

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POZITIVNO ORGANIZACIJSKO VEDENJE: KONCEPTUALNI MODEL
IN ŠTUDIJA PRIMERA**

Ljubljana, september 2011

TINA ORZAN

IZJAVA

Študentka Tina Orzan izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POZITIVNO ORGANIZACIJSKO VEDENJE.....	3
1.1 POZITIVNA PSIHLOGIJA V PODJETJIH	3
1.1.1 Pojav in pomen pozitivne psihologije v podjetjih.....	3
1.1.2 Pozitivna psihološka gibanja v podjetjih	6
1.2 OPREDELITEV POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA.....	8
1.2.1 Opredelitev in pomen pozitivnega organizacijskega vedenja.....	8
1.2.2 Tradicionalni ekonomski kapital.....	11
1.2.3 Človeški kapital	12
1.2.4 Socialni kapital.....	14
1.2.5 Pozitivni psihološki kapital.....	15
2 RAZVOJ POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA	16
2.1 POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL KOT TEMELJNI KONSTRUKT POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA	16
2.2 DIMENZIJE POZITIVNEGA PSIHOLOŠKEGA KAPITALA	17
2.2.1 Samozavest	19
2.2.2 Upanje	20
2.2.3 Optimizem.....	21
2.2.4 Prožnost.....	24
2.2.5 Skupne lastnosti dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala	25
2.3 RAZVOJ POZITIVNEGA PSIHOLOŠKEGA KAPITALA	27
2.3.1 Razvoj samozavesti.....	27
2.3.2 Razvoj upanja.....	30
2.3.3 Razvoj optimizma	31
2.3.4 Razvoj prožnosti	33
2.4 REZULTATI POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA.....	34
2.5 KRITIKA POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA	38
2.6 POTENCIALNE DIMENZIJE POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA	39
2.7 UPORABA POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA V PRAKSI	40
3 KONCEPTUALNI MODEL IN ŠTUDIJA PRIMERA.....	41
3.1 KONCEPTUALNI MODEL	42
3.2 ŠTUDIJA PRIMERA	48
3.2.1 Opis podjetja Rajska ptica	48
3.2.2 Metoda	49
3.2.3 Rezultati in diskusija.....	52
3.2.4 Vrednotenje dela, prispevki in omejitve dela	59
3.2.5 Napotki za naprej in priporočila podjetju	59
SKLEP.....	64
LITERATURA IN VIRI	67
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Vpliv pozitivnega obnašanja zaposlenih znotraj organizacije.....	5
Slika 2: Publikacije na temo pozitivne psihologije v podjetjih od leta 2001 do leta 2009	6
Slika 3: Kriteriji koncepta pozitivnega organizacijskega vedenja	11
Slika 4: Tehnike ravnanja s človeškim kapitalom	13
Slika 5: Tehnike ravnanja s socialnim kapitalom	15
Slika 6: Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.....	16
Slika 7: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala	18
Slika 8: Tehnike razvijanja samozavesti.....	28
Slika 9: Tehnike razvijanja upanja.....	30
Slika 10: Tehnike razvijanja optimizma	32
Slika 11: Tehnike razvijanja prožnosti.....	33
Slika 12: Pozitivna povezanost pozitivnega organizacijskega vedenje z zaželenimi organizacijskimi rezultati	36
Slika 13: Negativna povezanost pozitivnega organizacijskega vedenja z nezaželenimi organizacijskimi rezultati.....	37
Slika 14: Konceptualni model.....	42
Slika 15: Pozitivno organizacijsko vedenje in zaželeni organizacijski rezultati	43
Slika 16: Model pozitivnega organizacijskega vedenja in zaželenih organizacijskih rezultatov .	51
Slika 17: Povzetek priporočil podjetju za razvijanje pozitivnega organizacijskega vedenja in spodbujanja zaželenih organizacijskih rezultatov	64

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled najpomembnejših teorij pozitivnega psihološkega gibanja v podjetjih.....	7
Tabela 2: Kronološka revizija Luthansove bibliografije (s sodelavci) k razvoju teorije pozitivnega organizacijskega vedenja (od leta 2002 do leta 2010)	8
Tabela 3: Model statusov različnih virov konkurenčne prednosti	17
Tabela 4: Prispevek posamezne dimenzije v konstrukt pozitivnega organizacijskega vedenja ...	26
Tabela 5: Vaje in zgledi za treniranje samozavesti.....	29
Tabela 6: Smernice za razvijanje pozitivnega upanja.....	31
Tabela 7: Seligmanov ABCDE pristop za izgradnjo optimizma	33
Tabela 8: Povzetek glavnih značilnosti dimenzij pozitivnega organizacijskega vedenja.....	35
Tabela 9: Negativni rezultati pozitivnih psiholoških sposobnosti in pozitivni rezultati negativnih psiholoških sposobnosti	39
Tabela 10: Načrt raziskave raziskovalne študije primera čokoladnice Rajska ptica	41
Tabela 11: Pozitivno organizacijsko vedenje v čokoladnici Rajska ptica	52
Tabela 12: Zaželeni finančni in nefinančni organizacijski rezultati v čokoladnici Rajska ptica..	55
Tabela 13: Priporočila podjetju.....	60

UVOD

Mnogim od nas so v življenju povedali več o tem, kaj smo naredili narobe, kot pa kaj smo naredili prav. Tako smo na primer v času šolanja prejeli izpite, ki so bili vrnjeni z označenimi napakami, namesto da bi bile ob pravilnih odgovorih kljukice. Za mnoge se je morda ta trend nadaljeval tudi na delovnem mestu, kjer so bile povratne informacije podane, le če je bilo zaznano pomanjkanje uspešnosti. Ali je ta slog vrednotenja delovanja, da nobena novica ni dobra novica, ustvaril neke zamujene priložnosti na delovnem mestu tako za posameznike kot za celotno organizacijo (Cravens, Goat Olicer & Steward, 2010, str. 269)? V današnjih gospodarskih razmerah se morajo namreč podjetja, če želijo biti uspešna, osredotočiti predvsem na prednosti. Uspeh podjetja v nobenem primeru ne more temeljiti le na poskusih odpravljanja slabosti, zato so se v zadnjem času začeli pojavljati številni pristopi, ki temeljijo na pozitivnosti na delovnem mestu. Ravno ti pristopi, ki se osredotočajo na pozitivnost, so v današnjih časih, ki zahtevajo hitre spremembe in še hitrejše prilagajanje, nujno potrebni. Obstaja torej splošno prepričanje, da potrebujemo tako v vsakdanjem življenju kot tudi na delovnem mestu nov pristop, ki se obenem osredotoča na pozitivnost in negativnost ter hkrati gradi na prednostih in skuša popraviti slabosti. In prav ta pristop je pozitivno organizacijsko vedenje.

Koncept pozitivnega organizacijskega vedenja je bil v literaturi prvič predstavljen kot način, kako uvesti pozitivno psihologijo na delovnem mestu. Koncept temelji na pozitivno orientiranih prednostih človeških zmožnosti in sposobnosti, ki jih lahko merimo, razvijamo in vodimo v smeri izboljševanja uspešnosti in učinkovitosti na delovnem mestu (Avey, Luthans & Youssef, 2010, str. 431). Omenjene zmožnosti vključujejo samozavest, upanje, optimizem in prožnost ter skupaj tvorijo konstrukt, imenovan pozitivni psihološki kapital. Pozitivno organizacijsko vedenje prek svojih dimenzij prispeva k zaželenim organizacijskim rezultatom. Med zaželeno organizacijske rezultate uvrščamo predvsem zadovoljstvo pri delu in dobro počutje na delovnem mestu, pripadnost zaposlenih podjetju, motiviranost zaposlenih, udejstvovanje zaposlenih ter uspešnost poslovanja organizacije. Ker pozitivno organizacijsko vedenje prispeva k zaželenim organizacijskim rezultatom, posledično vpliva tudi na zmanjšanje neproduktivnega vedenja zaposlenih. To je za podjetje dobro, zato zaželeni organizacijski rezultati vodijo v smiselno uvedbo pozitivnega organizacijskega vedenja.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in predvsem tuje znanstvene literature preučiti pomembnost pozitivnega organizacijskega vedenja in prek tega prispevati k boljšemu razumevanju samega koncepta, njegove povezave z zaželenimi organizacijskimi rezultati ter k odkrivanju predlogov za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetij z vidika pozitivnega psihološkega kapitala. Na podlagi doseženih spoznanj teoretičnega dela bom oblikovala konceptualni model, s katerim bom skušala povezati pozitivno organizacijsko vedenje z zaželenimi organizacijskimi rezultati. Predstavljeni konceptualni model mi bo služil tudi kot osnova za izvedbo raziskave, kjer bom ugotavljala povezave med pozitivnim organizacijskim vedenjem in izbranimi zaželenimi finančnimi in nefinančnimi organizacijskimi rezultati. Predvsem se bom osredotočila na to, ali in kako pozitivno organizacijsko vedenje prispeva k izbranim zaželenim finančnim in nefinančnim organizacijskim rezultatom.

Osnovni **cilji magistrskega dela** so trije. Prvi cilj magistrskega dela je proučiti problematiko magistrskega dela s pomočjo domače, predvsem pa tuje znanstvene literature in strokovnih virov ter opredeliti konstrukt pozitivnega organizacijskega vedenja in ostale pojme, povezane z njim. Drugi cilj magistrskega dela je oblikovati konceptualni model pozitivnega organizacijskega vedenja. Tretji cilj magistrskega dela pa je s pomočjo raziskave ugotoviti, ali in kako pozitivno organizacijsko vedenje prispeva k zaželenim organizacijskim rezultatom. Na osnovi postavljenih ciljev tako podajam temeljno **tezo magistrskega dela**, ki pravi, da *integracija elementov pozitivnega psihološkega kapitala v proces vodenja prispeva k dvigu zaželenih (finančnih in nefinančnih) organizacijskih rezultatov*. Le-ti pa nazaj prek povratne zanke prispevajo k nadaljnji krepitvi elementov pozitivnega organizacijskega vedenja v procesu vodenja. Sklene se tako imenovani ciklični oziroma vzajemni odnos med pozitivnim organizacijskim vedenjem, pozitivnim psihološkim kapitalom in zaželenimi organizacijskimi rezultati.

Magistrsko delo bo temeljilo na metodah znanstvenega raziskovanja. Razdeljeno bo na teoretični del in študijo primera. Prvi del bo teoretični in bo obsegal dve poglavji. V tem delu bom preučila domačo in tujo literaturo s področja pozitivnega organizacijskega vedenja. Poudarek pa bo predvsem na tujih znanstvenih člankih, saj izbrana tematika v slovenski literaturi še ni dovolj dobro pokrita. Pri tem bom uporabila več metod, in sicer deskriptivno metodo, kjer bom pojave le opazovala, opisovala in analizirala ter komparativno metodo, kjer bom med seboj primerjala mnenja različnih avtorjev o izbrani temi in podala lastne ugotovitve. Tako bom podala opredelitve ključnih pojmov in njihovo poglobljeno razlago, obenem pa bom med seboj primerjala mnenja in ugotovitve različnih avtorjev. Zanimalo me bo predvsem pozitivno organizacijsko vedenje, pozitivni psihološki kapital, dimenzije organizacijskega vedenja in njihovo razvijanje v podjetju ter zaželeni finančni in nefinančni organizacijski rezultati.

V drugem delu bom najprej razvila konceptualni model. Pri njegovi pripravi bom uporabila tudi sintetično metodo, kjer bom strnila različne pojme, ki jih bom spoznala v teoretičnem delu, v neko celoto in jih predstavila v obliki sheme konceptualnega modela. Ta mi bo služil kot podlaga za nadaljnjo izdelavo magistrskega dela. S pomočjo polstrukturiranih intervjujev pa bom nato opravila raziskavo v izbranem podjetju. Šlo bo za kvalitativno raziskavo, in sicer za študijo primera. Intervju bo zajemal dva dela. V prvem delu se bodo vprašanja navezovala na pozitivni psihološki kapital in pozitivno organizacijsko vedenje, v drugem delu pa bom s postavljenimi vprašanji želela ugotoviti povezavo med pozitivnim organizacijskim vedenjem in zaželenimi finančnimi in nefinančnimi organizacijskimi rezultati. Predvsem me bo zanimalo, ali in kako pozitivno organizacijsko vedenje prispeva k zaželenim organizacijskim rezultatom. Tu bom uporabila predvsem deduktivni pristop, saj bom na osnovi proučevane literature, predstavljene v teoretičnem delu, opredelila raziskovalne hipoteze in jih z raziskavo tudi preizkusila. S študijo primera bom tako povezala teorijo in prakso ter s tem prispevala k boljšemu razumevanju pozitivnega organizacijskega vedenja in njegovega prispevka k zaželenim finančnim in nefinančnim organizacijskim rezultatom. Na osnovi ugotovljenega bom nato podala priporočila podjetju in napotke za naprej. Preučevanje pozitivnega psihološkega kapitala, pozitivnega organizacijskega vedenja ter zaželenih finančnih in nefinančnih organizacijskih rezultatov bom zaključila s sklepom, v katerem bom povzela ključne ugotovitve tega magistrskega dela.

Omejitve magistrskega dela so v teoretičnem delu predvsem vsebinske in se nanašajo na uporabo tujih znanstvenih člankov novejšega datuma. Velja še omeniti, da so kljub dobri teoretični in empirični podpori konstrukta psihološkega kapitala znotraj pozitivne psihologije, analize in raziskave dimenzij omenjenega konstrukta, ko jih apliciramo na delovno mesto, precej razdrobljene. Pri empiričnem delu pa obstajajo omejitve, ki se nanašajo na časovni interval zajemanja podatkov ter na metodologijo, ki temelji na študiji primera. Predvsem se pojavlja vprašanje odkritost zaposlenih pri intervjujih, saj obstaja možnost prikrivanja ali subjektivne presoje. Omejitve predstavlja tudi problem merjenja dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala in zaželenih organizacijskih rezultatov.

1 POZITIVNO ORGANIZACIJSKO VEDENJE

1.1 POZITIVNA PSIHOLOGIJA V PODJETJIH

1.1.1 Pojav in pomen pozitivne psihologije v podjetjih

Uspeh podjetja ne more temeljiti le na poskusih odpravljanja slabosti. V današnjih gospodarskih razmerah morajo podjetja, če želijo biti uspešna, »kršiti pravila« in premagati tradicionalne domneve ter obstoječe paradigme skozi proces poizvedovanja, kaj je bilo narejeno prav ter z osredotočenostjo na prednosti. V zadnjem času so se tako začeli pojavljati pristopi, ki temeljijo na pozitivnosti na delovnem mestu. Med najpomembnejšimi so predvsem pozitivno organizacijsko vedenje, organizacijske študije, usmerjene v pozitivnost na delovnem mestu ter psihološki kapital. Obstaja torej splošno prepričanje, da potrebujemo tako v vsakdanjem življenju kot tudi na delovnem mestu nov pristop, ki se obenem osredotoča na pozitivnost in negativnost ter hkrati gradi na prednostih in skuša popraviti slabosti (Luthans & Youssef, 2007, str. 321-322, 332). Ravno ti pristopi, ki se osredotočajo na pozitivnost, so v današnjih časih, ki zahtevajo hitre spremembe in še hitrejše prilagajanje, nujno potrebni.

Dober primer, zakaj je razvoj pozitivnosti nujno potreben, je raziskava na temo oglaševanja v Ameriki. Raziskovalci so izvedli testno kampanjo za medicinski pripomoček vsakdanje rabe. Oblikovali so 15 približno enako dolgih reklam, ki so jih predvajali v različnih, približno enako velikih mestih vzhodne Amerike. Reklame so bile oblikovane v razponu od izrazito pozitivnih, ki so pospeševale doseganje dobrega zdravja in njegovega ohranjanja, do izrazito negativnih, ki so zvenele kot opozorilo pred strašnimi in dragimi posledicami slabega zdravja zaradi neuporabe tega medicinskega pripomočka. Rezultati raziskave so bili presenetljivi. Pozitivne reklame so imele na potrošnika le malo vpliva, prodaja medicinskega pripomočka se je v teh mestih celo znižala za 10 %. Negativne reklame pa so bile za razliko od pozitivnih zelo uspešne. Na potrošnike so imele velik vpliv, saj se je prodaja izdelka v teh mestih povečala za kar 171 % (Wright & Cropanzano, 2004, str. 339). Raziskava nam jasno predstavlja, da so ljudje omejeni z negativnimi mislimi in pogledi, zato je toliko bolj pomembna vpeljava pozitivnega razmišljanja v vsakdanje življenje. To je bilo vodilo, da so se različni avtorji začeli osredotočati in podrobno preučevati vpliv pozitivnosti in pozitivne psihologije na posameznika ter na celotno organizacijo.

V današnjem delovnem okolju je postalo že samoumevno, da so pozitivne organizacije odločilne pri prepoznavanju in pospeševanju pozitivnega vedenja (Luthans & Youssef, 2007, str. 337-338). Današnje okolje od podjetij zahteva fleksibilnost, inovativnost, učinkovit razvoj in ravnanje z znanjem, izkušnjami ter sposobnostmi zaposlenih. Eden izmed ključnih faktorjev, ki podpira in vzdržuje uspešnost organizacije, je pozitivna psihologija v podjetju. Ta se osredotoča na prednosti, raje kot na slabosti ter na zdravje in vitalnost, raje kot na bolezni in patologijo (Luthans, F., Luthans, K. & Luthans, B., 2004, str. 45-46). Njeno bistvo je prepoznati in vzgajati najboljše lastnosti posameznika in ugotavljati področja, na katerih bodo le-te najbolj prišle do izraza. Pozitivna psihologija želi narediti življenje posameznika bolj produktivno in izpopolnjeno ter skuša prepoznati in razvijati talentirane in nadarjene ljudi. Njen cilj je odvrti pozornost od napak pri ljudeh in se osredotočiti na njihove prednosti ter biti sredstvo za poudarjanje in razvijanje dobrega počutja, blaginje in dobrega življenja (Luthans, 2002a, str. 696).

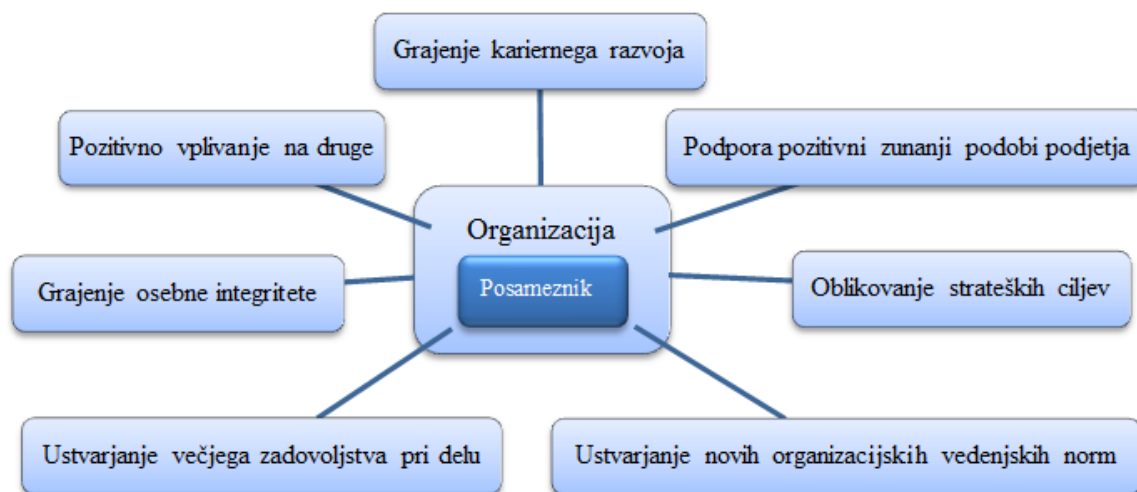
Pozitivna psihologija vključuje preučevanje vsega, kar je povezano z zadovoljstvom in njemu sorodnimi pojavi ter se osredotoča na tisto, kar je dobro in funkcionalno. Njen cilj je torej odkriti in promovirati dejavnike, ki posameznikom omogočajo razvijanje in optimalno delovanje (Lešnik, 2006, str. 1). Je nek krovni izraz za preučevanje pozitivnih čustev, pozitivnih značajskih lastnosti in institucij, ki to dejansko omogočajo (Seligman, Steen & Peterson, 2005, str. 2). Njeno glavno poslanstvo pa je postalo narediti življenje ljudi bolj produktivno in vredno truda ter obenem uresničevati človekove zmožnosti (Luthans & Youssef, 2004, str. 151). Dokazano je bilo, da vključitev pozitivnih čustev tako v vsakdanjem življenju kot tudi na delovnem mestu pripomore k fleksibilnosti ljudi, učinkovitemu reševanju problemov ter postavljanju in izbiranju pravih odločitev (Wright, 2003, str. 439). Velja torej splošno dejstvo, da je grajenje na podlagi prednosti veliko bolj učinkovito kot prizadevanja za izboljšanje pomanjkljivosti (Davis & Cable, 2006, str. 5). Prednost posameznika je opredeljena kot sposobnost zagotoviti dosledno, skoraj popolno delovanje v dani situaciji (Sivanathan, Arnold, Turner, Barling, Hodges, Clifton & Henry, 2004, str. 257). Zagovorniki modela razvoja na podlagi prednosti spodbujajo managerje, da odkrijejo in okrepijo svoje prednosti ter skušajo odvrti osredotočenost na pomanjkljivosti. Logika je, da obstaja nekaj stvari, v katerih je posameznik dober in je seveda veliko bolj donosno za podjetje, če povečuje in razvija te posameznikove talente, kakor pa da se trudi, da posameznik postane dober v drugih stvareh, za katere nima talenta (Kaplan & Kaiser, 2008, str. 6).

Pozitivno psihološko gibanje je nastalo kot reakcija na probleme, ki jih je psihologija imela z negativnostjo in patološkimi pogledi na človeško delovanje in vedenje. Pozitivna psihologija se je pojavila, ker ni bilo dovolj pozornosti usmerjene v prednosti in pozitivne lastnosti posameznika. Področje pozitivne psihologije se je začelo razvijati na temelju treh ciljev, in sicer poskušati popraviti nastalo škodo, preprečiti nastajanje novih problemov ter graditi na posameznikovih prednostih. Pred pojavom pozitivne psihologije je bila vsa energija usmerjena v slabosti posameznika in organizacije ter v poskušanje odpravljanja teh slabosti. S pojavom pozitivne psihologije pa se je začelo osredotočenje na prednosti posameznika in pozitivnost v organizaciji (Luthans, 2002b, str. 58). Pozitivna psihologija je tako postala izraz, ki se uporablja za spodbujanje in organiziranje raziskav, programov in študij o prednostih, vrlinah, odličnosti, uspešnosti, prožnosti ter o optimalnem delovanju na splošno (Donaldson & Ko, 2010, str. 2).

Večina ljudi preživi veliko časa na delovnem mestu. Zaradi tega glavni vir dobrega počutja prihaja iz počutja na delovnem mestu (Sivanathan et al., 2004, str. 283). Delovno mesto zahteva veliko od posameznika. Nenehna pozornost na detajle ter opravljanje več nalog hkrati (angl. *multi-tasking*) preusmerjajo našo pozornost od bistva, zato je pomembno, da se na delovnem mestu dobro počutimo (Positivity in the workplace, 2008). Pozitivnost ustvarja prijetno okolje, v katerem si ljudje želijo delati. To bo seveda privedlo do višje ravni učinkovitosti in produktivnosti ter posledično do nižje ravni odsotnosti z dela (Flynn, 2009, str. 1). Poleg tega pa bo to vplivalo tudi na splošno zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Frost, 2007, str. 1). Pozitivni zaposleni obravnavajo delovno mesto s spoštovanjem ter so predani svojemu delu (Norris, 2008, str. 1). Ker je delovno mesto tako rekoč postalo naš drugi dom, je zelo pomembno, da se tam dobro počutimo, saj bomo le tako zadovoljni in posledično bolj učinkoviti.

Delovno mesto je torej pomemben vir posameznikovega dobrega počutja. Ko je delovno mesto načrtovano in vodeno tako, da ustvari pomen za zaposlene, so ti na splošno bolj zdravi in srečni. Zdravi in srečni zaposleni so bolj produktivni, ustvarjajo boljše produkte in bolje izvajajo storitve za svoje stranke in druge, s katerimi sodelujejo in poslujejo. Če obstaja upanje, da ljudje danes najdejo srečo v življenju, morajo biti najprej zadovoljni pri delu. Delo samo po sebi ne more narediti zaposlenega srečnega, vendar posameznik ne more biti resnično srečen, če je nesrečen pri delu (Gavin & Mason, 2004, str. 381). Pozitivno delovno mesto zato predstavlja mesto, ki je posamezniku prijetno in kjer se zaposleni medsebojno razumejo in spoštujejo (Lešnik, 2006, str. 1). Pozitivna psihologija in s tem pozitivno obnašanje zaposlenih torej vplivata na odnose v organizaciji ter na njeno uspešnost. V organizacijskem smislu je pozitivno obnašanje tisto obnašanje, ki je usklajeno z vrednotami v organizaciji, kot so integriteta, odličnost, kakovost, timsko delo, razvoj zaposlenih in odprta komunikacija. V nadaljevanju s Sliko 1 prikazujem, na kaj vse vpliva pozitivno obnašanje posameznikov znotraj organizacije.

Slika 1: Vpliv pozitivnega obnašanja zaposlenih znotraj organizacije



Vir: E. Cohen, *Who is behaving positively in your organization*, 2005.

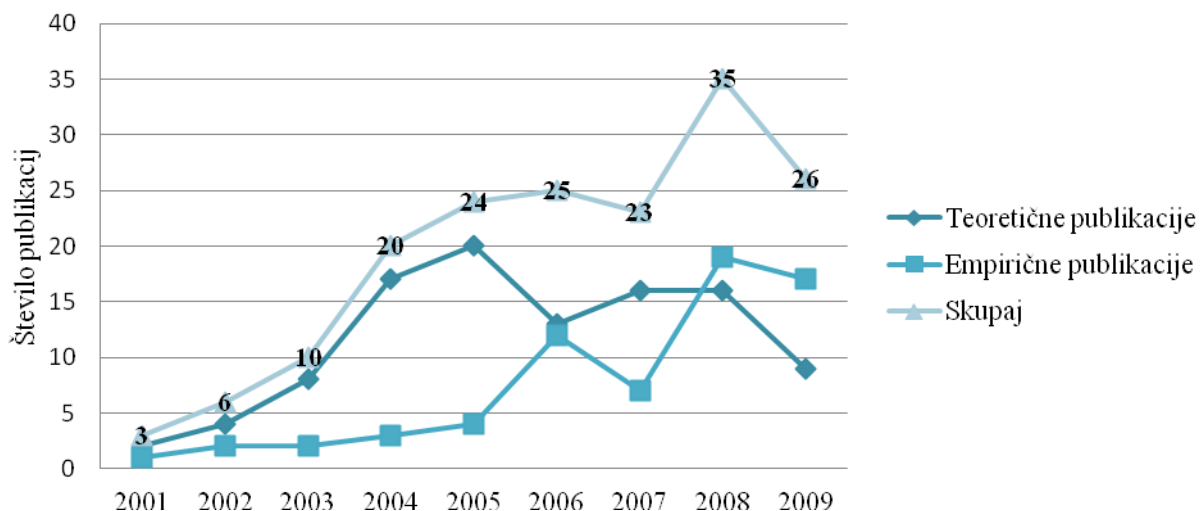
Pozitivno obnašanje zaposlenih znotraj organizacije torej vpliva na grajenje osebne integritete posameznika, podporo pozitivni zunanji podobi podjetja, ustvarjanje večjega zadovoljstva pri delu, ustvarjanje novih organizacijskih vedenjskih norm, grajenje kariernega razvoja,

oblikovanje strateških ciljev ter na pozitivno vplivanje na druge (Cohen, 2005, str. 2-3). Organizacije, v katerih ljudje delajo, vplivajo na njihove misli, čustva in dejanja na delovnem mestu. Prav tako posameznikove misli, čustva in dejanja vplivajo na organizacijo, v kateri je leta zaposlen. Organizacijsko vedenje je tisto raziskovalno področje, ki preučuje in se nanaša na dve vrsti vpliva, in sicer vpliv organizacije na posameznika in vpliv posameznika na organizacijo (Brief & Weiss, 2002, str. 280). Najbolj dobičkonosna podjetja imajo posameznike, ki delajo to, v čemer so najboljši, s tistimi ljudmi, s katerimi si želijo in so si blizu ter z močnim občutkom lastništva nad rezultati svojega dela (Luthans & Peterson, 2002, str. 376). Prav to pa jim omogoča pozitivna psihologija na delovnem mestu.

1.1.2 Pozitivna psihološka gibanja v podjetjih

Pozitivna psihološka gibanja v podjetjih so se začela pojavljati okrog leta 2002 in od takrat naprej se število raziskav in raznih objav na to temo povečuje. Zanimiva je raziskava, v kateri sta avtorja Donaldson in Ko preučevala število člankov na temo pozitivne psihologije v podjetjih. Iz znanih svetovnih baz podatkov sta poiskala, koliko objav je bilo na temo pozitivne psihologije v podjetjih. Preučevala sta torej objave, ki se navezujejo na pozitivno vodenje, pozitivni organizacijski razvoj in spremembe, pozitivno psihologijo na delovnem mestu, pozitivno organizacijsko vedenje ter psihološki kapital (Donaldson & Ko, 2010, str. 10-12). S Sliko 2 v nadaljevanju prikazujem rezultate njune raziskave.

Slika 2: Publikacije na temo pozitivne psihologije v podjetjih od leta 2001 do leta 2009



Vir: S. I. Donaldson & I. Ko, *Positive organizational psychology, behavior and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base*, 2010, str. 48.

Kot je iz grafa razvidno, se število raznih objav na temo pozitivne psihologije v podjetjih iz leta v leto povečuje. Na začetku so avtorji objavljali le teoretične in neempirične študije, od leta 2006 dalje pa je vidno povečanje empiričnih študij. Največ objav na temo pozitivne psihologije v podjetjih je bilo med letoma 2006 in 2008. Od leta 2009 dalje pa se predvsem povečuje število objav na temo pozitivnega vodenja, pozitivnega psihološkega kapitala in pozitivnega organizacijskega vedenja, zato je pričakovati, da se bo ta trend nadaljeval tudi naprej.

Kot del pozitivnega psihološkega gibanja pa so se začele razvijati različne teorije in raziskave o pozitivnih psiholoških lastnostih, ki so varirale glede na avtorja in družbeno okolje. Tako so številni avtorji razvili različne teorije oziroma konstrukte, ki temeljijo na pozitivni psihologiji. V nadaljevanju v Tabeli 1 na kratko prikazujem nekatere najpomembnejše konstrukte, ki se osredotočajo predvsem na pozitivno psihologijo na delovnem mestu ter splošno v podjetjih.

Tabela 1: Pregled najpomembnejših teorij pozitivnega psihološkega gibanja v podjetjih

AVTOR	IME TEORIJE	KRATEK OPIS TEORIJE
Barrick in Mount	Pet velikih osebnostnih lastnosti	Model vključuje vestnost, čustveno stabilnost, ekstrovertnost, naklonjenost in odprtost za učenje ter dokazano vpliva na uspešnost v podjetju. Omenjene lastnosti so povezane z individualnimi izidi (veselje, fizično in psihično zdravje, duhovnost), interpersonalnimi izidi (kakovostno razmerje z vrstniki in družino) ter organizacijskimi izidi (poklicna izbira, zadovoljstvo, učinkovitost, sodelovanje, politične aktivnosti) (Luthans & Youssef, 2007, str. 232).
Peterson in Seligman	Šest kategorij človekovih vrlin	Gre za klasifikacijo karakternih prednosti posameznika v več kategorij, in sicer so te razumnost in znanje, pogum, človekoljubnost, pravičnost, treznost ali vzdržnost ter transcendentnost (Luthans & Youssef, 2007, str. 325).
Snyder in Lopez	Šest pozitivnih psiholoških pristopov	Model klasificira pristope pozitivne psihologije glede na čustveno osredotočenost (dobro počutje), poznavalno osredotočenost (samozavest, razumnost), osredotočenost nase (avtentičnost, humanost), interpersonalno osredotočenost (odpuščanje, hvaležnost, empatija), biološki pristop (žilavost) in pristop na višji ravni (spiritualnost) (Luthans & Youssef, 2007, str. 325).
Fredrickson	Fredricksonov model	Model predpostavlja, da pozitivna čustva pomagajo zgraditi intelektualne, fizične, družbene in psihološke vire. Pozitivnost se v tem primeru razširja preko individualne na organizacijsko raven (Luthans & Youssef, 2007, str. 339).
McGregor	Teorija X in Y	S teorijo X in Y McGregor opredeli dva različna tipa ljudi. Teorija X se nagiba k temu, da so ljudje v splošnem slabi, da nimajo radi dela in, če je le mogoče, se mu izogibajo, nadrejeni morajo zaposlene siliti k delu, velikokrat tudi z grožnjo. Teorija Y pa se nagiba k temu, da so ljudje v splošnem dobri. Zaposleni radi delajo in so pripravljeni trdo delati, zaposlene ni treba siliti k delu, saj radi sprejemajo odgovornost za delo. Pri teoriji Y je že mogoče zaznati nagibanje na pozitivnost na delovnem mestu (Gardner & Schermerhorn, 2004, str. 271).
Cameron in Caza	Pozitivne organizacijske študije	To so študije tega, kar je v organizacijah pozitivno, uspešno in življenjsko (Dutton, Glynn & Spreitzer, 2005, str. 2). Pozitivnost se nanaša na oplemenitev procesov in izidov v organizacijah. Organizacijsko se nanaša na interpersonalne in strukturne aktivnosti v in med organizacijami. Študije pa se nanašajo na znanstvene, teoretično izvirajoče in natančne raziskave, ki ugotavljajo, kaj je pozitivnega v organizacijah (Luthans & Youssef, 2007, str. 337).
Avolio in Gardner	Avtentično vodenje	Je konstrukt, ki vključuje samozavest, uravnoteženo sprejemanje odločitev, etično moralo in transparentnost (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 374). Ne opredeljuje sloga vodenja, ki bi ga moral vodja privzeti, ampak izpostavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 345).
Peterson	Pozitivna organizacijska psihologija	Je znanost o pozitivnih subjektivnih izkušnjah (sreča, dobro počutje, veselje, upanje, optimizem in pozitivna čustva), pozitivnih lastnosti posameznika (talenti, interesi, ustvarjalnost, modrost, vrednote in značajske prednosti) in pozitivnih institucijah (pozitivne družine, šole, podjetja, skupnosti in družbe) (Donaldson & Ko, 2010, str. 4).

Vsem navedenim modelom oziroma konceptom je skupno to, da klasificirajo lastnosti, ki so relativno stabilne. V današnjih razmerah pa sta na delovnem mestu zahtevana fleksibilnost in hitro prilagajanje nepredvidljivemu okolju. Posledično se je pozornost avtorjev pozitivnega psihološkega gibanja preusmerila na klasifikacijo človekovih sposobnosti oziroma stanj, saj so le-ta prilagodljiva in jih je možno spreminjati ter razvijati. Tako se je oblikoval koncept pozitivnega organizacijskega vedenja, ki ga bom podrobneje predstavila v nadaljevanju.

1.2 OPREDELITEV POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA

1.2.1 Opredelitev in pomen pozitivnega organizacijskega vedenja

Koncept pozitivnega organizacijskega vedenja je bil v literaturi prvič predstavljen kot način, kako uvesti pozitivno psihologijo na delovnem mestu. Pozitivno organizacijsko vedenje se ne osredotoča več na to, kar je narobe s posamezniki, njihovim delovanjem in organizacijo, ampak poudarja posameznikove prednosti, pozitivne psihološke sposobnosti ter uspešno delovanje v organizaciji (Luthans, 2002b, str. 57). Koncept temelji na pozitivno orientiranih prednostih človeških zmožnosti in sposobnosti, ki jih lahko merimo, razvijamo in upravljamo v smeri izboljševanja uspešnosti in učinkovitosti na delovnem mestu (Avey, Luthans & Youssef, 2010, str. 431). In prav v tem je njegova posebnost, ki ga razlikuje od ostalih konceptov in modelov, nastalih na temelju pozitivnega psihološkega gibanja. Omenjene zmožnosti vključujejo samozavest, upanje, optimizem in prožnost ter skupaj tvorijo konstrukt, imenovan pozitivni psihološki kapital, o katerem bo več govora v naslednjem poglavju. Cilj pozitivnega organizacijskega vedenja je izboljšati človeške pogoje za rast in razvoj ter narediti posameznike, skupine, organizacije in družbo bolj učinkovite (Luthans & Avolio, 2009, str. 304). V nadaljevanju pa v Tabeli 2 podajam kronološko revizijo Luthansove bibliografije s sodelavci k razvoju teorije pozitivnega organizacijskega vedenja skozi čas od leta 2002 do leta 2010.

Tabela 2: Kronološka revizija Luthansove bibliografije (s sodelavci) k razvoju teorije pozitivnega organizacijskega vedenja (od leta 2002 do leta 2010)

LETO	AVTOR	MEJNO DELO – PODPORN RAZISKAVA	PRISPEVEK RAZISKAVE
2002	Luthans	The need for and meaning for positive organizational behavior	- Vidik pozitivne psihologije - Kriteriji pozitivnega organizacijskega vedenja
2002	Luthans	Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths	- Razvoj pozitivnega organizacijskega vedenja - Model CHOSE: zaupanje, upanje, optimizem, pozitivizem, čustvena inteligenca
2003	Wright	Positive organizational behaviour: An idea whose time has truly come	- Pozitivna psihologija v managementu - Teorija pozitivnega organizacijskega vedenja
2004	Luthans F., Luthans K., Luthans B.	Positive psychological capital: Beyond human and social capital	- Pomen pozitivnega psihološkega kapitala - Načini razvijanja psihološkega kapitala v podjetju
2004	Gardner, Schermerhorn	Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership	- Koncept avtentičnega vodenja in pozitivnega organizacijskega vedenja - Vpliv na uspešnost organizacije
2004	Luthans, Youssef	Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage	- Teorija pozitivnega organizacijskega vedenja - Vidik pozitivnega psihološkega kapitala - Konkurenčne prednosti podjetja

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

LETO	AVTOR	MEJNO DELO – PODPORN RAZISKAVA	PRISPEVEK RAZISKAVE
2004	Page, Donohue	Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct	- Pozitivni psihološki kapital kot ključ do konkurenčne prednosti podjetja
2005	Luthans, Lebsack	Positivity in the workplace: The impact of nurses' optimism on their rated performance	- Pozitivna organizacijska psihologija - Management zdravstva
2005	Norman, Luthans	The proposed contagion effect on hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations	- Vloga upanja in prožnosti v organizaciji - Vpliv visoko upajočega vodje na miselno prožnost zaposlenih v organizaciji
2006	Luthans, Avey, Avolio, Norman, Combs	Psychological capital development: Toward a micro-intervention	- Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala - Sinergije med dimenzijami pozitivnega organizacijskega vedenja
2006	Avey, Patera, West	The implications of positive psychological capital on employee absenteeism	- Negativna povezava med pozitivnim psihološkim kapitalom in absentizmom zaposlenih
2006	Pereira Lopes, Cunha	All that glitters is not gold: A critically-constructive analysis of positive organizational behavior	- Kritika pozitivnega organizacijskega vedenja - Negativni rezultati organizacijskega vedenja kot posledica pozitivnih pričakovanj
2007	Luthans, Youssef	Emerging positive organizational behavior	- Pozitivne organizacije - Dimenzije pozitivnega organizacijskega vedenja
2007	Avey	The present status of research of positive psychological capital: An integration of tested relationship, findings, citations and impact	- Povezave med pozitivnim organizacijskim vedenjem in zaželenimi organizacijskimi rezultati
2007	Luthans, Avey, Avolio, Norman	Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction	- Vpliv pozitivnega organizacijskega vedenja na uspešnost organizacije in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu
2007	Youssef, Luthans	Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism and resilience	- Povezava med dimenzijami pozitivnega organizacijskega vedenja in uspešnostjo, zadovoljstvom in srečo na delovnem mestu ter pripadnostjo organizaciji
2008	Avey, Luthans, Mhatre	A call for longitudinal research in positive organizational behavior	- Podrobna razlaga koncepta pozitivnega organizacijskega vedenja in njegova povezava z učinkovitostjo
2008	Avey, Wernsing, Luthans	Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors	- Vpliv pozitivnega psihološkega kapitala in čustev na pozitivne organizacijske spremembe in obnašanje zaposlenih znotraj podjetja
2008	Luthans, Avey, Patera	Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital	- Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala in njegovih dimenzij preko spletnega treninga
2008	Luthans, Avey, Clapp-Smith, Li	More evidence of the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource?	- Pozitivni psihološki kapital v kitajskih podjetjih in njegova povezanost z uspešnostjo posameznika in podjetja
2008	Yammarino, Dionne, Schriesheim, Dansereau	Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective	- Koncept avtentičnega vodenja - Pozitivno organizacijsko vedenje - Vpliv obeh konceptov na uspešnost podjetja
2009	Avey, Luthans, Jensen	Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover	- Negativna povezava med pozitivnim psihološkim kapitalom in stresom zaposlenih ter odhajanju z delovnega mesta
2009	Luthans, Avolio	The »point« of positive organizational behavior	- Pomen in podrobna razlaga pozitivnega organizacijskega vedenja
2009	Plessis	Positive organisational behaviour and workplace performance in turbulent times	- Pozitivno organizacijsko vedenje v turbulentnih in kriznih časih

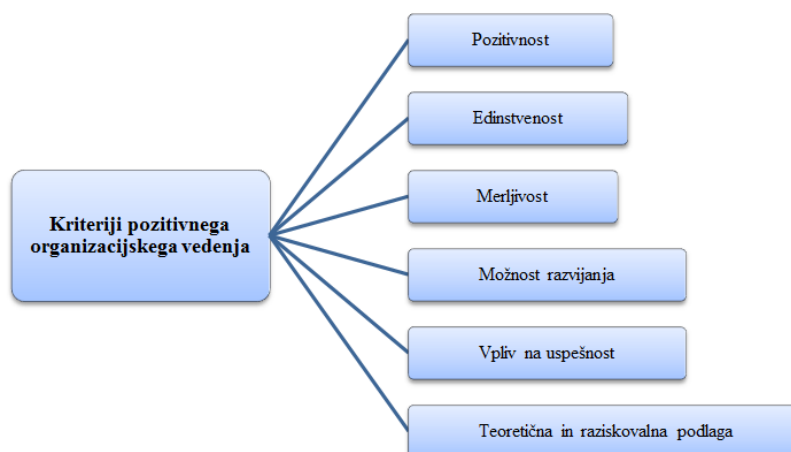
»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

LETO	AVTOR	MEJNO DELO – PODPORN RAZISKAVA	PRISPEVEK RAZISKAVE
2009	Choubisa	POB: A comparative analysis of positive psychological capital amongst public and private sector employees	<ul style="list-style-type: none"> - Pozitivni psihološki kapital - Izraženost pozitivnega psihološkega kapitala znotraj javnega in privatnega sektorja
2009	Clapp-Smith, Vogelgesang, Avey	Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis	<ul style="list-style-type: none"> - Koncept avtentičnega vodenja - Zaupanje kot posrednik med pozitivnim psihološkim kapitalom in uspešnostjo podjetja
2009	Gooty, Gavin, Johnson, Frazier, Snow	In the eyes of beholder: Transformational leadership, positive psychological capital and performance	<ul style="list-style-type: none"> - Koncept transformacijskega vodenja - Povezava pozitivnega psihološkega kapitala z uspešnostjo
2009	Shahnawaz, Jafri	Psychological capital as predictors of organizational commitment and organizational citizenship behavior	<ul style="list-style-type: none"> - Povezava med pozitivnim psihološkim kapitalom in pripadnostjo organizaciji ter zaželenim vedenjem zaposlenih
2009	Giachetti, So	Positive organizational behavior (POB) in managerial decision making	<ul style="list-style-type: none"> - Vpliv pozitivnega organizacijskega vedenja na sprejemanje odločitev
2009	Sing, Mansi	Psychological capital as predictor of psychological well-being	<ul style="list-style-type: none"> - Psihološki kapital kot napovedovalec dobrega počutja zaposlenih na delovnem mestu
2009	Zhao, Hou	The study on psychological capital development of intrapreneurial team	<ul style="list-style-type: none"> - Razvoj psihološkega kapitala znotraj podjetniškega tima
2010	Froman	Positive psychology in the workplace	<ul style="list-style-type: none"> - Pozitivna psihologija na delovnem mestu
2010	Avey, Luthans, Youssef	The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors	<ul style="list-style-type: none"> - Zaželeni organizacijski rezultati - Negativna povezava med psihološkim kapitalom in cinizmom, namero dati odpoved ter neproduktivnim vedenjem
2010	Avey, Luthans, Smith, Palmer	Impact of positive psychological capital on employee well-being over time	<ul style="list-style-type: none"> - Povezava med pozitivnim psihološkim kapitalom in dobrim počutjem zaposlenega na delovnem mestu
2010	Norman, Avey, Nimmicht, Graber Pigeon	The interactive effect of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors	<ul style="list-style-type: none"> - Pozitivna povezava med psihološkim kapitalom in identiteto organizacije ter zaželenimi organizacijskimi rezultati - Negativna povezava med psihološkim kapitalom in nezaželenim vedenjem zaposlenih
2010	Donaldson, Ko	Positive organizational psychology, behavior and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base	<ul style="list-style-type: none"> - Pozitivna organizacijska psihologija in vedenje - Pozitivno vodenje - Transformacijsko in avtentično vodenje
2011	Luthans, Norman, Avolio	The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – Employee performance relationship	<ul style="list-style-type: none"> - Vpliv pozitivnega psihološkega kapitala na spodbudno organizacijsko kulturo in njegova povezanost z zadovoljstvom zaposlenih

Pozitivno organizacijsko vedenje se torej nanaša na pozitivni pristop za preučitev želenega vedenja na delovnem mestu in se lahko šteje kot prvi korak pri izgradnji želenega mostu med negativnim in pozitivnim vedenjem ter vpliva na uspešnost na delovnem mestu, še posebej v hudih časih (Plessis, 2009, str. 47). Pozitivno organizacijsko vedenje se osredotoča na položaj zaposlenih in njihovih značilnosti, ki jih je znotraj organizacije mogoče razvijati prek posredovanj na delovnem mestu in prek proaktivnega managementa (Penger, 2006, str. 6). Preden razvijamo strategije za razvoj pozitivnega organizacijskega vedenja moramo posebno pozornost nameniti opredelitvi in merjenju samega konstrukta, določiti veljavnost konstrukta, identificirati relevantne rezultate konstrukta ter opredeliti kriterije za vključitev v omenjeni konstrukt (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005, str. 447). Za vključitev v konstrukt pozitivnega organizacijskega vedenja morajo njegove dimenzije izpolnjevati določene kriterije. Ti veljajo tudi za pozitivno organizacijsko vedenje samo. S Sliko 3 v nadaljevanju prikazujem kriterije pozitivnega organizacijskega vedenja.

Slika 3: Kriteriji koncepta pozitivnega organizacijskega vedenja



Vir: F. Luthans & B. J. Avolio, *The »point« of positive organizational behavior*, 2009, str. 299.

Tako koncept pozitivnega organizacijskega vedenja kot tudi njegove dimenzije izpolnjujejo določene vključitvene kriterije. Pozitivno organizacijsko vedenje in njegove dimenzije temeljijo na pozitivnosti in edinstvenosti. Možno jih je meriti in razvijati v smeri doseganja uspešnosti. Poleg tega pa morajo dimenzije za vključitev v konstrukt pozitivnega vedenja imeti dobro teoretično in raziskovalno podlago. Brez teoretične in raziskovalne podlage si namreč konstrukt pozitivnega organizacijskega vedenja ne bi zaslužil podpore in kredibilnosti (Luthans & Avolio, 2009, str. 299). Ravno kriterij, ki vključuje možnost razvijanja, pa razlikuje koncept pozitivnega organizacijskega vedenja od ostalih modelov, ki temeljijo na pozitivni psihologiji na delovnem mestu. Pozitivno organizacijsko vedenje namreč lahko razvijamo skozi treninge, različne programe na delovnem mestu ali pa ga razvijamo sami (Luthans, 2002a, str. 698). Ravno ti vključitveni kriteriji razlikujejo koncept pozitivnega organizacijskega vedenja od ostalih konceptov, teorij in modelov na temelju pozitivne psihologije na delovnem mestu. Možnost razvoja in dokazan vpliv na uspešnost sta najpomembnejša razloga, zaradi katerih podjetja vse več pozornosti posvečajo pozitivnemu organizacijskemu vedenju.

1.2.2 Tradicionalni ekonomski kapital

Če hočemo, da postanejo organizacijski viri v podjetju konkurenčni in prednostni, morajo le-ti biti taki, da jih konkurenti ne morejo zlahka posnemati. Ko finančna sredstva konkurentov niso več ovira, moramo ciljati na razne nefinančne faktorje, ki bi lahko nadalje zagotavljali konkurenčno prednost podjetja. Poleg visokih stroškov vstopa na trg in pravih strateških iniciativ so drugi viri konkurenčne prednosti izpolnjevanje kriterijev redkosti in edinstvenosti, kumulativnosti, medsebojne povezanosti in obnovljivosti. Konkurenčna prednost podjetja izhaja iz virov podjetja, ki jih konkurenti težko posnemajo, ker presegajo njihove finančne in strateške omejitve ali pa ker so tako specifični in tesno povezani z zgodovino, kulturo, strukturo in procesi v organizaciji. Omenjeni kriteriji pa navadno izključujejo večino tradicionalnih ekonomskih virov konkurenčne prednosti (Luthans & Youssef, 2004, str. 144). Iz opisanega lahko sklepam, da tradicionalni ekonomski kapital v današnjih časih ne more več zagotavljati idealnega vira konkurenčne prednosti podjetja. Nekoč je bil ta vir na primer programska oprema, ki pa se je v tem času že tako razvila, da je dostopna čisto vsakemu in to po vedno bolj ugodnejših cenah.

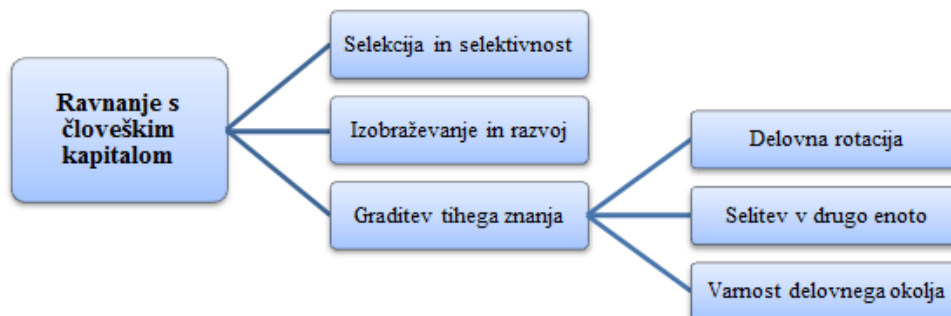
1.2.3 Človeški kapital

Človeški kapital vključuje znanje, spretnosti, sposobnosti in kompetence, ki izhajajo iz izobrazbe, izkušenj ter individualnih spretnosti posameznika. Delimo ga na eksplicitno in implicitno znanje posameznika. Eksplicitno znanje je formalno znanje in ga lahko prepoznamo, shranimo ter posredujemo drugim, najpogosteje v obliki dokumentov. V današnjih časih, ki temeljijo na znanju, visoko tehnološkem okolju, izobrazbi, izkušnjah in individualnih spretnostih, pa postaja formalno znanje hitro zastarelo. Poleg tega tudi eksplicitno znanje ni težko posnemati in ga zato ne moremo jemati kot vir konkurenčne prednosti podjetja. Druga dimenzija človeškega kapitala, ki je pogosto spregledana, pa je implicitno oziroma tacitno znanje. To je skrito znanje, ki ga sestavljajo naše izkušnje, intuicija, individualno razmišljanje, zaznavanje in občutki. Implicitno znanje je specifično za vsako organizacijo in je zgrajeno skozi čas, ko se zaposleni socializirajo s podjetjem, ko postanejo del kulture podjetja in razumejo njegovo strukturo ter dinamične procese. Organizacija namreč ni dobra zaradi svoje strukture, ampak zato, ker je celota nekih skritih sposobnosti, ki so zakopane v njej (Luthans & Youssef, 2004, str. 146). Implicitno znanje je torej tisto, po katerem se lahko podjetje razlikuje od ostalih in na tem gradi svojo konkurenčno prednost.

Vedno bolj postaja očitno, da so človeški viri ključni za uspeh organizacije in lahko ponujajo najboljšo donosnost investicije in konkurenčno prednost. V podjetjih se vodilni vse bolj zavedajo, da človeški viri niso samo strošek opravljanja posla, ampak nujno potrebna pridobitev, s katero je potrebno učinkovito ravnati z namenom doseganja konkurenčnih prednosti podjetja. Kot je nekoč Bill Gates povedal, njegov največji dobiček vsak večer odkoraka skozi vrata podjetja. S tem je vodilnim postalo razumljivo, da so človeški viri pomemben vir uspeha in konkurenčne prednosti v njihovem podjetju (Luthans & Youssef, 2004, str. 143). Sodobne organizacije so prevzele uspešne delovne prakse, kot so obojestranske povratne informacije prek 360-stopinjskega vodenja, variabilno plačilo po uspešnosti, samousmerjajoči se timi in opolnomočenje zaposlenih. Človeški viri niso več strošek poslovanja, temveč predstavljajo resurs in investicijo, s katero je potrebno učinkovito in uspešno ravnati, da prinese visoke donose v obliki konkurenčne prednosti (Penger, 2006, str. 67). Zato je pomembno, da podjetje nenehno vlaga v svoj človeški kapital, saj bo z njegovo pomočjo lahko doseglo konkurenčno prednost pred ostalimi in s tem posledično tudi izboljšalo svojo profitabilnost.

Izraz človeški se navezuje na vse zaposlene in na management na vseh ravneh organizacije, ekonomski izraz kapital pa povezujemo z resursi, ki so izločeni iz porabe in investirani v ustvarjanje prihodnjih pričakovanih donosov (Penger, 2006, str. 69). Pomembnost človeškega kapitala je še posebej vidna v današnjih časih. Srečujemo se namreč s številnimi ekonomskimi izzivi, in sicer z manjšanjem podjetij, prestrukturiranjem, najemanjem delovne sile izven podjetja (po potrebi) ter z drugimi zmanjševalnimi ukrepi (Luthans & Youssef, 2004, str. 144). Človeški kapital prinese podjetju vir visoke vrednosti, ki je redek in ga je težko posnemati. To pomeni, da je vir konkurenčne prednosti sodobne organizacije. Prav zato je toliko bolj pomembno, da znamo s človeškim kapitalom pravilno in učinkovito ravnati. S Sliko 4 v nadaljevanju prikazujem tehnike ravnanja s človeškim kapitalom.

Slika 4: Tehnike ravnanja s človeškim kapitalom



Vir: F. Luthans & C. M. Youssef, *Human, social and now positive psychological capital: Investing in people for competitive advantage*, 2004, str. 147.

Najpogostejše in hkrati najučinkovitejše tehnike ravnanja s človeškim kapitalom so selekcija in selektivnost, izobraževanje in razvoj ter graditev tihega znanja. Znotraj tehnike graditve tihega znanja pa poznamo še naslednje metode, ki prav tako vplivajo na učinkovito ravnanje s človeškim kapitalom, in sicer so te delovna rotacija, selitev v drugo enoto, tujo izpostavo in varnost delovnega okolja oziroma zaposlitve. V nadaljevanju bo sledil kratek opis posamezne tehnike ravnanja s človeškim kapitalom.

Prva tehnika ravnanja s človeškim kapitalom je selekcija oziroma selektivnost. Skrbna selekcija človeških virov je prvi pogoj za temeljit in učinkovit razvoj podjetja, saj so pravi ljudje najpomembnejša pridobitev podjetja. Kriteriji pri selekciji se morajo osredotočiti na možnosti kandidata, da absorbira, ohranja in učinkovito izkoristi tacitno znanje skozi čas. Izbor mora temeljiti na individualnih talentih, posameznike pa moramo postaviti tja, kjer bodo ti talenti najbolje uporabljeni in izraženi (Luthans & Youssef, 2004, str. 147-148). Tako za posameznika kot tudi za podjetje je namreč najbolj optimalno, da zaposlenemu nudi tako delovno mesto, kjer bodo njegove sposobnosti in talenti najbolj prišli do izraza. Ostali ključni kriteriji za pridobivanje in povečevanje sposobnosti za tiho znanje človeškega kapitala vključujejo pripravljenost, željo in sposobnost za nenehno učenje, željo po participaciji in vključenosti ter kulturno usklajenost osebe in organizacije (Penger, 2006, str. 71). Lahko rečem, da je selekcija ena najpomembnejših faz ravnanja s človeškim kapitalom, saj lahko že s samim izborom kandidatov močno vplivamo na uspešnost celotne organizacije.

Drugi pristop ravnanja s človeškim kapitalom sta izobraževanje in razvoj. Ni več dvoma, da so številna eksterna izobraževanja za podjetje in njegove zaposlene prednost. Vse več podjetij pošilja svoje zaposlene na izobraževanja zunaj podjetja, saj jim tam predavajo specialisti za določeno področje, pridobljeno znanje pa zaposleni prinesejo v podjetje. Za organizacijo so ta izobraževanja veliko bolj ugodnejša, saj bi morala za pridobitev specifičnega znanja zaposliti strokovnjaka, kar pa bi bilo seveda dražje. Podobno kot izobrazbo je tudi vsebino in pridobljeno znanje na raznih izobraževalnih programih lahko posnemati. Po drugi strani pa so se tako razvila notranja izobraževanja, narejena po meri, ter mentorstva, ki bolj razvijajo tacitni del človeškega kapitala in se izkazujejo v dolgoročni učinkovitosti in konkurenčnosti podjetja (Luthans & Youssef, 2004, str. 148). Mentorstvo je eden od ključnih in najbolj učinkovitih načinov, kako se v organizaciji prenaša tacitno oziroma skrito znanje.

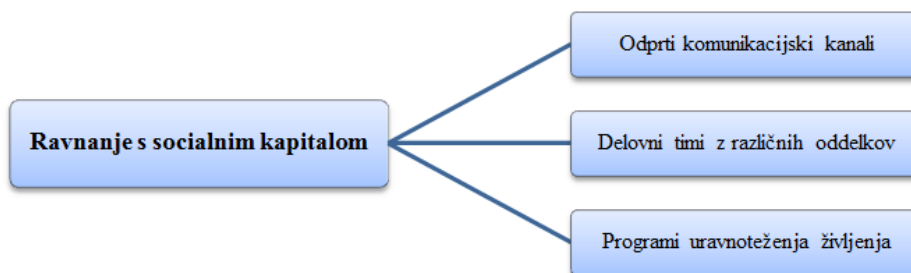
Tretja pomembna tehnika ravnanja s človeškim kapitalom je graditev tihega znanja. Veliko podjetij pade v past, ker misli, da lahko vsak zaposleni pridobi tacitno znanje, če je le dovolj časa v podjetju. To seveda ni res, saj zahteva graditev tacitnega znanja veliko več kot le prisotnost v podjetju. Če hočemo res izkoristiti skrito znanje, moramo odkriti nove tehnike izvabljanja znanja, ki v podjetju obstaja. Eden izmed praktičnih pristopov za graditev tacitnega znanja je delovna rotacija, kjer zaposleni preživijo nekaj časa v vsakem oddelku z namenom, da vidijo celotno sliko podjetja, da izkusijo, kako se počutijo zaposleni na različnih ravneh in s tem razvijajo skrito znanje. Drugi pristop, ki je prav tako pomemben, še posebno v današnjih globalnih organizacijah, je selitev zaposlenih v drugo enoto ali tujo izpostavo podjetja. Pomemben pa je tudi pristop, ki zahteva varnost delovnega okolja oziroma zaposlitve. Ta povzroča stabilno organizacijsko kulturo, ki je podlaga za dolgoročni razvoj tacitnega znanja (Luthans & Youssef, 2004, str. 148-149). Podjetja se namreč vse bolj zavedajo, da je tacitno znanje lahko pomembna konkurenčnost podjetja, zato mu posvečajo vse več pozornosti in se trudijo, da bi z njim kar se da učinkovito ravnala.

1.2.4 Socialni kapital

Socialni kapital vključuje interpersonalne, medskupinske in medorganizacijske mreže, povezave, razmerja, osnovne skupinske in javne vire, družbene strukture in kulturna gibanja. Poznamo tri temeljne sestavine socialnega kapitala, ki ustvarjajo konkurenčne prednosti podjetja. To so mreže, norme in vrednote ter zaupanje. Mreže vključujejo zveze in vezi, ki povezujejo člane in dele organizacije med seboj in z zunanjim svetom. Družbene mreže vzpostavljajo povezave, ki omogočajo lažji prenos tacitnega znanja med zaposlenimi. Norme in vrednote predstavljajo temeljno podlago za organizacijske strategije, strukture in procese, skozi katere organizacije dosegajo svoje cilje. Zaupanje pa deluje kot vezivo, ki omogoča mrežam in normam sprožiti in doseči njihove maksimalne zmožnosti. Zaupanje lahko odstrani ovire, ki zadržujejo dolgoročne odnose, odprto komunikacijo, izmenjevanje znanja in nenehne povratne informacije, ki lahko olajšajo kreativnost, inovativnost in konkurenčnost (Luthans & Youssef, 2004, str. 149-150). Vsekakor torej lahko trdim, da je socialni kapital prav tako pomemben pri oblikovanju temeljnih konkurenčnih prednosti podjetja.

Ugotovljeno je bilo, da socialni kapital pozitivno vpliva tako na področje človeških virov, kot so na primer uspešnost kariere, menjava zaposlitve in pomoč pri iskanju nove zaposlitve, ter tudi na organizacijsko področje, kot so na primer medpodjetniško učenje, odnosi z dobavitelji, regionalne produkcijske mreže, podjetniški odnosi ter izmenjevanje virov (Luthans et al., 2004, str. 46). Posameznik ima velik socialni kapital takrat, ko lahko z osebnimi povezavami doseže veliko različnih družbenih okolij. Tak posameznik je dobro in pravočasno informiran, ima lažji dostop do sredstev, ki jih nadzorujejo osebe, s katerimi je ustvaril odnose ter ima večji vpliv na dogajanje v svojih družbenih okoljih. Zaradi tega hitreje napreduje in dosega večjo delovno uspešnost (Kaše & Škerlavaj, 2006, str. 74). Če hočejo podjetja učinkovito ravnati s socialnim kapitalom, morajo urediti in vzdrževati strukture in procese, ki so potrebni za razvoj mrež, norm in vrednot ter zaupanja skozi čas. V nadaljevanju s Sliko 5 prikazujem tehnike ravnanja s socialnim kapitalom.

Slika 5: Tehnike ravnanja s socialnim kapitalom



Vir: F. Luthans & C. M. Youssef, *Human, social and now positive psychological capital: Investing in people for competitive advantage*, 2004, str. 147.

Poznamo tri temeljne tehnike učinkovitega ravnanja s socialnim kapitalom, in sicer so te odprti komunikacijski kanali, delovni timi z različnih oddelkov in programi uravnoteženja življenja. Odprti komunikacijski kanali so ključni za razvoj zaupanja. Analiza primerov iz prakse je pokazala, da komunikacijska orientiranost podjetja pozitivno vpliva na učinkovitost zaposlenih. Delovni timi z različnih oddelkov lahko ustvarijo podlago za medorganizacijsko komunikacijo, ki je vidna kot bolj strnjeno in strateško uvrščena organizacijska kultura, produkti in storitve. Pomemben vpliv na učinkovitost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu imajo tudi programi uravnoteženja življenja. To so programi uravnoteženja privatnega življenja in življenja znotraj podjetja. Pravilna uravnoteženost pa vpliva na izboljšanje socialnega kapitala, tako v zasebnem življenju kot tudi na delovnem mestu (Luthans & Youssef, 2004, str. 150-151).

1.2.5 Pozitivni psihološki kapital

Psihološki kapital je opredeljen kot posameznikovo pozitivno psihološko stanje razvoja, za katerega je značilno: imeti zaupanje (samozavest) za prevzeti in prispevati vse, kar je v posameznikovi moči za izvedbo določene naloge; pozitivno prispevati (optimizem) k uspešnosti danes in v prihodnosti; vztrajati za dosego cilja in biti, ko je to potrebno, sposobni preusmeriti pot do cilja (upanje) z namenom doseči uspeh; ter med obleganjem s problemi in stiskami biti sposobni ohranjati pozitivnost za doseganje uspeha (Luthans & Youssef, 2007, str. 333). Z osredotočenostjo na osebne konkurenčne prednosti posameznika in z razvijanjem dobrih kvalitete namesto obravnavanja osebnih slabosti lahko današnji vodje razvijejo samozavest, upanje oziroma zaupanje in voljo, optimizem ter prožnost, kar prispeva k izboljšanju individualne in organizacijske uspešnosti (Penger, 2006, str. 77). Vse, kar posameznik ve, kar naredi, vsa njegova poznanstva in veze ter inteligenca vplivajo na to, kdo pravzaprav je in mu dajo neko dodano vrednost na trgu dela (Peterson & Spiker, 2005, str. 155). In prav ta dodana vrednost posameznika je v današnjih časih postala zelo pomembna, vendar sem kljub temu mnenja, da podjetja še vedno posvečajo premalo pozornosti pozitivnemu psihološkemu kapitalu.

Pozitivni psihološki kapital je torej konstrukt, ki predstavlja posameznikovo pozitivno zaznavo okoliščin in verjetnost za uspeh na temelju motivacije, truda in vztrajnosti (Gooty, Gavin, Johnson, Lance Frazier & Snow, 2009, str. 354). Predstavlja posameznikovo pozitivno oceno določene situacije, razpoložljivih psiholoških in personalnih virov ter verjetnost uspeha na osnovi lastnega truda, prizadevnosti in vztrajnosti. Psihološki kapital gradi na in dodaja vrednost

temu, kar posameznik že ima (tradicionalni ekonomski kapital), kar zna (človeški kapital), koga pozna (socialni kapital) in spodbuja razvoj posameznika od takšnega, kot je danes (dejanski jaz) do takšnega, kakršen lahko postane v prihodnosti (morebitni jaz) (Luthans & Youssef, 2007, str. 335). V nadaljevanju s Sliko 6 prikazujem model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 6: Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: F. Luthans, K. Luthans & B. Luthans, *Positive psychological capital: Beyond human and social capital*, 2004, str. 46.

Pozitivni psihološki kapital torej gradi na tradicionalnem ekonomskem kapitalu, človeškem kapitalu in socialnem kapitalu. Tradicionalni ekonomski kapital odgovarja na vprašanje, kaj imaš in vključuje finance ter opredmetena sredstva, kot so na primer zgradbe in oprema. Človeški kapital odgovarja na vprašanje, kaj znaš in vključuje izkušnje, izobrazbo, sposobnosti, znanje in ideje. Socialni kapital odgovarja na vprašanje, koga poznaš in vključuje odnose, mrežo stikov ter prijatelje. Pozitivni psihološki kapital pa odgovarja na vprašanje, kdo si in vključuje samozavest, upanje, optimizem ter prožnost. Podroben opis pozitivnega psihološkega kapitala in njegovih dimenzij bo sledil v naslednjem poglavju.

2 RAZVOJ POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA

2.1 POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL KOT TEMELJNI KONSTRUKT POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA

Pozitivni psihološki kapital predstavlja posameznikovo pozitivno oceno določene situacije in okoliščin ter verjetnost dosega uspeha, ki temelji na motiviranem trudu oziroma naporu in vztrajnosti posameznika (Luthans, Avey, Avolio & Norman, 2007, str. 550). Lahko rečemo, da je pozitivni psihološki kapital produkt pozitivnega organizacijskega vedenja (Luthans & Avolio, 2009, str. 300). Pozitivni psihološki kapital je podobno kot tradicionalne oblike kapitala mogoče ocenjevati v obliki donosa, vpliva na konkurenčno prednost ter na zaželene organizacijske rezultate (Penger, 2006, str. 64). V nadaljevanju v Tabeli 3 prikazujem model statusov različnih virov konkurenčne prednosti in obenem z njo dokazujem, da pozitivni psihološki kapital izpolnjuje vse navedene kriterije pozitivnega organizacijskega vedenja.

Tabela 3: Model statusov različnih virov konkurenčne prednosti

VIR	DOLGOROČNOST	EDINSTVENOST	KUMULATIVNOST	MEDSEBOJNA POVEZANOST	OBNOVLJIVOST
Tradicionalni kapital					
Finančni	Ne	Ne	Da	Ne	Ne
Strukturni/fizični	Da	Ne	Da	Morda	Morda
Tehnološki	Ne	Ne	Ne	Morda	Ne
Človeški kapital					
EksPLICITNO znanje	Morda	Ne	Da	Ne	Morda
TiHO znanje	Da	Da	Da	Da	Da
Socialni kapital					
Mreže	Morda	Da	Da	Da	Morda
Norme in vrednote	Da	Da	Da	Da	Da
Zaupanje	Da	Da	Da	Da	Da
Pozitivni psihološki kapital					
Samozavest	Da	Da	Da	Da	Da
Upanje	Da	Da	Da	Da	Da
Optimizem	Da	Da	Da	Da	Da
Prožnost	Da	Da	Da	Da	Da

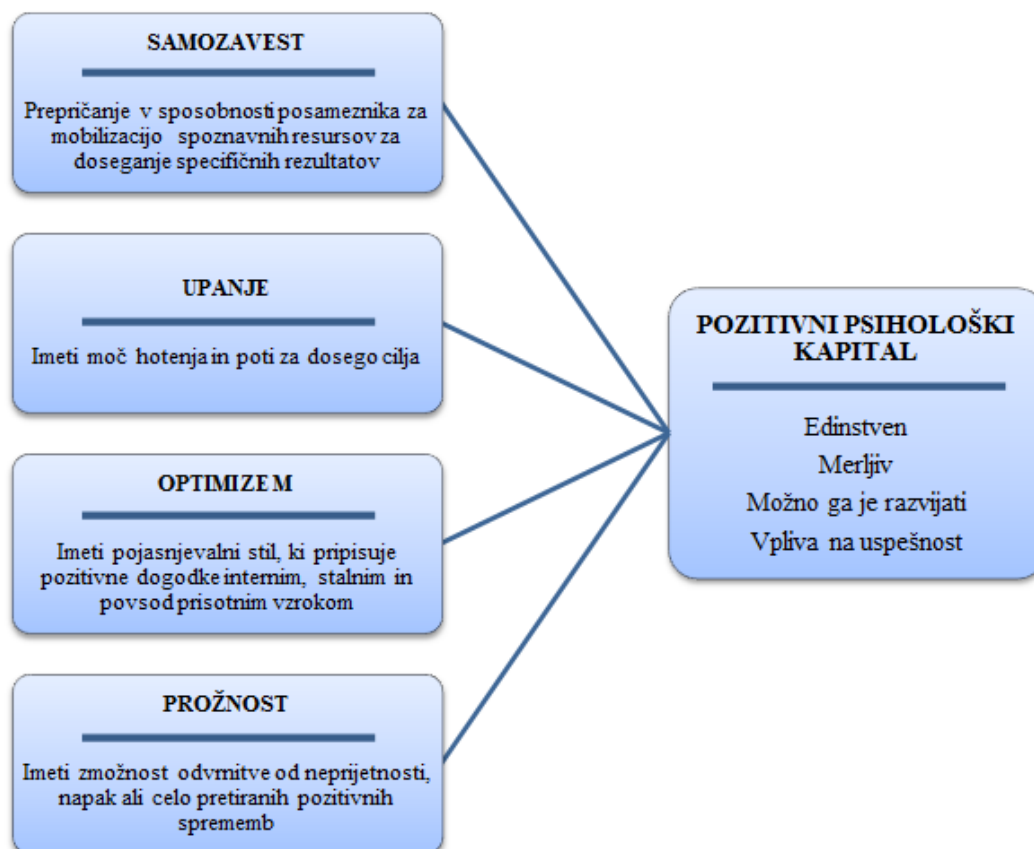
Vir: F. Luthans & C. M. Youssef, *Human, social and now positive psychological capital: Investing in people for competitive advantage*, 2004, str. 145.

Kot je razvidno iz Tabele 3, pozitivni psihološki kapital izpolnjuje kriterije konkurenčne prednosti in pozitivnega organizacijskega vedenja. Pozitivni psihološki kapital zahteva spremenjeno organizacijsko ideologijo, ki na zaposlene gleda s pozitivnega vidika in jih vidi kot samozavestne, polne upanja, optimistične in prožne. Ta edinstven koncept lahko dolgoročno razvijamo in upravljamo v smeri uspeha in konkurenčnosti. Konkurenčna prednost od organizacij zahteva prilagoditev pristopov razvoja in ravnanja s psihološkim kapitalom določeni situaciji ter njegovo oblikovanje v edinstven in specifični konstrukt organizacije. Psihološki kapital izpolnjuje tudi kriterije kumulativnosti in medsebojne povezanosti. Vsak posameznik namreč v organizacijo prinese svoje prejšnje izkušnje in različna znanja, kar je seveda dobrodošlo. Organizacije bi morale te psihološke dinamike jemati kot izredne priložnosti, da so zaposleni prilagodljivi in fleksibilni za pozitivne psihološke spremembe in ponovne začetke (Luthans & Youssef, 2004, str. 157). Enkrat ko je organizacija osredotočena na pozitivni psihološki kapital, zaposleni verjamejo, da jih nadrejeni vidijo kot najpomembnejša sredstva, kar se posledično odraža v konkurenčni prednosti samega podjetja.

2.2 DIMENZIJE POZITIVNEGA PSIHOLOŠKEGA KAPITALA

Tako kot druge oblike kapitala vključujejo določene komponente, in sicer tradicionalni kapital (finančni, strukturni oziroma fizični in tehnološki kapital), človeški kapital (eksplicitno in implicitno znanje), socialni kapital (mreže, norme in vrednote ter zaupanje), tako tudi pozitivni psihološki kapital tvorijo določene dimenzije. Tiste, ki najbolj izpolnjujejo pogoje pozitivnega organizacijskega vedenja (pozitivnost, edinstvenost, merljivost, možnost razvoja in vpliv na uspešnost), so samozavest, upanje, optimizem in prožnost (Luthans & Youssef, 2004, str. 153). V nadaljevanju s Sliko 7 prikazujem dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 7: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: F. Luthans & C. M. Youssef, *Human, social and now positive psychological capital: Investing in people for competitive advantage*, 2004, str. 152.

Pozitivni psihološki kapital torej sestavljajo samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Posledično ga lahko smatramo za multidimenzionalni konstrukt in ga identificiramo z omenjenimi štirimi pozitivnimi psihološkimi dimenzijami (Avey et al., 2010, str. 436). Vsaka izmed dimenzij pa ravno tako izpolnjuje kriterije pozitivnega psihološkega kapitala v smislu edinstvenosti, merljivosti, možnosti razvoja in vpliva na uspešnost ter dobre teoretične in praktične podlage. Osnovne teme, ki povezujejo te štiri zmogljivosti v konstrukt, pa so sestavljene iz kombinacije pozitivnega mnenja, pripisov, razlag in ocen lastnih izkušenj, razpoložljivih fizičnih in psiholoških virov ter dejanskih in zaznanih verjetnosti za doseg uspeha na podlagi osebnih odločitev, truda in vztrajnosti (Norman, Avey, Nimnicht & Graber Pigeon, 2010, str. 3).

Organizacija bi morala takšno pozitivno psihološko dinamiko zaposlenih razumeti kot izjemno priložnost za izboljšanje poslovanja in doseganje zastavljenih ciljev. Zaposleni se namreč strukturnim spremembam ne upirajo, ampak so odprti zanje in za obnovo pozitivnega psihološkega kapitala. Šele ko organizacija postane osredotočena na pozitivni psihološki kapital, 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, str. 121). Pozitivni psihološki kapital je torej multidimenzionalni konstrukt, ki ga sestavljajo dimenzije samozavesti, upanja, optimizma in prožnosti. Njihov podroben opis pa sledi v nadaljevanju.

2.2.1 Samozavest

Samozavest je opredeljena kot zaupanje posameznika v lastne sposobnosti za mobiliziranje motivacije, spoznavnih virov in za izpeljavo akcij, potrebnih za izvedbo določene naloge (Avey et al., 2010, str. 431). Ljudje, ki so samozavestni in zaupajo vase, izbirajo naloge polne izzivov in si prizadevajo širiti motivacijo in trud za uspešno doseganje postavljenih ciljev ter so vztrajni pri soočenju z ovirami (Luthans & Youssef, 2004, str. 153). Samozavest je vir konkurenčne prednosti tako vodje kot zaposlenih in tudi celotne organizacije, saj vpliva na uspešnost ravnanja v podjetju (Luthans, 2002b, str. 59). Če nekoliko poenostavim in podam čisto preprosto definicijo, lahko rečem, da nam samozavest pove, koliko zaupanja ima posameznik vase, v lastne sposobnosti in dejanja.

Med vsemi kriteriji, ki morajo biti izpolnjeni za vključitev v konstrukt pozitivnega organizacijskega vedenja, je samozavest ena izmed dimenzij, ki le-tem najbolj ustreza. Prvič, samozavest ima najbolj uveljavljeno teoretično podlago in najbolj obsežne podporne raziskave. Drugič, kljub temu da so vse dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala merljive, je bila samozavest prva, na kateri je bilo to teoretično in empirično preverjeno ter dokazano. Tretjič, dokazano je bilo visoko razmerje med samozavestjo in številnimi dimenzijami uspešnosti na delovnem mestu. Ti zaželeni rezultati vključujejo delovne navade, učinkovitost vodstva, moralne in etične odločitve, kreativnost, participacijo, karijerne odločitve, učenje in podjetništvo. Tudi številne meta analize so potrdile močno povezavo med samozavestjo in delovno uspešnostjo (Luthans & Youssef, 2007, str. 328). Četrto, samozavest je mogoče razvijati skozi različne tehnike, ki koristijo tako vodjem oziroma managerjem kot tudi ostalim zaposlenim na različnih delovnih mestih (Luthans, 2002b, str. 61). Iz povedanega je torej razvidno in dokazano, da samozavest izpolnjuje vse kriterije za vključitev v koncept pozitivnega organizacijskega vedenja.

Pogosto povezana z zaupanjem je samozavest tista, ki omogoča lastno postavljanje ciljev polnih izzivov, lastno selekcijo zahtevnih nalog, samomotivacijo in veliko mero vztrajnosti pri soočenju z ovirami na delovnem mestu. Posledično so nesamozavestni ljudje bolj nagnjeni k neuspehu, obupu in pogosto izgubijo zaupanje, ko se soočajo z negativnimi povratnimi informacijami, nestrinjanjem v družbi, ovirami in nazadovanjem ali si celo sami oblikujejo neke predsodke, dvome vase in postanejo skeptični. Po drugi strani pa samozavestni ljudje, ki zaupajo vase, uporabljajo poznavalne sposobnosti, kot so na primer simboliziranje (ustvarjanje mentalnih slik produktov, procesov in rezultatov), previdnost (predvidevanje kratkoročnih in dolgoročnih mejnikov ter potencialnih ovir), opazovanje, samoregulacija in samorefleksija za dokončanje svojih ciljev. Simboliziranje lahko poenostavi priprave na kritično srečanje ali soočanje z izzivi. Previdnost lahko poveča naključno planiranje in samomotivacijo, ko se posameznik sooča z občasnimi čustvenimi skoki. Opazovanje lahko olajša učenje od drugih oziroma modeliranje. Samoregulacija poskrbi za iniciativo, proaktivnost in samodisciplino, ki so potrebne za uresničitev produktivnega vedenja, ki bo vodilo k izpolnjevanju postavljenih ciljev. Samorefleksija pa poveča vpliv preteklih izkušenj ter to, kar se posameznik iz njih nauči, aplicira na prihodnje priložnosti in izzive (Luthans & Youssef, 2007, str. 328-329). Dokazano je tudi bilo, da so samozavestni posamezniki v življenju bolj uspešni kot pa nesamozavestni.

Bolj kot je posameznik samozavesten, več možnosti bo imel, da bo zares opravil določeno nalogo in bo nad izzivi, ki jih le-ta prinaša, navdušen. Veliko bolj bo tudi motiviran za doseg postavljenega cilja in bo bolj vztrajen, ko se bo na poti do cilja srečeval z ovirami in neuspehi (Luthans, 2002a, str. 700). Raziskave so pokazale, da večja samozavest vodje vpliva na samozavest njegovih podrejenih in ostalih zaposlenih. Vodja namreč lahko služi kot pozitivni model za povečanje samozavesti in za doseg drugih pozitivnih rezultatov pri svojih podrejenih (Luthans, 2002b, str. 62). Dokazano je tudi bilo, da je samozavest pozitivno povezana z učinkovitostjo vodstva, delovnimi navadami in kreativnostjo (Giachetti & So, 2009, str. 2). Samozavest je torej naša sodba o tem, ali lahko kaj naredimo. To je sodba, ki temelji na tehtanju vseh naših zmogljivosti, sposobnosti, motivacije in vseh virov, med katerimi lahko izbiramo, v primerjavi z zahtevami naloge. Samozavest je rezultat našega razmišljanja. Temelji na dojetanju naših sposobnosti kot tudi na zahtevnosti naloge in pričakovanih izzivih. Samozavest je nekaj, kar lahko spremenimo (Hollenbeck & Hall, 2004, str. 257-258).

Samozavest kot proces lahko pozitivno vpliva na človeško delovanje. Pozitivno vrednotenje vodi v večjo samozavest posameznika, kar vodi v pozitivne izbire (odločitve bodo temeljile na posameznikovi pozitivni samozavesti), motiviranost (posamezniki se bodo bolj potrudili in vložili večji trud za tiste naloge, pri katerih bodo imeli pozitivno samozavest) in vztrajnost oziroma stanovitnost (bolj samozavestni posamezniki se bodo znali odvrniti in biti prožni pri srečanju s problemi in neuspehi). Dokazano je bilo, da samozavest direktno vpliva na pozitivne miselne vzorce in odpornost proti stresu. Stopnja zahtevnosti izbranih ciljev, vsota vloženega truda za doseg cilja in vztrajnost pri soočanju s problemi na poti do cilja so tudi povezani s stopnjo samozavesti. Posameznik, ki najbolje izpolnjuje definicijo koncepta pozitivnega organizacijskega vedenja v okviru samozavesti, je posameznik, ki se res posveti svoji nalogi, naredi vse, da bo opravil določeno nalogo, je vztrajen pri srečanju z ovirami, frustracijami in neuspehi, ima pozitivno mišljenje ter je odporen na stres in izgorelost (Luthans, 2002b, str. 60). Samozavest zaposlenih je ključni dejavnik, ki vpliva na uspešnost samega podjetja.

2.2.2 Upanje

Upanje je pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na k ciljem usmerjeni energiji in delovanju ter načrtovanju poti za doseganje teh ciljev (Avey et al., 2010, str. 431). Upanje torej sestoji iz interakcije med tremi faktorji, in sicer med cilji, delovanjem in potmi za doseganje ciljev. Občutek za delovanje ljudi žene in jih priskrbi z notranjo odločnostjo in voljo, da vložijo vso svojo energijo v doseganje postavljenih ciljev (Luthans & Youssef, 2004, str. 153). Podobno kot samozavest tudi upanje temelji na posameznikovi samovpeljani in na cilje osredotočeni motivaciji in vedenju, vendar se upanje osredotoča na različne mehanizme za doseg določenih ciljev. Eden izmed teh mehanizmov oziroma sestavin upanja je občutek za delovanje ali notranjo kontrolo, ki prispeva k determinaciji in motivaciji (angl. *willpower*) za doseg določenega cilja. Druga komponenta upanja je proces, skozi katerega se oblikujejo alternativne poti in nadaljnji plani za doseganje ciljev in premagovanje ovir (angl. *waypower*). Končno pa upanje vključuje tudi lastnosti postavljenih ciljev in mehanizme, skozi katere so cilji izbrani, doseženi ali po potrebi spremenjeni glede na nove možnosti v dani situaciji (Luthans & Youssef, 2007, str. 330).

Upanje izpolnjuje vse kriterije za vključitev v konstrukt pozitivnega organizacijskega vedenja. Dokazano je namreč bilo, da je upanje možno razvijati, ga meriti ter da vpliva na uspešnost. (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 809). Nedavne raziskave so pokazale pozitivno povezavo med upanjem zaposlenih in uspešnostjo na delovnem mestu, organizacijsko profitabilnostjo, zadovoljstvom zaposlenih ter njihovo zavzetostjo in pripadnostjo. Upanje je povezano z uspešnostjo na različnih področjih, kot so na primer akademski in atletske dosežki ter fizično in mentalno zdravje (Luthans & Youssef, 2007, str. 330). Narejena je bila tudi raziskava, v kateri so ugotovili, da ima visoko upajoč vodja pozitiven vpliv tako na zaposlene kot tudi na zaželene rezultate na delovnem mestu (Peterson & Luthans, 2003, str. 29). Iz napisanega je očitno, da upanje kot dimenzija konstrukta pozitivnega organizacijskega vedenja izpolnjuje vse vključitvene kriterije ter pomembno prispeva k uspešnosti tako posameznika kot organizacije.

Imeti visoko upanje pomeni verjeti v sposobnost postavljanja ustreznih ciljev, ugotoviti poti za doseganje teh ciljev ter biti motiviran za doseganje postavljenih ciljev. Če nekoliko poenostavim, lahko rečem, da upanje vključuje moč volje in moč poti oziroma na kratko, kjer je volja, tam je pot. Visoko upajoči ljudje so prepričani v svoje cilje in ti jim predstavljajo izziv. Svoj napredek ocenjujejo skozi postavljene cilje in njihovo doseganje, uživajo v medsebojnem delovanju z ostalimi in se hitro prilagodijo novim razmeram, so manj zaskrbljeni v stresnih situacijah ter so bolj prilagodljivi na spremembe v okolju (Luthans, 2002b, str. 62). Posameznike z visokim upanjem motivira njihov občutek imeti sposobnost razviti poti, da pridejo do stvari ali ciljev, ki si jih želijo. To jih priskrbi z zmožnostjo oblikovati alternativne poti za doseganje točno določenega cilja (Luthans & Youssef, 2004, str. 153). Sposobnost poiskati alternativne poti je še posebej pomembna v primeru, če so bile prvotne poti blokirane ali so na njih naleteli na ovire. Če pa pogledam na pojem upanja z nekoliko bolj psihološkega vidika, lahko rečem, da je globoko v sredici upanja prepričanje, da se stvari lahko spremenijo. Upanje v bistvu človeka ohranja, saj preprečuje posameznikov kolaps v obup in ga hkrati motivira, da izrabi svoje sposobnosti in iznajdljivosti ter obrne stvari na bolje. Upanje posameznika navdihuje, da si ustvari načrte za boljšo prihodnost (Froman, 2010, str. 60). Tak, visoko upajoč posameznik, pa znatno prispeva k uspešnosti organizacije, saj s svojim razmišljanjem vpliva upanje v uspeh in boljšo prihodnost.

2.2.3 Optimizem

Optimizem vključuje pozitiven pojasnjevalni stil, ki pozitivne dogodke pripisuje notranjim, trajnim in povsod prisotnim vzrokom, negativne pa zunanjim, začasnim in specifičnim vzrokom (Avey et al., 2010, str. 431). Na drugi strani pa pesimizem pripisuje pozitivne dogodke zunanjim, začasnim in specifičnim vzrokom, negativne pa notranjim, trajnim in povsod prisotnim vzrokom. Optimisti gradijo pozitivna pričakovanja za prihodnost, ki jih motivirajo za doseganje zastavljenih ciljev, pesimiste pa pri doseganju zastavljenih ciljev ovirajo dvom vase in negativna pričakovanja. Podobno kot samozavest in upanje je bil optimizem oblikovan in razvit v zvezi z doseganjem osebno postavljenih ciljev, vendar optimizem k temu dodaja še zunanjo dimenzijo. Pozitivna pričakovanja optimista glede prihodnosti namreč lahko izvirajo iz njega samega, drugih ali pa od zunaj. Podobno je njegova interpretacija negativnih dogodkov primarno osredotočena na distanciranje samega sebe od neuspeha (Luthans & Youssef, 2007, str. 331).

Optimisti tako interpretirajo slabe dogodke kot začasne (»Utrujen sem«), medtem ko si pesimisti razlagajo slabe dogodke kot trajne (»Popolnoma sem izčrpan«). Ravno obratno je pri dobrih dogodkih, ki jim optimisti pripisujejo trajnost (»Talentiran sem«), pesimisti pa začasnost (»Res sem trdo delal«). Medtem ko je uspešnost povezana s časom, je prodornost povezana s krajem. Za slabe dogodke optimisti najdejo specifične vzroke (»Imel sem probleme s tem programom«), pesimisti pa za negativne dogodke najdejo povsod prisotne vzroke (»Sem računalniško nepismen«). Nasprotno pa je pri dobrih dogodkih, kjer je optimist »računalniški mojster«, pesimist pa »zna uporabljati Excel« (Luthans et al., 2004, str. 47). Optimizem posameznikom omogoča, da se v življenju osredotočajo na ugodne dogodke, kar močno poveča njihovo samospoštovanje in delovno vnemo. Prav tako jim omogoča oddaljitev od neprijetnih življenjskih doživetij, jih ščiti pred negativnimi izidi, samoobtoževanjem, občutkom krivde ter neuspehom (Penger, 2006, str. 81). Posledično so optimistični posamezniki v svojem življenju bolj uspešni od pesimističnih in dosežejo višje cilje. Lahko bi rekla, da optimistični ljudje živijo bolj polno življenje, kar vpliva tudi na njihovo produktivnost na delovnem mestu.

Pesimistični ljudje navadno ugodne dogodke, ki se jim zgodijo, pripisujejo sreči, pomoči drugih ali ostalim situacijskim faktorjem. To so zunanji (izven kontrole), začasni (enkratni dogodki) in situacijsko specifični vzroki (ne bodo se posplošili na prihodnje situacije). Po drugi strani pa, ko se pesimisti srečajo s težavo ali neprijetno situacijo, začnejo pretiravati v drugi smeri in svoje življenje spremenijo v osebne krize (njihova krivda), ki so trajne (vedno bodo tam) in prodorne (ponavljale se bodo na vsakem koraku) (Luthans & Youssef, 2004, str. 155). Dokazano je tudi bilo, da so pesimisti osemkrat bolj kot optimisti nagnjeni k depresiji in slabi volji, ko se soočajo z nezaželenimi situacijami. Pesimisti tudi hitreje zbolijo kot optimisti in imajo v povprečju celo krajšo življenjsko dobo. Ker se osredotočajo le na težave, imajo nižja pričakovanja ter hitreje vržejo puško v koruzo (Burns & Gunderman, 2008, str. 565). Optimizem je povezan s širokim spektrom pozitivnih rezultatov, vključujoč fizično in psihološko zdravje ter dobro počutje. Posebno pomembna pri vključitvi optimizma v konstrukt pozitivnega organizacijskega vedenja je njegova pozitivna povezanost z uspešnostjo tako na delovnem mestu kot v vsakdanjem življenju. Pomemben kriterij pa je tudi narava samega razvoja optimizma. Dokazano je namreč bilo, da se je mogoče optimizma naučiti in ga razvijati skozi osredotočene intervencije (Luthans & Youssef, 2007, str. 331). Lahko torej rečem, da optimizem izpolnjuje vse kriterije za vključitev v konstrukt pozitivnega organizacijskega vedenja, saj je pozitiven, edinstven, merljiv, možno ga je razvijati in vpliva na uspešnost tako posameznika kot tudi celotne organizacije.

V splošnem lahko ugotovimo, ali je oseba optimistična ali pesimistična, če gledamo na njene reakcije ob soočenju s stisko iz treh zornih kotov, in sicer z vidika trajanja, obsega in energije. Z vidika trajanja nas zanima, ali oseba gleda na stisko kot na trajno ali začasno. V primeru, da oseba stisko zaznava kot začasno, je nagnjena k optimističnemu razmišljanju. Z vidika obsega nas zanima, ali posameznik zaznava stisko kot vseobsegajočo ali kot omejeno. Če posameznik zaznava stisko kot omejeno oziroma povezano s točno določenim dogodkom, lahko rečemo, da je nagnjen k optimizmu. Z vidika energije nas zanima, ali se oseba v stiski počuti nemočna ali pa se čuti sposobna ukrepanja. Če se posameznik ob soočenju s težavo čuti sposoben ukrepati, pomeni, da ima razvito optimistično razmišljanje (Fariselli, Ghini & Freedman, 2008, str. 2).

Optimizem pa je prav tako povezan tudi z uspešnostjo na področju prodaje in vodenja. Kot primer lahko navedem raziskavo, ki so jo opravili v podjetju Metropolitan Life Insurance. Preizkušali so vpliv optimizma na prodajo zavarovalnih agentov in ugotovili, da med njima obstaja pozitivna povezava (Luthans & Youssef, 2007, str. 331). Zavarovalni agenti, ki so se glede na optimizem uvrstili v zgornjo polovico, so bili pri prodaji za 37% uspešnejši od tistih, ki so se uvrstili v pesimistično polovico. Tisti zavarovalni agenti, ki so se po optimizmu uvrstili med prvih 10%, so spodnjih 10% agentov po uspešnosti prodaje presegli kar za 88%. Posledično je podjetje vključilo optimizem v svoje izbirne kriterije pri kadrovske politiki ravnanja z ljudmi pri delu, še zlasti pa pri selekcioniranju in zaposlovanju kadrov (Luthans & Youssef, 2004, str. 154). Z omenjeno raziskavo so namreč ugotovili, da optimistični prodajni agenti dosegajo visoko uspešnost in s tem pozitivno prispevajo k celotni uspešnosti poslovanja organizacije.

Optimistični posamezniki so bolj motivirani in lažje se lotijo zahtevnega dela, so bolj zadovoljni in imajo visoko moralo, dosegajo višje nivoje aspiracije in postavljajo raztegljive cilje, so vztrajni pri soočenju z ovirami in drugimi težavami, osebne neuspehe obravnavajo kotčasne in jih vidijo kot enkratne ter se trudijo, da se tudi drugi dobro počutijo (Luthans, 2002b, str. 64). Optimizem torej vpliva na dobro počutje, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ter na pripadnost zaposlenih organizaciji (Luthans et al., 2007, str. 547). Posebej je bilo tudi dokazano, da optimizem zdravstvenih uslužbencev pozitivno vpliva na paciente in njihovo zdravljenje ter na samo uspešnost celotne ustanove (Luthans, Lebsack S. & Lebsack R., 2005, str. 308). Optimistični ljudje so navadno tudi sposobni izvajati zapletene naloge veliko hitreje in bolj natančno ter so pri reševanju problemov sposobni razmišljati v več smeri in različnih rešitev. Ugotovljeno je tudi bilo, da optimistični študenti, ko se zaposlijo, zaslužijo 25 % več kot njihovi najbolj pesimistični kolegi (Davis & Cable, 2006, str. 3).

Optimizem tudi pomembno prispeva k dobremu počutju zaposlenih. Vpliva na osebno rast, na odnose s sodelavci, na ponos ob lastnih dosežkih in na splošno raven zadovoljstva pri delu. Prav zaradi vseh koristi, ki jih prinaša optimizem, je potrebno pri posameznikih v kar se da največji meri razviti optimistično mišljenje. Posameznik se mora namreč naučiti prepoznati in spremeniti negativen način razmišljanja ter razlikovati med dejanskim dogodkom ter njegovo čustveno reakcijo nanj. Velik del posameznikovih težav ne izhaja iz dogodkov, ki se zgodijo, ampak iz načina, kako si posameznik te dogodke razlaga. Enkrat ko posameznik spozna vpliv svojih interpretacij, lahko tudi nezaželene dogodke spremeni v priložnosti (Burns & Gunderman, 2008, str. 566-567). Naš stil zaznavanja stvari, dogodkov ali situacij je namreč velikokrat odvisen od tega, kako si določene dogodke razlagamo. Pri tem pa je potrebno poudariti, da optimizem ni nujno v vseh primerih učinkovit in pozitiven in tudi pesimizem ni nujno samo negativen. V situacijah, ki zahtevajo razumnost, planiranje, preventivna merjenja in preobilne sisteme, tipične za številne organizacije, je za zaposlene pomembno, da so sposobni prilagajati njihov način razmišljanja, ki se izmenjuje med optimističnim in pesimističnim načinom, oziroma kar strokovno imenujemo fleksibilni optimizem. Realistični, fleksibilni optimizem sočasno omogoča prepoznanje pozitivnih dosežkov v sebi in drugih ter odgovornost in sprejem odgovornosti za izzive in zapletene situacije (Luthans & Youssef, 2007, str. 332). Uspešen posameznik mora znati prilagajati način razmišljanja glede na dano situacijo in glede na delovno nalogo.

2.2.4 Prožnost

Prožnost je definirana kot zmožnost odskočiti, odvrniti se od negativnosti, negotovosti, neuspeha in napak ter celo pozitivnih, vendar prevelikih sprememb (Avey et al., 2010, str. 431). Sestavljena je iz treh komponent, in sicer trdno sprejemanje realnosti, globoko upanje, okrepljeno z močnimi vrednotami ter sposobnost improvizacije in prilagajanja spremembam (Luthans & Youssef, 2004, str. 154). Za razliko od tradicionalne konceptualizacije, da je prožnost izredna in nenavadna sposobnost, pa pozitivna psihologija in teorija pozitivnega organizacijskega vedenja trdita, da je prožnost sposobnost, ki se je da naučiti in razvijati tudi pri normalnih, vsakdanjih ljudeh ter jo je možno meriti. Prožni posamezniki sprejmejo realnost takšno, kot je, močno verjamejo v lastna prepričanja ter imajo uspešne adaptivne mehanizme, ki jim omogočajo fleksibilno improvizacijo v nepričakovanih situacijah (Luthans & Youssef, 2007, str. 332). Prožnost se torej razvija po stopnjujočih korakih skozi celotno življenje posameznika in je prej proces kot pa končni cilj (Luthans & Youssef, 2004, str. 156). Posamezniki bodo postali vedno bolj prožni, vsakič ko se bodo sposobni v neugodnih situacijah odvrniti od slabega in ovir (Luthans et al., 2007, str. 547). Prožnost posameznikom omogoča delovanje v smeri doseganja cilja ter zmanjševanje dejavnikov tveganja na poti do postavljenega cilja.

Prožnost, kot jo zaznava konstrukt pozitivnega organizacijskega vedenja, ni omejena le na reaktivno, nazaj delujočo sposobnost, ki je vidna v težkih časih. Različnost in nazadovanje namreč vidi kot neke priložnosti za učenje, rast in razvoj. Vključuje kreativne in fleksibilne mehanizme, ki temeljijo na etičnih vrednotah in močnem zaupanju, s pomočjo katerih posameznik dosega osebne in organizacijske cilje. Ta vrsta prožnosti namreč vpliva na uspešnost na delovnem mestu in jo je možno razvijati in meriti (Luthans & Youssef, 2007, str. 334). Poleg tega pa izpolnjuje tudi kriterije edinstvenosti in pozitivnosti. Prožnost posameznika pa vpliva tudi na njegovo zadovoljstvo na delovnem mestu in na pripadnost organizaciji (Luthans et al., 2007, str. 547). Prožnost izpolnjuje kriterije za vključitev v konstrukt pozitivnega organizacijskega vedenja, saj je pozitivna, edinstvena, merljiva, možno jo je razvijati in vpliva na uspešnost tako posameznika kot tudi celotne organizacije.

Prožen posameznik je sposoben nadzirati in regulirati svoja čustva ter učinkovitejše deluje v družbenem okolju ter na splošno v podjetju. Da bi lahko uspešno razvijali prožnost na delovnem mestu, moramo najprej razumeti, kaj označuje prožne posameznike in kaj je za njih značilno. Ti imajo namreč štiri skupne lastnosti. To so socialne kompetence (sposobnost pridobiti pozitivne odgovore od drugih ter s tem vzpostaviti pozitiven odnos z drugimi), sposobnosti reševanja problemov (načrtovanje, ki omogoča držanje stvari pod kontrolo ter iznajdljivost pri iskanju pomoči od drugih), samostojnost (občutek lastne identitete in sposobnost neodvisnega delovanja ter imeti določen nadzor nad okoljem) in videnje smisla v prihodnosti (imeti cilje, želje, upanje, vztrajnost ter imeti občutek za svetlo prihodnost). Prožni posamezniki so poleg prožnosti razvili tudi določene sposobnosti, in sicer pridobiti pozornost ljudi na pozitiven način, načrtovanje naprej in reševanje problemov, razvoj talenta ali hobija, imeti občutek za samostojnost, vztrajanje ob neuspehu, vzdrževanje pozitivnega pogleda na življenje in razvoj sposobnosti kontroliranja svojega življenja (Larson, 2003, str. 4-9).

Poznamo pet značilnosti, ki prispevajo k večji prožnosti posameznika, in sicer so te imeti spodbudno okolje, v katerem lahko pride do sprememb, razvijati osebno avtonomijo in samospoštovanje, biti čustveno zrela osebnost, imeti ustvarjalno razmišljanje ter upanje v prihodnost (Wilson & Ferch, 2005, str. 48). Družina, šola in kasneje delovno mesto so ključne institucije, kjer se posamezniki naučijo razvijati prožnost (Henderson Grotberg, 2005, str. 16). Pomembno pa k prožnosti prispeva tudi kultura. Ta temelji na načelih organizacijskega opolnomočenja, zaupanja in odgovornosti (Bell, 2002, str. 2). Posamezniki, ki so se sposobni soočiti z zahtevami iz okolja, so bolj fleksibilni in prilagodljivi, kar pa sta dve lastnosti, ki jih tako teoretiki kot praktiki na področju kariere vidijo kot bistveni za uspeh (Hiebert, 2006, str. 6). Večina podjetij se namreč zaveda, da je v današnjih časih potrebno hitro reagiranje in prilagajanje na spremembe, prav zato dajejo prožnosti posameznikov vedno večji poudarek.

Osebno in organizacijsko prožnost lahko posameznik okrepi, če ima jasen namen, razvija pobude, ima podporno mrežo ter z izboljševanjem fleksibilnosti. Prvič, prožni posamezniki se jasno zavedajo, kdo so in kaj hočejo ustvariti ter doseči v življenju. Ta jasna identiteta jim pomaga najti pomen njihovega življenja in jim zagotavlja zbranost, ko se soočajo s preizkušnjami in težavami. Drugič, prožni posamezniki izkazujejo visoko osebno pobudo. Osredotočeni so na tisto, kar lahko in morajo storiti za doseg svojih ciljev, ne pa na tisto, na kar ne morejo vplivati. Tretjič, prožni posamezniki imajo podporo s strani družine in prijateljev, s katerimi lahko delijo svoje težave in s tem razvijajo osebno prožnost. Ne nazadnje pa so prožni posamezniki tudi fleksibilni. Naučili so se sprejemati drugačne ideje in nove pristope ter se tako z lahkoto prilagodijo na spremenljive razmere. Jasen namen, ki je prisoten v organizaciji, delovna sila z visoko pobudo, spodbudno delovno okolje, kultura in sistemi, ki podpirajo organizacijsko fleksibilnost in prilagodljivost so vsi dejavniki, ki pomagajo graditi prožnost (Claudio-Pascua, 2003, str. 1-3). Največja prednost prožnih posameznikov je torej njihova zmožnost odvrnitve od neuspeha in hitra prilagoditev spremembam.

V današnjem turbulentnem poslovnem okolju je pri razvoju organizacije in njene konkurenčnosti še posebej pomembna zmožnost odskoka, odvrnitve in odmika od neugodnosti ali celo dramatičnih pozitivnih sprememb. Profil prožnih ljudi sestavljajo trdno, neomajno sprejemanje stvarnosti, globoko prepričanje, podkrepljeno z močnimi vrednotami, da je življenje smiselno ter nenavadna sposobnost improvizirati in se prilagoditi občutni spremembi (Penger, 2006, str. 82). Ravno v teh turbulentnih časih je prožnost tako zaposlenih kot organizacije postala zelo pomembna (Norman, Luthans B. & Luthans K., 2005, str. 55). Prožnost kot psihološka in organizacijska prednost dobiva med raziskovalci in managerji vse večjo pozornost.

2.2.5 Skupne lastnosti dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala

Med posameznimi dimenzijami pozitivnega psihološkega kapitala obstajajo manjše razlike, vendar se moramo zavedati, da je vsaka dimenzija pozitivnega organizacijskega vedenja edinstvena in vsaka po svoje prispeva k celotnemu konstrukt. Tabela 4 prikazuje povzetek primarnih vrednosti vseh dimenzij pozitivnega organizacijskega vedenja in njihov temeljni vpliv na celoten konstrukt ter njihovo časovno usmerjenost oziroma osredotočenost.

Tabela 4: Prispevek posamezne dimenzije v konstrukt pozitivnega organizacijskega vedenja

DIMENZIJA	USMERJENOST	PRISPEVEK
Samozavest	Osredotočenost na sedanost in prihodnost	Zagotavlja odprtost za izzive in pripravljenost uporabiti napor za doseg cilja, zaradi pričakovanja donosnosti te naložbe.
Upanje	Osredotočenost na prihodnost	Zagotavlja cilje in željo za doseg teh ciljev (kar pomeni povezavo z motivacijo), kot tudi planiranje ali strateški odgovor za omogočanje uresničitve teh ciljev.
Optimizem	Osredotočenost na prihodnost	Zagotavlja blaženje med negativnimi posledicami neugodnih dogodkov in (vztrajno pozitivnimi) pričakovanji za prihodnost ter povečuje ali izkorišča pozitiven vpliv ugodnih dogodkov.
Prožnost	Osredotočenost na preteklost in sedanost	Zagotavlja okrevanje od preteklih ali sedanjih neugodnih dogodkih in vzdržuje (ali presega) status quo.

Vir: L. Page & R. Donohue, Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct, 2004, str. 6.

Ne glede na navidezne konceptualne podobnosti in medsebojno prekrivanje med samozavestjo, upanjem, optimizmom in prožnostjo je bila za vsakega izmed omenjenih konstruktov teoretično in empirično dokazana veljavnost. Samozavest in upanje si delita elemente notranje motivacije in energije ter pozitivna pričakovanja v lasten uspeh. Posamezniki, ki so samozavestni in polni upanja, si postavljajo visoke cilje in v pričakovanju upajo na svoj uspeh. Samozavest, upanje in optimizem pa si skupaj delijo pozitivna pričakovanja glede prihodnosti. Optimizem je sicer bolj osredotočen na univerzalna pozitivna pričakovanja glede uspeha, medtem ko sta upanje in samozavest osredotočena bolj na specifične, posebne cilje in domneve (Avey et al., 2010, str. 436-437). Glavna konceptualna razlika med upanjem in optimizmom je ta, da so optimistična pričakovanja oblikovana skozi druge in vsiljena od zunaj, medtem ko je upanje vpeljeno in določeno od znotraj (Luthans, 2002a, str. 701). Če nekoliko poenostavim, lahko rečem, da se optimizem oblikuje izven posameznika, medtem ko upanje izhaja iz njega.

Prav tako lahko rečemo, da samozavest, upanje in optimizem težijo k proaktivnosti, medtem ko je prožnost pogosto izražena reaktivno, kot odgovor na zastoj, na nek protitok. Upanje in prožnost pa sta oba procesno orientirana. Vsem dimenzijam pozitivnega psihološkega kapitala je skupno notranje delovanje, motivacija, stanovitnost in pričakovanje uspeha. Po drugi strani pa se dimenzije razlikujejo po različnih vplivih okolja, adaptivnih mehanizmih in po procesu doseganja ciljev. Ta razlikovanja vplivajo na edinstvenost vsakega izmed elementov pozitivnega psihološkega kapitala ter na celotno multidimenzionalnost konstrukta. Raziskave so pokazale, da vsi elementi skupaj bolj vplivajo na uspešnost kot vsak element posamezno (Avey et al., 2010, str. 438). Ljudje z višjim psihološkim kapitalom so bolj odločni, vlagajo več truda, pričakujejo uspeh, učinkovito premagajo ovire in se lažje odvrnejo od morebitnih zastojev (Avey, Luthans & Mhatre, 2008, str. 2). Če zaposleni in organizacije delujejo na temelju pozitivnih psiholoških sposobnosti, se lahko medsebojno podpirajo in imajo od tega koristi (Choubisa, 2009, str. 7). Ugotovljeno je bilo, da zaposleni v privatnih organizacijah izkazujejo višje nivoje psihološkega kapitala kot zaposleni v javnih organizacijah (Choubisa, 2009, str. 6). Pozitivni psihološki kapital tudi vpliva na učinkovitost timov. Podjetniški timi imajo visoko stopnjo samoučinkovitosti, v procesu razvoja podjetja so visoko upajoči in optimistični ter izražajo močno prožnost v procesu doseganja ciljev tima (Zhao & Hou, 2009, str. 35).

Razmišljanje o pozitivni prihodnosti (optimizem), vizualiziranje svojih ciljev, ki postajajo realni (upanje) ter posameznikovo predstavljanje samega sebe, kako prebrodi določeno težavo (prožnost), lahko usposobi njegove možgane, da temu dejansko tudi verjamejo (Peterson et al., 2008, str. 350). Zanimiva je raziskava, s katero so ugotovili, da je možno dimenzije pozitivnega organizacijskega vedenja razvijati tudi preko krajšega spletnega treninga. Udeležencem se je po nekajurnem spletnem treningu povečala raven samozavesti, upanja, optimizma in prožnosti (Luthans, Avey & Patera, 2008, str. 219). Dokazano je tudi bilo, da nivo pozitivnosti vodje vpliva na mišljenje, občutenje in obnašanje zaposlenih v organizaciji. Učinkovito vodenje pomeni širjenje pozitivnosti (inspiracije, motivacije in zaupanja) v celotni organizaciji. Pozitivni psihološki kapital je ključna komponenta za navdih in ohranjanje motivacije vseh zaposlenih (Peterson, Waldman, Balthazard & Thatcher, 2008, str. 345). Pozitivni vodje namreč zavestno zvišujejo pretok čustev znotraj svoje organizacije predvsem zato, ker to prispeva k poslovni uspešnosti, pozitivni klimi, večji zavzetosti zaposlenih in zadovoljstvu z delom, ki ga opravljajo (Gruban, 2007, str. 12). Sodobni vodja torej izhaja iz sebe (svojega jaza), razvija in promovira lastno identiteto, je samozavesten, optimističen in se obenem zaveda svojih prednosti ter s tem aktivno razvija pozitivni psihološki kapital (Penger, 2009, str. 4). Sodobni raziskovalci pozitivnega organizacijskega vedenja so torej dokazali, da lahko dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala razvijamo in upravljamo tako, da z njimi dobimo želene rezultate, kot so uspešnost, produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih ter izoblikovanje in razvoj ustrezne organizacijske klime. S premikom k pozitivnemu psihološkemu kapitalu je mogoče prepoznati pomen človeškega faktorja pri premagovanju izzivov pri poslovanju, s katerimi se v današnjih časih soočajo organizacije (Penger, 2006, str. 88).

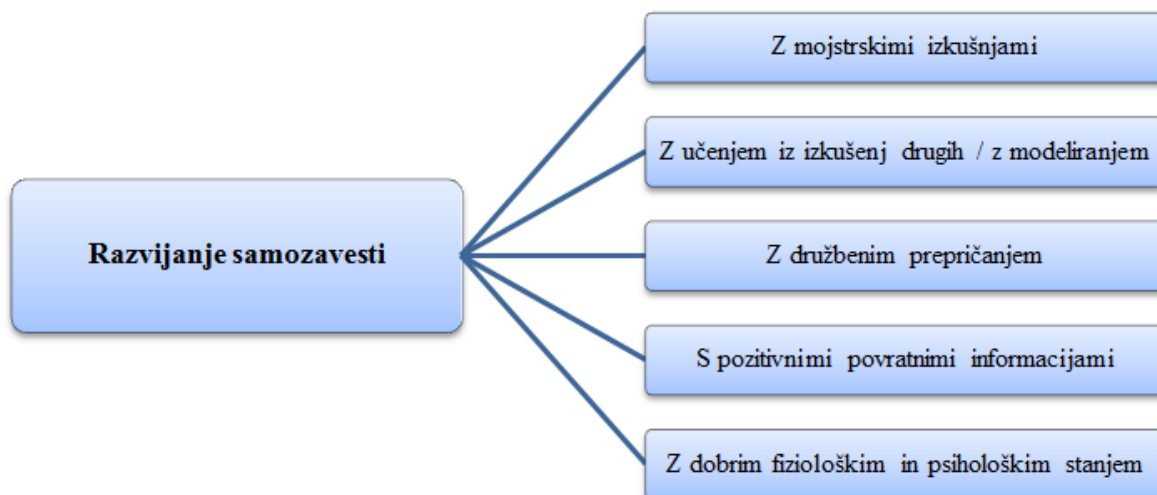
2.3 RAZVOJ POZITIVNEGA PSIHOLOŠKEGA KAPITALA

Sodobne organizacije morajo aktivno skrbeti za razvijanje pozitivnega psihološkega kapitala. Temu procesu v literaturi pravimo management pozitivnega psihološkega kapitala ali ravnanje s pozitivnim psihološkim kapitalom. Za doseganje konkurenčne prednosti in trajne stabilnosti vsake organizacije mora le-ta prilagoditi pristope k razvoju in managementu psihološkega kapitala glede na situacijo in stvarnost, ki je edinstvena in specifična zanjo (Penger, 2006, str. 83, 89). V nadaljevanju za vsako dimenzijo pozitivnega psihološkega kapitala posebej prikazujem smernice oziroma tehnike za njen razvoj.

2.3.1 Razvoj samozavesti

Tako kot človeški in socialni kapital lahko tudi pozitivni psihološki kapital razvijamo. Za razliko od tradicionalnega finančnega kapitala je razvijanje in vlaganje v psihološki kapital, gledano z monetarnega vidika, relativno poceni (Luthans et al., 2004, str. 48). Pri razvoju pozitivnega psihološkega kapitala se osredotočamo predvsem na razvoj njegovih dimenzij, pri tem pa usmerimo pozornost na različne tehnike razvijanja posamezne dimenzije znotraj celotnega konstrukta. Številne študije so pokazale, da lahko samozavest uspešno razvijamo tudi na delovnem mestu. V nadaljevanju s Sliko 8 prikazujem tehnike razvijanja samozavesti znotraj koncepta pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 8: Tehnike razvijanja samozavesti



Vir: F. Luthans & C. M. Youssef, *Human, social and now positive psychological capital: Investing in people for competitive advantage*, 2004, str. 147.

Samozavest lahko razvijamo in vzgajamo z različnimi tehnikami, in sicer so najpogostejše in najučinkovitejše tehnike razvijanja z mojstrskimi izkušnjami, z učenjem iz izkušenj drugih oziroma z modeliranjem, z družbenim prepričanjem, s pozitivnimi povratnimi informacijami ter z dobrim fiziološkim in psihološkim stanjem (Luthans & Youssef, 2007, str. 329). V nadaljevanju sledi podroben opis vsake izmed naštetih tehnik za razvijanje samozavesti.

Mojstrske izkušnje lahko potekajo v sklopu treninga na delovnem mestu in podobnimi pristopi s postopnim stopnjevanjem nivoja zahtevnosti naloge z namenom podati čim več priložnosti za vajo in dosego uspeha (Luthans & Youssef, 2007, str. 329). Mojstrske izkušnje predstavljajo enega izmed najbolj učinkovitih načinov gojenja sposobnosti oziroma kompetenc posameznika (Bandura, 2000, str. 124). Dejanske uspešne pridobitve dvignejo zaupanje posameznika v svoje sposobnosti, da opravi specifično nalogo, ki jo od njega zahteva delovno mesto. Eksperimentalne vaje, treningi in mentorstva (angl. *coaching*) prispevajo k razvijanju samozavesti skozi vodene mojstrske izkušnje (Luthans & Youssef, 2004, str. 154). Mojstrske izkušnje so po mnenju strokovnjakov najbolj vplivni pristop za razvijanje samozavesti, saj pri njih dobimo direktne informacije o doseženem uspehu (Luthans et al., 2004, str. 48).

Kjer so konkretne izkušnje za dosego uspeha tvegane, predrage ali nemogoče, se lahko samozavest razvija z modeliranjem in učenjem iz izkušenj drugih, ki so nek uspeh že dosegli. Formalni izobraževalni programi in neformalni pristopi, kot je mentorstvo ali »coaching«, so zelo učinkoviti pri razvijanju samozavesti, še posebno takrat, ko lahko posameznik zazna podobnosti svoje vloge z vlogo modela ter takrat, ko je opazovana naloga podobna nalogi, ki jo mora opazovalec dejansko opraviti v praksi (Luthans & Youssef, 2007, str. 329). Ko dejanski modeli niso na voljo, pa je smotna uporaba namišljenih. Posameznik si tako predstavlja sebe, kako se uspešno sooča z določeno zapleteno situacijo in s tem posledično vpliva na dvigovanje svoje samozavesti. Namišljen lastni uspeh torej lahko deluje kot dejanski model (Luthans & Youssef, 2004, str. 155). Učenje iz izkušenj drugih je še posebno pomembno pri posameznikih, ki nimajo neposrednih izkušenj (Luthans et al., 2004, str. 48).

Družbeno prepričanje lahko skozi pozitivne povratne informacije, podporo in spodbudo skupine, spoštovanje ter zaupanje razvija učinkovitost. To se lahko zgodi direktno z vplivom omenjenih pozitivnih družbenih vplivov v smislu kreiranja zaupanja, da lahko posameznik nekaj doseže ali pa indirektno skozi neko psihološko prebujanje, ki posamezniku omogoča razširiti vrsto možnih akcij in mu pomaga graditi intelektualne, fizične, socialne in psihološke vire (Luthans & Youssef, 2007, str. 329). Pogosto imajo že manjši negativni komentarji ali celo neverbalna gesta velik vpliv na čustva in zaupanje posameznika, zato je toliko bolj pomembno podajati pozitivne povratne informacije (Luthans et al., 2004, str. 48).

Raziskave so pokazale, da dobro fizično počutje, ki ga lahko posameznik doseže s primernim razmerjem med delom in privatnim življenjem, preventivno skrbjo za zdravje, vadbo in fizično aktivnostjo ter psihološkim dobrim počutjem in srečo, pozitivno vpliva na produktivnost in samozavest (Luthans & Youssef, 2007, str. 329). Ljudje se pri ocenjevanju sposobnosti pogosto zanašajo na fizične in emocionalne občutke. Če so ti občutki negativni (neuspeh, bolezen, depresija, zaskrbljenost, stres), se samozavest v splošnem zmanjša. Fizična ali psihološka negativnost se odrazi le v začasni izgubi samozavesti (razen v primeru težkih bolezni), zato naj bi se posameznik izogibal prelomnim odločitvam, ki bi jih kasneje obžaloval (Luthans et al., 2004, str. 48). V Tabeli 5 v nadaljevanju prikazujem povzetek vaj in zgledov za treniranje samozavesti znotraj pozitivnega organizacijskega vedenja.

Tabela 5: Vaje in zgledi za treniranje samozavesti

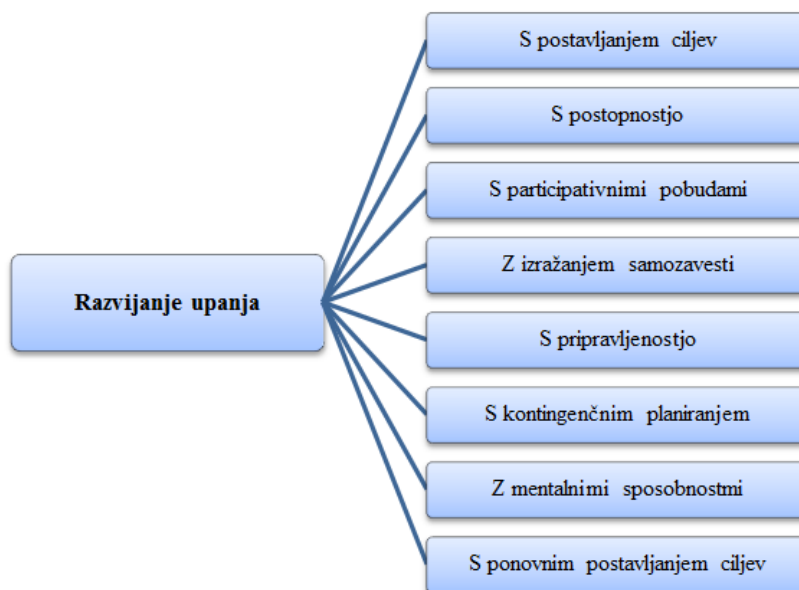
PROGRAM MOJSTRSKIH IZKUŠENJ	PROGRAM UČENJA PREK NEPOSREDNIH IZKUŠENJ DRUGIH IN PREK OPAZOVANJA
Je najmočnejši in najučinkovitejši pristop k razvijanju samozavesti, saj daje neposredne informacije o uspehu. Dosežki povečujejo samozavest zaposlenih in njihovo prepričanje v svoje sposobnosti. Da bi zaposleni dosegali odlične rezultate in si s tem krepili samozavest, morajo stremeti k ciljem, ki predstavljajo izziv, hkrati pa so dosegljivi, konkretni in specifični. Izkustvene vaje, usposabljanje in mentorstvo prispevajo h graditvi samozavesti z vodenimi mojstrskimi izkušnjami.	Posameznikom zadošča že učenje z opazovanjem in izdelava relevantnih modelov. Enako velja tudi za pridobivanje samozavesti na področju psihološkega kapitala, saj če ljudje vidijo sebi podobne osebe uspeti z vztrajnim trudom, začnejo verjeti, da so tudi sami sposobni doseči uspeh. Čim bolj je model posamezniku podoben glede na starost, spol, fizične karakteristike, izobrazbo, status in izkušnje ter čim bolj je zanesljiva naloga, tem večji bo učinek razvijanja samozavesti.
PROGRAM DRUŽBENEGA PREPRIČANJA IN MNENJA KOMPETENTNIH POSAMEZNIKOV	PROGRAM FIZIOLOŠKE IN PSIHOLOŠKE KONDICIJE POSAMEZNIKOV
Kompetentni posamezniki lahko pri zaposlenih pomagajo razvijati samozavest kot psihološki kapital s prepričevanjem ljudi in s podajanjem lastnih mnenj. Hkrati seveda ni dvoma, da imajo neprijazne besede in negativne povratne informacije močan vpliv na padec samozavesti in motivacije pri zaposlenih. Tako lahko z naravnostjo ali prisotnostjo, objektivnimi informacijami in s spodbudnimi akcijami dosežemo, da postane družbeno prepričanje učinkovitejše.	Ljudje se pri ocenjevanju sposobnosti pogosto zanašajo na fizične in emocionalne občutke. Če so ti občutki negativni, se samozavest v splošnem močno zmanjša. Fizična ali psihološka negativnost se odrazi le v začasni izgubi samozavesti. Posameznik naj bi se zato izogibal prelomnim odločitvam, ki bi jih kasneje obžaloval. Odlično fizično in mentalno stanje predstavlja dobro izhodišče za graditev samozavesti, celo za psihološki kapital.

Vir: S. Penger, Učēca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja, 2006, str. 84.

2.3.2 Razvoj upanja

Upanje je učinkovit napovedovalec dosežkov in uspešnosti na različnih področjih (Peterson, Gerhardt & Rode, 2006, str. 1100). Raziskave kažejo, da lahko upanje razvijamo tako pri zaposlenih kot tudi v celotni organizaciji. Da bi razvijali upanje zaposlenih, je potrebno obogatiti cilje, delovanje in poti (Penger, 2006, str. 85). S Sliko 9 v nadaljevanju prikazujem različne tehnike za razvijanje upanja znotraj koncepta pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 9: Tehnike razvijanja upanja



Vir: F. Luthans & C. M. Youssef, *Human, social and now positive psychological capital: Investing in people for competitive advantage*, 2004, str. 147.

Upanje lahko razvijamo s postavljanjem ciljev, s postopnostjo (razbitje cilja na manjše podcilje in postopno doseganje le-teh v smeri uresničitve temeljnega cilja), s participativnimi pobudami, z izražanjem samozavesti, s pripravljenostjo, s kontingenčnim planiranjem, z mentalnimi sposobnostmi ter s ponovnim postavljanjem ciljev (Luthans & Youssef, 2007, str. 330). Vloga jasno predstavljenih, specifičnih, realističnih, merljivih in izzivov polnih postavljenih ciljev je ključna pri razvijanju upanja. Razbitje kompleksnega, zahtevnega cilja v manjše, obvladljive podcilje pomembno vpliva na povišanje upanja zaposlenega, saj omogoča postopni napredek in s tem več manjših zmag. Razvoj delovanja zahteva participativne pobude v smislu pooblastitve in opolnomočenja, s pomočjo katerih imajo zaposleni pod kontrolo svojo sedanost in prihodnost. Ko vodje zaupajo v zaposlene in z njimi ravnajo, kot da bodo uspeli, jim dejansko povečajo upanje. Kontingenčno planiranje vključuje predvsem »kaj pa če« analizo scenarijev in razvoj alternativnih poti delovanja. Pripravljenost pa pomeni, da je posameznik pripravljen in voljan vztrajati pri soočanju z oviro ali problemom. Še ena izmed tehnik za grajenje upanja je tehnika z mentalnimi sposobnostmi, pri kateri si vodja zamisli pomembne prihodnje dogodke, predvidi možne ovire in si miselno oblikuje alternativne poti za premagovanje teh ovir. Zaposleni pa se morajo tudi naučiti, kdaj in kako naj ponovno postavijo cilje, če so na poti prevelike ovire in se tako izognejo pasti varljivega upanja (Luthans & Youssef, 2004, str. 155). V nadaljevanju pa v Tabeli 6 predstavljam dodatne smernice za razvijanje pozitivnega upanja.

Tabela 6: Smernice za razvijanje pozitivnega upanja

SMERNICA	OPIS SMERNICE
Postavitev in razjasnitev organizacijskih in osebnih ciljev,	ki so specifični in prinašajo izzive. Vključiti je potrebno številne podatke in ciljne datume, ki pomagajo specificirati cilj. Potrebno je oblikovati zahtevne, vendar ne nemogoče raztegljive cilje, s čimer v proces vnesemo izzive. Če je začetna raven upanja zelo nizka, je v tem primeru bolj priporočljivo začeti z relativno lahkim in hitreje dosegljivim ciljem. Tako je mogoče doseči višjo stopnjo upanja, preden se posameznik loti ciljev, ki prinašajo več izzivov.
Uporaba Snyderjeve metode postopnosti,	s katero je mogoče razbiti cilje v obvladljive podkorake, ki bodo poudarili posameznikov napredek in mu dali izkušnjo manjših napredkov in uspehov.
Razvoj vsaj ene alternativne ali kontingenčne poti	s spremljajočim akcijskim planom za uresničitev cilja. Razmislek in napore je potrebno posvetiti razvijanju poti in akcijskih planov za prvotni cilj.
Vživitve v proces delovanja v smeri cilja	in se ne osredotočati le na končni dosežek ter rezultate. Razvijanje delovanja zahteva participativne pobude, kot sta delegiranje in opolnomočenje, iz katerih posameznik čuti, da ima kontrolo nad seboj in nad sedanostjo ter prihodnostjo svoje učeče se organizacije.
Pripravljenost in volja vztrajati v primeru ovir in problemov.	Oblikovanje poti bo pripomoglo k vztrajnosti, ko nastanejo problemi. Členitev kompleksnih, zahtevnih in dolgoročnih ciljev v obvladljive podcilje in opolnomočenje, torej razdelitev ciljev med vse člane učeče se organizacije, krepi upanje, saj zaposlenim omogočata doseganje postopnega napredka in začasnih dodatnih ciljev na poti k uresničevanju temeljnega cilja.
Pripravljenost in usposobljenost definirati, katere alternativne poti izbrati in kdaj to storiti,	kadar primarna pot za izpolnitev cilja ni več izvedljiva ali produktivna. Takšne večine pomagata graditi predvsem analiza »kaj če« in planiranje scenarijev.
Pripravljenost in usposobljenost definirati, kdaj in kako ponovno postaviti cilj, s čimer se je možno izogniti pasti praznega upanja.	Prepoznati je potrebno, kdaj na poti do cilja ne glede na izbrano pot ni smiselno vztrajati. Če je prvotni cilj absolutno nemogoče uresničiti, je potrebno premisliti, kdaj in kako ga spremeniti ali preiti na drugi cilj. Izkustveno usposabljanje namreč okrepi večino ponovnega definiranja ciljev.

Vir: S. Penger, *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*, 2006, str. 85.

2.3.3 Razvoj optimizma

Optimizem posameznikom omogoča, da se v življenju osredotočajo na ugodne dogodke. Prav zaradi vseh koristi, ki jih prinaša optimizem, pa je potrebno pri posameznikih v kar se da največji meri razviti optimistično mišljenje. Velik del posameznikovih težav namreč ne izhaja iz dogodkov, ki se zgodijo, ampak iz načina, kako si posameznik te dogodke razlaga.

Optimizem kot ena izmed dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala močno prispeva k uspešnosti organizacije. Zato je zelo pomembno, da je posameznik tako v zasebnem življenju kot znotraj podjetja optimističen, saj ta njegov pozitiven pogled na prihodnost vpliva tudi na ostale zaposlene in posledično na celotno organizacijo. Podjetje namreč zaradi optimističnega pogleda zaposlenih na svoje življenje in delo močno pridobiva na uspešnosti in produktivnosti. Vodje morajo zato med zaposlenimi pospešiti grajenje optimizma. Obstaja več specifičnih taktik za graditev optimizma, ki jih je mogoče uporabiti za krepitev pozitivnega psihološkega kapitala. S Sliko 10 v nadaljevanju prikazujem tehnike razvijanja optimizma znotraj koncepta pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 10: Tehnike razvijanja optimizma



Vir: F. Luthans & C. M. Youssef, *Human, social and now positive psychological capital: Investing in people for competitive advantage*, 2004, str. 147.

Med najpogostejše in najučinkovitejše prijeme za razvijanje optimizma uvrščamo predvsem tehnike, ki se osredotočajo na prizanesljivost do preteklosti, spoštovanje sedanosti, iskanje priložnosti v prihodnosti ter na realistične in fleksibilne perspektive (Luthans & Youssef, 2004, str. 155). Vodje in zaposleni v podjetju se morajo naučiti biti prizanesljivi, sprejemati pretekle neuspehe ter si sami sebi oprostiti za napake, ki jih ne morejo več popraviti. Pomembno je tudi, da zaposleni spoštujejo sedanost ter da gojijo hvaležnost in zadovoljstvo do pozitivnih strani in stvari v svojem življenju (tako tistih, ki se jih da kontrolirati, kot tudi tistih stvari, ki se jih ne da). Optimizem pri zaposlenih se lahko razvije tudi z iskanjem priložnosti v prihodnosti, kar pomeni, da zaposleni vidijo prihodnost in nesigurnosti, ki jih le-ta prinaša, kot priložnosti za rast in napredek ter z dobrodošlico in pozitivnostjo sprejmejo bodoče izzive. Idealen tip optimizma, ki bi ga morali tako vodje kot zaposleni razvijati, je realistični in fleksibilni optimizem. Drugače kot nekritični optimizem, ki lahko vodi v neodgovorno vedenje, realistični optimizem ne gre v ekstreme in ne izloča osebne odgovornosti za slabe izbire. Fleksibilni optimizem pa ljudem omogoča uporabo tako optimističnega kot pesimističnega pojasnjevalnega stila ter s tem prilagoditev stila glede na situacijo (Luthans & Youssef, 2004, str. 156). Uspešen posameznik je torej v vsaki situaciji sposoben prilagoditi mero optimizma oziroma pesimizma z namenom, da bi opravil delovno nalogo in dosegel postavljeni cilj.

Pesimistični način razmišljanja se lahko razvije skozi čas bodisi zaradi popačene ali dejanske pesimistične razlage. Ta dva tipa pesimističnih posameznikov se lahko naučita optimizma na različne načine. Pesimisti lahko sprejmejo odgovornost za neugodne situacije, ki segajo preko njihove kontrole in zmožnosti. Ti se lahko optimističnega gledanja naučijo tako, da ovržejo destruktivna prepričanja in jih zamenjajo z bolj pozitivnimi in produktivnimi. Po drugi strani pa nekateri posamezniki postanejo pesimisti zaradi nerealističnih pričakovanj in nedosegljivih ciljev, kar jih prej kot v uspeh vodi v neuspeh. Ti lahko postanejo bolj optimistični skozi proces učenja postavljanja bolj učinkovitih strategij oblikovanja ciljev (Luthans & Youssef, 2007, str. 331-332). Zanimiv pristop za izgradnjo optimizma pa je razvil tudi Seligman. Ta je oblikoval ABCDE pristop za izgradnjo optimizma, ki ga prikazujem v Tabeli 7 v nadaljevanju.

Tabela 7: Seligmanov ABCDE pristop za izgradnjo optimizma

PREMIK IZ PESIMISTIČNEGA NA OPTIMISTIČNI STIL S POMOČJO:	
- Stiske (Adversity)	Prepoznavanje primerov stiske.
- Prepričanj (Beliefs)	Prepoznati samouničujoča prepričanja glede vzrokov stiske.
- Posledic (Consequences)	Zavedati se posledic takšnega prepričanja v obliki pasivnosti, depresije, pomanjkanja motivacije in nizkih pričakovanj glede uspešnosti.
- Reševanja (Dispute)	Rešiti se neproduktivnih prepričanj s premagovanjem napačnih predpostavk in iskanjem alternativnih, uresničljivih in realno optimističnih pojasnil.
- Spodbude (Energization)	Izkoristiti spodbude, ki prihajajo iz zamenjave pesimističnih z optimističnimi vzročnimi pojasnili.

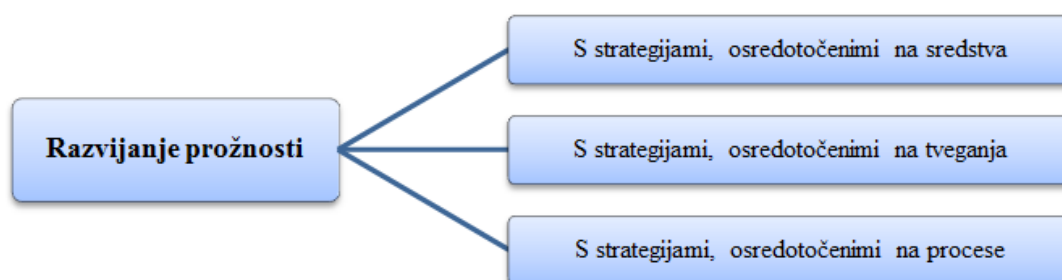
Vir: W. L. Gardner & J. R. Schermerhorn, *Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership*, 2004, str. 276.

Seligman je s svojim ABCDE pristopom za izgradnjo optimizma oblikoval načine, kako narediti premik iz pesimističnega na optimistični stil razmišljanja. Ta premik je omogočen s pomočjo prepoznavanja primerov stisk in prepričanj glede vzrokov stiske, zavedanja posledic teh prepričanj, skušanja reševanja neproduktivnih prepričanj s premagovanjem napačnih predpostavk in iskanjem alternativnih ter s pomočjo izkoriščanja spodbud, ki prihajajo iz zamenjave pesimističnih z optimističnimi pojasnili.

2.3.4 Razvoj prožnosti

Prožnost je vseživljenjska razvojna komponenta, ki se pri posameznikih razvija in udejanja v progresivnih korakih prek vsakdanjih aktivnosti. Tako kot za prožnost lahko tudi za krepitev pozitivnega psihološkega kapitala uporabljamo ugotovljene lastnosti prožnih posameznikov, kot so socialna kompetenca, sposobnosti reševanja problemov, avtonomija ter smisel za namen in prihodnost (Penger, 2006, str. 87). Prožnost močno prispeva k doseganju uspešnosti celotne organizacije, zato je pomembno, da vodje poznajo načine razvijanja prožnosti in da jih delijo s svojimi zaposlenimi. V nadaljevanju s Sliko 11 prikazujem tehnike razvijanja prožnosti.

Slika 11: Tehnike razvijanja prožnosti



Vir: F. Luthans & C. M. Youssef, *Human, social and now positive psychological capital: Investing in people for competitive advantage*, 2004, str. 147.

Kot uspešne metode za razvijanje prožnosti avtorji navajajo predvsem strategije, osredotočene na sredstva, strategije, osredotočene na tveganja in strategije, osredotočene na procese. Sredstva v tem primeru opredelimo kot merljivo značilnost skupine posameznikov ali njihove situacije, ki glede na specifične kriterije rezultatov predvidevajo pozitivne rezultate v prihodnosti. Sredstva,

ki so relevantna na delovnem mestu, vključujejo znanje, spretnosti, sposobnosti, osebnostne lastnosti, družbene povezave in podporo ter vplivajo na uspešnost. Strategije, osredotočene na sredstva, poudarjajo graditev prožnosti skozi povečevanje posameznikovih sredstev in s tem omogočajo večje možnosti za doseg uspeha (Luthans & Youssef, 2007, str. 333). Te strategije torej poudarjajo in povečujejo vire, ki zvišujejo možnost nastopa pozitivnih rezultatov ne glede na prisotnost tveganja (Luthans & Youssef, 2004, str. 156).

Po drugi strani pa so tveganja tista, ki povzročajo povečanje možnosti za nezaželene rezultate. Faktorji tveganja na delovnem mestu vključujejo na primer stres, konflikte, nesigurnost zaposlitve, pomanjkanje komunikacije in povratnih informacij, neučinkovito vodenje ter neproduktivno dinamiko skupine. Strategije, osredotočene na tveganja, zmanjšujejo možnost neuspeha in propada z izločevanjem in zmanjšanjem dejavnikov tveganja (Luthans & Youssef, 2007, str. 333). Zmanjšujejo torej tveganje, ki lahko poveča možnost nastopa nezaželenih rezultatov. Organizacije tako na primer zaposlenim nudijo zdravstvene ugodnosti, programe dobrega počutja in ostale programe, ki zmanjšujejo možnost za fizična in psihična tveganja posameznika, kot so zdravstveni problemi, stres, izgorelost ter zloraba alkohola in drog. Cilj strategij, osredotočenih na tveganje, je torej zmanjšanje dejavnikov tveganja in s tem zmanjšanje možnosti za neuspeh tako zaposlenih kot organizacije (Luthans & Youssef, 2004, str. 156).

Strategije, osredotočene na procese, pa poskušajo povečati prožnost z grajenjem učinkovitih mehanizmov, ki lahko olajšajo uporabo različnih sredstev z namenom premagati težave in neprijetnosti (Luthans & Youssef, 2007, str. 333). Te strategije torej vključujejo prilagodljive mehanizme, ki so potrebni za uporabo različnih sredstev za uspešno ravnanje z dejavniki tveganja. Tako lahko na primer strateško planiranje in organizacijsko učenje povečata pripravljenost organizacije na soočenje s krizami skozi fleksibilno in hitro prilagoditvijo na novo nastalo stanje (Luthans & Youssef, 2004, str. 156).

Dodatno pa poznamo še tri strategije, s katerimi lahko razvijemo prožnost posameznikov v organizaciji. Prvič, organizacija mora spodbujati podporno okolje na način, ki pozitivno vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu ter na organizacijsko pripadnost. Drugič, etična in zaupanja vredna kultura mora biti razvita v celotni organizaciji. Tretja strategija pa vključuje vlaganja v človeški in socialni kapital zaposlenih ter timsko organizacijsko strukturo, ki spodbuja podporna delovna razmerja in sodelovalno učenje (Froman, 2010, str. 63).

2.4 REZULTATI POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA

Pozitivno organizacijsko vedenje in njegove dimenzije (samozavest, upanje, optimizem in prožnost) igrajo ključno vlogo pri razvoju posameznikov, timov in samih organizacij v smeri doseganja zaželenih organizacijskih rezultatov (Avolio & Gardner, 2005, str. 324). V nadaljevanju s Tabelo 8 predstavljam povzetek konstrukta pozitivnega organizacijskega vedenja, in sicer je za vsako dimenzijo konstrukta podana kratka opredelitev, povzetek glavnih značilnosti, izpolnjevanje kriterijev za vključitev v konstrukt, povezanost dimenzije z organizacijskimi rezultati ter navedba tehnik za razvijanje posamezne dimenzije.

Tabela 8: Povzetek glavnih značilnosti dimenzij koncepta pozitivnega organizacijskega vedenja

SAMOZAVEST	
Kratka opredelitev	Zaupanje posameznika v lastne sposobnosti za mobiliziranje motivacije, spoznavnih virov in za izpeljavo akcij, potrebnih za izvedbo določene naloge.
Glavne značilnosti	Posameznik, ki najbolje izpolnjuje definicijo koncepta pozitivnega organizacijskega vedenja v okviru samozavesti, je posameznik, ki se resnično posveti svoji nalogi, naredi vse, da bo opravil določeno nalogo, je vztrajen pri srečanju z ovirami, frustracijami in neuspehi, ima zelo pozitivno mišljenje ter je odporen na stres in izgorelost.
Izpolnjevanje kriterijev	Pozitivnost, edinstvenost, merljivost, možnost razvijanja, vpliv na uspešnost, teoretična in empirična podlaga.
Povezanost z rezultati	Uspešnost, zadovoljstvo, motivacija, pripadnost, udejstvovanje, zavezanost, zavzetost, identiteta, delovne navade, kreativnost, participacija, učinkovitost vodstva, spodbudna klima, občutek sreče, dobro počutje, pozitivna čustva.
Tehnike razvijanja	Z mojstrskimi izkušnjami, z učenjem iz izkušenj drugih oziroma z modeliranjem, z družbenim prepričanjem, s pozitivnimi povratnimi informacijami ter z dobrim fiziološkim in psihološkim stanjem.
UPANJE	
Kratka opredelitev	Pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na k ciljem usmerjeni energiji in delovanju ter načrtovanju poti za doseganje teh ciljev.
Glavne značilnosti	Posameznik, ki najbolje izpolnjuje definicijo koncepta pozitivnega organizacijskega vedenja v okviru upanja, je posameznik, ki ima sposobnosti postavljanja ustreznih ciljev, zna najti poti za doseg teh ciljev ter je motiviran za doseganje postavljenih ciljev. Je prepričan v svoje cilje in le-ti mu predstavljajo izziv, svoj napredek ocenjuje skozi postavljene cilje in njihovo doseganje, uživa v medsebojnem delovanju z ostalimi, je manj zaskrbljen v stresnih situacijah ter bolj prilagodljiv na spremembe.
Izpolnjevanje kriterijev	Pozitivnost, edinstvenost, merljivost, možnost razvijanja, vpliv na uspešnost, teoretična in empirična podlaga.
Povezanost z rezultati	Uspešnost, profitabilnost, zadovoljstvo, pripadnost, zavzetost, pozitivna čustva, dobro počutje, udejstvovanje, motivacija, zavezanost, delovne navade, občutek sreče, spodbudna klima, učinkovitost vodstva.
Tehnike razvijanja	S postavljanjem ciljev, s postopnostjo (razbitje cilja na manjše podcilje in postopno doseganje le-teh), s participativnimi pobudami, z izražanjem samozavesti, s pripravljenostjo, s kontingenčnim planiranjem, z mentalnimi sposobnostmi ter s ponovnim postavljanjem ciljev.
OPTIMIZEM	
Kratka opredelitev	Vključuje pojasnjevalni stil, ki pozitivne dogodke pripisuje notranjim, trajnim in povsod prisotnim vzrokom, negativne pa zunanjim, začasnim in specifičnim vzrokom.
Glavne značilnosti	Posameznik, ki najbolje izpolnjuje definicijo koncepta pozitivnega organizacijskega vedenja v okviru optimizma, je posameznik, ki se v življenju osredotoča na ugodne dogodke, je bolj motiviran in lažje se loti zahtevnega dela, je vztrajen pri soočenju z ovirami in drugimi težavami, osebne neuspehe obravnava kot začasne in enkratne ter se trudi, da se drugi počutijo dobro.
Izpolnjevanje kriterijev	Pozitivnost, edinstvenost, merljivost, možnost razvijanja, vpliv na uspešnost, teoretična in empirična podlaga.
Povezanost z rezultati	Uspešnost, dobro počutje, zadovoljstvo, pozitivna čustva, motivacija, občutek sreče, udejstvovanje, spodbudna klima, zavzetost, pripadnost.
Tehnike razvijanja	S prizanesljivostjo do preteklosti, s spoštovanjem sedanosti, z iskanjem priložnosti v prihodnosti, z realističnimi ter fleksibilnimi perspektivami.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

PROŽNOST	
Kratka opredelitev	Zmožnost odskočiti, odvrniti se od negativnosti, negotovosti, neuspeha in napak ter celo pozitivnih, vendar prevelikih sprememb.
Glavne značilnosti	Posameznik, ki najbolje izpolnjuje definicijo koncepta pozitivnega organizacijskega vedenja v okviru prožnosti, je posameznik, ki sprejema realnost takšno kakršna je, ima globoko upanje, okrepljeno z močno stoječimi vrednotami, da je življenje pomembno, močno verjame v pomembna lastna prepričanja ter ima sposobnost improvizacije in prilagajanja spremembam in nepričakovanim situacijam.
Izpolnjevanje kriterijev	Pozitivnost, edinstvenost, merljivost, možnost razvijanja, vpliv na uspešnost, teoretična in empirična podlaga.
Povezanost z rezultati	Uspešnost, zadovoljstvo, pripadnost, dobro počutje, udejstvovanje, občutek sreče, prilagodljivost, učinkovitost vodstva, spodbudna klima.
Tehnike razvijanja	S strategijami, osredotočenimi na sredstva, s strategijami, osredotočenimi na tveganja in s strategijami, osredotočenimi na procese.

V tabeli predstavljene dimenzije samozavest, upanje, optimizem in prožnost najbolj sovpadajo z definicijo koncepta pozitivnega organizacijskega vedenja in tudi izpolnjujejo vse kriterije navedenega koncepta, saj so vse dimenzije pozitivne, edinstvene, imajo teoretično in empirično podlago, so merljive, možno jih je razvijati in vplivajo na uspešnost. Pozitivno organizacijsko vedenje pa je povezano z zaželenimi organizacijskimi rezultati. Kot pozitivni konstrukt je pozitivno organizacijsko vedenje na splošno usmerjeno k uspešno doseženemu cilju na temelju človekove sposobnosti, da najde različne poti (upanje) za doseg teh ciljev. Te poti so lahko ustvarjalne ali pa formalne, zajemajo pa posameznike, ki morajo biti prožni, ko je to potrebno, z namenom vztrajati za doseg cilja, zaupati vase in v svoje sposobnosti in se zato ne bati poizkusiti novih metod ter biti optimistični glede prihodnosti z namenom ohranjanja pozitivne naravnosti (Norman et al., 2010, str. 4). S Sliko 12 v nadaljevanju prikazujem zaželene organizacijske rezultate in njihovo povezavo s pozitivnim organizacijskim vedenjem.

Slika 12: Pozitivna povezanost pozitivnega organizacijskega vedenja z zaželenimi organizacijskimi rezultati



Zaželeno organizacijsko vedenje zaposlenih je tisto zaželeno vedenje na delovnem mestu, ki ni predpisano ali vsiljeno, ampak ga navadno zaposleni v podjetju prakticirajo. Lahko rečem, da so to neka nenapisana pravila obnašanja na delovnem mestu. Kot referenco jemljejo druge (na primer delanje nadur, pomoč sodelavcu in uvajanje novega sodelavca) ali pa organizacijo (na primer prisotnost na dogodkih v organizaciji, čeprav le-ti niso obvezni) (Avey et al., 2010, str. 440-441). Dimenzije zaželenega organizacijskega vedenja vključujejo altruizem, vestnost, poštenost in vljudnost (Luthans & Youssef, 2007, str. 338). Posamezniki z višjim psihološkim kapitalom bolj težijo k zaželenemu organizacijskem vedenju kot tisti z nižjim psihološkim kapitalom. Zaposleni, ki so bolj pozitivno naravnani, bolj izražajo zaželeno organizacijsko vedenje kot tisti, ki so negativno naravnani (Avey et al., 2010, str. 440-441). Na podlagi tega lahko torej trdim, da pozitivno organizacijsko vedenje pozitivno vpliva na zaželeno organizacijsko vedenje in posledično na zaželene finančne in nefinančne organizacijske rezultate. Med zaželene finančne organizacijske rezultate uvrščamo predvsem uspešnost. Med zaželene nefinančne organizacijske rezultate pa uvrščamo zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih, motivacijo zaposlenih, pripadnost in zavzetost zaposlenih ter udejstvovanje zaposlenih. Seveda obstaja še veliko ostalih zaželenih organizacijskih rezultatov, vendar se bom v magistrskem delu osredotočila in omejila predvsem na zgoraj našteje, saj je bila za njih dokazana največja veljavnost, poleg tega pa bom omenjene zaželene finančne in nefinančne organizacijske rezultate tudi sama preizkusila na praktičnem primeru.

Nasprotje zaželenemu organizacijskemu vedenju je neproduktivno vedenje v organizaciji. Opredelimo ga kot vedenje, ki krši pomembne norme in vrednote organizacije ter s tem počutjem ogroža dobro počutje tako zaposlenih kot same organizacije. S Sliko 13 v nadaljevanju predstavljam nezaželene organizacijske rezultate in njihovo negativno povezanost s pozitivnim organizacijskim vedenjem.

Slika 13: Negativna povezanost pozitivnega organizacijskega vedenja z nezaželenimi organizacijskimi rezultati



Neproduktivno vedenje je lahko izraženo na interpersonalni ravni (na primer nadlegovanje in žaljivo opravljanje) ter na organizacijski ravni (na primer namerno počasno opravljanje svojih nalog, uničevanje lastnine podjetja in širjenje zaupnih informacij o podjetju in njegovem poslovanju). Iz povedanega lahko sklepam, da je pozitivno organizacijsko vedenje negativno povezano z neproduktivnim vedenjem in nezaželenimi organizacijskimi rezultati. Med nezaželene organizacijske rezultate uvrščamo predvsem stres na delovnem mestu, cinizem znotraj organizacije, fluktuacijo in absentizem zaposlenih.

2.5 KRITIKA POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA

Edina kritika pozitivnega organizacijskega vedenja metaforično trdi, da je le-to staro vino v novi steklenici. Poznavalci pa trdijo, da je le streženo v novih restavracijah. S tem ciljajo na spreminjajoče se okolje, s katerim se srečujejo današnje organizacije (globalizacija, napredna tehnologija), na novost posameznih dimenzij konstrukta (upanje, optimizem, prožnost) ter na spremenjena pričakovanja zaposlenih in delodajalcev. Veliko teorij, ki je bilo razvitih na temelju pozitivne psihologije na delovnem mestu, ni kredibilnih prav zaradi neizpolnjevanja kriterijev, ki jih za razliko od ostalih teorij pozitivno organizacijsko vedenje upošteva (Avey et al., 2010, str. 432). Koncept je namreč merljiv, da se ga razvijati, ima teoretično in praktično podlago ter, kar je najpomembnejše, vpliva na uspešnost, kar pa ne moremo trditi za vse ostale teorije, ki temeljijo na pozitivni psihologiji na delovnem mestu.

Organizacijsko vedenje ni nekaj novega, saj v literaturi obstaja že kar nekaj časa. Nova je le njegova osredotočenost na pozitivnost, ki je pred letom 2002 v literaturi ne zasledimo. Sicer so raziskovalci že davno odkrili, da obstaja povezava med pozitivnimi občutki zaposlenih in njihovo uspešnostjo, vendar o tem niso veliko razpravljali in tudi ne v takem kontekstu, kot ga poznamo danes. Okolje se je namreč od takrat zelo spremenilo, postalo veliko bolj kompleksno in hitro spreminjajoče, zato se je potrebno nanj hitro odzvati, biti fleksibilni in se znati prilagoditi. Poleg tega pa se pozitivno organizacijsko vedenje osredotoča na pozitivnost na delovnem mestu, medtem ko so se prejšnje teorije osredotočale bolj na negativnost, in to niti ne v povezavi z delovnim okoljem, ampak je bil njihov pogled veliko bolj splošen. Pozitivno organizacijsko vedenje je torej nov koncept v teoriji (Luthans & Avolio, 2009, str. 296).

Po drugi strani pa tudi pozitivnost ni tako enostavna in popolnoma brez tveganja. Če se osredotočamo samo na to, kar je pozitivno, se lahko zgodi, da vsaj implicitno zanemarimo morebitne težave v organizaciji, ki negativno vplivajo na organizacijsko vedenje. Kaj velja za pozitivno (ali negativno), pa je predvsem odvisno od vrednot, saj so le-te od kulture do kulture različne in so znotraj organizacij različno sprejete. Dokazano je bilo, da preveč samozavesti lahko ovira poznejšo uspešnost, nerealistični optimizem lahko vodi v izogibanje odgovornosti in lažnivo upanje lahko vodi k slabi razporeditvi resursov in energije v neefektivno postavljene cilje. Kakorkoli, pozitivno orientirane človeške lastnosti, stanja, vedenje in organizacije imajo lahko močan pozitiven vpliv na uspešnost in druge zaželene rezultate, ki presegajo, kar materialni viri, klasični poslovni modeli in deficitno orientirani pristopi ponujajo (Luthans & Youssef, 2007, str. 322-323). Pozitivnost lahko spremeni posameznika na boljše, v bolj optimističnega, prožnega in družbeno povezanega, poleg tega pa lahko pozitivnost tudi razveljavi zahrbtno vplive negativnosti na posameznika (Luthans & Avolio, 2009, str. 303).

Kritiko, ki se direktno ne navezuje na pozitivno organizacijsko vedenje, vendar na omenjeni konstrukt posredno vpliva preko psiholoških sposobnosti, sta podala avtorja Lopes in Cunha. Avtorja trdita, da se lahko zgodi, da pozitivne psihološke sposobnosti prinašajo negativne rezultate in negativne psihološke sposobnosti pozitivne rezultate (Pereira Lopes & Pina Cunha, 2006, str. 7-13). Povzetek njune raziskave prikazujem v Tabeli 9 v nadaljevanju.

Tabela 9: Negativni rezultati pozitivnih psiholoških sposobnosti in pozitivni rezultati negativnih psiholoških sposobnosti

NEGATIVNI REZULTATI POZITIVNIH PSIHOLOŠKIH SPOSOBNOSTI	
Nižji dosežek, nič boljša delovna uspešnost ali učinkovito vodstvo	Sebičnost in manipulativnost
Višje stopnje stresa, izogrelosti in nezadovoljstvo z delom	Simptomi depresije in aksioznosti
Razočaranje, neprimerna vztrajnost in osebna ogroženost	Ovirana osebna razmerja
Razočaranje, nasprotovanja, sovražstvo in manj pozitivnih čustev ter odnosov s sodelavci in nadrejenimi	Več napak in nižja učinkovitost skupine
POZITIVNI REZULTATI NEGATIVNIH PSIHOLOŠKIH SPOSOBNOSTI	
Povečanje samozavesti in zadovoljstva, podpiranje prijateljskih omrežij in večji napredek pri osebnih ciljih	Bolj realistične nepredvidljive sodbe
Manjše kognitivne napake in zmote	Bolj resni in avtentični medosebni odnosi

Vir: M. Pereira Lopes & M. Pina Cunha, All that glitters is not gold: A critically-constructive analysis of positive organizational behavior, 2006, str. 32-33.

Obstaja kar nekaj negativnih rezultatov pozitivnih psiholoških sposobnosti. Avtorja jemljeta to kot negativno kritiko pozitivnega organizacijskega vedenja. Pri tem pa je potrebno poudariti, da sta pri podajanju kritike površna, saj ciljata v ekstreme, katerih pozitivno organizacijsko vedenje dejansko niti ne vključuje. Problem vidim tudi v njunih študijah, saj se opirata na empirične raziskave, ki niso sodobne in kredibilne (vprašljiv čas izvedbe študije, izbira vzorca, ponovljivost testiranja, relevantnost, posploševanje in podobno). Edino, kar se lahko naučimo iz njune kritike, je to, da se ne sme pretiravati v nobeno smer. Preveč pozitivnosti ali preveč negativnosti lahko namreč škodi tako posamezniku kot organizaciji, zato moramo imeti pravo mero pozitivnosti, se pravi realistično pozitivnost, in prav ta nas bo pripeljala do uspešnih rezultatov. In prav o tem pozitivno realističnem pogledu govori tudi pozitivno organizacijsko vedenje.

V sodobni ekonomiji bodo organizacije namreč primorane poslovoditi več oblik kapitala, ne zgolj finančnega, da bi prek naložb v ljudi ustvarjale trajen konkurenčni položaj ter dvignile uspešnost in učinkovitost poslovanja (Penger, 2006, str. 90). Pomembno je namreč, da vsaka organizacija, ki si želi biti uspešna, oblikuje celovito globalno strategijo, ki bo temeljila na konkurenčnih prednostih podjetja, ki poleg finančnega kapitala upoštevajo tudi druge vrste kapitala, in sicer človeški, socialni in psihološki kapital. Predvsem pozitivni psihološki kapital je pri nas močno podcenjen in premalo poudarjen, čeprav vemo, da seštevek pozitivne naravnosti, samozavesti, upanja, optimizma ter prožnosti vseh udeležencev v vseh procesih organizacije predstavlja veliko večje možnosti za uspeh (Žezlina, 2009, str. 1).

2.6 POTENCIALNE DIMENZIJE POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA

Zavedati pa se moramo, da se bo razvoj pozitivnega organizacijskega vedenja nadaljeval tudi v prihodnosti. Ne izključuje se možnost, da bo dimenzijam samozavesti, upanja, optimizma in prožnosti dodana še kakšna nova dimenzija, ki bo prav tako kot obstoječe izpolnjevala vse kriterije za vključitev v konstrukt. Seveda pa so za vključitev nove komponente v konstrukt potrebne številne meritve in raziskovanja o ustreznosti predlagane dimenzije (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006, str. 392). V svojih delih avtorji namreč že podajajo predloge za

nove dimenzije pozitivnega organizacijskega vedenja. Tako na primer Luthans s soavtorji predlaga kot morebitne potencialne dimenzije konstrukta razumnost, pogum, čustveno inteligenco, sočutje, srečo, delovno udejstvovanje, dobro počutje, modrost in odpuščanje (Avey et al., 2010, str. 436 in Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2011, str. 5). Tukaj pa lahko poudarim, da gre le za predloge potencialnih dimenzij, saj je za dejansko vključitev v model potrebno izpolnjevanje določenih kriterijev, in sicer vsaka dimenzija pozitivnega organizacijskega vedenja mora biti pozitivna, edinstvena, imeti mora dobro teoretično in empirično podlago, biti mora merljiva, imeti mora možnost razvijanja in, kar je najpomembnejše, vplivati mora na uspešnost. Kljub številnim predlogom, ki jih podajajo avtorji, pa še vedno velja dejstvo, da za enkrat le samozavest, upanje, optimizem in prožnost v celoti izpolnjujejo omenjene kriterije za vključitev v konstrukt pozitivnega organizacijskega vedenja.

2.7 UPORABA POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA V PRAKSI

Kot dokaz uporabnosti pozitivnega organizacijskega vedenja v praksi in njegovega vpliva na uspešnost navajam nekaj primerov dobre prakse, ki so vplivali na uspešnost tako podjetja kot tudi njegovih zaposlenih. Tako je na primer eden izmed ameriških inštitutov pred kratkim implementiral pozitivni psihološki kapital kot sestavni del svojega nadaljnjega razvoja. Na ta način bodo oblikovali prihodnje programe, kjer bodo vsi udeleženci izpostavljeni razvoju psihološkega kapitala. Vsi upravljalci v obratih družbe Kellogg v Omahi se morajo udeležiti spletnega usposabljanja na temo pozitivnega psihološkega kapitala. Vodstveni inženirji, direktorji in višji vodilni delavci v družbi Boeing so se usposabljali na področju pozitivnega psihološkega kapitala, in sicer kako razviti psihološki kapital v svojih ekipah in neposrednih poročilih. Podjetje Boeing zdaj uporablja sestavne dele pozitivnega psihološkega kapitala kot pokazatelj razvoja delovne sile na svojih četrletnih vodstvenih srečanjih. Tudi več kot 500 študentov na univerzi v Nebraski je sodelovalo pri direktnem in spletnem usposabljanju na temo pozitivnega psihološkega kapitala. Merjenje in analiza sta pokazala bistveno povečanje psihološkega kapitala. Podjetje ANZ, ki je zelo velika finančna institucija s sedežem v Melbournu, z objekti po vsej Avstraliji in Novi Zelandiji, je implementirala pozitivni psihološki kapital v razvoj testnih zmogljivosti za bančne delavce in namerava nadaljevati razvoj v bližnji prihodnosti. Podjetje i-GATE, ki je veliko tehnološko podjetje v Indiji, vključuje pozitivni psihološki kapital pri razvoju svojih zaposlenih in družin zaposlenih (Avey, 2007, str. 7).

V omenjenih primerih so podjetja v svoje poslovanje poskusno implementirala pozitivno organizacijsko vedenje in bila nad rezultati presenečena. Tudi v praksi je bilo dokazano, da pozitivno organizacijsko vedenje prinaša zaželene finančne in nefinančne organizacijske rezultate. Kasnejša merjenja in analize, ki so jih izvedla zgoraj omenjena podjetja, so pokazale bistveno povečanje pozitivnega psihološkega kapitala po uvedbi določenih sprememb. Zato lahko rečem, da uvedba pozitivnega organizacijskega vedenja pozitivno prispeva k uspešnosti in učinkovitosti. V splošnem pa vemo, da obstaja zelo enostavna formula, ki pravi, da je pozitivnost plus produktivnost enako profitabilnosti (Norris, 2008, str. 1). Če na kratko zaključim, lahko trdim, da pozitivno organizacijsko vedenje prinaša zaželene organizacijske rezultate in tako vpliva na uspešnost in učinkovitost organizacije, kar posledično vodi tudi v večjo profitabilnost.

3 KONCEPTUALNI MODEL IN ŠTUDIJA PRIMERA

Celotna študija primera bo potekala tako, da bom najprej oblikovala izhodišče kvalitativne raziskave. Nato bom razvila konceptualni model ter zbrala empirično gradivo. Sledili bodo kvalitativni intervjuji v izbranem podjetju, opazovanje udeležencev ter opredelitev metode kvalitativne analize študije primera. Nato bo sledilo še urejanje dokumentacije, kvalitativna analiza študije primera, analiza in interpretacija rezultatov, vrednotenje dela, priporočila vodstvu ter zaključek raziskave. V Tabeli 10 v nadaljevanju prikazujem načrt raziskave študije primera.

Tabela 10: Načrt raziskave raziskovalne študije primera čokoladnice Rajska ptica

I. IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE	
I.a. Oblikovanje raziskovalnih vprašanj (R1, RN)	I.b. Oblikovanje hipotez modela
II. RAZVOJ IN POJASNITEV KONCEPTUALNEGA MODELA (zanesljivost, veljavnost, triangulacija)	
III. ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA KVALITATIVNE RAZISKAVE	
III.a. Sekundarna analiza arhivskih podatkov	III.b. Analiza vsebine pomembnih dokumentov
IV. KVALITATIVNI INTERVJUJI (ključne osebe na različni stopnji hierarhične lestvice – nestrukturirani intervju – neformalni pogovori)	
V. OPAZOVANJE UDELEŽENCEV	
V.a. Opazovanje udeležencev (prikrito opazovanje brez udeležbe)	V.b. Opazovanje s soudeležbo pri aktivnostih (odkrito opazovanje z delno udeležbo)
VI. METODA KVALITATIVNE ANALIZE ŠTUDIJE PRIMERA (nestrukturirana oblika spraševanja)	
VII. UREJANJE DOKUMENTACIJE	
VIII. KVALITATIVNA ANALIZA ŠTUDIJE PRIMERA	
IX. ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV TER PRIPOROČILA VODSTVU	
X. ZAKLJUČEK RAZISKAVE	

3.1 KONCEPTUALNI MODEL

Na podlagi dejstev, navedenih v teoretičnem delu naloge, sem oblikovala konceptualni model pozitivnega organizacijskega vedenja, katerega bom nato tudi v praksi preizkusila. V teoretičnem delu sem namreč ugotovila, da se je pozitivno organizacijsko vedenje razvilo iz pozitivne psihologije na delovnem mestu, da je sestavljeno iz dimenzij, ki izpolnjujejo kriterije za vključitev v konstrukt ter da vodi v zaželeno finančne in nefinančne organizacijske rezultate. Za lažjo predstavo konceptualni model ponazarjam s Sliko 14 v nadaljevanju.

Slika 14: Konceptualni model



Znotraj pozitivne psihologije so se razvili številni modeli, ki temeljijo na pozitivnosti na delovnem mestu, eden izmed njih je tudi pozitivno organizacijsko vedenje. Njegov produkt je pozitiven psihološki kapital, ki vključuje štiri dimenzije, in sicer samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Vsaka izmed omenjenih dimenzij izpolnjuje določene kriterije za vključitev v koncept pozitivnega psihološkega kapitala ter je pozitivna, edinstvena, ima dobro teoretično in empirično podlago, je merljiva, možno jo je razvijati in, kar je najpomembnejše, vpliva na uspešnost. Pozitivni psihološki kapital in njegove dimenzije vplivajo na zaželeno rezultate organizacijskega vedenja. Te delimo na zaželeno finančne organizacijske rezultate, kot so uspešnost, dodana vrednost na zaposlenega in profitabilnost, ter na zaželeno nefinančne organizacijske rezultate, kot so zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih, motivacija zaposlenih, pripadnost in zavzetost zaposlenih ter udejstvovanje zaposlenih. Ti rezultati pa nazaj prispevajo h krepitvi elementov pozitivnega organizacijskega vedenja.

Pozitivno organizacijsko vedenje je torej pozitivno povezano z zaželenimi organizacijskimi rezultati in posledično prispeva k dvigu uspešnosti organizacije, dodane vrednosti na zaposlenega, profitabilnosti, zadovoljstva in dobrega počutja zaposlenih, motivacije zaposlenih, pripadnosti oziroma zavzetosti zaposlenih, udejstvovanja zaposlenih, pozitivnih čustev zaposlenih, spodbudne klime v organizaciji, občutka sreče na delovnem mestu ter dvigu učinkovitosti vodstva. Po drugi strani pa prispeva k zmanjšanju stresa na delovnem mestu, cinizma znotraj organizacije, fluktuacije in absentizma zaposlenih. Pozitivno organizacijsko vedenje ugodno vpliva tako na organizacijo kot tudi na zaposlene znotraj nje. V nadaljevanju sledi opis naštetih organizacijskih rezultatov, pred tem pa še s Sliko 15 prikazujem povezavo zaželenih organizacijskih rezultatov s konceptom pozitivnega organizacijskega vedenja.

Slika 15: Pozitivno organizacijsko vedenje in zaželeni organizacijski rezultati



Kot je bilo že večkrat omenjeno in dokazano, pozitivno organizacijsko vedenje pomaga podjetju pri doseganju zaželenih organizacijskih rezultatov. Samozavest, upanje, optimizem in prožnost vplivajo na uspešnost organizacije. Pri tem pa velja omeniti dejstvo, da vse dimenzije skupaj bolj vplivajo na uspešnost kot pa vsaka posebej (Luthans et al., 2007, str. 549). Lahko tudi rečem, da sta pozitivno organizacijsko vedenje in uspešnost organizacije pozitivno povezana. Opravljena je bila namreč raziskava, s katero je bilo ugotovljeno, da pozitivni psihološki kapital tovarniških delavcev na Kitajskem močno vpliva na njihovo uspešnost pri delu (Luthans, Avey, Clapp-Smith & Li, 2008, str. 819). Prav tako pa pozitivni psihološki kapital vpliva tudi na uspešnost in učinkovitost tima znotraj organizacije ter posledično na samo profitabilnost celotne organizacije. Teoretično in empirično je bilo potrjeno, da obstaja med pozitivnim psihološki kapitalom in učinkovitostjo tima pozitivna povezava (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009, str. 229). Uspešnost organizacije in posameznikov znotraj nje je torej zaželeni finančni organizacijski rezultat, ki je posledica pozitivnega organizacijskega vedenja. Povedano drugače, pozitivno organizacijsko vedenje vodi v večjo uspešnost organizacije.

Prav tako so samozavest, upanje, optimizem in prožnost povezani z zadovoljstvom zaposlenih pri delu (Luthans et al., 2007, str. 551). Zadovoljstvo na delovnem mestu opredelimo kot prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz posameznikove ocene delovnega mesta ali delovnih izkušenj. Zadovoljstvo na delovnem mestu je neko notranje stanje, ki je izraženo s čustvenim in kognitivnim ocenjevanjem samega dela z določeno mero pozitivnosti ali negativnosti (Brief & Weiss, 2002, str. 282-283). Zadovoljstvo zaposlenih je tako eden izmed napovedovalcev

zaželenega organizacijskega vedenja (Youssef & Luthans, 2007, str. 783). Zadovoljni zaposleni so po navadi uspešni ne samo na delovnem mestu, ampak tudi na vseh ostalih področjih življenja. Uspešnost zadovoljnih zaposlenih temelji na dveh glavnih faktorjih. Prvič, ker so zadovoljni ljudje pogosteje pozitivno razpoloženi, obstaja pri njih večja verjetnost aktivnega delovanja v smeri doseganja novih ciljev. Drugič, zadovoljni ljudje posedujejo pretekla znanja in vire, ki so jih zgradili na temelju preteklega pozitivnega razpoloženja (Lyubomirsky, King & Diener, 2005, str. 803-804). Lahko torej rečem, da pozitivno organizacijsko vedenje vpliva in je pozitivno povezano z zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu.

Tako pozitivno organizacijsko vedenje kot tudi njegove dimenzije so povezani z dobrim počutjem zaposlenih na delovnem mestu. Dobro počutje na delovnem mestu se nanaša na kakovost subjektivnih izkušenj pri delu. Dokazano je bilo, da dobro počutje lahko povečamo že s tem, da nudimo pomoč drugim (Donaldson & Ko, 2010, str. 19). Psihološko dobro počutje je subjektivni občutek zadovoljstva, sreče ter splošnega zadovoljstva posameznika z njegovim življenjem (Singh & Mansi, 2009, str. 233). Pove nam, kako se ljudje spominjajo svojih preteklih izkušenj ter kako občutijo in efektivno doživljajo dogajanje v realnem času (Lopez, 2009, str. 1). Subjektivno dobro počutje vključuje dva elementa, in sicer čustveno ravnovesje, ki ga dobimo, če odštejemo pogostost negativnih čustev od pogostosti pozitivnih čustev, ter dožemanje zadovoljstva z življenjem, ki je bolj stabilen element in ima večjo kognitivno komponento (Vazquez, Hervas, Rahoba & Gomez, 2009, str. 17). Dobro počutje zaposlenega naj bi bilo torej sestavljeno iz treh komponent, in sicer so te subjektivno dobro počutje (zadovoljstvo z življenjem plus dispozicijski vpliv), dobro počutje na delovnem mestu (zadovoljstvo na delovnem mestu plus vplivi, povezani z delom) ter psihološko dobro počutje (samosprejetje, pozitivni odnosi z drugimi, obvladovanje okolja, samostojnost, smisel v življenju in osebna rast) (Page, Vella Brodrick, 2009, str. 454). Večina ljudi preživi veliko časa na delovnem mestu in glavni vir dobrega počutja načeloma zaradi tega prihaja iz počutja na delovnem mestu (Sivanathan et al., 2004, str. 283). Raziskave so pokazale, da dobro počutje prinaša številne ugodnosti zaposlenim in celotni organizaciji. Torej lahko zaključim, da je pozitivno organizacijsko vedenje povezano z dobrim počutjem zaposlenih na delovnem mestu.

Vse dimenzije pozitivnega organizacijskega vedenja pa vplivajo tudi na motivacijo zaposlenih na delovnem mestu. V interesu vsake organizacije je namreč, da njeni zaposleni optimalno opravljajo svoje delo, so zanj motivirani ter so hkrati zadovoljni. Nekdo, ki v privatnem življenju in na delovnem mestu ni zadovoljen, ne bo imel neke posebne motivacije za opravljanje svojega dela. Seveda pa je pri zadovoljnem posamezniku znotraj organizacije, ki poudarja pomen pozitivnega psihološkega kapitala, večja verjetnost, da bo delo opravljal z dodatno mero motivacije. Motivacijo opredelimo kot psihično stanje, ki nam daje energijo, nas vodi do želenega rezultata in višja kot je, več bomo dosegli, bolj bomo uspešni in posledično bomo bolj zadovoljni (Lešnik, 2006, str. 3). Motivirani posamezniki so za podjetje zelo pomemben vir konkurenčne prednosti, zato morajo vodje najti načine, kako spodbujati motivacijo zaposlenih na delovnem mestu ter kako jih učinkovito stimulirati za delo in doseganje dobrih rezultatov. Iz povedanega lahko sklepam, da pozitivno organizacijsko vedenje lahko veliko pripomore k višji motivaciji zaposlenih znotraj organizacije.

Obstaja tudi povezava med pozitivnim organizacijskim vedenjem in zavzetostjo oziroma pripadnostjo zaposlenih. Pripadnost organizaciji je obravnavana kot zaželeni organizacijski rezultat in definirana kot koncept, ki predstavlja vez oziroma povezavo med posamezniki in organizacijo, v kateri so le-ti zaposleni (Shahnawaz & Jafri, 2009, str. 80). Zaposleni z močno čustveno zavzetostjo oziroma pripadnostjo ostanejo v organizaciji, ker si to želijo, tisti z močno vztrajno pripadnostjo ostanejo v organizaciji, ker morajo, tisti z močno normativno pripadnostjo pa ostanejo v organizaciji, ker menijo, da bi morali. Ta tristranska konceptualizacija oblikuje pripadnost v pomemben organizacijski rezultat (Youssef & Luthans, 2007, str. 783). Zavzetost zaposlenih je stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva in pripadnosti. Zavzeti zaposleni so energični, delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. So izvor inovacij, pomagajo pri razvoju podjetja ter zaupajo v sodelavce in vodje (Gruban, 2007, str. 14-16). Poenostavljeno lahko rečem, da pripadnost zaposlenih predstavlja občutek povezanosti med zaposlenim, njegovim delom in delovnim okoljem (Cravens et al., 2010, str. 273). Zato lahko trdim, da je pripadnost oziroma zavzetost zaposlenih organizaciji pozitivno povezana s pozitivnim organizacijskim vedenjem.

Samozavest, upanje, optimizem in prožnost so povezani tudi z udejstvovanjem zaposlenega. Udejstvovanje na delovnem mestu opredelimo kot pozitivno izpolnjevanje, povezano z delom, sestavljeno iz moči, predanosti in absorpcije (Donaldson & Ko, 2010, str. 20). Osredotoča se na to, kako delovne psihološke izkušnje posameznika oblikujejo proces, kako si posameznik samega sebe predstavlja med izvedbo določene naloge (Luthans & Peterson, 2002, str. 378). Udejstvovanje zaposlenega predstavlja nivo energije in strasti, ki jo čuti posameznik v povezavi z organizacijo, v kateri deluje. Tak zaposleni je v celoti vključen v svoje delo in je nad njim navdušen (Medlin & Green, 2008, str. 32). Udejstvovanje zaposlenih ponuja organizaciji številne ugodnosti in je povezano s pozitivnim organizacijskim vedenjem.

Pozitivno organizacijsko vedenje je tudi povezano s pozitivnimi čustvi posameznika znotraj podjetja. Ugotovljeno je bilo, da je psihološki kapital pozitivno povezan s pozitivnimi čustvi (Avey, Wernsing & Luthans, 2008, str. 56-57). Zaposleni, ki izkazujejo pozitivna čustva, lažje ustvarijo pozitiven vtis na stranke, medtem ko zaposleni, ki izkazujejo negativna čustva, pustijo stranki neugoden vtis (Ashkanasy & Daus, 2001, str. 81). Pozitivna čustva, kot so na primer veselje, ljubezen ali sreča, so zelo pomembna, saj prinašajo dobro počutje, obenem pa imajo pozitivne posledice na harmonijo v organizaciji in ji nudijo neko trdnost, pravičnost in modrost (Fineman, 2006, str. 274). Pozitivna čustva spodbujajo družabnost, altruizem, naklonjenost sebi in drugim, odpornost telesa in imunskega sistema ter učinkovite sposobnosti za reševanje sporov in konfliktov (Lyubomirsky et al., 2005, str. 840). Pozitivna čustva imajo pozitivne posledice ne samo zato, ker so povezana z razlikami med posamezniki, kot sta na primer produktivnost in vztrajnost, temveč tudi zato, ker vplivajo na odnos zaposlenih s sodelavci. Občutenje in izražanje pozitivnih čustev na delovnem mestu lahko povzroči lažje oziroma bolj tekoče socialne interakcije (Anger Elfenbein & Ambady, 2002, str. 965). Posamezniki in skupine ljudi dosegajo bolj optimalne ravni kognitivnega in čustvenega delovanja ob višji stopnji pozitivnih čustev posameznika ali skupine (Luthans et al., 2011, str. 11). Iz povedanega lahko sklepam, da je pozitivno organizacijsko vedenje povezano s pozitivnimi čustvi posameznika.

Dokazano je tudi bilo, da je pozitivno organizacijsko vedenje povezano s klimo v podjetju. Delovna klima nam pove, kako posameznik vidi sebe, kako sodelavce ter kako pravzaprav vrednoti celotno organizacijo in odnose v njej. Pozitivno delovno mesto je zaposlenim prijetno, ti se medsebojno razumejo in spoštujejo. Raziskave s področja psihologije dela in organizacije potrjujejo pozitiven odnos med klimo in zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu (Lešnik, 2006, str. 1-2). Pozitivna klima torej predstavlja delovno mesto, kjer se zaposleni med seboj dobro razumejo in spoštujejo, poleg tega pa dostopajo do nadrejenih brez večjih težav in z njimi komunicirajo (Pozitivna delovna atmosfera zagotavlja psihološko varnost na delovnem mestu, 2010). Zaposleni, ki zaznavajo spodbudno klimo v podjetju, bodo imeli višji psihološki kapital. To bo posledično vplivalo na njihovo uspešnost (Luthans et al., 2011, str. 31). Pozitivno organizacijsko vedenje je torej povezano s spodbudno klimo v organizaciji.

Pozitivno organizacijsko vedenje je povezano tudi z občutkom sreče na delovnem mestu. Sreča je na splošno širši konstrukt kot prej omenjeno zadovoljstvo. Obsega pozitivna spoznanja in čustva, ki izhajajo iz subjektivnega občutka dobrega počutja in splošnega zadovoljstva z življenjem (Youssef & Luthans, 2007, str. 783). Srečo definiramo kot širše pozitivno stanje dobrega počutja, ki se lahko znotraj iste osebe spreminja, in to v zelo kratkem časovnem obdobju (Xanthopoulou, Bakker & Ilies, 2010, str. 3). Zagotavlja številne pozitivne koristi in to ne samo srečnemu posamezniku, ampak tudi ostalim zaposlenim in s tem celotni organizaciji (Wright & Cropanzano, 2004, str. 338). Pozitivni in srečni ljudje so bolj prožni in odporni na stisko, imajo boljši imunski sistem ter so fizično bolj zdravi. Dokazano je celo bilo, da srečni ljudje živijo dlje (Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010, str. 18). Srečni zaposleni dosegajo večjo uspešnost, sprejemajo boljše odločitve ter gradijo boljše odnose z ostalimi zaposlenimi v primerjavi z nesrečnimi zaposlenimi (Peterson et al., 2008, str. 343). Zato lahko trdim, da je sreča na delovnem mestu povezana s pozitivnim organizacijskim vedenjem.

Pozitivno organizacijsko vedenje pa je povezano tudi z učinkovitostjo vodstva. Na njegovi osnovi se v podjetju razvije pozitivno vodenje (Luthans, 2002a, str. 703). Pozitivno vodenje vpliva na udejstvovanje in zavzetost zaposlenih ter na njihovo učinkovitost in uspešnost pri delu. Prva komponenta modela pozitivnega vodenja je v prednosti usmerjeno vodenje. Najuspešnejši managerji uporabljajo način vodenja, ki se osredotoča na razvoj prednosti posameznikov v organizaciji. Druga komponenta je managerjeva perspektiva v težkih časih. Posamezniki z bolj pozitivnim pojasnjevalnim stilom lahko bolje upravljajo negotovosti, ki jih prinašajo spremembe. Zadnja komponenta modela pozitivnega vodenja pa je managerjev stil pri zagotavljanju priznanj in spodbud zaposlenim. Vse tri komponente skupaj vplivajo na pozitivno vodenje, ki vodi v večjo produktivnost in učinkovitost posameznikov znotraj podjetja ter lahko nastane le na osnovi pozitivnega psihološkega kapitala (Greenberg & Arakawa, 2006, str. 4-5). Zato pravimo, da pozitivno organizacijsko vedenje vpliva na učinkovitost vodstva v podjetju.

Po drugi strani pa je pozitivno organizacijsko vedenje negativno povezano z nezaželenimi organizacijskimi rezultati ter posledično prispeva k zmanjšanju nezaželenih rezultatov znotraj podjetja. V nadaljevanju na kratko povzemam in dokazujem, da pozitivno organizacijsko vedenje prispeva k zmanjšanju stresa, cinizma, fluktuacije in absentizma zaposlenih.

Najpogostejši vzrok neproduktivnega vedenja v organizaciji je stres na delovnem mestu. Posamezniki z višjim psihološkim kapitalom so pri soočanju s stresom bolj prožni in njegovih negativnih posledic ne doživljajo tako močno. Poleg tega ti posamezniki v stresnih situacijah ostanejo optimisti, saj so mnenja, da se bo stanje izboljšalo v prihodnje, oblikujejo plane in poti z namenom spremeniti stanje na boljše, počutijo se učinkoviti in sposobni rešiti situacijo ter so zato kljub nastali težavi uspešni (Avey et al., 2010, str. 440-441). Med dimenzijami pozitivnega organizacijskega vedenja in stresom na delovnem mestu obstaja torej negativna povezava. Stres predstavlja negativni odgovor na stresorje, ki so rezultati posameznikove ocene, da je določena situacija bodisi nevarna bodisi škodljiva. Stresorji so fizični ali psihološki dražljaji, na katere se posameznik odziva (Donaldson & Ko, 2010, str. 21). Stres se v večini primerov pojavi, ko posameznik zazna, da zahteve iz zunanjega okolja presegajo njegovo dojetanje svojih sposobnosti za spopadanje z njimi (Avey, Luthans & Jensen, 2009, str. 679). Stres ne nastane zaradi situacije, v kateri se je posameznik znašel, temveč od njegovega dojetanja, da se ni sposoben na zadovoljiv način soočiti z nastalo situacijo (Hiebert, 2006, str. 2). Posamezniki z višjim psihološkim kapitalom stresne situacije dojemajo drugače kot tisti z nižjim, saj zaupajo vase in v svoje sposobnosti ter verjamejo, da se bodo uspešno spopadli z nastalo situacijo. Preveč stresa negativno vpliva na dobro počutje na delovnem mestu in posledično tudi na pozitivno organizacijsko vedenje.

Pripadniki organizacije z višjim psihološkim kapitalom in pozitivnim organizacijskim vedenjem izkazujejo nižjo stopnjo cinizma. Za to obstaja več razlogov. Prvič, dokazano je bilo, da elementi pozitivnega psihološkega kapitala, kot sta na primer upanje in optimizem, sprožijo pozitivna čustva v smislu pozitivne ocene in povečane verjetnosti doseganja uspehov in postavljenih ciljev. Drugič, psihološki kapital ima motivacijski vpliv, ki lahko poveča internalizacijo, odločnost in način razmišljanja, kar je v kontrastu z opuščanjem in obupom, ki sta povezana s cinizmom. Tretjič, ljudje polni upanja doživljajo manj negativnih čustev, celo ob srečanju z velikimi ovirami. Povečana pozitivna čustva, motivirana spoznanja in zmanjšanje negativnih čustev skupaj pripomorejo k zmanjšanju cinizma. Ljudje z višjim psihološkim kapitalom se lažje soočajo z organizacijskimi spremembami, so bolj fleksibilni in prilagodljivi (Avey et al., 2010, str. 439, 446). Torej lahko zaključim, da obstaja med pozitivnim organizacijskim vedenjem in cinizmom negativna povezava.

Posamezniki z višjim psihološkim kapitalom predstavljajo manjšo fluktuacijo v podjetju, saj je med njimi manj namer dati odpoved (angl. *turnover intentions*). Njihov optimizem glede prihodnosti in zaupanje v lastne sposobnosti za doseg uspeha na delovnem mestu jim dajeta motivacijo za kreiranje svoje lastne usode ter sposobnost se truditi ter vztrajati pri naletu na oviro, raje kot se jo izogniti. Poleg tega pa so se posamezniki, ki so doživeli neprijeten dogodek na delovnem mestu, zaradi visoke mere prožnosti sposobni situaciji prilagoditi in se od nje odvrniti ter s tem preprečiti namere dati odpoved. Visoko upajoči posamezniki pa so veliko bolj sposobni dobiti številne poti za doseg uspeha na trenutnem delovnem mestu ter s tem prispevajo k zmanjšanju potreb za zapustitev organizacije (Avey et al., 2010, str. 439-440). Lahko torej rečem, da obstaja med pozitivnim organizacijskim vedenjem in namero dati odpoved ter fluktuacijo negativna povezava.

Pozitivni psihološki kapital pa ima tudi sposobnost zmanjšati absentizem zaposlenih znotraj organizacije. Absentizem je definiran kot odsotnost z dela in nastopi zaradi različnih vzrokov. Med najpogostejšimi so bolniška odsotnost, dopust, porodniški dopust ali poklicne deviantnosti. Ločimo med dvema vrstama absentizma, in sicer med prostovoljnim in neprostovoljnim absentizmom. Neprostovoljni absentizem opredelimo kot odsotnost z delovnega mesta, ki je za posameznika neizogibna, kot na so primer fizična in psihična obolenja. Prostovoljni absentizem pa predstavlja odsotnost z delovnega mesta zaradi sprejemljivega razloga. V to kategorijo uvrščamo na primer dopust in odsotnost zaradi raznih osebnih razlogov (Avey, Patera & West, 2006, str. 43-44). Vodje se zato z oblikovanjem dobrih delovnih pogojev trudijo, da bi čim bolj zmanjšali absentizem zaposlenih. Ker večja mera pozitivnega psihološkega kapitala vpliva na zmanjšanje odsotnosti z dela, lahko rečem, da obstaja med pozitivnim organizacijskim vedenjem in absentizmom (tako prostovoljnim kot neprostovoljnim) negativna povezava.

3.2 ŠTUDIJA PRIMERA

3.2.1 Opis podjetja Rajska ptica

Na podlagi teorije oblikovan konceptualni model, ki je prikazal povezave med pozitivnim organizacijskim vedenjem in zaželenimi organizacijskimi rezultati, bom preizkusila tudi v praksi, in sicer s študijo primera v podjetju oziroma čokoladnici Rajska ptica. Čokoladnica Rajska ptica je bila ustanovljena julija leta 2005 in je majhno družinsko podjetje, ki prihaja iz Anglije. Kadrovski potencial čokoladnice šteje šest zaposlenih. Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja čokolade, za njeno izdelavo pa skrbi vrhunski »chocolatier« Samo Osmanchevich. Ime čokoladnice izhaja iz dejstva, da je čokolada zanj rajska dobrota. Pri ustvarjanju imena čokoladnice pa so sodelovali tudi njegovi številni prijatelji, na koncu pa je bila odločilna beseda etnologa dr. Janeza Bogataja. Logotip podjetja v podobi rajske ptice je povsem enak zaponkam in gumbnicam, ki so jih našli ob arheoloških izkopavanjih na Bledu in tudi v Piranu. Hoteli so, da ime podjetja predstavlja nekaj slovenskega, domačega, nekaj, kar simbolizira dobro.

Svoje znanje o tem, kako izdelati prvovrstne čokolade, je Samo pridobival v Angliji in Belgiji. Do svojega šestnajstega leta je odraščal v Kranjski Gori, nato pa se je preselil v London. Tam se je preizkušal kot manager vrhunskih restavracij, delal je v prestižnih hotelih ter spoznaval svet kave in čajev. Kar nekaj časa je delal v gostinstvu, in sicer je bil tudi glavni manager restavracije mednarodne korporacije Planet Hollywood v Londonu z 200 zaposlenimi. Pozneje je ustanovil lastno restavracijo, potem pa se je z gostinstvom prenehal ukvarjati, saj ga je vedno bolj navduševala čokolada. Želja po lastni čokoladnici je postajala vedno večja, zato je ta kmalu nadomestila nekdanjo restavracijo. O sladicah se je izpopolnjeval pri največjih mojstrih čokolade v Belgiji in Franciji. V Angliji se je z ženo že preživljal s svojo čokoladnico, v Sloveniji pa je opazil, da na tem področju obstaja neizkoriščen potencial. Po dvajsetih letih življenja v tujini se je nato odločil, da se vrne v Slovenijo in v prestolnici odpre svojo čokoladnico. Da je to res to, kar si želi početi, je spoznal, ko je s starši obiskal majhno čokoladnico v Franciji, kjer je žena prodajala čokolado, ki jo je mož delal v ozadju. Poleg čokolade so ga vzdušje v prostoru in vonji, ki so ga obdajali, tako očarali, da je vedel, da je to njegovo poslanstvo.

Vsaka čokolada iz Rajske ptice je svojevrstna umetnina, saj je ročno izdelana in to iz povsem naravnih sestavin. Podjetje je skrbno izumilo svoje recepte, ki vsebujejo kombinacijo različnih okusov ter jih ponuja na različne načine, in sicer kot čokoladne pralineje, čokoladne figurice, čokoladne tablice, čokoladne izdelke za večja naročila, posebne priložnosti, kot so na primer poroke, obletnice, otvoritve in razni prazniki (valentinovo, dan žena, božič), ter čokoladne izdelke za poslovna darila z logotipom podjetja. Podjetje namreč ponuja več kot 100 različnih okusov pralinej in vsaj enkrat mesečno izumijo kakšen nov okus. Čokolada pa je za proizvodnjo zelo zahtevna, saj vsebuje več kot 500 sestavin. Nekatere med njimi pa tudi spodbujajo občutek sreče, veselja in dobrote ali pa celo sprožajo hormon sreče. Ker pri izdelavi pralinej uporablja le naravne materiale, je rok uporabe nekaterih samo dva tedna.

Glavno vodilo in vrednote podjetja so vdanost in spoštovanje zaposlenih, pripadnost oziroma vdanost zaposlenih zgodbi podjetja ter spoštovanje kupcev. Pomembna je tudi osredotočenost na cilj, se pravi na čokolado, in na energijo za ustvarjanje čokolade. Ob tem pa naj poudarim, da so za podjetje še vedno najpomembnejši človeški odnosi, tako znotraj podjetja kot tudi v zasebnem življenju zaposlenih. Ena izmed posebnosti podjetja je tudi njegova dostopnost, v smislu, da so vrata delavnice, kjer nastajajo čokoladni okusi in oblike, odprta za vsakogar, ki si želi ogledati proces izdelave čokolade v živo. Konkurenca v tem segmentu je sicer kar velika, a to je za podjetje dobro, saj ima raje konkurenco, kot pa da je brez nje. Le tako je lahko podjetje še boljše, saj se sooča z vedno novimi izzivi. Kar Sama najbolj moti pri ostalih čokoladarjih, je odnos njihovih trgovcev do kupcev. Mnogi od njih namreč obravnavajo potrošnika kot nekoga, ki ni več uživanja v različnih čokoladnih okusih. Prav zato v čokoladnici Rajska ptica ravna drugače in vsaki stranki ne glede na to, ali se sploh odloči za nakup, ponudijo v pokušino košček čokolade. Gre le za majhno pozornost, lep pristop, ki pa je med kupci zelo cenjen.

Bistvene za kakovosten čokoladni okus so kakovostne sestavine in velika mera domišljije. Čokolado povezujemo z mnogo stvarmi, kot so na primer ljubezen, romantika, udobje in razvajanje, ima več kot 500 vsebin, kar je veliko več kot katerakoli druga hrana in ima zato moč, ki jo druga hrana nima. Inspiracijo in energijo za nova ustvarjanja ter raziskovanja okusov Samo dobi ob branju knjige ali ob sprehodih v naravi ter ob barvah, naravi in različnih kulturah sveta. Njegov moto je ustvarjaj drugačnost. Trenutno v podjetju razmišljajo o novih trgovinah v Zagrebu, Avstriji in Italiji, organizirati pa nameravajo tudi tečaje izdelovanja pralinejev in odpreti slaščičarno. V prihodnosti bi namreč radi imeli slaščičarno, kjer se ljudje lahko usedejo in zraven gledajo, kako se dela čokolada.

»99 odstotkov ljudi ima rado čokolado, en odstotek pa jih laže.« Samo Osmanchevich

3.2.2 Metoda

S preučevanjem literature, predvsem tujih znanstvenih člankov, sem najprej razvila in oblikovala konceptualni model. Pri njegovi pripravi sem uporabila predvsem sintetično metodo, kjer sem strnila različne pojme, ki sem jih spoznala v teoretičnem delu, v neko celoto in jih predstavila v obliki sheme, konceptualnega modela. Ta mi je služil kot podlaga za nadaljnjo izdelavo

magistrskega dela. S pomočjo polstrukturiranih intervjujev sem namreč opravila raziskavo v izbranem podjetju, v čokoladnici Rajska ptica. Šlo je za kvalitativno raziskavo, in sicer za študijo primera. Intervju je zajemal dva dela. V prvem delu so se vprašanja navezovala na pozitivno organizacijsko vedenje, pozitivni psihološki kapital ter na njegove dimenzije. Z vprašanji v tem delu sem poskušala ugotoviti, ali so med zaposlenimi in na splošno v podjetju prisotne dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala ter na kakšne načine zaposleni in podjetje razvijajo samozavest, upanje, optimizem in prožnost znotraj podjetja. V drugem delu pa sem s postavljenimi vprašanji želela ugotoviti povezavo med pozitivnim psihološkim kapitalom oziroma pozitivnim organizacijskim vedenjem in zaželenimi finančnimi in nefinančnimi organizacijskimi rezultati. Skušala sem ugotoviti, ali so pri poslovanju podjetja prisotni zaželeni organizacijski rezultati in kako zaposleni in podjetje skrbijo za razvijanje in ohranjanje uspešnosti podjetja, zadovoljstva in dobrega počutja zaposlenih, motivacije zaposlenih, zavzetosti in pripadnosti zaposlenih ter udejstvovanja zaposlenih. Predvsem me je zanimalo, ali in kako pozitivno organizacijsko vedenje prispeva k zaželenim organizacijskim rezultatom. Tu sem uporabila predvsem deduktivni pristop, saj sem na osnovi proučevane literature, predstavljene v teoretičnem delu, opredelila raziskovalne hipoteze in jih z raziskavo tudi preizkusila. S študijo primera sem tako povezala teorijo in prakso ter s tem prispevala k boljšemu razumevanju pozitivnega organizacijskega vedenja in njegovega prispevka k zaželenim finančnim in nefinančnim organizacijskim rezultatom.

Pred izvedbo študije primera sem definirala raziskovalna vprašanja, postavila hipoteze ter oblikovala tudi temeljno tezo magistrskega dela. S pomočjo študije primera sem tako skušala odgovoriti na postavljena raziskovalna vprašanja. Prvo raziskovalno vprašanje je, kakšne so značilnosti pozitivnega organizacijskega vedenja in ali je pri poslovanju čokoladnice Rajska ptica opaziti elemente pozitivnega organizacijskega vedenja. Drugo raziskovalno vprašanje je, kateri so zaželeni organizacijski rezultati in ali jih najdemo tudi v Rajske ptici. Tretje raziskovalno vprašanje pa je, ali pozitivno organizacijsko vedenje prinaša zaželeno organizacijske rezultate in ali lahko to dokažemo tudi na primeru konkretnega slovenskega podjetja. Pri tem bom pa v magistrskem delu preverila tudi tri hipoteze. Prva hipoteza je, da je pri poslovanju Rajske ptice opaziti elemente pozitivnega organizacijskega vedenja. Druga hipoteza je, da zaželeno organizacijske rezultate najdemo tudi v Rajske ptici. Tretja hipoteza pa pravi, da obstaja povratni ciklični vpliv pozitivnega organizacijskega vedenja in zaželenih organizacijskih rezultatov. Pozitivno organizacijsko vedenje prispeva k dvigu zaželenih finančnih in nefinančnih organizacijskih rezultatov in ti nazaj vplivajo na dvig pozitivnega organizacijskega vedenja v podjetju.

Na osnovi postavljenih ciljev, raziskovalnih vprašanj in hipotez tako podajam temeljno tezo magistrskega dela, *ki pravi, da integracija elementov pozitivnega psihološkega kapitala v proces vodenja prispeva k dvigu zaželenih (finančnih in nefinančnih) organizacijskih rezultatov. Le-ti pa nazaj prek povratne zanke prispevajo k nadaljnji krepitvi elementov pozitivnega organizacijskega vedenja v procesu vodenja. Sklene se tako imenovani ciklični oziroma vzajemni odnos med pozitivnim organizacijskim vedenjem, pozitivnim psihološkim kapitalom in zaželenimi finančnimi in nefinančnimi organizacijskimi rezultati. Temeljno tezo tudi na poenostavljen način prikazujem s Sliko 16 v nadaljevanju.*

Slika 16: Model pozitivnega organizacijskega vedenja in zaželenih organizacijskih rezultatov



Zgornja Slika 16 prikazuje temeljno tezo magistrskega dela in je obenem tudi strjen povzetek celotne vsebine magistrskega dela. Če na kratko ponovim, lahko rečem, da pozitivno organizacijsko vedenje in njegove dimenzije prispevajo k dvigu zaželenih finančnih in nefinančnih organizacijskih rezultatov. Ti pa nazaj prispevajo k dvigu pozitivnega organizacijskega vedenja. Torej, višji kot je pozitiven psihološki kapital in posledično pozitivno organizacijsko vedenje, višji so zaželeni finančni in nefinančni organizacijski rezultati.

V podjetju sem najprej izvedla opazovanje z udeležbo, kasneje pa sem opravila tudi intervjuje med zaposlenimi na različnih nivojih v podjetju. Osebe za intervju sem izbrala na ta način, da sem pokrila vse dejavnosti preučevanega podjetja. Tako sem intervju opravila z vodstvom in v sami proizvodnji, nato z osebjem iz poslovalnic oziroma prodajaln ter kavarn. Po istem postopku pa sem izvedla tudi samo opazovanje. Najprej sem se odpravila na sedež podjetja, kjer tudi poteka sama proizvodnja čokolade in ostalih čokoladnih izdelkov. Že preden sem vstopila v prostor, sem opazila izložbo polno različnih čokoladnih izdelkov, ki so bili skladno razporejeni po policah. V prostoru, kjer hkrati lahko vidiš, kako se izdeluje čokolada in jo tudi kupiš, saj je v ospredju prodajalna, v ozadju pa poteka proizvodnja, je močno dišalo po čokoladi. Takoj so me z nasmehom na ustih pozdravili vsi, ki so bili trenutno v prostoru. Tam sem nato izvedla prvi intervju z vodstvom podjetja. Intervju je bil zelo sproščen, ob pogovoru pa sva se s sogovornikom tudi večkrat nasmejala. Sogovornik je bil preprost, vendar je bilo lahko hitro opaziti, da se zelo dobro spozna na posel in da mu je njegovo delo res zelo všeč. Ob zaključku intervjuja so mi ponudili, naj poskusim njihove čokoladne specialitete. Nato sem se odpravila v eno izmed poslovalnic oziroma prodajaln podjetja, nazadnje pa sem obiskala še kavarno, ki je v lasti Rajske ptice. V obeh prostorih sem dobila nek občutek dobrodošlice in ponovno me je osebje pozdravilo z nasmehom na ustih. Oba intervjuja sta ponovno potekala v prijetni klimi, sogovornici sta bili ob pogovoru nasmejani in zelo prijazni.

3.2.3 Rezultati in diskusija

V podjetju Rajska ptica sem opravila polstrukturirane intervjuje z različnimi osebami, in sicer z vodstvom in v sami proizvodnji, nato z osebjem iz poslovalnic oziroma prodajaln ter kavarn. Intervjuji so potekali brez zapletov in točno ob vnaprej dogovorjenem času. Sogovorniki so bili pripravljene odgovarjati na vsa moja vprašanja, intervju je potekal v sproščenem vzdušju in je bil sestavljen iz 18 večjih vprašanj, ki so bila nato razdeljena še na manjša podvprašanja. Ker je bil intervju razdeljen na dva dela, na pozitivno organizacijsko vedenje in rezultate pozitivnega organizacijskega vedenja, prikazujem rezultate ločeno v dveh tabelah. V nadaljevanju v Tabeli 11 prikazujem odgovore zaposlenih, ki se nanašajo na pozitivno organizacijsko vedenje.

Tabela 11: Pozitivno organizacijsko vedenje v čokoladnici Rajska ptica

Pozitivno organizacijsko vedenje
Oseba 1
<p>Samozavest: Oseba se čuti sposobna prispevati predloge za oblikovanje strategije in ciljev podjetja, probleme v podjetju rešuje brez večjih težav, predstavitev pred sodelavci in ostalimi obiskovalci znotraj podjetja ji ne predstavljajo neugodja. Meni, da je pomembno, da so zaposleni samozavestni, da zaupajo vase in v svoje sposobnosti, ker potem to pomeni, da so zaposleni dovolj samoiniciativni ter da pri svojem delu ne potrebujejo vodje. Meni tudi, da so zaposleni v čokoladnici samozavestni (njihovo stopnjo samozavesti bi na lestvici od 1 do 12 ocenila z 10) in da ta samozavest vpliva na uspešnost, učinkovitost ter na samo produktivnost.</p> <p>Upanje: V primeru, da bi osebi na delovnem mestu naložili veliko nujnih delovnih nalog, ki bi jih morala v roku izpolniti, čeprav ne bi imela dovolj časa, bi ji to predstavljalo izziv in bi bila sposobna najti način, kako uspešno opraviti vse obveznosti. Oseba je še poudarila, da se s tako situacijo v čokoladnici srečujejo predvsem v novembru in decembru, takrat imajo namreč največ naročil in jih morajo biti sposobni tudi realizirati. Meni, da je vplivanje upanja med zaposlenimi v podjetju zelo pomembno, da so zaposleni v čokoladnici visoko upajoči ter da to upanje predvsem zelo vpliva na uspešnost. Če se namreč vsi zaposleni zavedajo, kako podjetje dela, napreduje ali stagnira, lahko ob težkih časih, ko se vse ne razvija po planu, stopijo skupaj z namenom doseganja postavljenih ciljev.</p> <p>Optimizem: Oseba meni, da bo v prihodnosti dosegla svoje cilje, tako v privatnem življenju kot tudi na delovnem mestu, in na splošno na stvari v življenju gleda s pozitivnega vidika. Nedorečene stvari ji ne predstavljajo stresa in je mnenja, da se bodo stvari v življenju prej ali slej obrnile na bolje. Pri tem pa poudarja, da je pri nedorečenih stvareh zelo pomembna komunikacija, saj morajo biti vsi zaposleni seznanjeni z dogajanjem v podjetju. Meni, da je zelo pomembno, da so zaposleni v podjetju optimistični in imajo pozitiven pogled na prihodnost. V čokoladnici prevladuje optimistično vedenje in zaposleni so optimistični. Že pri samih zaposlitvenih intervjujih je zelo pomembno, da se kandidat izkaže kot optimističen tako pri pogovoru kot tudi pri samem delu. Oseba je mnenja, da optimizem zaposlenega znotraj podjetja vpliva na zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih, na odnose med njimi, na boljše timsko delo in na samo produktivnost ter na ugodno delovno klimo znotraj podjetja.</p> <p>Prožnost: Oseba pozitivno doživlja spremembe v podjetju in jih ima zelo rada. Mnenja je, da je potrebno popraviti prejšnje napake, in to je možno le s spremembami. Ljudje namreč delamo napake, ki jih moramo znati tudi popraviti, da bi bile stvari še boljše in ravno zato so potrebne spremembe, ki se jih ne smemo izogibati. Od začetka delovanja podjetja do danes je to zraslo kar za petkrat (glede na proizvodnjo in prodajo), in to ravno zaradi nenehnih izboljšav in sprememb. Oseba se dobro sooča s stresnimi dogodki, ti ji ne predstavljajo neugodja, seveda pa je stres odvisen tudi od samega pristopa in vrste dogodka, nekateri dogodki so namreč veliko bolj stresni od drugih. Zase meni, da ima sposobnost hitrega odziva in prožnega razmišljanja. To je tudi ena izmed prednosti podjetja, saj so majhni in lahko hitro reagirajo na spremembe, zato so veliko bolj prožni. Zaposleni v čokoladnici so prožni in večinoma hitro reagirajo na nepričakovane spremembe, to pa potem vpliva na učinkovitost in produktivnost, saj morajo uspešno izvesti vsa nepričakovana naročila.</p>

»se nadaljuje«

Oseba 2

Samozavest: Oseba se čuti sposobna prispevati predloge za oblikovanje strategije in ciljev podjetja, problemi v podjetju jo nekoliko skrbijo, vendar jih je sposobna reševati brez večjih težav, predstavitve pred sodelavci in ostalimi obiskovalci ji ne predstavljajo neugodja. Zdi se ji pomembno, da so zaposleni samozavestni, da zaupajo vase in v svoje sposobnosti, ker je potem tudi lažje delati, saj se ni potrebno soočati s posameznikovo negotovostjo, ni ga potrebno prepričevati ter je posledično samoiniciativen. Meni, da so zaposleni v čokoladnici po večini samozavestni in da ta samozavest vpliva na dobro počutje zaposlenih in tudi na dobro klimo v podjetju. Tako zaposleni v podjetju lahko izrazijo sebe ter se lažje udeležujejo, kar posledično vpliva na uspešnost.

Upanje: V primeru, da bi osebi na delovnem mestu naložili veliko nujnih delovnih nalog, ki bi jih morala v roku izpolniti, čeprav ne bi imela dovolj časa, bi ji to predstavljalo izziv in bi bila sposobna najti način, kako uspešno opraviti vse obveznosti. Meni, da je vplivanje upanja med zaposlenimi v podjetju zelo pomembno ter da so zaposleni v čokoladnici visoko upajoči. Dodaja še, da nekih praznih obljub v podjetju ni bilo nikoli, upanje pa predvsem temelji na podlagi prejšnjih rezultatov (če so bili lani v podjetju uspešni, so lahko letos še bolj). Strinja se, da upanje prinaša podjetju koristi, predvsem na ta način, da vsi zaposleni delujejo enotno in stopijo skupaj ter združijo moči, ko je to potrebno. Meni, da upanje vpliva že na samo normalno redno poslovanje podjetja ter na sposobnost kontroliranja in reševanja morebitnih odstopanj, kar posledično vpliva na profitabilnost in uspešnost podjetja.

Optimizem: Oseba meni, da bo v prihodnosti dosegla svoje cilje, tako v privatnem življenju kot tudi na delovnem mestu, in na splošno na stvari v življenju gleda s pozitivnega vidika. Nedorečene stvari so ji malenkost stresne, vendar je mnenja, da se bodo stvari v življenju prej ali slej obrnile na bolje. V podjetju je namreč tak običaj, da se o vseh stvareh pogovorijo in so zaposleni seznanjeni z vsem dogajanjem v podjetju, zato takih nedorečenih situacij načeloma niti ni. Meni, da je zelo pomembno, da so zaposleni v podjetju optimistični in imajo pozitiven pogled na prihodnost, predvsem zato, ker ta optimizem nato vpliva na dobro voljo in samo vzdušje v podjetju. V čokoladnici prevladuje optimistično vedenje in zaposleni so optimistični. Mnenja je, da optimizem zaposlenega vpliva že na sam pristop do dela, na veselje, zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih ter na njihovo produktivnost. Zelo ji je pomembno, da sodelavci že zjutraj od doma prinesejo neko veselje in pozitivizem, ker je potem dan veliko lepši.

Prožnost: Oseba pozitivno doživlja spremembe v podjetju in jih ima rada, saj spremembe vedno prinašajo nekaj novega in ji to predstavlja izziv. S težavami glede sprememb se zna soočiti in ima v mislih hitro več rešitev problema. Spremembe v podjetju so dobro zasnovane, novosti so vnaprej dobro premišljene in po navadi tudi uspešno izpeljane. Ravno zato so spremembe v podjetju dobrodošle. Dobro se sooča s stresnimi dogodki, ti ji ne predstavljajo neugodja. Proti stresu se bori kar z nasmehom na ustih in šalami. Meni, da ima sposobnost hitrega odziva in prožnega razmišljanja. Posledično je mnenja, da je v podjetju pomembno, da so zaposleni prožni in hitro reagirajo na nepričakovane spremembe. V podjetju je prožnost zaposlenih namreč zelo pomembna, ker se lahko od danes do jutri marsikaj spremeni, zato je potrebno hitro reagirati. Zaposleni v čokoladnici so prožni in večinoma hitro reagirajo na spremembe, to pa potem vpliva na učinkovitost in produktivnost zaposlenih in samega podjetja.

Oseba 3

Samozavest: Oseba se čuti sposobna prispevati predloge za oblikovanje strategije in ciljev podjetja. Delo je v podjetju zelo raznoliko, zato je potrebno spremljati dogajanje in podati predloge morebitnih izboljšav, saj to kasneje vpliva na zadovoljstvo strank. Oseba se počuti kot neko vezivo med podjetjem in strankami, zato se ji zdi zelo pomembno, da prispeva k oblikovanju strategije podjetja. Problemi v podjetju ji ne predstavljajo večjih skrbi in jih je sposobna reševati brez večjih težav. V podjetju so namreč zaposleni med seboj odkriti in se o vsem pogovorijo, zato do nekih težkih problemov niti ne prihaja. Osebi predstavitve pred sodelavci in ostalimi obiskovalci znotraj podjetja ne predstavljajo neugodja, saj je mnenja, da s samozavestnim nastopom prispeva tudi k zadovoljstvu strank, dobremu ugledu podjetja in posledično k njegovi uspešnosti. Mnenja je, da moraš ponudbo podjetja ostalim tudi dobro predstaviti, saj dobra ponudba s slabo predstavitvijo ne bo dosegla tako dobrega efekta. Meni, da je pomembno, da so zaposleni samozavestni, da zaupajo vase in v svoje sposobnosti, saj s tem lažje sprejemajo odločitve, s katerimi se pri svojem delu srečujejo. Meni tudi, da so zaposleni v čokoladnici po večini samozavestni in da ta samozavest vpliva na dobro počutje zaposlenih in uspešnost podjetja.

»nadaljevanje«

Upanje: V primeru, da bi osebi na delovnem mestu naložili veliko nujnih delovnih nalog, ki bi jih morala v roku izpolniti, čeprav ne bi imela dovolj časa, bi jo to malenkost spravilo v slabo voljo, vendar ne bi bila potrta in bi bila sposobna najti način, kako uspešno opraviti vse obveznosti. Meni, da je vlivanje upanja med zaposlenimi v podjetju zelo pomembno ter da so zaposleni v čokoladnici visoko upajoči. Strinja se, da upanje prinaša podjetju koristi. Podjetje in zaposleni namreč lažje dosežejo postavljene cilje, boljše opravljajo svoje delo, podjetje je bolj uspešno in zaposleni ter stranke so bolj zadovoljni.

Optimizem: Oseba meni, da bo v prihodnosti dosegla svoje cilje in na splošno na stvari v življenju gleda s pozitivnega vidika, vendar se zaveda, da včasih na poti do cilja lahko naletimo na kakšno oviro, ki pa jo moramo biti sposobni odpraviti. Nedorečene stvari so ji malenkost stresne, vendar je mnenja, da se bodo stvari v življenju prej ali slej obrnile na bolje in nedorečene stvari skuša čim prej rešiti. Meni, da je zelo pomembno, da so zaposleni v podjetju optimistični in imajo pozitiven pogled na prihodnost, predvsem zato, ker podjetje posluje s strankami. Če so zaposleni nejevoljni in brez motivacije, to potem vpliva tudi na stranke. V čokoladnici prevladuje optimistično vedenje in zaposleni so optimistični. Mnenja je, da optimizem zaposlenega znotraj podjetja vpliva na zadovoljstvo in dobro počutje tako zaposlenih kot strank ter na uspešnost samega podjetja.

Prožnost: Oseba pozitivno doživlja spremembe v podjetju in jih ima rada, saj so spremembe v podjetju vedno dobrodošle. Zdi se ji pomembno, da so o spremembah v podjetju vsi obveščeni, tako da lahko vsi zaposleni delujejo v skladu z neko spremembo, kar v čokoladnici tudi spoštujejo, saj komunikacija znotraj podjetja poteka v vseh smereh. S težavami glede sprememb se zna soočiti in ima v mislih hitro več rešitev problema. Dokaj dobro se sooča s stresnimi dogodki, ti ji ne predstavljajo nekega neugodja. Stresne dogodke oziroma situacije pa skuša čim prej rešiti. Meni, da ima sposobnost hitrega odziva in prožnega razmišljanja. Posledično je mnenja, da je v podjetju pomembno, da so zaposleni prožni in hitro reagirajo na nepričakovane spremembe. Zaposleni v čokoladnici so prožni in to vpliva predvsem na odnose med zaposlenimi in uspešnost tako zaposlenih kot celotnega podjetja.

Kot je razvidno iz zgornje tabele, v podjetju močno poudarjajo odnose med zaposlenimi. Ti so pristni, odkriti, zaposleni med seboj sodelujejo in si pomagajo, njihove želje in predlogi so upoštevani, komunikacija poteka v vseh smereh, vodja je za zaposlene vedno dosegljiv in se trudi v podjetju vzpostaviti pozitivno vzdušje. Na splošno lahko namreč rečem, da so ljudje za podjetje zelo pomembni. V zaposlenih se skriva tudi največja konkurenčna prednost podjetja.

V Rajske ptice so močno prisotni dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala, saj so rezultati pokazali, da so zaposleni v podjetju samozavestni, visoko upajoči, optimistični in prožni. Odgovori in mnenja zaposlenih so namreč pokazala, da je v podjetju močno prisotno pozitivno organizacijsko vedenje. Zaposleni v podjetju so samozavestni in zaupajo vase ter v svoje sposobnosti, predstavitev pred sodelavci in ostalimi obiskovalci jim ne predstavljajo neugodja, problemi v podjetju in njihovo reševanje pa jim predstavlja izziv. Zaposleni v čokoladnici so tudi visoko upajoči, za nujne delovne naloge, ki jih morajo opraviti v roku, čeprav nimajo dovolj časa na voljo, hitro najdejo način, kako bi jih uspešno opravili. Za zaposlene v podjetju lahko tudi trdim, da so optimistični, saj na stvari v življenju gledajo s pozitivnega vidika in večinoma menijo, da bodo v prihodnosti dosegli svoje cilje, tako v privatnem življenju kot tudi na delovnem mestu. Poleg tega pa so zaposleni v podjetju tudi prožni, saj imajo radi spremembe, te jim namreč predstavljajo izziv, s stresnimi dogodki se dobro soočajo ter imajo sposobnost hitrega odziva in prožnega razmišljanja. S tem tudi odgovarjam na prvo raziskovalno vprašanje in potrjujem prej postavljeno prvo hipotezo, da je pri poslovanju Rajske ptice opaziti elemente pozitivnega organizacijskega vedenja. V nadaljevanju pa sledi Tabela 12, v kateri so navedeni odgovori zaposlenih, ki se nanašajo na zaželene finančne in nefinančne organizacijske rezultate.

Tabela 12: Zaželeni finančni in nefinančni organizacijski rezultati v čokoladnici Rajska ptica

Zaželeni finančni in nefinančni organizacijski rezultati
Oseba 1
<p>Uspešnost: Oseba zase misli, da je uspešna. Prav tako ocenjuje, da je podjetje uspešno. Če uspešnost ocenjujemo po dobičku podjetja, pravi, da je podjetje relativno uspešno, če pa uspešnost ocenjujemo glede na osebne odnose, pa je podjetje zelo uspešno. Oseba se nenehno trudi, da bi bilo podjetje še bolj uspešno na različne načine. Sodelavcem želi olajšati delo s tem, da podjetje kupuje nove stroje, nove prostore ali pa povečuje obstoječe. Pomembno je, da se v podjetju nenehno skrbi za osnovne stvari (hitro popravilo pokvarjenega hladilnika ali nakup novega), saj tudi te vplivajo na uspešnost podjetja. Poleg tega imajo v podjetju vsaj enkrat mesečno sestanek, na katerem sodelujejo vsi zaposleni in se tam seznanijo z dogajanjem v podjetju in ostalimi novostmi. Mnenja je, da k uspešnosti čokoladnice največ prispeva razvoj novih, inovativnih izdelkov. Pri hrani je namreč tako, da moraš biti inovativen, saj je potrebno, kljub temu da podjetje ponuja izredno dobre izdelke, nenehno razvijati nove okuse. V nasprotnem primeru namreč podjetje stagnira, saj se potrošniki na določene okuse s časom navadijo in jim niso več tako privlačni kot na začetku. Prav ta inovativnost pa je tudi skrivnost same čokoladnice in jo razlikuje od ostalih konkurentov. Oseba meni, da dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala vplivajo na uspešnost.</p> <p>Zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih: Oseba je zadovoljna s svojim delom in delovnim mestom. Delo ji je zanimivo in se ob njem včasih tudi nasmeji do solz. Delovno mesto ji je v veselje in ga ne jemlje kot neko obvezo. Na delovnem mestu ji največje zadovoljstvo predstavlja misel na uspešno podjetje in pogled na zadovoljne sodelavce. Veliko ji pomeni, če zaposleni pridejo v službo veseli in gredo po službi domov prav tako veseli. Glede na to, da vsaj tretjino svojega življenja preživimo na delovnem mestu, se ji zdi ključno, da mora biti posameznik s svojim delovnim mestom in samim delom zadovoljen. Oseba se nenehno trudi vzpostaviti in tudi vzdrževati pozitiven odnos do dela in sodelavcev. Sodelavcem vedno pravi, da so med svojim delom, kot da bi bili na odru, zato se morajo v stiku s strankami obnašati kot igralci na odru. Zaposleni v podjetju vedno z nasmehom na ustih strankam predstavijo ponudbo podjetja, pa čeprav imajo morda slab dan, vendar se zavedajo, da nasmeh vpliva tudi na zadovoljstvo strank in na samo vzdušje v podjetju. Oseba pravi, da je včasih potrebno probleme pustiti doma in se na delovnem mestu nasmejati, čeprav morda nekoliko prisiljeno, vendar to potem pomaga pri samem vzdušju v podjetju. Mnenja je, da k zadovoljstvu zaposlenih v podjetju največ prispeva kar čokolada sama, saj po eni strani vsebuje snovi, ki spodbujajo dobro voljo, po drugi strani pa je že samo delo s čokolado prijetno. Oseba meni, da dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala vplivajo na zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih.</p> <p>Motivacija zaposlenih: Osebi njeno delo predstavlja izziv. Zavedanje, da skoraj 30 ljudi in njihovih družin živi od podjetja, ji daje smisel njenega dela in je zato še bolj zagreta za svoje delo. To ji veliko pomeni in ji predstavlja veliko zadovoljstvo, zato tudi gleda na to, da se dobiček podjetja in ostala sredstva enakomerno porazdelijo med sodelavci, da ne ostane vse v podjetju. Ravno zaradi tega je zelo motivirana za svoje delo. Mnenja je, da se znotraj čokoladnice spodbuja motivacija zaposlenih, in sicer na različne načine glede na obrat (proizvodnja, trgovina, kavarna). Sedaj bo podjetje uvedlo nov sistem, ki bo pospeševal prodajo in bodo zaposleni ustrezno nagrajani glede na prodajo. Oseba meni, da dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala vplivajo na motivacijo zaposlenih.</p> <p>Pripadnost in zavzetost zaposlenih: Oseba začuti neko veselje oziroma srečo ob misli, da bi morala za vedno delati v tem podjetju. Po drugi strani pa upa, da bo nekdo od trenutno zaposlenih prevzel podjetje, ko bo odšla v pokoj, da bo njen naslednik vodil podjetje pod isto blagovno znamko ali pa morda še boljše. Oseba se počuti čustveno povezana s podjetjem prav zaradi tega, ker se je s tem poslom začela ukvarjati zato, ker ga ima rada. Zaradi tega zase tudi meni, da je predana podjetju z vsem svojim srcem. Sicer po eni strani meni, da ni dobro, da sta posel in čustva preveč povezana, po drugi strani pa pravi, da je vseeno le dobro, da sta ta dva pojma vsaj malo povezana, saj s tem pri poslovanju ni govora samo o številkah in se posledično zaposleni čutijo veliko bolj zavzeti ter do podjetja gojijo neko pripadnost. Mnenja je, da se v čokoladnici spodbuja pripadnost in zavzetost zaposlenih. To pa predvsem z deljenjem znanja med zaposlenimi, kot so na primer obiski čokoladarjev v podjetju ter izobraževanja zaposlenih v Italiji in Belgiji. Izobraževanje in deljenje znanja med vsemi sodelavci na vseh nivojih je zelo pomembno, ampak to ne tisto, pridobljeno v šoli, temveč tisto, ki ga dobijo od svetovno znanih ekspertov oziroma čokoladarjev. Osebi je namreč pomembno, da zaposleni svoje podjetje cenijo in da o njem govorijo samo</p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

dobre stvari, kar pa ne more trditi za njihove konkurente, zato je to velika prednost čokoladnice. Ljudje o njej navzven govorijo pozitivno in kar nekaj je tudi takih, ki so tukaj zaposleni že od samega začetka in v bistvu rastejo skupaj s podjetjem. Seveda je neizogibno, da vsi zaposleni ne čutijo tako velike pripadnosti, vendar neka večina oziroma srce podjetja, vključno z vodjo na čelu, to pripadnost čuti. Oseba meni, da dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala vplivajo na pripadnost in zavzetost zaposlenih.

Udejstvovanje zaposlenih: Oseba ve, kaj se od nje pričakuje na delovnem mestu, kakšne so njene naloge in jih zna tudi uresničiti. V podjetju ima možnost oziroma priložnost početi to, v čemer je res najboljša, vendar ne vedno, saj mora včasih nadomeščati katerega od sodelavcev, ki je odsoten, in opraviti tudi njegovo delo. Najraje ima delo, pri katerem razvija nove okuse in izdelke. Sedaj pa v podjetju uvajajo reorganizacijo z namenom, da proizvodnja čokolade ne bo odvisna samo od enega zaposlenega, namen je namreč, da bi vsi zaposleni znali vse. Poleg tega pa bodo v podjetju dodatno zaposlili novo delovno silo. Oseba meni, da ima na delovnem mestu priložnost za osebno rast in učenje. Prav tako meni, da se v podjetju spodbuja udejstvovanje zaposlenih. Ravno v tem obdobju v podjetju pričakujejo obisk svetovnega prvaka v čokoladi, ki je lani zmagal na tekmovanju v New Yorku in bo vsem v čokoladnici pokazal stvari, ki jih v Sloveniji še niso videli. To je za samo čokoladnico potrditev o njeni uspešnosti, ki hkrati vpliva na osebno rast in udejstvovanje zaposlenih. Na udejstvovanje zaposlenih znotraj podjetja vpliva tudi čokolada, saj se podjetje ukvarja s takim izdelkom, ki ga imajo vsi radi in je pri srcu veliko ljudem. Zato v podjetju nimajo težav pri spodbujanju dobre volje med zaposlenimi in njihove ustvarjalnosti ter udejstvovanja. Oseba meni, da dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala vplivajo na udejstvovanje zaposlenih.

Oseba 2

Uspešnost: Oseba zase misli, da je uspešna. Meni, da se v podjetju nenehno trudijo, da bi bilo podjetje še bolj uspešno, in sicer predvsem z novostmi in razvojem (novi izdelki, nove ideje, novi izzivi) ter s pogovori med zaposlenimi. Ena izmed značilnosti podjetja je tudi ta, da vsi o vsem odločajo. Mnenja je, da k uspešnosti čokoladnice največ prispeva razvoj novih, inovativnih izdelkov ter odkritost med zaposlenimi. Ravno ta odkritost pa je ključna skrivnost podjetja in ravno po tem se podjetje razlikuje od ostalih konkurentov. Oseba meni, da dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala vplivajo na uspešnost tako zaposlenih kot tudi podjetja.

Zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih: Oseba je zadovoljna s svojim delom in delovnim mestom. Delo ji je zanimivo in se ob njem skoraj vsak dan tudi nasmeje do solz. Delovno mesto ji je v veselje in ga ne jemlje kot obvezo. Na delovnem mestu ji največje zadovoljstvo predstavlja dobro razumevanje s sodelavci in prijetna klima, ki je prisotna v podjetju. Mnenja je, da se vsi v podjetju nenehno trudijo vzpostaviti in vzdrževati pozitiven odnos do dela, sodelavcev in kupcev. V podjetju imajo vsakih 14 dni oziroma vsaj enkrat na mesec sestanek, ki pa je bolj kot neko druženje med zaposlenimi. Podjetje pa za svoje zaposlene organizira tudi razne piknike. Oseba meni, da dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala vplivajo na zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih.

Motivacija zaposlenih: Osebi njeno delo predstavlja izziv. Pri delu jo najbolj žene misel na konkurenco. Misel, da je podjetje vedno pred drugimi, ji predstavlja izziv in ji da še dodatni zagon za delo. Zelo je tudi zadovoljna s svojim delovnikom, ker je zelo dinamičen in je nenehno v stiku z različnimi ljudmi. Največji smisel svojega dela vidi preprosto v sami dejavnosti podjetja in njenem ključnem izdelku, v čokoladi. Za svoje delo je motivirana. Meni, da se znotraj čokoladnice spodbuja motivacija zaposlenih, in sicer na različne načine. Všeč ji je, da v podjetju ni postavljene neke stroge hierarhije, da vsi zaposleni delujejo enotno ter da so med seboj zelo povezani. Na primer, če je kateri od zaposlenih odsoten, bo tudi vodja brez problema pomagal in opravil njegovo delo. Oseba meni, da dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Pripadnost in zavzetost zaposlenih: Oseba začuti veselje ob misli, da bi morala za vedno delati v tem podjetju. Počuti se čustveno povezana s podjetjem prav zaradi tega, ker ji je njeno delo zelo všeč. Zaradi tega zase tudi meni, da je predana podjetju z vsem svojim srcem. Mnenja je, da se v čokoladnici spodbuja pripadnost in zavzetost zaposlenih. To pa predvsem z deljenjem znanja med zaposlenimi. Kar ji je pa najbolj pomembno, je to, da ideje vsakega zaposlenega štejejo, dobrodošlo je namreč, da zaposleni podajajo svoje predloge in zamisli ter da jih delijo s sodelavci in vodjo. Pripadnost in zavzetost zaposlenih pa se spodbuja tudi z raznimi nagradami in stimulacijami. Oseba meni, da dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala vplivajo na pripadnost in zavzetost zaposlenih.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Udejstvovanje zaposlenih: Oseba ve, kaj se od nje pričakuje na delovnem mestu, kakšne so njene naloge in jih zna tudi uresničiti. V podjetju ima možnost oziroma priložnost početi to, kar si najbolj želi in v čemer je res najboljša. Meni, da ima na delovnem mestu priložnost za osebno rast in učenje ter da v čokoladnici spodbujajo udejstvovanje zaposlenih. Zaposlenim so namreč omogočena razna izobraževanja in tečaji, ki se jih lahko udeleži čisto vsak, tudi če to ni točno področje njegovega dela (na primer učenje izdelovanja tortic prodajnemu osebju). Ravno ta možnost pridobivanja različnih znanj pa najbolj prispeva k udejstvovanju zaposlenih znotraj podjetja. Oseba meni, da dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala vplivajo na udejstvovanje zaposlenih.

Oseba 3

Uspešnost: Oseba zase misli, da je dokaj uspešna in je s tem, kar je do sedaj dosegla, zelo zadovoljna. Prav tako je mnenja, da je podjetje uspešno in verjame, da bo tudi v prihodnosti uspešno, saj ima še veliko razvojnega potenciala. Meni, da se v podjetju nenehno trudijo, da bi bilo podjetje še bolj uspešno, in sicer na vseh nivojih, predvsem z novostmi in razvojem, s prilagajanjem ponudbe željam in potrebam potrošnikov, s pogovori med zaposlenimi ter s korektnim odnosom do vseh zaposlenih. Mnenja je, da k uspešnosti čokoladnice največ prispeva odnos zaposlenih do drugih znotraj podjetja ter do strank in kakovost njihovih izdelkov. Ravno ta korekten in pozitiven odnos do strank pa je ključna skrivnost podjetja in ravno po tem se podjetje razlikuje od konkurentov. Oseba meni, da dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala vplivajo na uspešnost tako zaposlenih kot tudi podjetja.

Zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih: Oseba je zadovoljna s svojim delom in delovnim mestom, prav zaradi dobrih odnosov, ki so prisotni v podjetju. Delo ji je zanimivo in se ob njem včasih tudi nasmeji do solz. Delovno mesto ji je v veselje in ga ne jemlje kot neko obvezo. Največje zadovoljstvo ji predstavlja dobro razumevanje s sodelavci ter zadovoljne stranke. Mnenja je, da se vsi v podjetju nenehno trudijo vzpostaviti in vzdrževati pozitiven odnos do dela, sodelavcev in kupcev. V podjetju se namreč upoštevajo predlogi, mnenja in kritike zaposlenih. Morebitne težave, ki v podjetju nastanejo, pa se skuša medsebojno reševati z namenom, da se jih čim prej odpravi. Oseba meni, da dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala vplivajo na zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih.

Motivacija zaposlenih: Osebi njeno delo predstavlja izziv in je zanj tudi motivirana. Zadovoljna je s svojim delom, z delovno klimo v podjetju ter s plačilom, vseh pa ji je tudi prilagodljiv delovni čas. Meni, da se znotraj čokoladnice spodbuja motivacija zaposlenih predvsem s pozitivno klimo, ki vlada v podjetju. Oseba je mnenja, da dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Pripadnost in zavzetost zaposlenih: Oseba začuti neko veselje ob misli, da bi morala za vedno delati v tem podjetju. Počuti se čustveno povezana s podjetjem in zase meni, da je predana podjetju z vsem svojim srcem. Ko je nekdo od sodelavcev odsoten, brez problemov priskoči na pomoč in opravi še njegovo delo, tudi izven delovnega časa, če je to potrebno. Mnenja je, da se v čokoladnici spodbuja pripadnost in zavzetost zaposlenih. To pa predvsem z neko odkritostjo med zaposlenimi in z odprtimi pogovori. Zaposleni so o vseh stvareh, ki se dogajajo v podjetju, tudi takoj obveščeni, z morebitnimi spremembami in novostmi so hitro seznanjeni. Oseba meni, da dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala vplivajo na pripadnost in zavzetost zaposlenih.

Udejstvovanje zaposlenih: Oseba ve, kaj se od nje pričakuje na delovnem mestu, kakšne so njene naloge in jih zna tudi uresničiti. V podjetju ima možnost oziroma priložnost početi to, kar si najbolj želi in v čemer je res dobra. Meni, da ima na delovnem mestu priložnost za osebno rast in učenje ter da v čokoladnici spodbujajo udejstvovanje zaposlenih. Zaposleni se udejstvujejo že s samim delom, saj so njihovi predlogi morebitnih izboljšav vedno zelo dobrodošli. Oseba je mnenja, da dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala vplivajo na udejstvovanje zaposlenih.

Kot je razvidno iz tabele, se v podjetju trudijo čim bolj zadovoljiti potrošnikove želje in potrebe. Tako kot znotraj podjetja zaposleni tudi s kupci vzpostavijo nek pozitiven odnos, kar prispeva k temu, da je kupec s ponudbo in postrežbo podjetja zadovoljen. Glede na rezultate, navedene v Tabeli 11, sem ugotovila, da so ljudje pomemben dejavnik konkurenčne prednosti podjetja. Drugi dejavnik, ki prav tako prispeva h konkurenčnosti podjetja, pa so inovacije. Tu gre predvsem za ponudbo novih izdelkov ter odkrivanje novih okusov. Ljudje in inovacije sta torej dva ključna dejavnika, ki delata čokoladnico boljše v primerjavi z ostalimi konkurenti v panogi.

Rezultati intervjuja, navedeni v Tabeli 12, nam jasno prikazujejo, da so v podjetju prisotni preučevani zaželeni finančni in nefinančni organizacijski rezultati. Glede na merjenje zaželenih finančnih organizacijskih rezultatov podjetja ugotavljam, da so tako zaposleni kot celotno podjetje uspešni. Intervjuvanci namreč menijo, da so zaposleni v čokoladnici uspešni ter da je podjetje uspešno v primerjavi z ostalimi konkurenti. Kot največjo konkurenčno prednost oziroma skrivnost, ki dela podjetje boljše od ostalih, pa navajajo inovativnost in odnose med zaposlenimi. Novi okusi in izdelki ter korektni in pozitivni odnosi med zaposlenimi so torej po mnenju zaposlenih ključni za uspešnost celotnega podjetja. Glede na merjenje zaželenih nefinančnih organizacijskih rezultatov podjetja pa ugotavljam, da se v čokoladnici močno čuti zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih. Zaposleni so namreč zadovoljni s svojim delom in delovnim mestom, delovno mesto jim dejansko predstavlja veselje in ga ne jemljejo kot neko obvezo. Poleg tega pa se v podjetju nenehno trudijo vzpostaviti in seveda vzdrževati pozitiven odnos do dela in sodelavcev. V Rajski ptici je opazna tudi motivacija zaposlenih, saj zaposlenim njihovo delo predstavlja izziv in so zanj tudi motivirani. V čokoladnici je zaznati tudi pripadnost in zavzetost zaposlenih. Zaposleni se čutijo čustveno povezani s podjetjem in so mu po večini predani z vsem svojim srcem. V podjetju pa je prisotno tudi udejstvovanje zaposlenih. Zaposleni so seznanjeni s tem, kaj se od njih pričakuje na delovnem mestu, vedo, kakšne so njihove naloge in jih znajo uresničiti, znotraj podjetja imajo možnost početi to, v čemer so res najboljši ter imajo priložnost za osebno rast in učenje. Z zgoraj napisanim hkrati tudi potrjujem drugo hipotezo, ki pravi, da zaželene organizacijske rezultate najdemo tudi v Rajski ptici.

Iz rezultatov intervjuja, ki so navedeni v Tabeli 11 in Tabeli 12, pa izhaja tudi dejstvo, da je pozitivno organizacijsko vedenje povezano z zaželenimi finančnimi in nefinančnimi rezultati podjetja. Ugotovili smo namreč, da čokoladnica deluje v skladu s pozitivnim organizacijskim vedenjem, saj so v podjetju in med zaposlenimi prisotni vsi dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala. Poleg tega je bilo z intervjuji tudi potrjeno, da v čokoladnici prevladujejo merjeni zaželeni finančni in nefinančni organizacijski rezultati. Rezultati intervjuja pa nakazujejo tudi na to, da obstaja povezava med pozitivnim organizacijskim vedenjem in zaželenimi finančnimi in nefinančnimi organizacijskimi rezultati. Glede na odgovore zaposlenih v čokoladnici lahko opazimo, da so samozavest, upanje, optimizem in prožnost povezani z uspešnostjo tako zaposlenih kot podjetja, z zadovoljstvom in dobrim počutjem zaposlenih, z motivacijo zaposlenih, s pripadnostjo in zavzetostjo zaposlenih ter z udejstvovanjem zaposlenih. S tem potrjujem še zadnjo, in sicer tretjo hipotezo, ki trdi, da obstaja povratni ciklični vpliv pozitivnega organizacijskega vedenja in zaželenih organizacijskih rezultatov. Pozitivno organizacijsko vedenje prispeva k dvigu zaželenih organizacijskih rezultatov in ti nazaj vplivajo na dvig pozitivnega organizacijskega vedenja v podjetju.

Tako s pomočjo teorije kot tudi s pomočjo prakse sem torej dokazala, da pozitivno organizacijsko vedenje prispeva k dvigu zaželenih finančnih in nefinančnih organizacijskih rezultatov in obratno. Zaželeni organizacijski rezultati namreč nazaj prispevajo h krepitvi elementov pozitivnega psihološkega kapitala. Sklene se torej nek ciklični odnos med pozitivnim organizacijskim vedenjem, pozitivnim psihološkim kapitalom in zaželenimi finančnimi in nefinančnimi organizacijskimi rezultati.

3.2.4 Vrednotenje dela, prispevki in omejitve dela

S študijo primera sem ugotovila, da je pri poslovanju Rajske ptice opaziti elemente pozitivnega organizacijskega vedenja (s tem sem potrdila prvo hipotezo), da zaželeni organizacijski rezultati najdemo tudi v Rajske ptice (s tem sem potrdila drugo hipotezo) ter da obstaja povratni ciklični vpliv pozitivnega organizacijskega vedenja in zaželenih organizacijskih rezultatov (s tem sem potrdila še tretjo hipotezo). Glede na navedeno je glavna teza magistrskega dela, da integracija elementov pozitivnega psihološkega kapitala v proces vodenja prispeva k dvigu zaželenih (finančnih in nefinančnih) organizacijskih rezultatov, potrjena. Pozitivno organizacijsko vedenje torej prispeva k dvigu zaželenih finančnih in nefinančnih organizacijskih rezultatov. Le-ti pa nazaj prek povratne zanke prispevajo k nadaljnji krepitvi elementov pozitivnega organizacijskega vedenja v procesu vodenja. Sklene se tako imenovani ciklični oziroma vzajemni odnos med pozitivnim organizacijskim vedenjem, pozitivnim psihološkim kapitalom in zaželenimi finančnimi in nefinančnimi organizacijskimi rezultati.

Vrednost magistrskega dela je v tem, da prikaže, upošteva in pretehta pomen pozitivnega organizacijskega vedenja in zaželenih organizacijskih rezultatov. Teoretični prispevek je v povezovanju obeh omenjenih konstruktov v konceptualni model. Praktično pa delo prispeva k boljšemu razumevanju pozitivnega organizacijskega vedenja, njegove povezave z zaželenimi finančnimi in nefinančnimi organizacijskimi rezultati ter k odkrivanju predlogov za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetij z vidika pozitivnega psihološkega kapitala. Potrjena teza nakazuje na pravilno uporabo opredelitev, teorij in predpostavk.

Omejitve magistrskega dela so v teoretičnem delu predvsem vsebinske in se nanašajo na uporabo tujih znanstvenih člankov novejšega datuma. Velja še omeniti, da so kljub dobri teoretični in empirični podpori konstrukta pozitivnega psihološkega kapitala znotraj pozitivne psihologije, analize in raziskave dimenzij omenjenega konstrukta, ko jih apliciramo na delovno mesto, precej razdrobljene. Pri empiričnem delu pa obstajajo omejitve, ki se nanašajo na časovni interval zajemanja podatkov (junij 2011) ter na metodologijo, ki temelji na študiji primera. Predvsem se pojavlja vprašanje odkritosti zaposlenih pri intervjujih, saj obstaja možnost prikrivanja ali subjektivne presoje. Omejitve predstavlja tudi problem merjenja dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala in zaželenih organizacijskih rezultatov.

3.2.5 Napotki za naprej in priporočila podjetju

Kot je bilo že z raziskavami ugotovljeno, pozitivno organizacijsko vedenje prispeva k dvigu zaželenih organizacijskih rezultatov. To je potrdila tudi moja študija primera v podjetju Rajska ptica. Podjetja se morajo namreč zavedati, da je psihološki kapital v današnjih časih temeljni vir konkurenčne prednosti in da ga mora podjetje, če želi biti uspešno, znati tudi razvijati. Vsak vodja si želi, da bi bili pri poslovanju njegovega podjetja v čim večji meri prisotni zaželeni organizacijski rezultati. Ravno zaradi tega mora vlagati v razvoj pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih. S pomočjo teoretične podlage in izvedene študije sem za obravnavano podjetje oblikovala napotke in priporočila podjetju, ki jih povzemam v Tabeli 13 v nadaljevanju.

Tabela 13: Priporočila podjetju

Pozitivni psihološki kapital in pozitivno organizacijsko vedenje	
<p style="text-align: center;">SAMOZAVEST</p> <p>Samozavestni zaposleni zaupajo vase in v svoje sposobnosti, izbirajo naloge polne izzivov in si prizadevajo širiti motivacijo in trud za uspešno doseganje postavljenih ciljev ter so vztrajni pri soočenju z ovirami. Bolj kot so zaposleni samozavestni, več možnosti imajo, da zares opravijo določeno nalogo in so nad izzivi, ki jih le-ta prinaša, navdušeni. Veliko bolj so tudi motivirani za doseg postavljenega cilja in bolj vztrajni, ko se na poti do cilja srečajo z ovirami in neuspehi. Samozavest zaposlenega je zelo pomembna, zato je dobro, da v podjetju spodbujajo njeno razvijanje.</p> <p>Samozavest v čokoladnici je razvidna iz tega, da se zaposleni čutijo sposobni prispevati predloge za oblikovanje strategije in ciljev podjetja, probleme v podjetju rešujejo brez večjih težav, predstavitev pred sodelavci in ostalimi obiskovalci znotraj podjetja jim ne predstavljajo neugodja. Zaposleni tudi zaupajo vase in v svoje sposobnosti.</p> <p>Podjetju svetujem, da še naprej spodbuja razvijanje samozavesti zaposlenih. Predvsem bi poudarila, da naj se pri tem upre na tehniko razvijanja samozavesti z mojstrskimi izkušnjami, saj te predstavljajo enega izmed najbolj učinkovitih načinov gojenja sposobnosti oziroma kompetenc posameznika. Mojstrske izkušnje so po mnenju strokovnjakov najbolj vplivni pristop za razvijanje samozavesti, saj pri njih dobimo direktne informacije o doseženem uspehu. Podjetje naj tako izvaja treninge na delovnem mestu in naj da zaposlenim čim več priložnosti za vajo ter s tem doseže uspeh. Uspešni treningi in mentorstva namreč dvignejo zaupanje posameznika v svoje sposobnosti, da opravi specifično nalogo, ki jo od njega zahteva delovno mesto. Drugi pristop, ki ga predlagam podjetju za doseg višje samozavesti zaposlenih, so pozitivne povratne informacije. Pogosto imajo že manjši negativni komentarji ali celo neverbalna gesta velik vpliv na čustva in zaupanje posameznika, zato je toliko bolj pomembno podajati pozitivne povratne informacije. Te imajo namreč pomemben vpliv na zaposlene, saj se ti ob spodbudnih besedah in pohvalah čutijo še bolj sposobni in postanejo pri svojem delu še bolj uspešni, saj se zavedajo, da delajo dobro, da so za podjetje zelo koristni in da predstavljajo pomemben člen znotraj njega.</p>	<p style="text-align: center;">UPANJE</p> <p>Zaposleni, ki so visoko upajoči, so bolj prepričani v svoje cilje in le-ti za njih predstavljajo izziv. Svoj napredek ocenjujejo skozi postavljene cilje in njihovo doseganje, uživajo v medsebojnem delovanju z ostalimi in se hitro prilagodijo na nove odnose, so manj zaskrbljeni v stresnih situacijah ter so bolj prilagodljivi na spremembe. Visoko upajoči zaposleni pripomorejo k uspešnem poslovanju podjetja, zato je dobro, da v podjetju spodbujajo vlivanje upanja med zaposlenimi.</p> <p>Upanje v čokoladnici je razvidno iz tega, da so zaposleni vztrajni. V primeru, da bi zaposlenim na delovnem mestu naložili veliko nujnih delovnih nalog, ki bi jih morali v roku izpolniti, čeprav ne bi imeli dovolj časa, bi jim to predstavljalo izziv. Sposobni bi bili hitro najti način, kako uspešno opraviti vse obveznosti.</p> <p>Podjetju svetujem, da še naprej spodbuja razvijanje upanja zaposlenih. Predvsem bi poudarila, da naj se pri tem upre na različne tehnike razvijanja upanja, in sicer predlagam predvsem tehnike postavljanja ciljev. Tako je na primer vloga jasno predstavljenih, specifičnih, realističnih, merljivih in izzivov polnih postavljenih ciljev ključna pri razvijanju upanja. Razbitje kompleksnega, zahtevnega ali dolgoročnega cilja v manjše, obvladljive podcilje pomembno vpliva na povišanje upanja zaposlenega, saj omogoča postopni napredek in s tem več manjših zmag. Pomembno za razvoj upanja je tudi opolnomočenje zaposlenih, s tem zaposlenim namreč damo neke pooblastitve, s pomočjo katerih imajo zaposleni pod kontrolo sedanost in prihodnost podjetja. Vodja naj pokaže zaupanje v svoje zaposlene in naj z njimi ravna, kot da bodo uspeli, saj jim bo s tem dejansko povečal upanje. Podjetju svetujem, naj pri svojem poslovanju uporablja tudi kontingenčno planiranje, kar pomeni, da naj si zaposleni ob pomoči vodje izoblikujejo »kaj pa če« analizo scenarijev in razvoj alternativnih poti delovanja. Tako vodi kot zaposlenim predlagam, naj bodo pripravljeni in voljni vztrajati pri soočanju z oviro ali problemom, vendar se morajo zaposleni znotraj podjetja tudi naučiti, kdaj in kako naj ponovno postavijo cilje, če so na poti prevelike ovire in se tako izognejo pasti varljivega upanja. Tu je predvsem pomembno zavedanje, da s tem ni nič narobe.</p>

»se nadaljuje«

OPTIMIZEM	PROŽNOST
<p>Optimizem zaposlenim omogoča, da se osredotočajo na ugodne dogodke, kar močno poveča njihovo samospoštovanje in delovno vnemo. Prav tako jim omogoča oddaljitev od neprijetnih življenjskih doživetij, jih ščiti pred negativnimi izidi, občutkom krivde, samoobtoževanjem ter neuspehom. Zaposleni, ki so optimistični, so dejansko veliko bolj uspešni od pesimističnih in podjetju prinašajo več koristi, zato je dobro, da podjetje med zaposlenimi razvija optimizem.</p> <p>Optimizem v čokoladnici je razviden iz tega, da zaposleni zase menijo, da bodo v prihodnosti dosegli svoje cilje, tako v privatnem življenju kot tudi na delovnem mestu, in na splošno na stvari v življenju gledajo s pozitivnega vidika. Zaposlenim nedorečene stvari ne predstavljajo nekega stresa in so mnenja, da se bodo stvari v življenju prej ali slej obrnile na bolje.</p> <p>Podjetju svetujem, da še naprej spodbuja razvijanje optimizma zaposlenih. Predvsem bi poudarila, da naj znotraj podjetja razvija nek realistični, fleksibilni optimizem, ki zaposlenim sočasno omogoča prepoznanje pozitivnih dosežkov v sebi in drugih ter odgovornost in sprejem odgovornosti za izzive in zapletene situacije. Podjetje naj uporabi najpogostejše in najučinkovitejše prijeme za razvijanje optimizma, ki se osredotočajo na prizanesljivost do preteklosti, spoštovanje sedanjosti, iskanje priložnosti v prihodnosti ter na realistične in fleksibilne perspektive. Vodja in zaposleni v podjetju naj se naučijo biti prizanesljivi, sprejemati pretekle neuspehe ter si sami sebi oprostiti za napake, ki jih ne morejo več popraviti. Pomembno je tudi, da zaposleni spoštujejo sedanjost ter da gojijo hvaležnost in zadovoljstvo do pozitivnih strani in stvari v njihovem življenju (tako tistih, ki se jih da kontrolirati, kot tudi tistih stvari, ki se jih ne da). Optimizem pri zaposlenih se lahko razvije tudi z iskanjem priložnosti v prihodnosti, kar pomeni, da zaposleni vidijo prihodnost in nesigurnosti, ki jih le-ta prinaša, kot priložnosti za rast in napredek ter z dobrodošlico in pozitivnostjo sprejmejo bodoče izzive. Idealen tip optimizma, ki bi ga morali tako vodje kot zaposleni razvijati, je realistični in fleksibilni optimizem. Ta ljudem omogoča uporabo tako optimističnega kot pesimističnega pojasnjevalnega stila ter s tem prilagoditev stila glede na situacijo, hkrati pa ne gre v ekstreme in ne izloča osebne odgovornosti za slabe izbire.</p>	<p>Prožni zaposleni so sposobni nadzirati in regulirati svoja čustva ter učinkovitejše delujejo in sodelujejo v družbenem okolju ter na splošno v podjetju. Zaposleni, ki so prožni, so sposobni v podjetju vzpostaviti pozitivne odnose z ostalimi, imajo sposobnost reševanja problemov, so samostojni (tj. imajo občutek lastne identitete in sposobnost neodvisnega delovanja ter imajo določen nadzor nad okoljem) ter v svoji prihodnosti vidijo smisel, saj imajo cilje, želje, upanje in so vztrajni.</p> <p>Prožnost v čokoladnici je razvidna iz tega, da zaposleni pozitivno doživljajo spremembe v podjetju in jih imajo radi, saj jim te predstavljajo izziv. S težavami glede sprememb se znajo soočiti in imajo v mislih hitro več rešitev problema. Zaposleni v podjetju se dobro soočajo s stresnimi dogodki, ti jim ne predstavljajo nekega neugodja.</p> <p>Podjetju svetujem, da še naprej spodbuja razvijanje prožnosti zaposlenih. Vodja naj poskrbi za spodbudno delovno okolje, v katerem lahko pride do sprememb ter naj med zaposlenimi razvija osebno avtonomijo in samospoštovanje. V podjetju naj se osredotočijo tudi na ustvarjalno razmišljanje zaposlenih in naj med njimi razvijejo upanje v svetlo prihodnost. V podjetju naj torej spodbujajo podporno okolje na način, ki pozitivno vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu ter na pripadnost zaposlenih podjetju. Podjetje naj tudi vlaga v človeški in socialni kapital zaposlenih ter timsko organizacijsko strukturo, ki spodbuja podporna delovna razmerja in sodelovalno učenje. Pri razvijanju prožnosti naj v podjetju uporabijo tudi strategije, osredotočene na sredstva in na tveganja. Strategije, osredotočene na sredstva, poudarjajo graditev prožnosti skozi povečevanje posameznikovih sredstev (znanje, spretnosti, sposobnosti, osebnostne lastnosti, družbene povezave) in s tem omogočajo večje možnosti za dosego uspeha. Podjetje naj uporabi tudi strategije, osredotočene na tveganja. Te zmanjšujejo možnost neuspeha z izločevanjem in zmanjšanjem dejavnikov tveganja. Priporočljivo je, da podjetje zaposlenim nudi zdravstvene ugodnosti, programe dobrega počutja in ostale programe, ki zmanjšujejo možnost za fizična in psihična tveganja. Cilj strategij, osredotočenih na tveganje, je torej zmanjšanje dejavnikov tveganja in s tem zmanjšanje možnosti za neuspeh tako zaposlenih kot celotne organizacije.</p>

Zaželeni finančni in nefinančni organizacijski rezultati

USPEŠNOST

Za obravnavano podjetje lahko trdim, da je uspešno, enako lahko trdim tudi za zaposlene. Ti namreč svoje delo opravljajo zelo dobro in so učinkoviti. Tako zaposleni kot vodstvo se nenehno trudijo, da bi bilo podjetje še bolj uspešno. Ključne za uspeh podjetja pa so inovacije in odnosi. Podjetje konstanto razvija nove okuse in inovativne izdelke z namenom, da potrošnikom ponuja vedno nekaj novega, da se ti ne naveličajo ponudbe podjetja. Po drugi strani pa so v podjetju pomembni tudi odnosi med zaposlenimi ter odnosi zaposlenih do kupcev. Zaposleni kupca vedno postrežejo z nasmehom na ustih in skušajo čim bolj zadovoljiti njegove potrebe in želje. Poleg tega pa imajo v podjetju tudi vsaj enkrat na mesec sestank, na katerem sodelujejo vsi zaposleni, vendar so ti sestanki bolj kot neka druženja med zaposlenimi. Ravno ta inovativnost in pozitiven odnos do svojih strank pa sta ključni skrivnosti podjetja in ravno po tem se podjetje razlikuje od konkurentov. Podjetje je uspešno in učinkovito, zato lahko rečem, da je tudi profitabilno. Podjetju svetujem, da naj se še naprej trudi biti vedno bolj uspešno. Predvsem svetujem, da se osredotoči na svoji dve prej omenjeni ključni konkurenčni prednosti in naj v prihodnosti gradi predvsem na njiju. Podjetje naj svojo ponudbo še bolj prilagaja željam potrošnikov, naj gradi pozitivne odnose s strankami, naj poglobi odnose med zaposlenimi ter naj nadaljuje z razvijanjem novih okusov in izdelkov. Prav je, da svojo prihodnost gradi na omenjenih dejavnikih, saj je ravno po teh podjetje v javnosti prepoznano in ga ravno odnosi in inovativnost ločita od množice drugih konkurentov. Podjetje naj torej izkoristi svojo konkurenčno prednost.

**ZADOVOLJSTVO IN DOBRO POČUTJE
ZAPOSLENIH**

Za obravnavano podjetje lahko trdim, da sta pri njegovem poslovanju prisotna zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih. Zaposleni so zadovoljni s svojim delom in delovnim mestom. Delo jim je zanimivo in se ob njem včasih tudi nasmejejo do solz. Delovno mesto jim je v veselje in ga ne jemljejo kot neko obvezo. V podjetju se nenehno trudijo vzpostaviti in vzdrževati pozitiven odnos do dela in sodelavcev. K zadovoljstvu zaposlenih največ prispevata dobro razumevanje s sodelavci in prijetna klima, ki je prisotna v podjetju. Podjetju svetujem, naj se še naprej trudi, da se bodo zaposleni na delovnem mestu dobro počutili in da bodo zadovoljni, saj zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih prinašata številne ugodnosti tako njim samim kot tudi podjetju. Dobro počutje lahko zaposleni povečajo že s tem, da na delovnem mestu nudijo pomoč ostalim zaposlenim. Ker so odnosi med zaposlenimi v podjetju ključni za njihovo zadovoljstvo in dobro počutje, naj se podjetje osredotoči predvsem na te odnose. Zaposleni naj bodo slišani, njihova mnenja ali kritike pa naj bodo upoštevane. Podjetju predlagam, da nadaljuje s spodbujanjem druženja zaposlenih, naj organizira razna neformalna srečanja zaposlenih, pa naj bodo to na primer pikniki ali pa celo razni tim buildingi, kjer bodo zaposleni med seboj sodelovali predvsem neformalno in izven delovnega časa. Ker gre za manjše podjetje, predlagam predvsem to, da v podjetju skušajo med zaposlenimi vzpostaviti nek trden prijateljski odnos.

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Za obravnavano podjetje lahko trdim, da je v njem prisotna motivacija zaposlenih. Zaposlenim njihovo delo predstavlja izziv in so zanj motivirani. Pri delu jih žene več stvari, od misli, da od tega podjetja živi kar nekaj družin, do misli na konkurenco in pa sama delovna klima. Zaposlenim daje zagon misel, da je podjetje uspešno in prepoznavno ter da izstopa iz množice konkurentov. Ta misel jih dodatno motivira, da se trudijo biti še bolj uspešni. Znotraj podjetja se spodbuja motivacija zaposlenih, podjetju pa svetujem, naj s tem nadaljuje tudi v prihodnosti. V interesu vsakega podjetja je namreč, da zaposleni optimalno opravljajo svoje delo, so zanj motivirani ter hkrati zadovoljni. Motivacija da zaposlenim energijo, jih vodi do zelenega rezultata in višja kot je, več bodo dosegli in bili posledično bolj zadovoljni. Podjetju predlagam, naj uspešnost zaposlenih nagradi. Doseganje nadpovprečnih rezultatov naj ustrezno stimulira, tako z denarnimi kot nedenarnimi nagradami. Ker je ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti podjetja inovativnost, naj se to osredotoči predvsem na razvijanje novih okusov in izdelkov in v to razvijanje naj vključi vse zaposlene. V podjetju lahko tako na primer poteka ocenjevanje, kjer se enkrat na mesec izbere zmagovalca, ki odkrije najboljši okus ali najbolj inovativni izdelek. Zmagovalec naj dobi nagrado, saj bodo koristi obojestranske. Podjetje bo zaradi večje inovativnosti še bolj uspešno, zaposleni pa bodo zaradi privlačne stimulacije še dodatno motivirani za razvijanje novosti.

»nadaljevanje«

PRIPADNOST IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH	UDEJSTVOVANJE ZAPOSLENIH
<p>Za obravnavano podjetje lahko trdim, da sta pri njegovem poslovanju prisotni pripadnost in zavzetost zaposlenih. Zaposleni ob misli, da bi morali za vedno delati v tem podjetju, začutijo veselje oziroma srečo. Počutijo se čustveno povezani s podjetjem, in sicer ravno zaradi tega, ker jim je delo, ki ga opravljajo, dejansko zelo všeč. Zase menijo, da so predani podjetju z vsem srcem. V podjetju spodbujajo pripadnost in zavzetost zaposlenih predvsem z delitvijo znanja med zaposlenimi. Podjetju svetujem, naj se še naprej trudi razvijati pripadnost in zavzetost zaposlenih, saj so zavzeti zaposleni energični, delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem. So izvor inovacij, pomagajo pri razvoju podjetja ter zaupajo v svoje sodelavce. Podjetju predvsem predlagam organizacijo raznih izobraževanj, tako internih kot tudi zunaj podjetja. Pridobljeno znanje naj se v podjetju deli in širi med vsemi zaposlenimi na vseh nivojih. Vsi zaposleni naj bodo z vsem seznanjeni ter naj bo zaželeno, da zaposleni podajajo svoje predloge in zamisli ter da jih delijo s sodelavci in vodjo. Odnosi v podjetju naj torej temeljijo na odkritosti in odprti komunikaciji, ki naj poteka v vseh smereh. Za prihodnost pa naj podjetje postavi tako perspektivo in strategijo, v katero bodo zaposleni zaupali ter verjeli vanjo in v njeno uresničitev. Pomembno je, da se zaposleni poistovetijo s strategijo in cilji podjetja, saj bodo s tem le-temu postali lojalni. Ta lojalnost pa naj se tudi nagraduje.</p>	<p>Za obravnavano podjetje lahko trdim, da je v njem prisotno udejstvovanje zaposlenih. Zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje na delovnem mestu, kakšne so njihove naloge in jih znajo tudi uresničiti. V podjetju imajo možnost početi to, v čemer so res najboljši. Na delovnem mestu imajo priložnost za osebno rast in učenje. V podjetju spodbujajo udejstvovanje zaposlenih in prav je, da s tem nadaljujejo tudi v prihodnosti. Udejstvovanje zaposlenih predstavlja nivo energije in strasti, ki jo zaposleni čutijo v povezavi s podjetjem, v katerem delujejo. Taki zaposleni so v celoti vključeni v svoje delo, delu so predani in nad njim navdušeni. Tako na primer ravno v tem obdobju v podjetju pričakujejo obisk svetovnega prvaka v čokoladi, ki je lani zmagal na tekmovanju v New Yorku in bo vsem v čokoladni pokazal stvari, ki jih še niso videli v Sloveniji. To je za samo podjetje neka potrditev o njeni uspešnosti, ki hkrati vpliva na osebno rast in udejstvovanje zaposlenih. Podjetju predlagam, naj zaposlenim omogoča razna izobraževanja in tečaje, ki se jih lahko udeležijo vsi zaposleni. Obenem naj da vodja zaposlenim vedeti, da so za podjetje pomembni čisto vsi zaposleni, ne glede na delo, ki ga opravljajo. Predlogi morebitnih izboljšav naj bodo vedno dobrodošli, saj je vsak zaposleni strokovnjak na svojem področju, zato je prav, da mu vodja prisluhne. Podjetju tudi svetujem, naj gradi dobre medsebojne odnose med zaposlenimi, saj so ti za udejstvovanje zaposlenih zelo pomembni.</p>

Kot je bilo že ugotovljeno, pozitivno organizacijsko vedenje in posledično prava mera samozavesti, upanja, optimizma in prožnosti prispevajo k dvigu zaželenih finančnih in nefinančnih organizacijskih rezultatov, v smislu dviga uspešnosti podjetja, zadovoljstva in dobrega počutja zaposlenih, motivacije zaposlenih, pripadnosti in zavzetosti zaposlenih ter udejstvovanja zaposlenih. Zaradi vseh ugodnosti, ki jih podjetju prinaša pozitivno organizacijsko vedenje, Rajski ptici svetujem, naj se v prihodnosti še naprej osredotoča na razvijanje dimenzij omenjenega konstrukta. Pri tem razvoju pa naj se osredotoča predvsem na svoje prednosti in naj na njih gradi svojo uspešnost. Že sam konstrukt namreč jasno nakazuje, da se morajo podjetja, če želijo biti uspešna, osredotočati predvsem na prednosti, saj uspeh v nobenem primeru ne more temeljiti le na poskusih odpravljanja slabosti. Podjetje je znano po svojih inovativnih in vedno novih okusih ter po pozitivnih in dobrih odnosih tako med zaposlenimi kot tudi med zaposlenimi in strankami, zato naj v kar se da največji meri razvija te svoje konkurenčne prednosti ter naj se pri tem opira na pozitivno organizacijsko vedenje, ki dokazano pripomore k večji uspešnosti tako zaposlenih kot tudi celotnega podjetja. Vsa navedena priporočila podjetju za razvijanje pozitivnega organizacijskega vedenja in spodbujanje zaželenih finančnih in nefinančnih organizacijskih rezultatov pa strnjeno podajam še v Sliki 17 v nadaljevanju.

Slika 17: Povzetek priporočil podjetju za razvijanje pozitivnega organizacijskega vedenja in spodbujanja zaželenih organizacijskih rezultatov



Kot je razvidno iz Slike 17, je za podjetje zelo pomembno, da pozna načine razvijanja pozitivnega organizacijskega vedenja, to pa predvsem zaradi tega, ker prispevajo k doseganju zaželenih finančnih in nefinančnih organizacijskih rezultatov. Če torej na kratko zaključim, lahko rečem, da z uvedbo pozitivnega organizacijskega vedenja v podjetju le-to postane bolj uspešno, uspešni postanejo tudi njegovi zaposleni, znotraj podjetja pa se čuti večje zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih, motivacija zaposlenih, pripadnost in zavzetost zaposlenih ter udejstvovanje zaposlenih. Pozitivno organizacijsko vedenje torej vodi v zaželeno finančne in nefinančne organizacijske rezultate.

SKLEP

V današnjih gospodarskih razmerah, ki zahtevajo hitre spremembe in še hitrejša prilagajanja, so pozitivni pristopi nujno potrebni. Če želijo biti podjetja uspešna, se morajo namreč osredotočiti predvsem na svoje prednosti. Današnje okolje od podjetij zahteva fleksibilnost, inovativnost, učinkovit razvoj in ravnanje z znanjem, izkušnjami ter sposobnostmi zaposlenih. Eden izmed ključnih faktorjev, ki podpira in vzdržuje uspešnost organizacije, je pozitivno organizacijsko vedenje. Ker ljudje veliko časa preživimo na delovnem mestu, mora biti to oblikovano na temelju pozitivnosti, saj pozitivnost ustvarja prijetno okolje, v katerem si ljudje želijo delati. Pomembno pa je tudi, da vsaka organizacija, ki si želi biti uspešna, oblikuje celovito globalno strategijo, ki bo temeljila na konkurenčnih prednostih podjetja in pri tem poleg finančnega kapitala upoštevala tudi druge vrste kapitala, in sicer človeški, socialni in psihološki kapital.

Temeljni cilji magistrskega dela so trije. Prvi cilj magistrskega dela je bil proučiti problematiko magistrskega dela s pomočjo domače, predvsem pa tuje znanstvene literature in strokovnih virov ter opredeliti konstrukt pozitivnega organizacijskega vedenja in ostale pojme, povezane z njim. Drugi cilj magistrskega dela je bil oblikovati konceptualni model pozitivnega organizacijskega vedenja. Tretji cilj magistrskega dela pa je bil s pomočjo raziskave ugotoviti, ali in kako pozitivno organizacijsko vedenje prispeva k zaželenim organizacijskim rezultatom. Za doseg omenjenih ciljev je bila poleg proučitve domače in tuje literature ter virov s področja pozitivnega organizacijskega vedenja, pozitivnega psihološkega kapitala in zaželenih organizacijskih rezultatov potrebna tudi kvalitativna študija primera, ki sem jo s pomočjo intervjujev izvedla v podjetju Rajska ptica. S pomočjo študije primera pa sem tudi odgovorila na postavljena raziskovalna vprašanja. Prvo raziskovalno vprašanje je, kakšne so značilnosti pozitivnega organizacijskega vedenja in ali je pri poslovanju čokoladnice Rajska ptica opaziti elemente pozitivnega organizacijskega vedenja. Drugo raziskovalno vprašanje je, kateri so zaželeni organizacijski rezultati in ali jih najdemo tudi v Rajski ptici. Tretje raziskovalno vprašanje pa je, ali pozitivno organizacijsko vedenje prinaša zaželene organizacijske rezultate in ali lahko to dokažemo tudi na primeru konkretnega slovenskega podjetja.

V prvem delu magistrskega dela sem proučila konstrukt pozitivnega organizacijskega vedenja. Najprej sem se osredotočila na pojav in pomen pozitivne psihologije v podjetjih, saj je bil konstrukt pozitivnega organizacijskega vedenja v literaturi prvič predstavljen kot način, kako uvesti pozitivno psihologijo na delovnem mestu. Bistvo pozitivne psihologije je prepoznati najboljše lastnosti posameznika in ugotavljati področja, na katerih bodo le-te najbolj prišle do izraza. Življenje posameznika želi narediti bolj produktivno in izpopolnjeno ter skuša prepoznati in razvijati talentirane in nadarjene ljudi. Znotraj pozitivne psihologije se je torej razvil koncept pozitivnega organizacijskega vedenja, ki temelji na pozitivno orientiranih prednostih človeških zmognosti in sposobnosti, ki jih lahko merimo, razvijamo in vodimo v smeri izboljševanja uspešnosti na delovnem mestu. Možnost razvoja in dokazan vpliv na uspešnost sta najpomembnejša razloga, zaradi katerih podjetja vse več pozornosti posvečajo pozitivnemu organizacijskemu vedenju. V tem delu sem tudi proučila različne vrste kapitala znotraj podjetij, kot so tradicionalni ekonomski kapital, človeški kapital, socialni kapital ter pozitivni psihološki kapital, in pri tem ugotovila, da tradicionalni ekonomski kapital v današnjih časih ne more več zagotavljati idealnega vira konkurenčne prednosti podjetja.

Drugi del magistrskega dela se je nanašal na razvoj pozitivnega organizacijskega vedenja. V tem delu sem najprej ugotovila in prikazala, da je pozitivni psihološki kapital produkt pozitivnega organizacijskega vedenja. Psihološki kapital gradi na in dodaja vrednost temu, kar posameznik že ima (tradicionalni ekonomski kapital), kar zna (človeški kapital), koga pozna (socialni kapital) in spodbuja razvoj posameznika od takšnega, kot je danes, do takšnega, kakršen lahko postane v prihodnosti. Pozitivni psihološki kapital vključuje štiri dimenzije, in sicer samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Z osredotočenostjo na osebne konkurenčne prednosti posameznika in z razvijanjem dobrih kvalitiet namesto obravnavanja osebnih slabosti lahko vodje razvijejo samozavest, upanje, optimizem in prožnost, kar prispeva k izboljšanju individualne in organizacijske uspešnosti. Pozitivno organizacijsko vedenje prispeva k dvigu zaželenih finančnih

in nefinančnih organizacijskih rezultatov. Med zaželeno finančne in nefinančne organizacijske rezultate uvrščamo predvsem uspešnost, tako zaposlenih kot celotnega podjetja. Med zaželeno nefinančne organizacijske rezultate pa uvrščamo zadovoljstvo in dobro počutje, motivacijo, pripadnost in zavzetost ter udejstvovanje zaposlenih. Prav zaradi vseh koristi, ki jih pozitivno organizacijsko vedenje prinaša podjetju, je zelo pomembno, da vodje poznajo načine razvijanja dimenzij omenjenega konstrukta, ki sem jih v tem delu tudi podrobno predstavila.

V tretjem delu magistrskega dela sem najprej razvila konceptualni model. Tu sem strnila različne pojme, ki sem jih spoznala v teoretičnem delu v neko celoto in jih predstavila v obliki konceptualnega modela. Ta mi je služil kot podlaga za nadaljnjo izdelavo magistrskega dela. S pomočjo polstrukturiranih intervjujev sem nato opravila raziskavo v izbranem podjetju. Šlo je za kvalitativno raziskavo, in sicer za študijo primera. Intervju je zajemal dva dela. V prvem delu so se vprašanja navezovala na pozitivni psihološki kapital in pozitivno organizacijsko vedenje, v drugem delu pa sem s postavljenimi vprašanji želela ugotoviti povezavo med pozitivnim organizacijskim vedenjem in zaželenimi finančnimi in nefinančnimi organizacijskimi rezultati. Predvsem me je zanimalo, ali in kako pozitivno organizacijsko vedenje prispeva k zaželenim organizacijskim rezultatom. S študijo primera sem tako povezala teorijo in prakso ter s tem prispevala k boljšemu razumevanju pozitivnega organizacijskega vedenja in njegovega prispevka k zaželenim finančnim in nefinančnim organizacijskim rezultatom.

Rezultati raziskave potrjujejo, da integracija elementov pozitivnega psihološkega kapitala v proces vodenja prispeva k dvigu zaželenih (finančnih in nefinančnih) organizacijskih rezultatov. Le-ti pa nazaj prek povratne zanke prispevajo k nadaljnji krepitvi elementov pozitivnega organizacijskega vedenja v procesu vodenja. Sklene se tako imenovani ciklični oziroma vzajemni odnos med pozitivnim organizacijskim vedenjem, pozitivnim psihološkim kapitalom in zaželenimi organizacijskimi rezultati. Pozitivno organizacijsko vedenje in posledično prava mera samozavesti, upanja, optimizma in prožnosti prispevajo k dvigu zaželenih finančnih in nefinančnih organizacijskih rezultatov, v smislu dviga uspešnosti podjetja, zadovoljstva in dobrega počutja zaposlenih, motivacije zaposlenih, pripadnosti in zavzetosti zaposlenih ter udejstvovanja zaposlenih. Pozitivno organizacijsko vedenje jasno nakazuje, da se morajo podjetja, če želijo biti uspešna, osredotočiti predvsem na prednosti, saj uspeh v nobenem primeru ne more temeljiti le na poskusih odpravljanja slabosti. Podjetja naj zato v kar se da največji meri razvijajo svoje konkurenčne prednosti ter naj se pri tem opirajo na pozitivno organizacijsko vedenje, ki dokazano prispeva k večji uspešnosti zaposlenih in podjetja.

Zaradi vse večje pomembnosti in pozornosti, ki jo dobiva pozitivno organizacijsko vedenje s strani teoretikov in podjetij v praksi, se bo razvoj konstrukta nadaljeval tudi v prihodnosti. Ne izključuje se možnost, da bo dimenzijam samozavesti, upanja, optimizma in prožnosti dodana še kakšna nova dimenzija, ki bo prav tako kot obstoječe izpolnjevala vse kriterije za vključitev v konstrukt. Seveda pa so za vključitev nove komponente v konstrukt potrebne številne meritve in raziskovanja o ustreznosti predlagane dimenzije. Kljub številnim predlogom, ki jih podajajo avtorji, pa še vedno velja dejstvo, da za enkrat le samozavest, upanje, optimizem in prožnost v celoti izpolnjujejo kriterije za vključitev v konstrukt pozitivnega organizacijskega vedenja.

LITERATURA IN VIRI

1. *Pozitivna delovna atmosfera zagotavlja psihološko varnost na delovnem mestu*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.aktiv.si/izziv/novicepozitivna_delovna_atmosfera_zagotavlja_psiholosko_varnost_na_delovnem_mestu/novica.jsp
2. Anger Elfenbein, H., & Ambady, N. (2002). Predicting workplace outcomes from the ability to eavesdrop on feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 963-971.
3. Ashkanasy, N. M., & Daus, C. (2001). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86.
4. Avey, J. B. (2007). The present status of research of positive psychological capital: An integration of tested relationship, findings, citations and impact. *Central Washington University*, 1-7.
5. Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 42-60.
6. Avey, J. B., Luthans, F., & Mhatre, K. M. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.nwcor.com/NWCOR/Content/Readings/Authoried%20Articles/LongitudinalPsyCap_JOB.pdf
7. 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. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
8. 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.
9. Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
10. Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28.
11. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
12. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
13. Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. *Handbook of principles of Organization Behavior*, 120-136.
14. Bell, M. A. (2002, 7. januar). The five principles of organizational resilience. *Gartner*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=103658
15. Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Reviews Psychology*, 279-307.
16. Burns, L. M., & Gunderman, R. B. (2008). Optimism. *The Practice of Radiology*, 565-569.

17. Choubisa, R. (2009). POB: A comparative analysis of positive psychological capital amongst public and private sector employees. *Indian Council of Medical Research*, 3(3/4), 387-393.
18. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, B. J. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
19. Claudio-Pascua, V. V. (2003). Organizational resilience: Building your organization to last. *SGV – Development Dimensions International*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_ph_pmap_resilience_ar.pdf
20. Cohen, E. (2005). Who is behaving positively in your organization?. *Potential One*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.potential-one.com/files/Positive%20Organisational%20Behaviour.pdf>
21. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, 475-493.
22. Cravens, C. C., Goat Olicer, E., & Steward, J. S. (2010). Can a positive approach to performance evaluation help accomplish your goals?. *Business Horizons*, 53, 269-279.
23. Davis, J. S., & Cable, J. H. (2006). Positive workplace: Enhancing individual and team productivity. *PMI Global Congress Proceedings Washington*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.pmimontgomerycountymd.org/download/PMI%20Global%20Conference%20Seattle%20October%202006%20Davis%20&%20Cable.pdf>
24. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
25. Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *Journal of Positive Psychology*, 1-50.
26. Dutton, J. E., Glynn, M. A., & Spreitzer, G. (2005, 28. november). Positive organizational scholarship. *Michigan Ross School of Business*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.bus.umich.edu/Positive/PDF/Dutton-POS-Encyc-of-CareerDevel.pdf>
27. Fariselli, L., Ghini, M., & Freedman, J. (2008, 8. januar). Optimism and job performance. *Six Seconds – The Emotional Intelligence Network*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.6seconds.org/sei/optimism.php>
28. Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31(2), 270-291.
29. Flynn, S. (2009, 18. november). Creating a positive atmosphere in the workplace. *PRlog*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.prlog.org/10418514-creating-positive-atmosphere-in-the-workplace.html>
30. Froman, L. (2010). Positive psychology in the workplace. *Springer Science and Business Media*, 17, 59-69.
31. Frost, B. (2007, 24. maj). The power of positivity in the workplace. *Blog Engagepr*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://blog.engagepr.com/blog/2007/05/the_power_of_po.html

32. Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
33. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
34. Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
35. Giachetti, C., & So, T. (2009). Positive organizational behavior (POB) in managerial decision making. *Ticonzero*, (96), 1-7.
36. Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of beholder: Transformational leadership, positive psychological capital and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
37. Greenberg, M. H., & Arakawa, D. (2006). Optimistic managers and their influence on productivity & employee engagement in a technology organization. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 1-32.
38. Gruban, B. (2007). Idealni profil sodobnega vodje: Nepopolnost? *Dialogos.si*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije/>
39. Gruban, B. (2007, 22. marec). Zavzetost zaposlenih: Ključ do človeškega, socialnega in psihološkega kapitala organizacij. *Dialogos.si*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletni strani <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/>
40. Henderson Grotberg, E. (2005, 18. julij). Resilience for tomorrow. *International Council of Psychologist*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://resilnet.uiuc.edu/library/grotberg2005_resilience-for-tomorrow-brazil.pdf.
41. Hiebert, B. (2006). Creating a resilient workplace. *Division of Applied Psychology*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.natcon.org/archive/natcon/papers/natcon_papers_2006_e8.pdf
42. Hollenbeck, G. P., & Hall, D. T. (2004). Self-confidence and leader performance. *Organizational Dynamics*, 33(3), 254-269.
43. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
44. Kaplan, R. E., & Kaiser, R. B. (2008, 23. maj). Towards a positive psychology for leaders. *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://thinkgray.com/about/research_and.../positive_psychology_for_leade.pdf
45. Kaše, R., & Škerlavaj, M. (2006). Socialni kapital v slovenskih organizacijah. *HRM*, 4 (14), 74-78.
46. Larson, M. (2003). Resiliency: A resource for today's employees. *Organizational behavior*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu www.midwestacademy.org/Proceedings/2003/papers/milan.doc

47. Lešnik, V. (2006, 27. december). Pozitivna psihologija na delovnem mestu. *Revija MojeDelo*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/pozitivna-psihologija-na-delovnem-mestu-86.aspx>
48. Lopez, S. J. (2009, 10. avgust). Well-being, success, and the Gallup student poll. *Gallup*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.gallupstudentpoll.com/122162/success-gallup-student-poll.aspx>
49. Luthans, F. (2002a). The need for and meaning for positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
50. Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-75.
51. Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, 21(5), 376-387.
52. 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.
53. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
54. Luthans, F., Lebsack, S. A., & Lebsack, R. R. (2005). Positivity in the workplace: The impact of nurses' optimism on their rated performance. *The Journal of Nursing Administration*, 35(6), 304-310.
55. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 387-393.
56. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
57. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
58. Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7(2), 209-221.
59. Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence of the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827.
60. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The »point« of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 30, 291-307.
61. Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., Avey, J. B. (izide v letu 2011). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behaviour*, 1-46.
62. Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefit of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.

63. Medlin, B., & Green, K. (2008). The relationship among goal setting, optimism, and engagement: The impact on employee performance. *Allied Academies International Conference*, 13(1), 51-56.
64. Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect on hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 55-64.
65. Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Graber Pigeon, N. (2010). The interactive effect of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(10), 1-12.
66. Norris, B. (2008). How to create and sustain a positive workplace - A leader's guide. *Brian Norris*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.briannorris.com/speaking/moralettraining.html>
67. Page, L. F., & Donohue, R. (2004). Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct. *Monash University, Department of Management Working Paper Series*, 51(4), 1-10.
68. Page, K. M., & Vella Brodrick, D. (2009). The »what«, »why« and »how« of employee well-being: A new model. *Springer Science and Business Media*, 90, 441-458.
69. Penger, S. (2006). *Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. Penger, S. (2009, 15. junij). Vodenje na pozitivnih psiholoških osnovah. *Planet GV*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.planetgv.si/upload/files/odlicnostmanag/VodenjeNaPozitivnihPsiholoskihOsnovah_SandraPenger.pdf
71. Pereira Lopes, M., & Cunha, M. P. (2006, 2. november). All that glitters is not gold: A critically-constructive analysis of positive organizational behavior. *Social Science Research Network*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=941947
72. Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(1/2), 26-31.
73. Peterson, S. J., & Spiker, B. K. (2005). Establishing the positive contributory value of older workers: A positive psychology perspective. *Organizational Dynamics*, 34(2), 153-167.
74. Peterson, S. J., Gerhardt, M. W., & Rode, J. C. (2006). Hope, learning goals and task performance. *Personality and Individual Differences*, 40, 1099-1109.
75. Peterson, S. J., Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Thatcher, R. W. (2008). Neuroscientific implications of psychological capital: Are the brains of optimistic, hopeful, confident and resilient leader different?. *Organizational Dynamics*, 37(4), 342-353.
76. Plessis, Y. (2009). Positive organisational behaviour and workplace performance in turbulent times. *Management Today*, 25(6), 47-49.
77. *Positivity in the workplace*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.indy.com/posts/positivity-in-the-workplace-article>
78. Seligman, M. E., Steen, T. A., & Peterson, C. (2005, 22. april). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *Positive Psychology*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.ppc.sas.upenn.edu/articleseligman.pdf>

79. Shahnawaz, M. G., & Jafri, M. H. (2009). Psychological capital as predictors of organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35, 78-84.
80. Singh, S., & Mansi, M. (2009). Psychological capital as predictor of psychological well-being. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(2), 233-238.
81. Sivanathan, N., Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Hodges, T., Clifton, D. O., & Henry, J. (2004, 6. avgust). Positive psychology at work. *Positive Psychology*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://web.business.queensu.ca/faculty/jbarling/Chapters/Leading%20Well.pdf>
82. Spreitzer, G. M. (2006). Leading to grow and growing to lead: Leadership development lessons from positive organizational studies. *Organizational Dynamics*, 35(4), 305-315.
83. Vazquez, C., Hervas, G., Rahoba, J. J., & Gomez, D. (2009). Psychological well-being and health. Contributions of positive psychology. *Annuary of Clinical and Health Psychology*, 5, 15-27.
84. Wilson, S. M., & Ferch, S. R. (2005). Enhancing resilience in the workplace through the practice of caring relationship. *Organization Development Journal*, 23(4), 45-60.
85. Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.
86. Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
87. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Ilies, R. (2010). The life of a happy worker: Examining the short-term fluctuations in employee happiness and well-being. *Human Relations*, 63(301), 1-4.
88. 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.
89. Zhao, Z., & Hou, J. (2009). The study on psychological capital development of intrapreneurial team. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 35-40.
90. Žezlina, J. (2009, 15. december). Intervju z Zineto Vilman – nasveti za vodenje podjetja. *Energos svetovanje*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=91>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za merjenje pozitivnega psihološkega kapitala in pozitivnega organizacijskega vedenja ter finančnih in nefinančnih rezultatov organizacijskega vedenja

VPRAŠALNIK

1. DEL: MERJENJE POZITIVNEGA PSIHOLOŠKEGA KAPITALA IN POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA

SAMOZAVEST

1. Ali se čutite sposobni prispevati predloge za oblikovanje strategije in ciljev podjetja? Vam problemi v podjetju predstavljajo skrbi ali pa se jih lotite reševati brez večjih težav? Ali vam predstavitve pred sodelavci in ostalimi obiskovalci znotraj podjetja predstavljajo neugodje?
2. Ali je v podjetju pomembno, da so zaposleni samozavestni, da zaupajo vase in v svoje sposobnosti? Zakaj tako menite? So zaposleni v vašem podjetju samozavestni? Na kaj vse pa mislite, da vpliva samozavest zaposlenega znotraj podjetja?

UPANJE

3. Če bi vam na delovnem mestu naložili veliko nujnih delovnih nalog, ki jih morate v roku izpolniti, čeprav nimate dovolj časa, kako bi reagirali? Vas bi to spravljalo v slabo voljo ali pa bi bili sposobni najti način, kako uspešno opraviti vse obveznosti?
4. Koliko je v vašem podjetju pomembno vlivanje upanja med zaposlenimi? So zaposleni v vašem podjetju visoko upajoči? Ali menite, da upanje prinaša podjetju kakšne koristi? Na kaj vse pa mislite, da vpliva upanje zaposlenega znotraj podjetja?

OPTIMIZEM

5. Če pogledate na svojo prihodnost tako v privatnem življenju kot na delovnem mestu, kako jo vidite, boste dosegli svoje cilje, kaj menite? Kako po navadi gledate na stvari v življenju, večinoma s pozitivnega ali negativnega vidika? Kako se počutite, ko so stvari nedorečene, vam to predstavlja stres ali ste mnenja, da se bo vse prej ali slej obrnilo na bolje?
6. Ali je v podjetju pomembno, da so zaposleni optimistični, da imajo nek pozitiven pogled na prihodnost ter da na splošno v podjetju prevladuje neko optimistično vedenje? Zakaj tako menite? Ali so zaposleni v vašem podjetju optimistični? Na kaj vse pa mislite, da vpliva optimizem zaposlenega znotraj podjetja?

PROŽNOST

7. Kako doživljate spremembe v podjetju, ali jih imate radi, ali pa se jim kar se le da izogibate? Zakaj? Kako rešujete s tem povezane težave, imate v mislih hitro več rešitev problema ali vam to predstavlja neugodje? Kako se soočate s stresnimi dogodki? Ali imate sposobnost hitrega odziva in prožnega razmišljanja?
8. Ali je v podjetju pomembno, da so zaposleni prožni oziroma fleksibilni, da hitro reagirajo na nepričakovane spremembe? Zakaj tako menite? Ali so zaposleni v vašem podjetju fleksibilni oziroma prilagodljivi? Na kaj vse pa mislite, da vpliva prožnost zaposlenega znotraj podjetja?

2. DEL: MERJENJE REZULTATOV POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA

1. MERJENJE FINANČNIH ORGANIZACIJSKIH REZULTATOV

USPEŠNOST

9. Ali zase menite, da ste uspešni? Kako bi ocenili svojo uspešnost v primerjavi z ostalimi sodelavci? Kako bi ocenili uspešnost podjetja v primerjavi z ostalimi konkurenti? Ali se nenehno trudite, da bi bilo podjetje še bolj uspešno? Na kakšne načine pa?
10. Kaj menite, da največ prispeva k uspešnosti vašega podjetja? V čem je ta skrivnost, ki vas dela boljše in razlikuje od ostalih konkurentov? Ali menite, da bi lahko na uspešnost podjetja vplivali tudi dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala, kot so samozavest, upanje, optimizem in prožnost?

2. MERJENJE NEFINANČNIH ORGANIZACIJSKIH REZULTATOV

ZADOVOLJSTVO IN DOBRO POČUTJE ZAPOSLENIH

11. Ali ste zadovoljni s svojim delom in delovnim mestom? Ali vam je vaše delo zanimivo in se ob njegovem opravljanju včasih tudi nasmejite do solz? Kaj vam dejansko predstavlja delovno mesto, vam je v veselje ali ga jemljete kot neko obvezo? Kaj vam na vašem delovnem mestu predstavlja največje zadovoljstvo? Kaj je znotraj podjetja tisto, kar vas spravi v dobro voljo?
12. Ali se v podjetju trudite vzpostaviti/vzdrževati pozitiven odnos do dela in sodelavcev? Na kakšen način pa? Kaj menite, da največ prispeva k zadovoljstvu zaposlenih znotraj vašega podjetja? Ali menite, da bi lahko na to vplivali tudi dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala?

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

13. Ali vam vaše delo predstavlja izziv? Zakaj? Kaj vas najbolj žene, da delate v tem podjetju? V čem vidite največji smisel svojega dela? Ste za svoje delo motivirani?
14. Ali v podjetju spodbujate motivacijo zaposlenih? Na kakšen način pa? Kaj menite, da največ prispeva k motivaciji zaposlenih znotraj vašega podjetja? Ali menite, da bi lahko na to vplivali tudi dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala?

PRIPADNOST IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH

15. Kakšne misli se vam začnejo poditi po glavi, če vam nekdo reče, da boste za vedno delali v tem podjetju? Ali se počutite čustveno povezani s podjetjem? Zakaj tako menite in kaj je tisto, zaradi česar se tako počutite? Ali bi zase rekli, da ste predani podjetju z vsem svojim srcem?
16. Ali v podjetju spodbujate pripadnost in zavzetost zaposlenih? Na kakšen način pa? Kaj menite, da največ prispeva k pripadnosti in zavzetosti zaposlenih znotraj vašega podjetja? Ali menite, da bi lahko na to vplivali tudi dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala?

UDEJSTVOVANJE ZAPOSLENIH

17. Ali veste, kaj se od vas pričakuje na delovnem mestu, veste, kaj so vaše naloge in jih znate uresničiti? Ali imate v podjetju možnost oziroma priložnost početi to, v čemer ste res najboljši? Ali imate na delovnem mestu priložnosti za osebno rast in učenje?
18. Ali v podjetju spodbujate udejstvovanje zaposlenih? Na kakšen način pa? Kaj menite, da največ prispeva k udejstvovanju zaposlenih znotraj vašega podjetja? Ali menite, da bi lahko na to vplivali tudi dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala?