno anketiranje IKA, ki mi je z zagotovitvijo anonimnosti respondentov omogočila pridobitev zanesljivih podatkov.

Kot svetujeta Molina-Azorin in Cameron (2010), kvantitativni metodi pridobivanja podatkov preko anketnih vprašalnikov, dodam še kvalitativno metodo opazovanja zaposlenih. Metoda triangulacije je pristop k povečanju veljavnosti raziskave in prepričanju raziskovalca v veljavnost dobljenih rezultatov. Izhajajoč iz dejstva, da imajo različne raziskovalne metode različne prednosti in slabosti, je po mnenju Jicka (1979), triangulacija metoda, kjer se slabosti ene raziskave, uporabljene v empiričnem prispevku, izravnavajo s prednostmi druge raziskave. Premagovanje slabosti vsake posamezne metode raziskovanja je ključni učinek, ki ga dosežemo z integracijo kvantitativnih in kvalitativnih metod (Molina-Azorin & Cameron, 2010).

S pregledom literature o mešanih metodah, Molina-Azorin in Cameron (2010) med ostale prednosti mešanih metod prištevata še komplementarnost, ki se kaže v iskanju ilustracij, izboljšav in pojasnjevanju rezultatov, dobljenih iz ene metode z uporabo druge, razvoj same raziskave, ko raziskovalec uporabi pridobljene rezultate ene metode, z namenom razvoja druge metode, iniciativnost, kot raziskovanje paradoksov in kontradiktivnosti, ki vodijo v okvirjanje raziskovalnih vprašanj, širitev, kot prizadevanje povečanja širine in globine ter samega obsega raziskave z uporabo različnih metod za posamezne komponente raziskave ter obogatitev udeležencev in celovitost obravnave.

4.2.5 Omejitve raziskave

Omejitev raziskave je v izvedbi raziskave zgolj v enem podjetju, zaradi česar je omejena možnost posplošitve sklepnih ugotovitev na druga podjetja. Naslednjo omejitev raziskave predstavlja tudi subjektivno samoocenjevanje zaposlenih glede njihovih ravni psihološkega kapitala, kar se lahko pokaže v dobljenih ocenah, ki so lahko višje od realnih. Kljub zagotovitvi, da so ankete anonimne in, da bodo podatki uporabljeni izključno za namene moje magistrske naloge, obstaja verjetnost, da so bili anketiranci zaradi strahu pristranski, kar ima lahko vpliv na resničnost zaključnih ugotovitev. V ta namen k empiričnem delu moje magistrske naloge pristopim z uporabo mešanih raziskovalnih metod.

4.3 Raziskovalni načrt

4.3.1 Potek raziskave

Z zbiranjem podatkov sem pričela dne 24.04.2018. K sodelovanju sem z elektronskim sporočilom, kjer pojasnim namen raziskave, zagotovim anonimnost in prosim za iskrenost odgovorov, povabila vse zaposlene, ter tako zajela celotno populacijo v izbranem podjetju. Anketa je bila na spletnem portalu 1KA dostopna do vključno 08.05.2018. Dobljene kvantitativne podatke vzporedno preverjam še s kvalitativnim pristopom in sicer z metodo opazovanja.

4.3.2 Merilni instrument

Izhodišče za kreiranje anketnega vprašalnika sta bila že uveljavljena vprašalnika za merjenje psihološkega kapitala in dobrega počutja na delovnem mestu, ki ju predstavljam v tabeli 7. Pozorna sem bila na enostavnost in razumljivost trditve ter samo število trditve v anketi. Posamezne trditve so oblikovane z enostavnimi povedmi in sprašujejo zgolj po enem vidiku.

Tabela 7: Vprašalnika, uporabljena pri oblikovanju anketnega vprašalnika o pozitivnem psihološkem kapitalu in dobrem počutju na delovnem mestu v izbranem podjetju.

Koncept	Vprašalnik	Avtorji
Pozitivni psihološki kapital	Psychological capital: Developing the human competitive edge	Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J.
Dobro počutje na delovnem mestu	Workplace Wellbeing Questionnaire	Black Dog Institute

Vir: Luthans, Youssef & Avolio (2007); Black Dog Institute (2013).

Za merjenje pozitivnega psihološkega kapitala sem uporabila 6-stopenjsko Likartovo lestvico strinjanja, od vrednosti 1 = sploh se ne strinjam do vrednosti 6 = popolnoma se strinjam, s katerimi so anketiranci ovrednotili 12 trditve zaprtega tipa, povzetih iz CPC-24 vprašalnika o merjenju psihološkega kapitala Luthansa, Youssefove in Avolia (2007). Ordinalna lestvica mi je omogočila razvrščanje vrednosti strinjanja, računanje povprečij, standardnih odklonov ter razlik.

Za vsakega od štirih elementov psihološkega kapitala, sem izbrala po tri trditve, ki jih predstavljam v tabeli 8, v anketi pa so bili razporejeni po naključnem vrstnem redu. Vse trditve so oblikovane tako, da večje strinjanje s posamezno trditvijo, pomeni večjo raven posameznega elementa pozitivnega psihološkega kapitala.

Tabela 8: Trditve iz anketnega vprašalnika na temo pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih

Element pozitivnega psihološkega kapitala	Trditev
Upanje	Zamislim si lahko veliko poti za doseg ciljev, ki jih trenutno imam v službi.
	Če se mi pri delu stvari zapletejo, najdem veliko načinov, kako jih razplesti in nadaljevati delo.
	Pri analiziranju večjih problemov verjamem, da bom našel/našla rešitev.
Optimizem	Optimističen oz. optimistična sem glede tega, kaj se mi bo v prihodnosti zgodilo v povezavi z mojo službo.
	V negotovih situacijah na delovnem mestu običajno pričakujem najboljše.
	Pri svojem delu vedno gledam na pozitivno stran.
Prožnost	Na delovnem mestu si brez težav opomore od težkih situacij in grem naprej.
	Ponavadi dobro obvladujem stresne situacije na delovnem mestu.
	Če se pri delu znajdem v težki situaciji, običajno najdem pot iz nje.
Samozavest	Samozavestno sodelujem pri postavljanju ciljev glede delovnih nalog.
	Pri predstavljanju svojega dela sodelavcem, se počutim samozavestno.
	Trenutno se na delovnem mestu smatram za precej uspešnega oz. uspešno.

Vir: Povzeto in prirejeno po Luthans, Youssef & Avolio (2007).

Vprašalnik o dobrem počutju na delovnem mestu je bil povzet in prirejen po inštitutu Black Dog Institute. Iz tega vprašalnika sem izbrala po dva vprašanja za vsakega izmed štirih vidikov dobrega počutja na delovnem mestu, s čimer je bilo skupaj dvanajstimi trditvami o psihološkem kapitalu poskrbljeno, da je bila anketa relativno strnjena in kratka in so anketiranci lahko ostali zbrani do konca reševanja. Lestvico strinjanja sem prilagodila na 6 stopenj, da so bile vrednosti enake trditvam glede prvega konstrukta in tako omogočila primerjavo in kasnejše preučevanje povezave med obema konceptoma.

Uporabljene trditve predstavljam v tabeli 9, v anketi pa so bile razporejene po naključnem vrstnem redu. Vse trditve so oblikovane tako, da večje strinjanje s posamezno trditvijo, pomeni večjo raven posameznega vidika dobrega počutja.

Tabela 9: Trditve iz anketnega vprašalnika na temo dobrega počutja na delovnem mestu zaposlenih

Vidik dobrega počutja na delovnem mestu	Trditve
Zadovoljstvo z delom	Moje delo mi ponuja izzive, s katerimi nadgrajujem svoje spretnosti in veščine.
	Dnevne aktivnosti na delovnem mestu imajo smisel in pomen.
Skrb za zaposlene	Moj vodja mi je v težkih situacijah pripravljen prisluhniti.
	Vodja me obravnava tako, kot želim biti obravnavan(a).
Poseganje dela v privatno življenje	Ko zapustim delovno mesto, se z lahkoto odklopim od dela.
	Nimam občutka, da delo posega v moje zasebno življenje.
Spoštovanje zaposlenih s strani podjetja	Zaupam načelom, ki jim sledi naše podjetje.
	Na splošno zaupam vodstvu našega podjetja.

Vir: Povzeto in prirejeno po Black Dog Institute (2013).

Zaradi majhnosti podjetja in števila zaposlenih na posameznih oddelkih, v vprašalnik nisem zajela dodatnih demografskih vprašanj, saj bi bila s tem povečana možnost za identificiranje anketirancev.

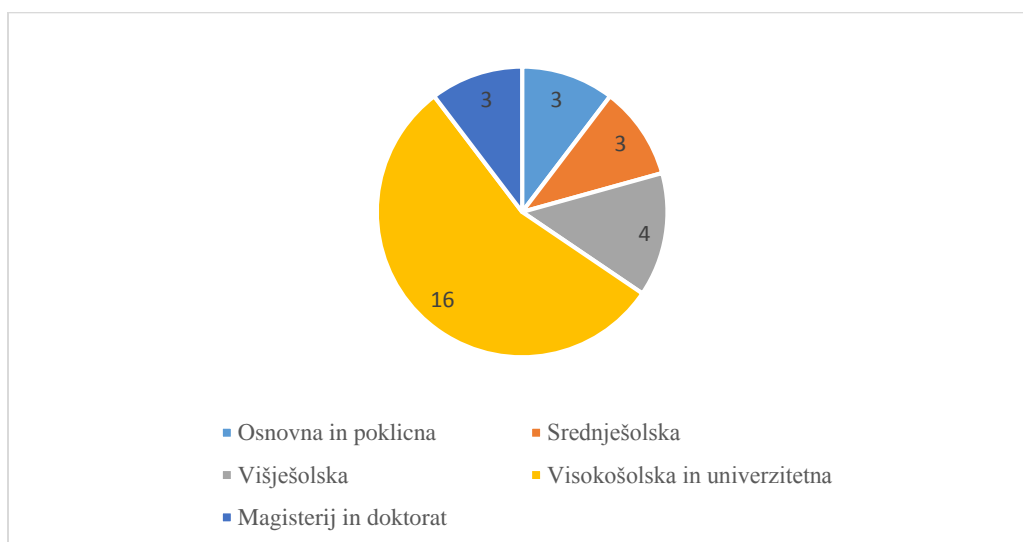
4.4 Ugotovitve raziskave in interpretacija rezultatov

4.4.1 Predstavitev vzorca

Od tridesetih zaposlenih, katerim sem posredovala vabilo k raziskavi, anketnega vprašalnika ni rešila zaposlena, ki je bila takrat na porodniškem dopustu. Povprečna starost vseh 29 anketirancev je 45 let, od tega je bilo 17 anketirancev moškega in 12 ženskega spola.

Na sliki 11 prikazujem izobrazbeno strukturo, iz katere je razvidno, da največji delež v izbranem podjetju zavzemajo zaposleni z visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo, štirje zaposleni imajo višješolsko, po trije pa osnovno oziroma poklicno, srednješolsko in magistrsko oziroma doktorsko izobrazbo.

Slika 11: Izobrazbena struktura anketiranih v izbranem podjetju

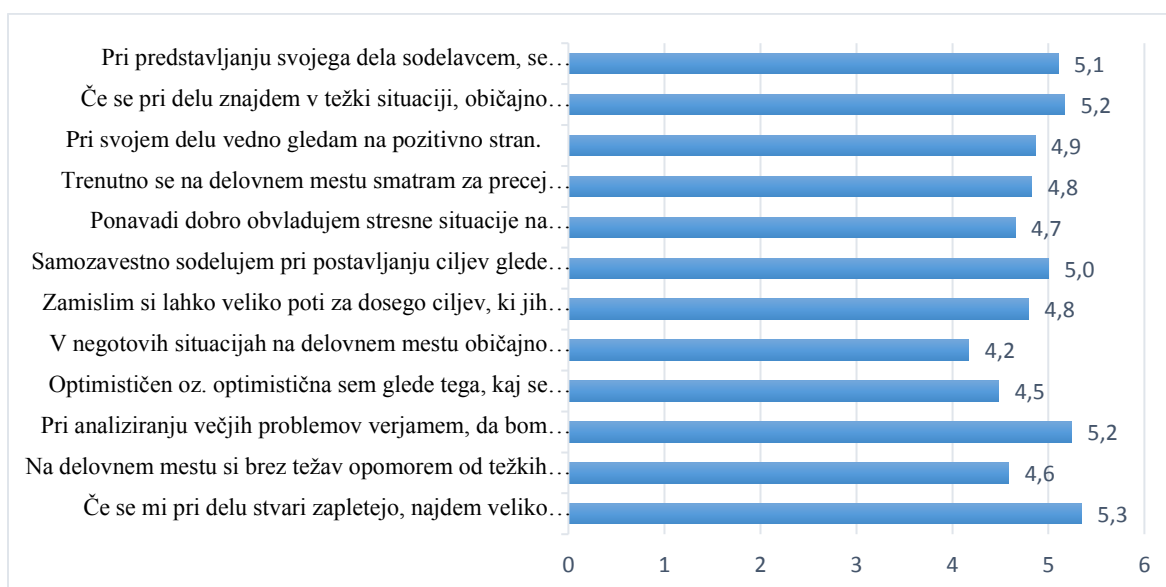


Vir: Lastno delo.

4.4.2 Pozitivni psihološki kapital v izbranem podjetju

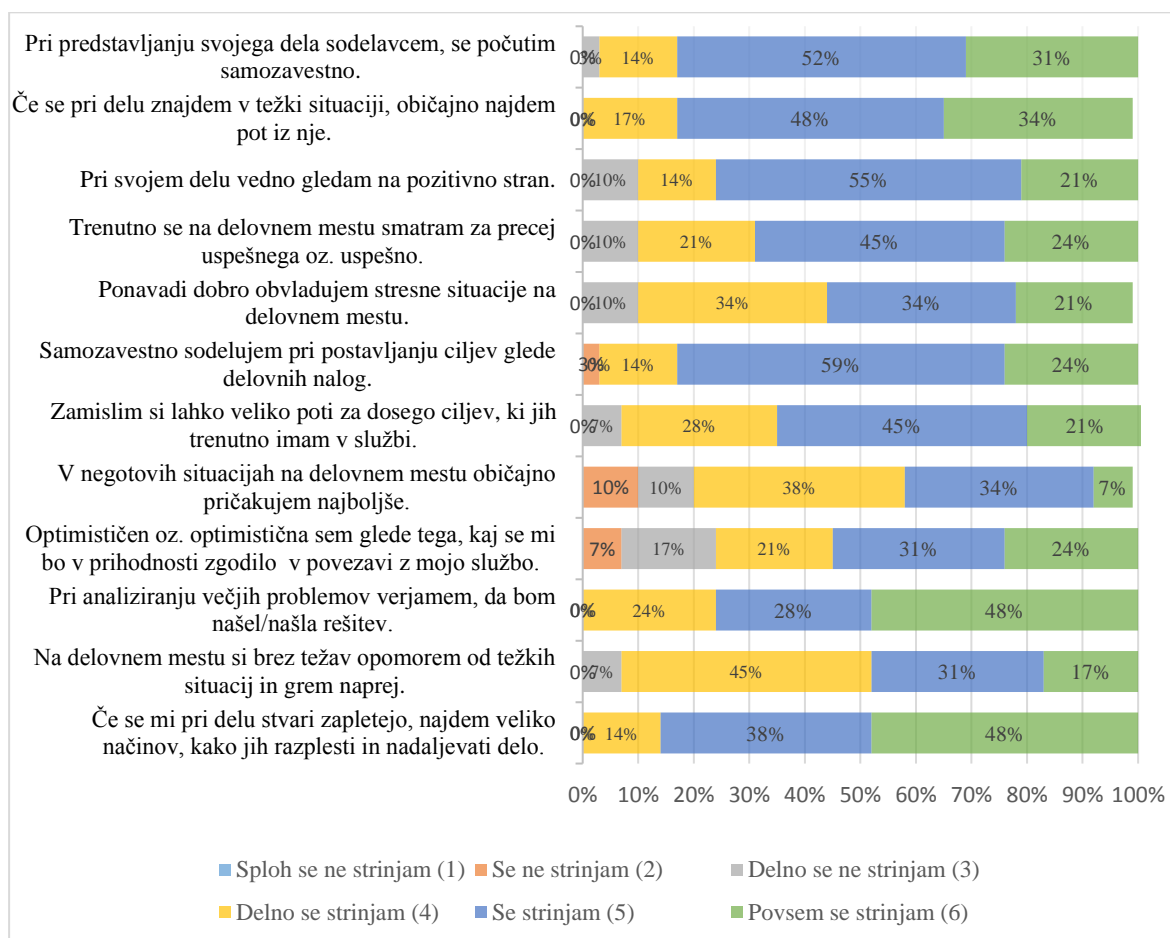
Prvih 12 trditev v anketnem vprašalniku se je nanašalo na temo pozitivnega psihološkega kapitala. Vsakega od štirih elementov sem preverila s tremi trditvami, ki so bili v anketnem vprašalniku razporejeni po naključnem vrstnem redu. Zaposleni so trditve ocenjevali s šest-stopenjsko lestvico. Njihovo strinjanje s trditvami ponazarjata spodnja grafa na sliki 12 in sliki 13.

Slika 12: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o pozitivnem psihološkem kapitalu



Vir: Lastno delo.

Slika 13: Odgovori zaposlenih na anketni vprašalnik o pozitivnem psihološkem kapitalu.



Vir: Lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno (5,3) ima trditev, da zaposleni najdejo veliko načinov, kako nadaljevati z delom in poiskati rešitev, če se jim pri delu stvari zapletejo. V popolnosti (ocena 6) se je z njo strinjalo štirinajst oziroma 48 % zaposlenih, oceno 5 (se strinjam), ji je pripisalo enajst oziroma 38 % zaposlenih, najnižja ocena te trditve pa je bila ocena 4, s katero so jo ovrednotili štirje oziroma 14 % zaposlenih. S povprečno oceno nad 5 in z najnižjo oceno 4 (se delno strinjam), so anketiranci ocenili še trditvi, da pri analiziranju večjih problemov verjamejo, da bodo našli rešitev in, da če se pri delu znajdejo v težki situaciji, običajno najdejo pot iz nje.

Štirinajst oziroma 48 % zaposlenih povsem verjame, da bo pri analiziranju večjih problemov našlo rešitev, osem oziroma 28 % zaposlenih je ocenilo to trditev z oceno 5 (se strinjam), preostanek zaposlenih pa se s tem delno strinja. Deset oziroma 34 % zaposlenih popolnoma verjame (ocena 6), da bo našlo pot iz težke situacije, če se znajdejo v njej, štirinajst oziroma 48 % zaposlenih je to trditev ocenilo s 5. stopnjo strinjanja, pet oziroma 17 % pa se jih z njo delno strinja.

Nekoliko večji razpon, a kljub temu povprečno oceno višjo oziroma enako 5 sta dosegli trditvi »Samozavestno sodelujem pri postavljanju ciljev glede delovnih nalog.« in »Pri predstavljanju svojega dela sodelavcem, se počutim samozavestno.«. Sedem oziroma 24 % zaposlenih v izbranem podjetju se popolnoma strinja s trditvijo, da samozavestno sodelujejo pri postavljanju ciljev glede delovnih nalog, sedemnajst oziroma 59 % je tej trditvi pripisalo za eno vrednost nižjo oceno, in medtem ko se en anketiranec ne strinja z omenjeno trditvijo, je preostanek anketirancev to trditev ocenilo z oceno 4 (delno se strinjam). Trinajst oziroma 45 % anketirancev se delno strinja, da si na delovnem mestu brez težav opomorejo od težkih situacij in gredo naprej, dva zaposlena se s tem delno ne strinjata, devet oziroma 31 % zaposlenih se s trditvijo strinja, štirje zaposleni več kot z oceno 5, pa so jo ovrednotili z oceno 6. En zaposlen se delno ne strinja, da se počuti samozavestno pri predstavljanju svojega dela sodelavcem, štirje oziroma 14 % zaposlenih se s tem strinja delno, petnajst oziroma 52 % zaposlenih pripisuje temu oceno strinjanja v vrednosti 5, le devet oziroma 31 % zaposlenih pa se s to trditvijo strinja v popolnosti.

Anketiranci nobeni trditvi, vezani na psihološki kapital, niso pripisali ocene popolnega nestrinjanja. Z oceno 2 (se ne strinjam), ki je bila v tem sklopu vprašalnika najnižja ocena strinjanja, sta dva zaposlena ovrednotila trditev, da sta optimistična glede tega, kaj se bo v prihodnosti zgodilo z njuno službo ter trije zaposleni trditev, da v negotovih situacijah v službi običajno pričakujejo najboljše. Sedem oziroma 24 % zaposlenih je popolnoma optimističnih glede tega, kaj se jim bo v prihodnosti zgodilo v povezavi z njihovo službo, devet oziroma 31 % se s tem strinja ter šest zaposlenih delno strinja, in pet oziroma 17 % anketiranih delno ne strinja. Le dva zaposlena se popolnoma strinjata, da v negotovih situacijah na delovnem mestu običajno pričakujeta najboljše, deset oziroma 34 % zaposlenih je svoje strinjanje ocenilo z oceno 5, trije oziroma 10 % zaposlenih z oceno 3, največji delež stopnje strinjanja s to trditvijo pa je imela ocena 4, s katero jo je ocenilo enajst oziroma 38 % anketiranih. Slednji dve trditvi sta imeli izmed vseh trditev o pozitivnem psihološkem kapitalu tudi najnižji povprečni oceni 4,5 oziroma 4,2.

Šestnajst oziroma 55 % zaposlenih ocenjuje, da pri svojem delu vedno gledajo na pozitivno stran, štirje oziroma 14 % se s tem delno strinja, trije oziroma 10 % se delno ne strinja, le šest oziroma 21 % zaposlenih pa se popolnoma strinja, da so pri delu optimistični. Trinajst oziroma 45 % zaposlenih se strinja, da se na delovnem mestu smatrajo za precej uspešne, sedem oziroma 24 % anketiranih se s tem strinja povsem, štirje oziroma 14 % se jih strinja delno, trije oziroma 10 % pa se s to trditvijo delno ne strinja. Dobro obvladovanje stresnih situacij na delovnem mestu šest oziroma 21 % zaposlenih ovrednoti z najvišjo oceno strinjanja, po deset oziroma 34 % anketiranih je izbralo oceni 5 in 4, trije oziroma 10 % pa se delno ne strinja, da dobro obvladujejo stresne situacije na delovnem mestu.

V tabeli 10 so od najvišje do najnižje vrednosti prikazane povprečne ocene trditev po sklopih psihološkega kapitala. Čeprav med povprečnimi vrednostmi ocen strinjanja ni velike razlike, lahko zaključim, da imajo zaposleni v izbranem podjetju v povprečju najboljše razvito psihološko stanje upanja, najslabše razvito pa je njihovo stanje optimizma.

Tabela 10: Povprečne vrednosti strinjanja trditev po posameznih sklopih psihološkega kapitala

Element pozitivnega psihološkega kapitala	Povprečna ocena trditev
Upanje	5,10
Samozavest	4,97
Prožnost	4,83
Optimizem	4,53

Vir: Lastno delo.

V tabeli 11 prikazujem izračunana povprečja in standardne odklone posameznih trditev, vključno z maksimalno in minimalno oceno strinjanja. Standardni odklon, kot mera variabilnosti, pokaže razpršenost vrednosti okrog povprečja. Relativno visoke vrednosti dobljenih rezultatov kažejo na to, da so bile preučevane enote v vzorcu precej neenotne glede mnenj o trditvah pozitivnega psihološkega kapitala.

Zaposleni so si bili najbolj enotni glede trditev, da najdejo veliko načinov, kako razplesti stvari in nadaljevati z delom ter, da občajno najdejo pot iz težke situacije, če se znajdejo v njej. Ti dve trditvi sta namreč izmed vseh trditev v sklopu o psihološkem kapitalu, dosegli najnižji vrednosti standardnega odklona (0,71 oziroma 0,72), daleč največjo vrednost standardnega odklona (1,24) pa trditev »Optimističen oz. optimistična sem glede tega, kaj se mi bo v prihodnosti zgodilo v povezavi z mojo službo.«

Tabela 11: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o pozitivnem psihološkem kapitalu

Trditev	Povprečje	Std. odklon	Minimum	Maksimum
Če se mi pri delu stvari zapletejo, najdem veliko načinov, kako jih razplesti in nadaljevati delo.	5,3	0,72	4	6
Na delovnem mestu si brez težav opomorem od težkih situacij in grem naprej.	4,6	0,87	3	6
Pri analiziranju večjih problemov verjamem, da bom našel/našla rešitev.	5,2	0,83	4	6

se nadaljuje

Tabela 11: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o pozitivnem psihološkem kapitalu (nad.)

Trditev	Povprečje	Std. odklon	Minimum	Maksimum
Optimističen oz. optimistična sem glede tega, kaj se mi bo v prihodnosti zgodilo v povezavi z mojo službo.	4,5	1,24	2	6
V negotovih situacijah na delovnem mestu običajno pričakujem najboljše.	4,2	1,07	2	6
Zamislil si lahko veliko poti za doseg ciljev, ki jih trenutno imam v službi.	4,8	0,86	3	6
Samozavestno sodelujem pri postavljanju ciljev glede delovnih nalog.	5	0,85	2	6
Ponavadi dobro obvladujem stresne situacije na delovnem mestu.	4,7	0,94	3	6
Trenutno se na delovnem mestu smatram za precej uspešnega oz. uspešno.	4,8	0,93	3	6
Pri svojem delu vedno gledam na pozitivno stran.	4,9	0,88	3	6
Če se pri delu znajdem v težki situaciji, običajno najdem pot iz nje.	5,2	0,71	4	6
Pri predstavljanju svojega dela sodelavcem, se počutim samozavestno.	5,1	0,77	3	6

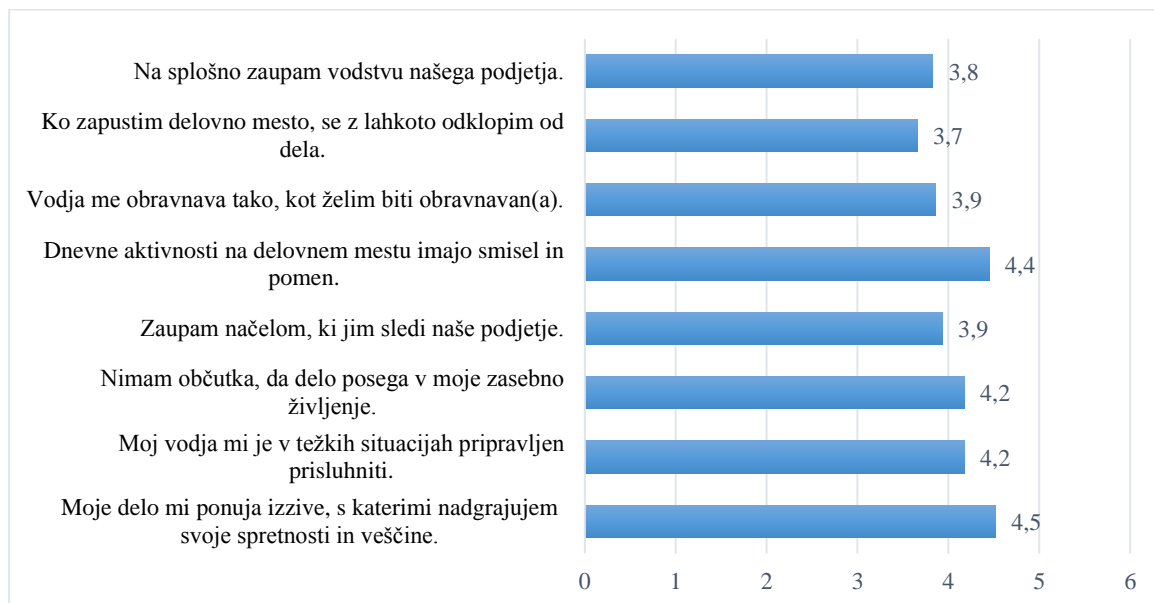
Vir: Lastno delo.

4.4.3 Dobro počutje na delovnem mestu v izbranem podjetju

Drugi sklop anketnega vprašalnika je zajemal osem trditev na temo dobrega počutja na delovnem mestu, ki so bile v anketnem vprašalniku razporejene po naključnem vrstnem redu. Vsakega od štirih vidikov sem preverila z dvema trditvama, ki so jih zaposleni ocenjevali s šest-stopenjsko lestvico strinjanja.

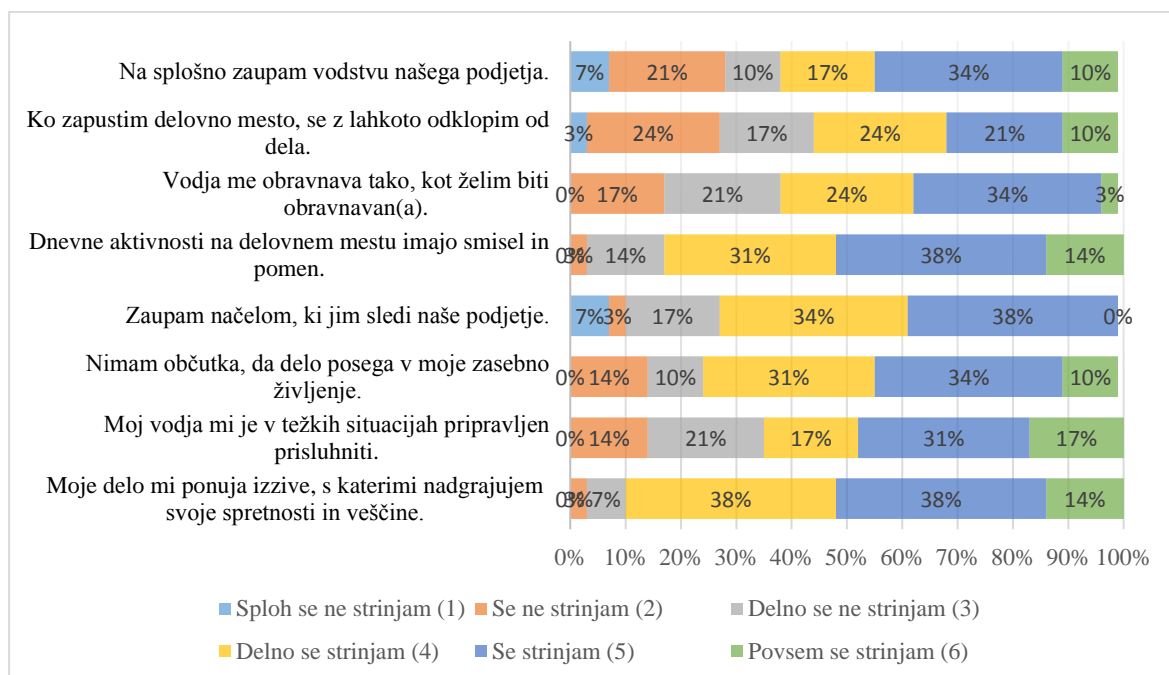
Spodnji sliki 14 ter 15 ponazarjata grafični prikaz strinjanja anketirancev s posameznimi trditvami o dobrem počutju na delovnem mestu.

Slika 14: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o dobrem počutju na delovnem mestu



Vir: Lastno delo.

Slika 15: Odgovori zaposlenih na anketni vprašalnik o dobrem počutju na delovnem mestu



Vir: Lastno delo.

Izmed osmih trditev o dobrem počutju na delovnem mestu, je najvišjo povprečno oceno (4,5) dosegla trditev »Moje delo mi ponuja izzive, s katerimi nadgrajujem svoje spretnosti in veščine.«, s katero so se v popolnosti (ocena 6) strinjali štirje zaposleni, delno se je z njo strinjalo enajst oziroma 38 % zaposlenih, prav toliko pa jo je ocenilo tudi z oceno 5. En

anketiranec se s to trditvijo ni strinjal, dva pa se z njo delno nista strinjala. Za minimalno razliko nižjo povprečno oceno je bila ocenjena trditev, da imajo dnevne aktivnosti na delovnem mestu pomen in smisel. Deleži ocen anketirancev so bili razporejeni enako kot pri prej omenjeni trditvi, le da se je s to trditvijo delno strinjalo devet oziroma 31 % zaposlenih, štirje oziroma 14 % pa je izrazili delno nestrinjanje s to trditvijo.

Z enako povprečno oceno (4,2) so zaposleni ovrednotili trditvi, da jim je njihov vodja v težkih situacijah pripravljen prisluhniti ter da niso mnenja, da delo posega v njihovo zasebno življenje. Trditvi sta imeli tudi enak delež anketirancev, ki ju je ovrednotilo z delnim ne strinjanjem (ocena 2), in sicer štirje oziroma 14 % zaposlenih. Pet oziroma 17 % zaposlenih se popolnoma strinja, da jim je vodja pripravljen prisluhniti v težkih situacijah, devet oziroma 31 % se jih s tem strinja, pet oziroma 17 % anketiranih je izrazilo le delno strinjanje, šest oziroma 21 % pa se jih delno ne strinja. Deset oziroma 34 % zaposlenih se strinja, da delo ne posega v njihovo zasebno življenje, devet oziroma 31 % se jih s tem delno strinja, enak delež kot z oceno 6, to je 10 % oziroma trije zaposleni, pa so to trditev ocenili z oceno delnega ne strinjanja.

Nihče od anketirancev ni izrazil popolnega zaupanja v načela, ki jim sledi preučevano podjetje. Enajst oziroma 38 % zaposlenih se strinja in deset oziroma 34 % delno strinja, da zaupajo načelom podjetja, pet oziroma 17 % pa je to trditev ocenilo s stopnjo delnega ne strinjanja, eden je izrazil ne strinjanje, dva pa sta izrazila popolno nezaupanje. Deset oziroma 34 % zaposlenih se strinja, da so s strani vodje obravnavani tako, kot si želijo biti obravnavani, en anketirani se s tem strinja povsem, sedem oziroma 24 % zaposlenih se strinja le delno, skupaj kar 11 zaposlenih pa je izrazilo ne strinjanje in sicer 21 % delno ne strinjanje ter 17 % ne strinjanje (ocena 2). Trije oziroma 10 % zaposlenih se popolnoma strinja, da se lahko odklopijo od dela, ko zapustijo delovno mesto, šest oziroma 21 % je prav tako izrazilo strinjanje s to trditvijo, in medtem ko se jih sedem oziroma 24 % strinja le delno, se jih pet oziroma 17 % delno ne strinja, sedem oziroma 24 % ne strinja ter eden sploh ne strinja, da se lahko odklopijo od dela, ko zapustijo delovno mesto.

Splošno zaupanje vodstvu podjetja so v popolnosti izrazili trije oziroma 10 % zaposlenih, deset oziroma 34 % se jih strinja ter pet oziroma 17 % delno strinja, da zaupajo vodilnim, trije oziroma 10 % zaposlenih je izrazilo delno ne strinjanje, šestim oziroma 21 %, ki se ne strinjajo z zaupanjem vodilnim, pa sledita dva anketiranca, ki se sploh ne strinjata, da do vodstva podjetja gojita splošno zaupanje.

V tabeli 12 so prikazane izračunane povprečne vrednosti strinjanja s trditvami po posameznih vidikih dobrega počutja. V primerjavi s povprečnimi vrednostmi pozitivnega psihološkega kapitala, so povprečja glede dobrega počutja nekoliko nižja, enako pa velja, da med njimi ni velikih razlik. Na podlagi spodaj prikazanih povprečij lahko sklenem, da so zaposleni najbolj zadovoljni s svojim delom, ki ga opravljajo, najmanj pa z odnosom podjetja do zaposlenih.

Tabela 12: Povprečne vrednosti strinjanja trditev po posameznih vidikih dobrega počutja na delovnem mestu

Vidik dobrega počutja na delovnem mestu	Povprečna ocena trditev
Zadovoljstvo z delom	4,45
Skrb za zaposlene	4,05
Poseganje dela v zasebno življenje	3,95
Spoštovanje zaposlenih s strani podjetja	3,85

Vir: Lastno delo.

Tudi za trditve drugega sklopa anketnega vprašalnika, v tabeli 13 prikazujem izračune povprečij strinjanja, vrednost standardnega odklona ter maksimum in minimum strinjanja za posamezne trditve. V primerjavi s trditvami o psihološkem kapitalu, so bili zaposleni glede dobrega počutja še bolj neenotni, saj ima le ena trditev tega sklopa vrednost standardnega odklona manjšo od 1. Najnižjo vrednost standardnega odklona (0,95) ima trditev o tem, da zaposlenim njihovo delo ponuja izzive, s katerimi nadgrajujejo svoje spretnosti in veščine, najvišjo (1,54) pa trditev, da zaposleni zaupajo vodstvu preučevanega podjetja.

Tabela 13: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o dobrem počutju na delovnem mestu

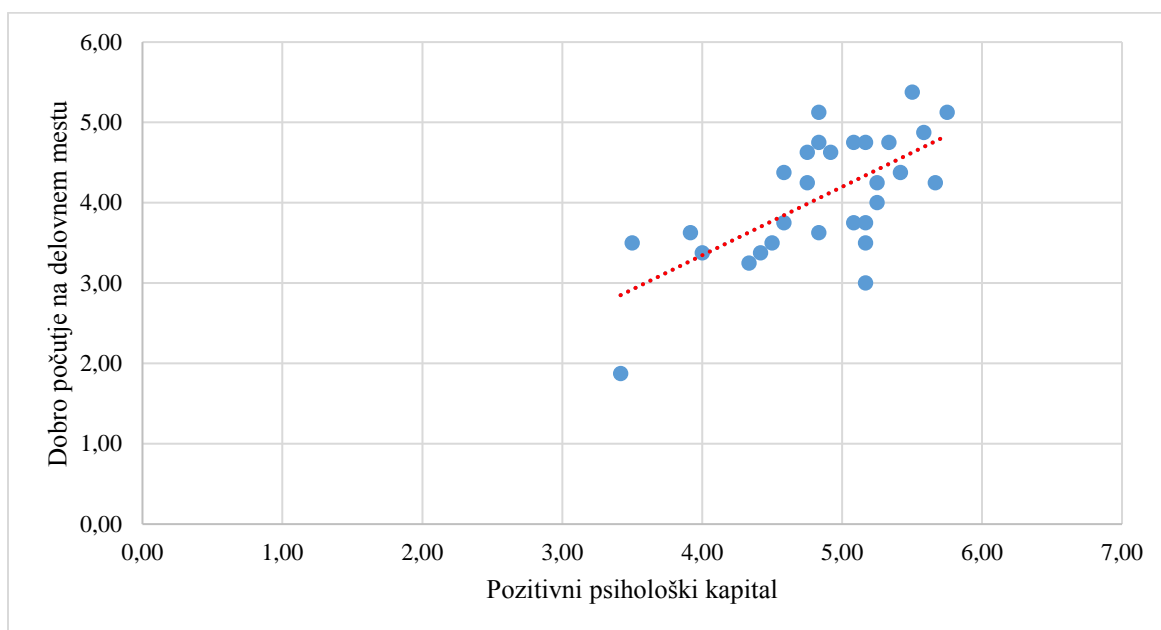
Trditev	Povprečje	Std. odklon	Minimum	Maksimum
Moje delo mi ponuja izzive, s katerimi nadgrajujem svoje spretnosti in veščine.	4,5	0,95	2	6
Moj vodja mi je v težkih situacijah pripravljen prisluhniti.	4,2	1,34	2	6
Nimam občutka, da delo posega v moje zasebno življenje.	4,2	1,2	2	6
Zaupam načelom, ki jim sledi naše podjetje.	3,9	1,16	1	5
Dnevne aktivnosti na delovnem mestu imajo smisel in pomen.	4,4	1,02	2	6
Vodja me obravnava tako, kot želim biti obravnavan(a).	3,9	1,19	2	6
Ko zapustim delovno mesto, se z lahkoto odklopim od dela.	3,7	1,42	1	6
Na splošno zaupam vodstvu našega podjetja.	3,8	1,54	1	6

Vir: Lastno delo.

4.4.4 Povezava med pozitivnim psihološkim kapitalom in dobrim počutjem na delovnem mestu

Preučevanja povezave med pozitivnim psihološkim kapitalom in dobrim počutjem na delovnem mestu v izbranem podjetju sem se lotila z izračunom povprečnih vrednosti strinjanja posameznih trditev obeh preučevanih sklopov, ki so predstavljeni v prilogi 1. Vrednosti sem kot množico točk nato predstavila v obliki točkovnega grafikona, prikazanega na sliki 16.

Slika 16: Grafični prikaz povezave med pozitivnim psihološkim kapitalom in dobrim počutjem na delovnem mestu v izbranem podjetju



Vir: Lastno delo.

Grafični prikaz rezultatov raziskave, ki prikazuje razsev točk, ki približno sledijo smeri naraščajoče linearne premice, nakazuje, da v izbranem podjetju obstaja korelacija med pozitivnim psihološkim kapitalom in dobrim počutjem na delovnem mestu, saj se zmerni del točk na grafu nahaja ob rdeči linearni premici. Oblika razseva točk, ki je približek linearne premice, pomeni, da je korelacija linearna, preučevani spremenljivki pa pozitivno korelirata, saj ima ocenjena regresijska premica pozitiven naklon. Na grafu je nazorno vidna tudi razpršenost posameznih točk izven linearne premice, ki je posledica visokih vrednosti standardnih odklonov, zaradi česar povezavo med preučevanima konceptoma v izbranem podjetju označim kot šibko. Pri osemnajstih, oziroma 62 % zaposlenih, je bila razlika v vrednostih povprečne ocene strinjanja glede psihološkega kapitala in dobrega počutja na delovnem mestu manjša ali enaka 1, od tega pri desetih celo manjša od 0,5. Točkovni prikaz korelacije med pozitivnim psihološkim kapitalom in dobrim počutjem na delovnem mestu enega od zaposlenih se nahaja točno na linearni premici, kar pomeni, da je bilo njegovo povprečje strinjanja obeh preučevanih konceptov enako. Pri enajstih, oziroma 38 %

zaposlenih je bila razlika med povprečjema strinjanja preučevanih konstruktov večja od 1. Le eden od zaposlenih je izrazil večje povprečje strinjanja glede trditev o dobrem počutju na delovnem mestu, medtem ko so bile pri vseh ostalih povprečne vrednosti strinjanja glede pozitivnega psihološkega kapitala večje.

4.5 Opazovanje

Metoda opazovanja ima korenine v sociologiji in antropologiji (Adams, Khan & Reaside, 2014, str. 95) in je primerna tudi za preučevanje organizacijskih vedenj. Proces opazovanja zasnovim po priporočilih Lincolne in Gube (1985), ki v prvem koraku svetujeta identificiranje karakteristik oziroma elementov, ki so najbolj relevantni pri preučevanju problema, čemur sledi osredotočeno opazovanje.

Kako se zaposleni soočajo s spremembami? Med izvedbo moje raziskave, v podjetju potekata dve večji spremembi in sicer priprava na prehod na digitalno obdelavo računov in ostalih dokumentov, ki sicer zadevata predvsem računovodskega in kadrovskega oddelka ter preureditev delovnih prostorov, s katerim bo izveden prehod na odprt prostor. Iz pogovora s sodelavci začetim odpor do omenjenih sprememb in zaskrbljenost, večkrat podvomijo o smiselnosti sprememb, izrazijo tudi željo po večji vključenosti pri tovrstnih spremembah. Kaže se majhna mera sodelovanja in povezanosti zaposlenih pri vpeljavi sprememb in pomanjkanje pozitivnih pričakovanj. Ko pogovor nanese na uvedbo nove programske opreme, pogosto izpostavljajo probleme, ne prepoznajo priložnosti, manj zavzeti so tudi pri vključitvi v pogovor glede iskanja ustreznih rešitev.

Kako se zaposleni razumejo med sabo? Zaposleni imajo med seboj razvite razmeroma dobre poslovne in deloma prijateljske odnose. Medsebojni pogovori največkrat nanesejo na tematiko glede delovnih obveznosti, ob začetku delovnega tedna si ponavadi izmenjajo vtise preživete vikenda. Sami od sebe pred sodelavci ne spregovorijo pogosto o svojem osebnem življenju in o svojih občutkih. Večjo mero povezanosti, zaupanja, pomoči in sodelovanja je opaziti znotraj posameznih oddelkov, kot pa med različnimi oddelki. Med seboj imajo vzpostavljen iskren odnos, korektno priznajo svoje napake, v primeru nestrinjanja predlagajo konstruktiven pogovor, kjer se zavzemajo poiskati rešitev oziroma kompromis. V medsebojnih interakcijah zelo redko izrečejo pohvalo, naj bo to direktna ali posredna. Kolektivno klimo je bolj kot pri delovnih obveznostih, občutiti med neformalnimi druženji.

Kako zaposleni odreagirajo, če naletijo na problem? Pri reševanju problemov ostanejo mirni, čustveno stabilni, zato je čutiti, da imajo nadzor nad problemom. Ne kažejo znakov zaskrbljenosti. K reševanju problema pristopijo samostojno in s prepričanostjo, da bodo našli ustrezno rešitev in pri tem verjamejo v svoje sposobnosti. Problema ponavadi ne delijo s sodelavci, običajno niti ne povprašajo po mnenju, ampak odločitve sprejemajo samostojno.

So zaposleni preobremenjeni z delom? Zaposlenih so s strani svojih vodij deležni zaupanja glede opravljanja delovnih nalog, saj ni pogosto slišati vprašanj o tem, če je določena delovna obveznost zaključena, po drugi strani pa se s tem pokaže transparentnost glede opravljanja nalog. Zaposleni imajo sami nadzor nad dinamiko svojih obveznosti. Opravljajo večinoma raznolike delovne naloge, a se zaradi razmeroma velike obremenjenosti držijo svojih dolžnosti in ne radi prevzemajo opravila drugih. Še posebej se to pokaže pri interakciji dveh različnih oddelkov. Večkrat opomnijo na natrpane urnike in na hitenje z delovnimi obveznostmi, da bodo le-te lahko zaključene v načrtovanih časovnih okvirih. V povprečju zaposleni na delovnem mestu preživijo več kot osem ur dnevno.

Kako poteka komunikacija med zaposlenimi? V podjetju enkrat tedensko potekajo sestanki vodij ter posebej še sestanki znotraj posameznega oddelka, kjer se izmenja pomembnejše informacije in oblikuje nadaljne naloge. Med samim delom so zaposleni s strani vodij spodbujeni k podajanju mnenj, vodje postavljajo odprta vprašanja pri iskanju rešitev in so pripravljeni poslušati podane predloge in kasneje oblikovati morebitne potrebne konstruktivne kritike, manj pogost primer je vlivanje upanja zaposlenih s strani vodij, zato je grajenje optimizma običajno stvar vsakega posameznika. Med sodelavci je najbolj pogosta oblika komunikacije preko emaila.

Kakšen je odnos zaposlenih do dela? Delovna klima je večinoma sproščena, ni zaznati večjih napetosti in simptomov stresa, pri interakciji z zaposlenimi občutim pozitivno naravnost in odgovornost do njihovega dela. Na delo prihajajo pripravljeni in osredotočeni na svoje delovne obveznosti, ki jih čakajo tisti dan. Pri sodelovanju z njimi opažam, da so samodisciplinirani, vztrajni in samozavestni glede svojih delovnih nalog in zaupajo v svoje sposobnosti za doseganju svojih ciljev, saj ne sprašujejo pogosto za pomoč in so pri delu samostojni. Opazim relativno majhno mero samoiniciativnosti, delujejo v začrtani smeri opravljanja svojih obveznosti, skladno s tem, kakor so definirane njihove delovne zadolžitve. Pri vsakdanjih stikih je čutiti profesionalizem, s katerim opravljajo delovne obveznosti. Opažam majhno mero timskega dela. Delovne obveznosti so v vsakem oddelku v večini razdeljene tako, da je vsak zadolžen za določen projekt, kar pa se v primeru velike obremenjenosti običajno ne porazdeli med ostale sodelavce.

4.6 Zaključne ugotovitve in analiza raziskovalnih vprašanj

Empirično raziskovalni del moje magistrske naloge je temeljil na ugotovitvah, sklepih, izsledkih ter teoretičnih modelih že izvedenih raziskav na področjih pozitivnega psihološkega kapitala in dobrega počutja na delovnem mestu, ki sem jih skušala prepoznati tudi pri analizi v izbranem podjetju. K raziskovanju sem pristopila z multimetodološkim pristopom in sicer s pridobitvijo kvantitativnih podatkov preko posredovanja anketnega vprašalnika zaposlenim v izbranem podjetju ter z metodo opazovanja, s katero sem pridobila kvalitativne podatke.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali imajo zaposleni v izbranem podjetju pozitivni psihološki kapital ter v kolikšni meri je razvit?

Zaposleni v izbranem podjetju imajo v določeni meri razvit pozitivni psihološki kapital, vendar med posameznimi elementi in tudi med dotičnimi zaposlenimi obstaja določena vrzel, ki dopušča možnosti za interveniranje in izboljšave. S kvantitativno analizo se je to pokazalo pri relativno visokih vrednostih standardnih odklonov. Povprečne vrednosti analiziranih vprašalnikov so sicer pokazale visoke vrednosti elementov psihološkega kapitala, zato sem kot spremljevalca interpretiranih povprečij vključila še mero standardnega odklona, kjer se je pokazalo relativno visoko odstopanje vrednosti od povprečnih. Z analizo posameznih štirih sklopov sem ugotovila, da imajo zaposleni najvišje razvito stanje upanja, najmanj pa stanje optimizma, kar se sklada tudi z ugotovitvami pri kvalitativnem opazovanju. Pri spopadanju s problemi, zaposleni sicer ohranjajo pozitivno naravnost in iščejo rešitve, velikokrat pa se jim zdi takšno ravnanje nesmiselno in podvomijo o pozitivnem koncu. Trditve v anketnem vprašalniku, ki so dosegle najvišje vrednosti strinjanja, so pripadale elementu upanja, kar pomeni, da imajo zaposleni v sebi vzpostavljeno motivacijsko stanje, na podlagi katerega aktivirajo svojo odločnost za iskanje rešitev in vplivanje na končni rezultat navkljub oviram. Kot izhaja iz teoretičnih spoznanj in je bilo podkrepljeno tudi v kvalitativnem delu raziskave, so zaradi visoke stopnje upanja zaposleni v izbranem podjetju bolj zadovoljni s svojim delom, bolj odporni na stresne situacije, kažejo manjšo zaskrbljenost pri soočanju s problemi in so pri delu manj ranljivi. Daleč najslabše ovrednotena trditev na temo pozitivnega psihološkega kapitala je bila, da v negotovih situacijah na delovnem mestu običajno pričakujejo najboljše. Na podlagi metode opazovanja sklepam, da je razlog za tako nizko stopnjo optimizma lahko v nezadostni podpori nadrejenih ali samega vodstva podjetja, premajhni količini povratnih informacij ali pomanjkanju pozitivnih spodbud.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako dobro se zaposleni v izbranem podjetju počutijo na delovnem mestu?

Subjektivna ocena zaposlenih glede njihovega dobrega počutja na delovnem mestu je bila nekoliko nižja od izmerjene ocene pozitivnega psihološkega kapitala. Pri analiziranju vrednosti strinjanja trditev o dobrem počutju, ki sem jih oblikovala na anketnem vprašalniku, pozornost prebudijo visoke mere standardnih odklonov, kar pomeni, da so v izbranem podjetju tako zaposleni, ki se dobro počutijo, kot tudi zaposleni, katerih dobro počutje je deleč od optimalnih ravni. Kot izhaja že iz ugotovitev številnih avtorjev, ki so raziskovali področje dobrega počutja na delovnem mestu, je merjenje tega konstrukta oteženo zaradi pomanjkanja univerzalne definicije, na osnovi katere bi lažje začrtali bolj konstantne smernice za ugotavljanje ravni dobrega počutja na delovnih mestih. Izmed preučevanih in opazovanih vidikov dobrega počutja na delovnem mestu, so zaposleni najbolj zadovoljni s karakteristikami svojega dela, ki jim omogočajo pridobivanje in nadgrajevanje novih znanj, veščin in spretnosti. Pri tej trditvi so si bili v primerjavi z drugimi trditvami tudi najbolj enotni. Njihovo zadovoljstvo se je pokazalo tudi pri opazovanju, in sicer s tem, da svoje delo

jemljejo resno, so odgovorni in profesionalni. Najmanj zadovoljni so v povprečju z načeli, ki jim sledi vodstvo podjetja, saj so glede tega izrazili tudi najmanj zaupanja.

Raziskovalno vprašanje 3: Na kakšen način v izbranem podjetju pozitivni psihološki kapital vpliva na dobro počutje na delovnem mestu?

Kvantitativna analiza raziskave v izbranem podjetju pokaže, da pozitivni psihološki kapital in dobro počutje na delovnem mestu pozitivno korelirata, saj ima ocenjena regresijska premica pozitiven naklon. Njuna povezava je sicer zaradi visokih vrednosti standardnih odklonov šibka. Povprečna raven pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih je razmeroma visoka, nekoliko nižja pa je njihova povprečna vrednost dobrega počutja na delovnem mestu.

Raziskovalno vprašanje 4: Kako pozitivni psihološki kapital in dobro počutje na delovnem mestu vplivata na uspešnost zaposlenih?

Določena mera prisotnosti obeh konstruktov pri zaposlenih znotraj izbranega podjetja kaže nekatere pozitivne učinke, kot so pozitivna naravnost, angažiranost pri delu, zaupanje v njihove lastne sposobnosti pri opravljanju delovnih nalog ter pri reševanju problemov, zaradi česar zaposlene ocenjujem kot relativno uspešne. Bi pa z okrepitevijo njihovega pozitivnega psihološkega kapitala ter povečanjem ravni dobrega počutja nedvomno lahko povečali uspešnost zaposlenih. Zaključujem, da tako njihov psihološki kapital, kot tudi dobro počutje, oba vplivata na delovno uspešnost.

4.7 Prispevki magistrskega dela k znanosti

V okviru teoretičnih prispevkov moja magistrska naloga prispeva razvit konceptualni model, ki vključuje pozitivni psihološki kapital in dobro počutje na delovnem mestu ter njuno povezavo z delovno uspešnostjo zaposlenih, s čimer razširim raziskovalni okvir teh konstruktov. Teoretični prispevek predstavlja tudi podroben pregled literature na področju preučevanih konceptov s komparacijo in kompilacijo obstoječih del raziskovalcev. Prispevek magistrskega dela na področju metodologije je uporaba mešanih raziskovalnih metod z namenom pridobitve zanesljivejših rezultatov. Pri empiričnih doprinosih k znanosti izpostavljam razumevanje povezave pozitivnega psihološkega kapitala z dobrim počutjem na delovnem mestu, praktični prispevki magistrskega dela pa so rezultati izvedene raziskave ter priporočila izbranemu podjetju.

4.8 Priporočila

Priporočila vodstvu izbranega podjetja podajam na osnovi analize pridobljenih rezultatov izvedene raziskave ter primerjave rezultatov s prebrano strokovno literaturo s področja pozitivne psihologije ter dobrega počutja na delovnem mestu.

Konkurenčno okolje 21. stoletja zahteva od organizacij energično, zavzeto ter fizično in mentalno zavezano delovno silo (Vigoda-Gadot, Eldor & Schohat, 2013). Kljub relativno visokim povprečnim ocenam strinjanja s trditvami glede psihološkega kapitala in dobrega počutja na delovnem mestu, visoke vrednosti standardnih odklonov odpirajo možnosti za izboljšave. Ker je pozitiven psihološki kapital konstrukt, ki je odprt za razvoj, je investiranje v njegov razvoj zaradi nizkih stroškov ter na drugi strani relativno visokih donosov, modra odločitev (Luthans, Youssef, Sweetman & Harms, 2013), krepitev le-tega pa so po Luthansu in Youssef-Morganovi (2017) smiselne tako v majhnih in srednjih, kot tudi v velikih podjetjih. Donosi vlaganja v tovrstne razvojne intervencije se kažejo za pomembne že v raziskavi Luthansa, Youssefove in Avolia (2007). Veliko število vodilnih v podjetjih eksperimentira s programi in pobudami implementiranja razvoja človeških virov, ki se direktno usmerjajo v spremembe nezdravih življenjskih slogov zaposlenih ali v izboljšave njihovih medsebojnih odnosov, ki pa se pogosto zdijo preveč invazivni, s preveč poseganja v zasebnost zaposlenih in so zaradi pravnih vidikov za zaposlene celo neobvezni in nezavezujoči. Na drugi strani pa so intervencije psihološkega kapitala manj vsiljive, ampak hkrati podprte z empiričnimi dejstvi kot učinkovit pristop, ki zagotavlja ne le delovno uspešnost, ampak tudi izboljšano zdravje in medsebojne odnose, kar posledično izboljša tudi uspešnost na delovnem mestu (Luthans, Youssef, Sweetman & Harms, 2013, str.129).

Skladno z rezultati raziskave, ki so nakazali opazne razlike med prisotnostjo pozitivnega psihološkega kapitala med posamezniki znotraj izbranega podjetja, vodjem oddelka predlagam, da ocenijo prisotnost tega konstrukta pri svojih sledilcih in na podlagi tega izvedejo postopek interveniranja dejavnika, ki je na podlagi njihovih opažanj najmanj prisoten. Pred samim interveniranjem pozitivnega psihološkega kapitala, oziroma razvojem njegovih osnovnih komponent pri zaposlenih, predlagam skupinsko seznanitev vseh s tem konceptom, z njegovo vlogo v podjetjih, ter z njegovimi pozitivnimi učinki, ki se znanstveno dokazano aplicirajo tako na raven posameznikov in timov, kot tudi na raven celotnega podjetja.

Izhajajoč iz pridobljenih rezultatov raziskave, bi bila na prvem mestu najbolj potrebna okrepitev optimizma med zaposlenimi, ki bi pomembno prispeval tudi k izboljšanju njihovega dobrega počutja in k motivaciji, saj pozitivno pričakovanje prihodnosti in verjetnosti za uspeh, vliva dodatno motivacijo pri doseganju oziroma uresničevanju s tem povezanih ciljev in pri spopadanju s težjimi situacijami. Glede na relativno visoko stopnjo pesimizma v podjetju, predlagam redno uporabo Seligmanovega ABCDE modela, zgrajenega iz petih korakov, katerega glavni cilj je prepoznanje in zavedanje pesimističnih prepričanj, ki jih zaposleni zavestno zamenjajo z optimističnimi, kar povzroči spremenjen način njihovega odziva v primeru stiske iz stanja obupa v dobro voljo, kot je predstavljeno v poglavju 1.6.1. Vodje posameznih oddelkov naj tak način razmišljanja redno spodbujajo pri svojih sledilcih, takoj, ko med njimi prepoznajo stanje stiske. Druga najšibkeje razvita komponenta psihološkega kapitala v preučevanem podjetju glede na rezultate, je prožnost. Dodaten razvoj le-te bi pomembno prispeval h krepitevi pozitivnih odnosov s sodelavci in k

sprejemanju sprememb, ki ju glede na izvedeno opazovanje, lahko označim kot področji, ki sta po mojem mnenju potrebni nadaljnje pozornosti, saj bi veliko prispevali k boljšemu počutju in večji uspešnosti na ravni celotnega podjetja.

Po ustreznem razvoju najšibkeje razvitih osnovnih komponent psihološkega kapitala pri zaposlenih, priporočam sledenje korakom po PCI modelu za interveniranje, ki je predstavljen v poglavju 1.6.5. in ki vključuje tudi dimenzije vzdrževanja dosežene ravni, tehnike za konsistentno izvajanje vaj ter oceno doseženih rezultatov. Pri tem bi na področju tehnik za vzdrževanje dosežene ravni psihološkega kapitala za začetek predlagala način, ki ima v ozadju znanstveno podporo in sicer branje zanimivih in aktualnih člankov s področja pozitivne psihologije, ki bi v zaposlenih vzbudili zanimanje ter zaupanje v smiselnost razvoja tega koncepta. Množična poplava literarnih prispevkov o pozitivnosti namreč zaradi svoje popularnosti na nek način povzroča odpor zaposlenih do te teme, saj jo lahko dojemajo kot neke vrste »modno muho«, zato bi bila uvodna seznanitev zaposlenih s tem konceptom, izhajajoča iz znanstvenih in empirično podprtih dejstev, smiselna tudi za nadaljnje izvedbe vaj in tehnik, ki jih predlagata avtorja predstavljenega PCI modela interveniranja, saj bi imele le-te posledično večji učinek in bi jih zaposleni jemali bolj resno. Konkretno bi predlagano priporočala izvajati na vsakem drugem tedenskem sestanku, na katerem bi bilo uvodnih 15 minut namenjenih pogovoru o ugotovitvah prebranega članka, ki je bil tisti teden posredovan zaposlenim in apliciranje ugotovitev, priporočil, sklepov, misli in izsledkov posameznih prispevkov obravnavanega članka na raven podjetja in zaposlenih.

Ker ima konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala korenine v pozitivni psihologiji, katere sporočilo je, da so prednosti posameznikov pomembnejše od njihovih pomanjkljivosti, predlagam osredotočanje na pozitivne lastnosti posameznikov, tako v odnosu vodja-sledilec, sledilec-vodja kot tudi med zaposlenimi, redno izražanje pozitivnih spodbud, zahval in pohval, s čimer se bo vzpostavila pozitivna psihološka podpora med vsemi zaposlenimi. S tovrstnimi povratnimi informacijami naj bodo seznanjeni vsi zaposleni, saj bodo na ta način vzpodbujeni za pozitivno naravnost, trud, in prenašanje teh vrednot po celotnem podjetju in hkrati jim bo to predstavljalo potrditev, da so takšna ravnanja cenjena in pozitivno sprejeta s strani vodstva. Pozitivni psihološki kapital se poleg predstavljenih tehnik na zaposlene v veliki meri prenaša tudi preko funkcije vodenja, zato predvsem vodjem oddelkov predlagam podrobnejšo seznanitev s tem konceptom, ki bi jim omogočila tudi učinkovitejše upravljanje s to vrsto kapitala pri svojih sledilcih, saj pozitivni učinki krepijo tako vodje, njihove sledilce ter podjetje kot celoto.

Pri priporočilih glede dobrega počutja na delovnem mestu, uvodoma izpostavljam pomembnost tega koncepta na delovnih mestih z dejstvom, da je letošnja letna managerska konferenca v Chicagu (Academy of management, 2018) naslovljena s tematiko izboljšanja življenj (angl. *Improving lives*), kar dokazuje relevantnost tega koncepta za današnje delovno okolje in nakazuje potrebo po povečanju posvečanja pozornosti aktivnostim, povezanim z dobrim počutjem na delovnem mestu. Skladno z ugotovitvami literature o dobrem počutju, ki zaradi neobstoja enotne definicije izpostavijo problematiko merjenja, oziroma

ugotavljanja prisotnosti tega konstrukta v podjetjih, na prvi stopnji predlagam povabilo vodstva podjetja, v katerem nagovorijo zaposlene, da razmislijo o njihovih osebnih, oziroma subjektivnih vidikih dobrega počutja ter o dejavnikih, ki pomembno vplivajo na raven le-tega. Nagovor vodstva podjetja bi spodbudil zaposlene, da k razmišljanju o njihovem dobrem počutju pristopijo resno, s podajanjem konkretnih idej, saj bodo vedeli, da v podjetju obstaja interes za izboljšanje stanja. Njihove ideje bi bilo po mojem mnenju samemu vodstvu smiselno predstaviti posredno, preko oddelčnih vodij, s katerimi imajo glede na rezultate ankete, zaposleni vzpostavljen pristen odnos in za katere se v večini strinjajo, da so jim v primeru težav pripravljeni prisluhniti, kar kaže na to, da je med njimi vzpostavljena tudi visoka mera medsebojnega zaupanja. Ta način prenosa informacij bi zaradi določene stopnje anonimnosti omogočil tudi iskrene odgovore, katerih obravnavanje bi bolj konkretno izboljšalo stanje v podjetju.

Vseeno pa na podlagi prebrane literature lahko konkretiziram nekaj dejavnikov, za katere menim, da tudi v preučevanem podjetju vplivajo na raven dobrega počutja zaposlenih in bi bili v prihodnje lahko upravičeno deležni določene mere pozornosti. Prvi od teh je kvaliteta in trdnost medsebojnih odnosov v podjetju. S tem ne nakazujem na potrebo po vzpostavitvi skrajno neformalnih, prijateljskih odnosov, ampak po bolj iskrenih, kohezivnih in čvrstih odnosih, na katerih bi vsi zaposleni gradili pozitivna čustva, ki bi pomembno vplivala tudi na krepitev sodelovanja, zaupanja in povezovanja. Vzpostavitev takšnih odnosov bi se lahko razvijala tekom delovnih obveznosti, in sicer z več poudarka na skupinskih projektih ter dela v skupinah, in bi v podjetje prinesla pogosto pogrešane situacije, kot so pomoč sodelavcu, samoiniciativno dejanje z namenom rešitve nastalega problema ali prevzem določene mere sodelavčevih delovnih obveznosti z namenom uresničitve cilja na ravni celotnega podjetja. Utrjeni medsebojni odnosi bi izboljšali tudi komunikacijo in sam način pretoka in deljenja informacij, ki trenutno kroži zgolj znotraj posameznih oddelkov.

Naslednji vidik se dotika zmanjšanja poseganja dela v zasebno življenje zaposlenih ter povečanja dinamike nad njihovimi delovnimi obveznostmi. Na tej točki predlagam uvedbo fleksibilnega delovnega časa, ki bi omogočal dnevno prilagajanje delovnih obveznosti, saj ima občutek uravnovešenosti zasebnega in službenega življenja pomemben vpliv na raven dobrega počutja in občutenje stresa. Čeprav je na podlagi ugotovitev izvedene empirične raziskave zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delom relativno visoko, saj so izrazili dokaj enotno strinjanje, da pri opravljanju delovnih obveznosti razvijajo in izpopolnjujejo svoje veščine in sposobnosti, priporočam nadgradnjo tega vidika dobrega počutja na delovnem mestu še z dimenzijo profesionalnega razvoja, kjer ključno vlogo sprva odigra vodstvo podjetja, ki podpre zagotavljanje sredstev za rast in razvoj zaposlenih. Zahvaljujoč današnji napredni tehnologiji za to niso več potrebni najemi dragih strokovnjakov in svetovalcev s področja rasti in osebnega razvoja, ampak so nekateri programi dostopni prek spleta, kar se lahko učinkovito vpelje tudi v natrpne urnike delovnih obveznosti in omogoča fleksibilno udeležbo zaposlenih. Eden novejših in konceptualno smiselno zaokroženih modelov spodbujanja dobrega počutja, je Seligmanov PERMA model, predstavljen v poglavju 2.6.1.,

ki zaokroži pet dimenzij dobrega počutja, ki imajo empirično podprto učinkovitost na povišanje ravni dobrega počutja (Neumeier, Brook, Ditchburn & Sckopke, 2017). Ker gre za naloge, ki jih morajo zaposleni zavestno izvajati določeno časovno obdobje, preden je opazna sprememba v zaznavanju delovnega okolja, in predstavljajo dodatne aktivnosti, ki so neodvisne od njihovih obstoječih delovnih zadolžitev, bi morali biti zaposleni za to nedvomno dodatno motivirani ter ponovno, kot v primeru psihološkega kapitala, seznanjeni z znanstveno uveljavljenimi ugotovitvami glede pozitivnih učinkov izvajanja tovrstnih programov. Pred začetkom sledenja korakom, ki jih predlaga omenjeni model, priporočam uporabo multidimenzionalnega merilnega instrumenta, ki dopolnjuje omenjeni program, saj omogoči merjenje posameznih petih elementov, vendar je bil v času nastajanja mojega magistrskega dela še v procesu pridobivanja veljavnosti in javno še ne objavljen.

SKLEP

Magistrsko delo tematsko zajema področji pozitivnega psihološkega kapitala ter dobrega počutja na delovnem mestu. Za oba preučevana koncepta iz raziskav izhaja, da bosta zaradi hitro spreminjajočih se ekonomskih razmer ter vrst prihajajočih trendov, v bližnji prihodnosti deležna veliko pozornosti tako s strani raziskovalcev različnih raziskovalnih disciplin, kot tudi s strani delodajalcev. Diskusije glede dobrega počutja so se od empiričnih raziskav, katerih namen je bil poglobitev razumevanja tega koncepta, v nekaterih državah povzpele na raven političnih ciljev.

V magistrskem delu znotraj **prvih dveh teoretičnih poglavij** s temeljitim pregledom literature orišem raziskovalni področji preučevanih dveh konceptov, v **tretjem poglavju** konceptualiziram model povezave med pozitivnim psihološkim kapitalom, dobrim počutjem na delovnem mestu ter uspešnostjo na ravni podjetja, v empirično raziskovalnem delu **četrtega poglavja** pa z raziskavo v izbranem podjetju testiram predpostavko moje magistrske naloge, da pozitivni psihološki kapital pozitivno in neposredno vpliva na dobro počutje na delovnem mestu in posledično pripomore k večji uspešnosti zaposlenih.

Raziskavo zgradim na naslednjih štirih raziskovalnih vprašanjih:

Raziskovalno vprašanje 1: Ali imajo zaposleni v izbranem podjetju pozitivni psihološki kapital ter v kolikšni meri je razvit?

Raziskovalno vprašanje 2: Kako dobro se zaposleni v izbranem podjetju počutijo na delovnem mestu?

Raziskovalno vprašanje 3: Na kakšen način v izbranem podjetju pozitivni psihološki kapital vpliva na dobro počutje na delovnem mestu?

Raziskovalno vprašanje 4: Kako pozitivni psihološki kapital in dobro počutje na delovnem mestu vplivata na uspešnost zaposlenih?

Na podlagi dobljenih rezultatov ugotovim pozitivno korelacijo med psihološkim kapitalom in dobrim počutjem, moč povezave pa je bila v preučevanem podjetju šibka.

Zaključujem, da v magistrskem delu izpolnim zastavljen **osnovni cilj**, ki je bil preučiti konstrukta pozitivnega psihološkega kapitala ter dobrega počutja na delovnem mestu, ugotoviti in empirično preveriti njuno povezavo v izbranem podjetju, ter na podlagi rezultatov raziskave v povezavi s ključnimi ugotovitvami znanstvenih prispevkov, vodstvu podjetja podati priporočila, ki vodijo v spodbujanje in razvijanje obeh konstruktov na delovnih mestih.

Z zavedanjem pomembnosti pozitivnega psihološkega kapitala, ki v 21. stoletju postaja najpomembnejši strateški vir konkurenčnih prednosti podjetij, v ospredje ekonomskega raziskovanja na področju managementa prihaja preučevanje delovanja in razumevanja posameznikov, ki v kombinaciji z disciplinami, kot so psihologija, sociologija in v zadnjem času tudi nevroznanost (Ashkanasy, Becker & Waldman, 2014), dobiva novo dimenzijo, prepletanje teh disciplinarnih področij pa v prihodnosti obeta veliko novih ugotovitev.

Podjetja bi morala pozitivno psihološko dinamiko svojih zaposlenih razumeti kot priložnost za izboljšanje poslovanja in uresničevanja svojih zastavljenih ciljev. Šele ko podjetja postanejo osredotočena na pozitivni psihološki kapital svojih zaposlenih, in ko zaposleni verjamejo, da jih vodje resnično zaznavajo kot najpomembnejši vir, so izpolnjeni pogoji za gradnjo poti v smeri konkurenčne prednosti in merljivih donosov na psihološki kapital (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009).

LITERATURA IN VIRI

1. Academy of management. (2018). *AOM 2018 Theme: Improving Lives*. Pridobljeno 10. januarja 2018 iz <http://aom.org/annualmeeting/theme/>
2. Adams, J., Khan, H. T. & Raeside, R. (2014). *Research methods for business and social science students*. New Delhi: SAGE Publications India.
3. Agarwal, U.A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73.
4. Aguinis, H. & Vandenberg, R. J. (2014). An ounce of prevention is worth a pound of cure: Improving research quality before data collection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 569-595.
5. Aguinis, H., Ramani, R. S. & Alabduljader, N. (2018). What you see is what you get? Enhancing methodological transparency in management research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 83-110.
6. Ahmed, U., Umrani, W. A., Pahi, M. H. & Shah, S. M. M. (2017). Engaging PhD students: Investigating the role of supervisor support and psychological capital in a mediated model. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(2), 283-306.

7. Ardichvili, A. (2011). Invited reaction: Meta-analysis of the impact of psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 153-156.
8. Ashkanasy, N. M., Becker, W. J. & Waldman, D. A. (2014). Neuroscience and organizational behavior: Avoiding both neuro-euphoria and neuro-phobia. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 909-919.
9. Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M. & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110-126.
10. Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677-693.
11. Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
12. Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70.
13. Bagozzi, R. P. & Edwards, J. R. (1998). A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational research methods*, 1(1), 45-87.
14. Bakker, A. B. & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. V K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, (str. 178-189). New York: Oxford University Press.
15. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
16. Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9-44.
17. Bitmiş, M. G. & Ergeneli, A. (2015). How psychological capital influences burnout: the mediating role of job insecurity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207 (2015), 363-368.
18. Black Dog Institute. (2013). *Workplace Wellbeing Questionnaire*. Pridobljeno 28. marca 2018 iz https://www.academia.edu/22682321/Workplace_Wellbeing_Questionnaire_Black_Dog_Institute
19. Black, D. C. (2008). Working for a healthier tomorrow. In *Working for a healthier tomorrow*. London: The Stationery Office.
20. Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *ILR Review*, 65(2), 244-262.
21. Böckerman, P., Bryson, A. & Ilmakunnas, P. (2012). Does high involvement management improve worker wellbeing?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84(2), 660-680.

22. Boehm, J. K., Vie, L. L. & Kubzansky, L. D. (2012). The promise of well-being interventions for improving health risk behaviors. *Current Cardiovascular Risk Reports*, 6(6), 511-519.
23. Boyd, B. K., Bergh, D. D., Ireland, R. D. & Ketchen Jr, D. J. (2013). Constructs in strategic management. *Organizational Research Methods*, 16(1), 3-14.
24. Bryson, A., Forth, J. & Stokes, L. (2014). Does worker wellbeing affect workplace performance. London: Department for Business Innovation and Skills.
25. Burns, A. J., Posey, C., Roberts, T. L. & Lowry, P. B. (2017). Examining the relationship of organizational insiders' psychological capital with information security threat and coping appraisals. *Computers in Human Behavior*, 68(2017), 190-209.
26. Burns, L. M. & Gunderman, R. B. (2008). Optimism. *American Journal of Roentgenology*, 190(3), 565-569.
27. Chen, D. J. & Lim, V. K. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 811-839.
28. Chiesa, R., Toderi, S., Dordoni, P., Henkens, K., Fiabane, E. M. & Setti, I. (2016). Older workers: stereotypes and occupational self-efficacy. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1152-1166.
29. Clarivate Analytics. (brez datuma). *Journal Citation reports*. Pridobljeno 10. julija 2018 iz http://wcs.webofknowledge.com/RA/analyze.do?product=WOS&SID=F5rHjT6SVc9kPJr16P&field=PY_PublicationYear_PublicationYear_en&yearSort=true
30. Cohen, S., Alper, C. M., Doyle, W. J., Treanor, J. J. & Turner, R. B. (2006). Positive emotional style predicts resistance to illness after experimental exposure to rhinovirus or influenza A virus. *Psychosomatic medicine*, 68(6), 809-815.
31. Cooper, C. & Leiter, M. (2017). *The Routledge Companion to Wellbeing at Work*. New York: Taylor & Francis.
32. Costantini, A., De Paola, F., Ceschi, A., Sartori, R., Meneghini, A. M. & Di Fabio, A. (2017). Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: A new resource-based intervention programme. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-11.
33. Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J. & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*, 96(3), 443.
34. Culbertson, S. S., Fullagar, C. J. & Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 15(4), 421.
35. Davies, S. (2014). *Annual report of the chief medical officer 2013, public mental health priorities: Investing in the evidence*. London: Department of Health.
36. De Neve, J. E. & Ward, G. (2017). *Happiness at work*, (CEP Discussion Paper No 1474). London: Centre for Economic Performance.

37. 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.
38. Diener, E. & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological science in the public interest*, 5(1), 1-31.
39. Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34.
40. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
41. Duggleby, W., Cooper, D. & Penz, K. (2009). Hope, self-efficacy, spiritual well-being and job satisfaction. *Journal of advanced nursing*, 65(11), 2376-2385.
42. Easterbrook, G. (2003). *The progress paradox*. New York: Random House..
43. Easterlin, R. A. (1974). Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence. V *Nations and households in economic growth* (pp. 89-125), New York: Academic Press.
44. Edmans, A., Li, L. & Zhang, C. (2014). *Employee satisfaction, labor market flexibility, and stock returns around the world* (No. w20300). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
45. Ferraro, T., Pais, L., Moreira, J. M. & Dos Santos, N. R. (2018). Decent work and work motivation in knowledge workers: The mediating role of psychological capital. *Applied Research in Quality of Life*, 13(2), 501-523.
46. Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412.
47. Forgeard, M. J., Jayawickreme, E., Kern, M. L. & Seligman, M. E. (2011). Doing the right thing: Measuring wellbeing for public policy. *International journal of wellbeing*, 1(1), 79-106.
48. Franco-Santos, M. & Doherty, N. (2017). Performance management and well-being: a close look at the changing nature of the UK higher education workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2319-2350.
49. Gardner, W. L., & Schermerhorn Jr, J. R. (2004). Unleashing individual potential:: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
50. Gilbert, S. & Kelloway, E. K. (2014). Positive psychology and the healthy workplace. V *Workplace well-being. How to build psychologically healthy workplaces*, (50-71), New York: Wiley-Blackwell.
51. Goertzen, B. J. & Whitaker, B. L. (2015). Development of psychological capital in an academic-based leadership education program. *Journal of Management Development*, 34(7), 773-786.
52. Grant, A. M., Christianson, M. K. & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, 21(3), 51-63.

53. Grant, A. M., Curtayne, L. & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The journal of positive psychology*, 4(5), 396-407.
54. Health and Safety Executive. (2007). *Managing stress at work – A competency framework for line managers*. London: CPID/HSE.
55. Heled, E., Somech, A. & Waters, L. (2016). Psychological capital as a team phenomenon: Mediating the relationship between learning climate and outcomes at the individual and team levels. *The Journal of Positive Psychology*, 11(3), 303-314.
56. Henry, P. (2015). Rigor in qualitative research: Promoting quality in social science research. *Research Journal of Recent Sciences, Research Journal of Recent Sciences*, 4, 25-28.
57. Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307.
58. Hone, L. C., Jarden, A., Schofield, G. M. & Duncan, S. (2014). Measuring flourishing: The impact of operational definitions on the prevalence of high levels of wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 4(1).
59. Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 24(4), 602-611.
60. Kan, D. & Yu, X. (2016). Occupational stress, work-family conflict and depressive symptoms among Chinese bank employees: The role of psychological capital. *International journal of environmental research and public health*, 13(1), 134.
61. Kim, T., Karatepe, O. M., Lee, G., Lee, S., Hur, K. & Xijing, C. (2017). Does hotel employees' quality of work life mediate the effect of psychological capital on job outcomes?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1638-1657.
62. King, D. D., Newman, A. & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782-786.
63. Kinley, N. & Ben-Hur, S. (2015). *Changing Employee Behavior: A Practical Guide for Managers*. New York: Palgrave Macmillan.
64. Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C. & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 47-66.
65. Kowalski, T. H. & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255.
66. Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(1), 45-62.
67. Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Beverly Hills: Sage.

68. Lincoln, Y. S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative inquiry*, 1(3), 275-289.
69. Liu, L., Chang, Y., Fu, J., Wang, J. & Wang, L. (2012). The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and depressive symptoms among Chinese physicians: a cross-sectional study. *BMC public health*, 12(1), 219.
70. Lomas, T., Medina, J. C., Ivztan, I., Rupprecht, S., Hart, R. & Eiroa-Orosa, F. J. (2017). The impact of mindfulness on well-being and performance in the workplace: an inclusive systematic review of the empirical literature. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 492-513.
71. Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J. & Heinitz, K. (2016). Measuring psychological capital: construction and validation of the compound PsyCap scale (CPC-12). *PloS one*, 11(4).
72. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational behavior*, 30(2), 291-307.
73. Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
74. Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.
75. Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.
76. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
77. Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (p. 3). Oxford: Oxford University Press.
78. Luthans, F., Youssef, C. M. & Rawski, S. L. (2011). A Tale of Two Paradigms: The Impact of Psychological Capital and Reinforcing Feedback on Problem Solving and Innovation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 333-350.
79. Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S. & Harms, P. D. (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 118-133.
80. Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131(6), 803.
81. Margan, A. & Dodič-Fikfak, M. (2015). The Influence of Workers' Health Status on Employers' Decision-Making During Personnel Restructuring in a Typical Public Limited Enterprise in Slovenia/Vpliv Zdravstvenega Stanja Delavcev Na Odločanje Delodajalca Med Procesom Kadrovskega Prestrukturiranja Značilne Delniške Družbe V Sloveniji. *Slovenian Journal of Public Health*, 54(3), 175-183.
82. McGonigal, J. (2015). *SuperBetter: The Power of Living Gamefully*. New York: Penguin.

83. Megeirhi, H. A., Kilic, H., Avci, T., Afsar, B. & Abubakar, A. M. (2018). Does team psychological capital moderate the relationship between authentic leadership and negative outcomes: an investigation in the hospitality industry. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 927-945.
84. Molina-Azorín, J. M. & Cameron, R. (2010). The application of mixed methods in organisational research: A literature review. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 8(2), 95-105.
85. 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.
86. Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I. & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 120-138.
87. Norman, S. M., Avey, J. B., Nimmicht, J. L. & Graber Pigeon, N. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 380-391.
88. O'Donnell, G. & Oswald, A. J. (2015). National well-being policy and a weighted approach to human feelings. *Ecological Economics*, 120, 59-70.
89. OECD. (2017). *How's life? 2017: Measuring Well-being.*, Paris: OECD Publishing. Pridobljeno 30. junija 2018 iz https://www.oecd-ilibrary.org/economics/how-s-life-2017_how_life-2017-en
90. Oswald, A. J. (1997). Happiness and economic performance. *The economic journal*, 107(445), 1815-1831.
91. Oswald, A. J., Proto, E. & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.
92. Paggi, M. E. & Jopp, D. S. (2015). Outcomes of occupational self-efficacy in older workers. *The International Journal of Aging and Human Development*, 80(4), 357-378.
93. Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace*, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
94. Rehman, S. U., Qingren, C., Latif, Y. & Iqbal, P. (2017). Impact of psychological capital on occupational burnout and performance of faculty members. *International Journal of Educational Management*, 31(4), 455-469.
95. Salaj, A. T., Maamari, B., Baricic, A. & Lohne, J. (2015). The influence of workplace on overall health in Slovenia and Lebanon—empirical research. V *HealthMED Journal of Society for development in new net environment in B&H* (281-300). Sarajevo: DRUNPP.
96. Sarkar, M. & Fletcher, D. (2017). How resilience training can enhance wellbeing and performance. V M. F. Crane (Ed.), *Managing for resilience: A practical guide for employee wellbeing and organizational performance* (227-237). London: Routledge.

97. Schneider, S. L. (2001). In search of optimism. *American Psychologist*, 56(3), 250-263.
98. Sebastiano, A., Belvedere, V., Grando, A. & Giangreco, A. (2017). The effect of capacity management strategies on employees' well-being: A quantitative investigation into the long-term healthcare industry. *European Management Journal*, 35(4), 563-573.
99. Seligman, M. E. (2011). Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being. *Policy*, 27(3), 60-1.
100. Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
101. Sweetman, D. S., Luthans, F., Avey, J. B. & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 4-13.
102. Totterdell, P., Wood, S. & Wall, T. (2006). An intra-individual test of the demands-control model: A weekly diary study of psychological strain in portfolio workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 63-84.
103. United Nations. (2015). *Sustainable development goals*. Pridobljeno 30. junija 2018 iz <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
104. Vakkayil, J., Della Torre, E. & Giangreco, A. (2017). "It's not how it looks!" Exploring managerial perspectives on employee wellbeing. *European Management Journal*, 35(4), 548-562.
105. Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
106. Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L., Harms, P. D. & Lester, P. B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 278-307.
107. Vigoda-Gadot, E., Eldor, L. & Schohat, L. M. (2013). Engage them to public service: Conceptualization and empirical examination of employee engagement in public administration. *The American Review of Public Administration*, 43(5), 518-538.
108. Wang, Y., Liu, L., Wang, J. & Wang, L. (2012). Work-family conflict and burnout among Chinese doctors: the mediating role of psychological capital. *Journal of occupational health*, 54(3), 232-240.
109. Wang, Y., Zheng, Y. & Zhu, Y. (2018). How transformational leadership influences employee voice behavior: The roles of psychological capital and organizational identification. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(2), 313-321.
110. Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. New York: Oxford University Press.

111. Williams, P., Kern, M. L. & Waters, L. (2016). Inside-Out-Outside-In: A dual approach process model to developing work happiness. *International Journal of Wellbeing*, 6(2), 30-56.
112. Williams, P., Kern, M. L. & Waters, L. (2017). The role and reprocessing of attitudes in fostering employee work happiness: an intervention study. *Frontiers in psychology*, 8(28).
113. Wu, W. L. & Lee, Y. C. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 474-491.
114. Xu, J., Liu, Y. & Chung, B. (2017). Leader psychological capital and employee work engagement: The roles of employee psychological capital and team collectivism. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 969-985.
115. Yin, H., Wang, W., Huang, S. & Li, H. (2018). Psychological capital, emotional labor and exhaustion: Examining mediating and moderating models. *Current Psychology*, 37(1), 343-356.
116. Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.
117. Youssef-Morgan, C. M. & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health*, 31(3), 180-188.
118. Zingales, L. (2000). In search of new foundations. *The journal of Finance*, 55(4), 1623-1653.

PRILOGE

Priloga 1: Povprečne vrednosti strinjanja anketirancev glede posameznih trditev

	POVPREČJE STRINJANJA GLEDE POZITIVNEGA PSIHOLŠKEGA KAPITALA	POVPREČJE STRINJANJA GLEDE DOBREGA POČUTJA NA DELOVNEM MESTU
Zaposleni 1	5,25	4,25
Zaposleni 2	5,17	3,00
Zaposleni 3	5,08	3,75
Zaposleni 4	5,50	5,38
Zaposleni 5	4,50	3,50
Zaposleni 6	5,08	4,75
Zaposleni 7	5,67	4,25
Zaposleni 8	3,50	3,50
Zaposleni 9	3,92	3,63
Zaposleni 10	4,75	4,25
Zaposleni 11	5,17	3,50
Zaposleni 12	5,33	4,75
Zaposleni 13	4,58	4,38
Zaposleni 14	5,58	4,88
Zaposleni 15	5,42	4,38
Zaposleni 16	3,42	1,88
Zaposleni 17	5,25	4,00
Zaposleni 18	5,17	4,75
Zaposleni 19	4,92	4,63
Zaposleni 20	4,83	3,63
Zaposleni 21	4,83	5,13
Zaposleni 22	4,58	3,75
Zaposleni 23	4,33	3,25
Zaposleni 24	4,83	4,75
Zaposleni 25	5,17	3,75
Zaposleni 26	4,00	3,38
Zaposleni 27	4,75	4,63
Zaposleni 28	5,75	5,13
Zaposleni 29	4,42	3,38

Vir: Lastno delo.

Priloga 2: Format spletnega anketnega vprašalnika na portalu 1ka – spletna anketa



Povezava pozitivnega psihološkega kapitala z dobrim počutjem na delovnem mestu

Spoštovani,

v okviru svoje magistrske naloge na podiplomskem študiju Ekonomske fakultete v Ljubljani, opravljam raziskavo o povezavi pozitivnega psihološkega kapitala in dobrega počutja na delovnem mestu.

S svojimi iskrenimi odgovori boste pomembno prispevali h kakovosti izvedene raziskave in preučevanju obravnavane tematike.

Zagotavljam vam, da so odgovori popolnoma anonimni in vam ne bodo vzeli več kot 10 minut časa, rezultati raziskave pa bodo uporabljeni izključno za raziskovalne namene mojega magistrskega dela, ki bo po objavi tudi javno dostopno na spletu.

Z izpolnjevanjem ankete pričnete s klikom na Naslednja stran.

Naslednja stran

Prvih 12 trditev se nanaša na pozitivni psihološki kapital.

Na lestvici strinjanja oz. nestrinjanja prosim ovrednotite spodnje trditve o tem, kako vidite samega sebe v tem trenutku, pri čemer 1 = sploh se ne strinjam in 6 = povsem se strinjam.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Delno se ne strinjam (3)	Delno se strinjam (4)	Se strinjam (5)	Povsem se strinjam (6)
Če se mi pri delu stvari zapletejo, najdem veliko načinov, kako jih razplesti in nadaljevati delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na delovnem mestu si brez težav opomore od težkih situacij in grem naprej.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri analiziranju večjih problemov verjamem, da bom našel/našla rešitev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimističen oz. optimistična sem glede tega, kaj se mi bo v prihodnosti zgodilo v povezavi z mojo službo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V negotovih situacijah na delovnem mestu običajno pričakujem najboljše.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zamislil si lahko veliko poti za doseg ciljev, ki jih trenutno imam v službi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samozavestno sodelujem pri postavljanju ciljev glede delovnih nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponavadi dobro obvladam stresne situacije na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trenutno se na delovnem mestu smatram za precej uspešnega oz. uspešna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri svojem delu vedno gledam na pozitivno stran.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če se pri delu znajdem v težki situaciji, običajno najdem pot iz nje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri predstavljanju svojega dela sodelavcem, se počutim samozavestno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vir: Povzeto po Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (p. 3). Oxford: Oxford University Press.

Zadnjih 8 trditev se nanaša na dobro počutje na delovnem mestu.

Na lestvici strinjanja oz. nestrinjanja prosim ovrednotite spodnje trditve, pri čemer 1 = sploh se ne strinjam in 6 = povsem se strinjam.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
Moje delo mi ponuja izzive, s katerimi nadgrajujem svoje spretnosti in veščine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja mi je v težkih situacijah pripravljen prisluhniti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nimam občutka, da delo posega v moje zasebno življenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaupam načelom, ki jim sledi naše podjetje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dnevne aktivnosti na delovnem mestu imajo pomen in smisel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja me obravnava tako, kot želim biti obravnavan(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko zapustim delovno mesto, se z lahkoto odklopim od dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na splošno zaupam vodstvu našega podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vir: povzeto in prirejeno po Black Dog Institute, Workplace Wellbeing Questionnaire, 203, 2016.