

Analiza pozitivnega psihološkega kapitala in zavzetosti

Nina Kristančič¹, Matej Lahovnik², Sandra Penger³

e-pošta¹: nina.kristancic@gmail.com

e-pošta²: matej.lahovnik@ef.uni-lj.si

e-pošta³: sandra.penger@ef.uni-lj.si

Povzetek

Prispevek združuje pomembne teme v teoriji managementa in organizacijskega vedenja, in sicer povezavo med pozitivnim psihološkim kapitalom in zavzetostjo zaposlenih na delovnem mestu, ki temelji na multimetodološkem raziskovalnem pristopu v izbranem podjetju na področju elektrogospodarstva ter pripravi priporočil za vodstvo podjetja. Teza članka pravi, da pozitivni psihološki kapital pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih na delovnem mestu ter posledično na doseganje zastavljenih ciljev na organizacijski ravni izbranega podjetja. Zavzetost zaposlenih bo večja, ko bodo dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala bolj razvite. Uporabili smo strukturirane merske instrumente, ki temeljijo na orodju za ocenjevanje pozitivnega organizacijskega vedenja, Psychological Capital Questionnaire – PCQ (Luthans, Youssef & Avolio), ter zavzetosti zaposlenih, Utrecht Work Engagement Scale – UWES (Schaufeli, Bakker & Salanova). Ugotovitve so pokazale pozitivno in neposredno povezavo med pozitivnim psihološkim kapitalom in zavzetostjo zaposlenih na delovnem mestu v izbranem podjetju na področju elektrogospodarstva v Sloveniji.

Ključne besede: pozitivno organizacijsko vedenje, zavzetost zaposlenih, elektrogospodarstvo, multimetodološki pristop

1. Uvod

Organizacije so v današnjem času primorane delovati na vse bolj konkurenčnem trgu, ki je podvržen vse hitrejšim spremembam. Zaradi tega potrebujejo zaposlene, ki so emotivno povezani z delom in so pripravljene garati za uspešnost organizacije (Park, Kim, Yoon & Joo, 2017). Organizacije, ki želijo biti konkurenčne, potrebujejo zavzete zaposlene, ki so vztrajni ob soočenju z izzivi in ovirami (Bakker, 2017). Zaradi zavedanja, da so zavzeti, zadovoljni zaposleni najpomembnejši resurs organizacije, sta veliko veljavo pri vodenju pridobila pozitivna psihologija in pozitivno organizacijsko vedenje (Park, Kim, Yoon & Joo, 2017).

Positivno organizacijsko vedenje se fokusira na prednosti in psihološke sposobnosti človeških virov, ki lahko prispevajo k organizacijskim rezultatom. Ključni konstrukt tega je pozitivni psihološki kapital, ki ga lahko širše opredelimo kot pozitivno stanje posameznika in njegovega razvoja o tem, »kdo si« in »kaj lahko postaneš« (Luthans, Norman, Avolio

& Avey, 2008). Luthans trdi, da psihološki kapital predstavlja nekaj več in je nad človeškim kapitalom (kaj znaš), socialnim kapitalom (koga poznaš) ter ekonomskim kapitalom (kaj imaš). Opredeli ga s štirimi ključnimi psihološkimi lastnostmi samozavesti, upanja, optimizma ter prožnosti (Luthans, Luthans & Luthans, 2004). Pozitivni psihološki kapital je opredeljen kot pozitivno stanje razvoja vsakega posameznika, za katerega so značilni: samozavest (imeti zaupanje, prevzeti in vložiti potreben trud za uspeh pri zahtevnih zadolžitvah), optimizem (imeti in pridobiti pozitivne kompetence za uspeh danes ter v prihodnje), upanje (vztrajati proti cilju ter tega za doseganje nadaljnjih uspehov po potrebi preusmeriti), prožnost (ob soočenju s problemi vzdržati, si opomoči in ponovno vztrajati za dosego uspeha) (Avey, Luthans & Youssef, 2010).

V turbulentnem času, ki ga preživljajo organizacije, predstavlja zavzetost zaposlenih močan vir konkurenčne prednosti (Bedarkar & Pandita, 2014). Mnogokrat prav zavzetost zaposlenih predstavljajo kot ključ za

konkurenčnost in uspešnost organizacije (Gruman & Saks, 2011). Bakker (2017) pravi, da organizacije, ki želijo ostati konkurenčne, potrebujejo zavzete zaposlene, ki so željni opravljati delo in so nad njim navdušeni. Zavzetost lahko povežemo z vrsto pozitivnih izidov bodisi na delovnem mestu bodisi v življenju, npr. zadovoljstvo pri delu, uspešnost, psihofizično zdravje, ustvarjalnost (Xu, Liu & Chung, 2017).

Izraz zavzetost se je, v kontekstu vloge zaposlenega na delovnem mestu, začel pojavljati pred več kot 15 leti. Raziskave o zavzetosti na delovnem mestu so se razvijale v zaporednih intervalih, vse od osebne zavzetosti do zavzetosti zaposlenih (Simpson, 2009). Kahn je leta 1990 zavzetost opisal kot psihološko prisotnost posameznika pri izvajanju delovnih zadolžitev (Gruman & Saks, 2011). Schaufeli in Bakker sta zavzetost predstavila kot zavzetost za delo ter jo definirala kot pozitivno, izpopolnjujoče, z delom povezano stanje duha. Zanj so značilni živahnost, predanost in zanimanje za delo. Fleming in Asplund pravita, da zavzeti zaposleni stremijo k uspešnosti organizacije, saj čutijo emotivno, družbeno in duhovno povezanost z njeno misijo, vizijo in poslanstvom (Bedarkar & Pandita, 2014).

Raziskovalci Xu, Liu in Chung so v letu 2017 (str. 969–985) opravili raziskavo, v kateri so skušali prikazati povezavo med psihološkim kapitalom vodje ter zavzetostjo zaposlenih. Predpostavili so, da je pozitiven psihološki kapital zaposlenih moderator med pozitivnim psihološkim kapitalom vodij in zavzetostjo zaposlenih. Poleg tega so še predpostavili, da je povezava med pozitivnim psihološkim kapitalom vodij in zaposlenih močnejša (šibkejša), kadar je skupinski kolektivism (šibkejši) (močnejši). Poudarili so, da bi organizacije za večjo zavzetost zaposlenih morale posvečati pozornost tako pozitivnemu psihološkemu kapitalu zaposlenih kot tudi pozitivnemu psihološkemu kapitalu vodstva.

Namen članka je poglobiti znanje ter povezati konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala in konstrukt zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu. Zavzeti zaposleni in njihov kapital predstavljajo v današnjem času, ko so organizacije podvržene vse hitrejšim spremembam na trgu, vir konkurenčne prednosti, ki lahko največ prispeva pri doseganju in preseganju ciljev. Članek obsega izvedbo multimetodološkega raziskovalnega pristopa v izbranem podjetju ter pripravo priporočil za vodstvo podjetja.

Osnovni cilj članka je preučiti konstrukta pozitivnega psihološkega kapitala in zavzetosti zaposlenih ter prikazati njuno vlogo v izbranem podjetju.

Teza članka pravi, da pozitivni psihološki kapital pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih na delovnem mestu ter posledično vpliva na doseganje zastavljenih ciljev. Zavzetost zaposlenih bo večja, ko bodo dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala bolj razvite.

2. Pozitivni psihološki kapital

2.1 Pozitivno organizacijsko vedenje

Psihologija in vse njene raziskave so bile v preteklosti usmerjene zgolj v patologijo. Osredotočala se je na posameznikove slabosti, na to, kaj je z nekom narobe, in zdravljenje tega (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Pri tem sta bili misiji psihologije (narediti življenje bolj izpolnjujoče in negovanje talentov, odlik posameznika), ki sta bili omenjeni že pred drugo svetovno vojno, povsem pozabljeni. Do spoznanja o potrebi po novem pristopu psihologije sta vsak prek lastne osebne izkušnje prišla »pionirja« Martin E. P. Seligman in Mihaly Csikszentmihalyi. Področja raziskav pozitivne psihologije so usmerjena v dobro počutje in zadovoljstvo posameznika (kot rezultat preteklosti), v upanje in zadovoljstvo (potreba za prihodnost) ter srečo in zanos v sedanjosti (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Pozitivna psihologija, kot jo je predstavil Seligman, pomeni nov pristop k organizacijskemu vedenju. Luthans, predstavnik prve generacije ekspertov organizacijskega vedenja, je predstavil pozitivno organizacijsko vedenje. Novi vidik, ki mora imeti tako teoretsko kot raziskovalno podlago, organizacijskemu vedenju doda nove ključne koncepte, kot so samozavest, upanje, optimizem, prožnost in sreča (Luthans, 2002b).

Luthans (2002a) prvo **definicijo** pozitivnega organizacijskega vedenja predstavi kot »študijo in uporabo pozitivno naravnanih prednosti človeških virov in psiholoških sposobnosti, ki so merljive, se jih lahko razvija in jih je mogoče učinkovito upravljati z namenom izboljšanja učinkovitosti na delovnem mestu«. Poleg tega doda, da je pozornost tovrstnega vedenja usmerjena večinoma na mikroraven (posameznika) in stanja podobne (angl. state-like) psihološke sposobnosti, ki se lahko razvijajo, spreminjajo, priučijo (Luthans, 2002b). Konstrukti pozitivnega organizacijskega vedenja se lahko razvijajo z različnimi trening programi na delovnem mestu (Luthans, 2002b). Luthans in Avolio (2009) **merila** za vključitev konstruktov v omenjeni koncept razdelita na naslednje tri:

1. temeljiti morajo na teorijah, raziskavah in veljavnem merjenju;
2. biti morajo kot stanja podobne psihološke sposobnosti (angl. state-like) (in ne kot lastnosti, značilnosti; angl. trait-like) in biti odprte za nadaljnji razvoj;
3. imeti morajo pozitiven vpliv na delovno učinkovitost.

Pozitivno organizacijsko vedenje vključuje pozitivno naravnane prednosti in psihološke sposobnosti človeških virov. Te lahko merimo, razvijamo in upravljamo z namenom izboljšanja učinkovitosti dela (Luthans & Youssef, 2004). Luthans (2002a) je kot osrednji konstrukt, ki dosega kriterije za vključitev v pozitivno organizacijsko vedenje, sprva navedel psihološke sposobnosti samozavesti (prepričanje vase; angl. self-efficacy), upanja, optimizma, subjektivnega dobrega počutja (sreča; angl. happiness) in čustvene inteligentnosti (kar v angleščini tvori akronim CHOSE), naknadno pa dodal še konstrukt prožnost (Luthans, 2002b). Samozavest, upanje, optimizem in prožnost skupaj sestavljajo koncept višjega reda, ki se imenuje psihološki kapital (angl. PsyCap) (Luthans, Avolio & Norman, 2007; Luthans & Youssef, 2007).

2.2 Opredelitev in pomen pozitivnega psihološkega kapitala

Psihološki kapital je, zaradi svoje relevantnosti v podjetjih in organizacijah, ena izmed najvplivnejših vej pozitivne psihologije. Je področje, ki izhaja iz pozitivnega organizacijskega vedenja (angl. positive organizational behaviour – POB) in se primarno opira na »pristop, ki temelji na prednostih« posameznika, otepa pa se »pristopa, ki temelji na slabostih, šibkostih« posameznika (Fineman, 2006; Sahoo, Sia, Sahu & Appu, 2015). Ukvarja se s tem, »kdo si«, in še pomembneje s tem, »kdo postajaš«, z drugimi besedami, »z razvijanjem posameznika od dejanskega jaza do možnega, izboljšanega jaza« (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006).

Raziskave kažejo nekaj pogojev in značilnosti konstrukta pozitivnega psihološkega kapitala, ki so uporabni pri operativnem razumevanju tega (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011):

- Je večdimenzionalen konstrukt, ki je sestavljen iz variacije štirih dimenzij.
- Je specifičen za posamezno področje. Navadno operacionalizira na delovnem področju, kar pomeni, da je lahko psihološki kapital posameznika visok za reševanje problemov na delovnem mestu in nizek na osebnem področju.

- Tretja značilnost se nanaša na njegovo stabilnost in pravi, da je stabilnejši od čustev, vendar bolj odprt za spremembe kot osebnost posameznika. Poleg tega se lahko razvija, za kar so pomembne stanju podobne (angl. state-like) psihološke značilnosti.
- Pozitivni psihološki kapital je stanje razvoja vsakega posameznika in njegove lastne percepcije o tem.
- Je merljiv. Uporabljajo se različna sredstva za merjenje, najpogosteje pa so v uporabi različni vprašalniki, npr. PCQ-24.
- Napoveduje uspešnost in je, kot pravijo metaanalize (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011), pozitivno ter dosledno povezan z uspešnostjo zaposlenih.
- Sedma značilnost psihološkega kapitala se nanaša na stopnjo analize. Večina raziskav se je tako osredotočala na psihološki kapital na ravni posameznika, pojavljajo pa se tudi raziskave (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009), ki ga upoštevajo na ravni skupine, timskega dela (Avey, 2014).

Pozitivni psihološki kapital je opredeljen kot pozitivno stanje razvoja vsakega posameznika, za katerega je značilno: (1) imeti zaupanje, prevzeti in vložiti potreben napor za uspeh pri zahtevnih opravilih (samozavest), (2) imeti in pridobiti pozitivne veščine za uspeh danes in v prihodnosti (optimizem), (3) vztrajati proti cilju ter po potrebi preusmeriti pot za doseganje nadaljnjih uspehov (upanje), (4) ob soočenju s problemi vzdržati, si opomoči in ponovno vztrajati za doseg uspeha (prožnost) (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015; Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Pomembni karakteristiki pozitivnega psihološkega kapitala sta njegova »plastičnost in elastičnost« ter odprtost za spremembe in razvoj. Spreminja se skozi čas, prav tako pa ga lahko razvijamo in spreminjamo z relativno kratkimi treningi ali izobraževanji (Luthans & Youssef-Morgan, 2015), npr. on-line intervencijami ali seminarji (angl. Psychological capital intervention – PCI) (Li in drugi, 2014; Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006; Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Raziskave kažejo, da je pozitivni psihološki kapital zaposlenih povezan z njihovimi pozitivnimi emocijami (Avey, Wernsing & Luthans, 2008). Tako lahko zaposleni, ki organizacijske modifikacije in dogodke interpretirajo s pozitivnim pogledom, z upanjem, optimizmom, samozavestjo in prožnostjo (pozitivni psihološki kapital), občutijo pozitivne emocije na delovnem mestu, ki se kažejo tako pri odnosih (zavzetost, cinizem) kot tudi pri vedenju na delovnem

Slika 1: Primer vaj za razvoj pozitivnega psihološkega kapitala – model PCI

Fokus razvoja dimenzij HERO	Primeri uporabljenih orodij	Pričakovani želeni rezultati
UPANJE <i>planiranje ciljev in poti za doseganje ciljev</i>	- postavljanje ciljev z metodo SMART	BOLJŠE <i>delovanje, zadovoljstvo, zavzetost, zavezanost, dobro počutje, ustvarjalnost, inovativnost, reševanje problemov</i>
SAMOZAVEST <i>doživljanje uspeha in modeliranje prihodnjega</i>	- postavljanje ciljev (cilji, možne ovire in poti mimo teh) - voditi dnevnik hvaležnosti (tri stvari dnevno)	
PROŽNOST <i>prepoznavanje in gradnja sposobnosti ter izogibanje tveganjem</i>	- učenje s pozitivno motivacijo (pozitivne povratne informacije) - uravnoteženo dobro počutje (odnosi, vadba, meditacija, hidracija, prehrana)	NIŽJI <i>stres, tesnoba, izgorelost, cinizem, odstopanje od dela</i>
OPTIMIZEM <i>grajenje pozitivnih pričakovanj</i>		

Vir: Luthans & Youssef-Morgan (2017)

mestu. Pozitivni zaposleni s pozitivnim psihološkim kapitalom in pozitivnimi emocijami lahko prispevajo k uspešnim, učinkovitejšim in pozitivnim organizacijskim spremembam (Avey, Wernsing & Luthans, 2008). Pozitivne emocije so »stranski produkt« pozitivnega psihološkega kapitala, ta pa lahko sproži pozitivna stanja, ki vodijo do krepitve procesa razmišljanja in izvedbe, do večje ustvarjalnosti in ustvarjanja novih poti pri soočanju z zadolžitvami. Pozitivni psihološki kapital lahko pozitivno vpliva na zaželeno delovanje zaposlenih, zadovoljstvo, zavezanost organizaciji in dobro počutje (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011; Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

3. Zavzetost zaposlenih

3.1 Konstrukt zavzetosti zaposlenih

Zavzetost na delovnem mestu je tematika, ki se pojavlja, ko govorimo o delovanju zaposlenih in delovanju organizacije. Vse več rezultatov potrjuje pozitivno korelacijo med zavzetostjo zaposlenih in dosežki ter delovanjem organizacije (Simpson, 2009). Zaradi omenjenega si organizacije prizadevajo poiskati faktorje, ki lahko izboljšajo pripravljenost in vključenost zaposlenih pri uresničevanju organizacijskih nalog (Jena, Pradhan & Panigrahy, 2018).

Definicije zavzetosti izhajajo tako iz raziskovalnih virov kot tudi iz izkušenj praktične narave. Poleg tega se pojavljajo tudi »ljudske teorije«, ki izhajajo iz intuitivne predstave posameznikov, še posebej vodij organizacij, o motivaciji za delo. Ne glede na izvor definicije si vse omenjene opredelitve zavzetosti zaposlenih delijo skupne faktorje. Ti pravijo, da je zavzetost zaposlenih zaželena lastnost, ki med drugim predstavlja vključenost, zavzetost, strast, navdušenje ter osredotočen trud in energijo za delovne naloge.

Koncept osebne zavzetosti je prvi opisal raziskovalec Kahn (1990). Pravi, da je zavzetost psihološka prisotnost posameznika pri opravljanju delovnih zadolžitvev (Simpson, 2009). Definicija zavzetosti, kot jo je podal Kahn (1990), vključuje vse dimenzije posameznika pri opravljanju delovnih obveznosti, vse od kognitivne dimenzije pa do čustvene in fizične. Zavzet posameznik pri opravljanju svoje vloge podaja sebe v celoti. Rothbard (2001) pravi, da sta ključni komponenti zavzetosti pozornost, ki se nanaša predvsem na kognitivne resurse posameznika in energijo, ki jo vlaga v delo, ter absorpcija, ki ponazarja poglobljenost koncentracije v delo, pa tudi zanimanje za delo, ki ga posameznik opravlja. Schaufeli je skupaj s kolegi zavzetost predstavil kot pozitivno, zadovoljujoče, z delom povezano stanje duha, za katerega so značilne živahnost (visoka raven energije in mentalne

prožnosti ob delu), predanost (poglobljenost v delo) ter zanimanje za delo (Saks, 2017). Temelje tega pristopa, kot ga je podal Schaufeli, lahko zasledimo v pozitivni psihologiji, ki stremi k razvoju pozitivnih lastnosti. Zavzetost zaposlenih lahko determiniramo kot angažiranost posameznika za delo ter njegovo zagnanost in navdušenje nad njim. Rečemo lahko, da je zavzetost raven zavezanosti, predanosti in vpletenosti, ki jo poseduje zaposleni v odnosu do organizacije (Andrew & Sofian, 2012).

Zavzeti zaposleni stremijo k uspehu organizacije, saj čutijo emotivno, socialno pripadnost njenemu poslanstvu in viziji. Pri grajenju zavzetosti je pomembno, da zaposleni jasno razume, kaj se od njega pričakuje, da občuti, da z delom lahko doprinese organizaciji, in je za delo pohvaljen, da čuti pripadnost in cenjenost v organizaciji ter da organizacija zaposlenemu ponuja priložnosti za razvoj in rast (Fleming & Asplund, 2007). Pomembno je, da organizacije negujejo zavzetost zaposlenih, saj nezavzetost znižuje stopnjo navdušenja in zavezanosti, ki jo zaposleni čutijo do organizacije, prav tako pa nizka stopnja zavzetosti negativno vpliva na ohranjanje zaposlenih. Uspešnost organizacije izhaja iz njene sposobnosti zagotavljanja zdrave, motivirane in zavzete delovne sile (Hanaysha, 2016).

3.2 Značilnosti zavzetih zaposlenih

Vodje organizacije lahko imajo ključno vlogo pri zavzetosti zaposlenih, saj lahko vplivajo na delovne pogoje, pa tudi na delovne zahteve in resurse zaposlenih. Kljub temu so zavzeti zaposleni sposobni ohranjati lastno zavzetost s proaktivnim oblikovanjem delovnega okolja. Zavzeti zaposleni ne le izkoriščajo vse razpoložljive delovne vire, temveč ustvarjajo tudi osebne resurse. Raziskave so pokazale, da so zavzeti zaposleni optimistični in samozavestni posamezniki, ki nenehno razvijajo sposobnosti vplivanja na dogodke, ki pogojujejo njihovo življenje (MacCormick, Dery & Kolb, 2012). Zavzeti zaposleni zaradi lastnega pozitivnega odnosa in visoke stopnje aktivnosti sami ustvarjajo pozitivne povratne informacije v smislu priznanja, prepoznavnosti opravljenega dela in uspeha. Zavzeti zaposleni prek delovnih zadolžitev pridobijo nova znanja, ki jih s pridom uporabljajo za iskanje novih izzivov, povezanih z nalogami. Zavzeti posamezniki zavzetost, ki jo premorejo, prenašajo na druge v neposredni bližini, kar pa lahko posredno izboljša delovanje celotnega tima (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2012). Zavzeti zaposleni navadno

delajo dlje (daljši delovni čas), z večjo intenzivnostjo (v razpoložljivih urah opravijo več), predvsem pa usmerjeno oz. osredotočeno na prioritete organizacije (MacCormick, Dery & Kolb, 2012).

Zavzeti zaposleni so najbolj produktivni in učinkoviti delavci v organizaciji (Fleming & Asplund, 2007). Znanih je kar nekaj razlogov, ki navajajo, zakaj lahko zavzeti zaposleni delo učinkoviteje izvedejo ter so pri tem uspešnejši od nezavzetih kolegov. Zavzeti zaposleni mnogokrat občutijo pozitivne emocije, kot so sreča, zanimanje in zadovoljstvo. Te emocije spodbujajo širjenje miselnega obzorja posameznika ter pripomorejo h grajenju osebnih resursov s povečanjem obsega misli in dejanj. Zavzeti zaposleni lahko zaradi pozitivnih emocij bolje opravljajo delo, prav tako pa so dovtetnejši za nove izkušnje (Bakker, Demerouti & ten Brummelhuis, 2012).

Drugi razlog, zaradi katerega lahko zavzeti zaposleni delo opravljajo bolje, tiči v boljših fizičnih resursih. Raziskave namreč kažejo na pozitivno povezanost zavzetosti zaposlenih in njihovega zdravja. Zavzeti zaposleni so navajali manj psihosomatskih težav (npr. glavobol, bolečine v prsnem košu) v primerjavi z nezavzetimi kolegi (Bakker, Demerouti & ten Brummelhuis, 2012).

3.3 Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost

Zaposleni v organizaciji se o zavzetosti ali nezavzetosti za delo mnogokrat odločajo na podlagi nezavednih vprašanj, ki si jih postavijo: »Kako smiselno je, da se angažiram za delo? Kako varno je to storiti? Kakšna je moja pripravljenost za to?« Kahn (1990) trdi, da se zaposleni odločajo za angažiranost za delo na podlagi psiholoških izkušenj. Na podlagi tega je opredelil tri psihološke dejavnike, ki vplivajo na zavzetost: pomembnost oz. psihološki pomen dela, občutek varnosti ter razpoložljivost in koristnost. Pomembnost se nanaša na občutek, ki ga občuti zaposleni ob dobro opravljeni zadolžitvi. Zaposleni občuti, da ne velja za samoumevnega, občuti, da njegovo delo predstavlja dodano vrednost, poleg tega pa se počuti cenjenega. Varnost se nanaša na občutek zaposlenega, da lahko v delo investira samega sebe brez bojazni pred negativnimi posledicami, ki bi lahko vplivale na njegovo samopodobo, status ali kariero. K občutku varnosti lahko prispevajo dobri odnosi med zaposlenimi. Koristnost in razpoložljivost se nanašata na sposobnost vlaganja fizične, intelektualne in čustvene energije zaposlenega v delo oz. vlaganja celotnega sebe.

Na zavzetost zaposlenih poleg psiholoških dejavnikov, ki jih je podal Kahn (1990), vplivajo tudi pokazatelji, ki temeljijo na modelu družbene menjave. Saks (2017) med pokazatelje, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih, prišteva lastnosti delovnega mesta (količina dela, povratni podatki, samostojnost pri delu, opolnomočenje zaposlenih), pravično razdelitev nagrad in virov (percepcija koristi opravljanja določene zadolžitve ter pravično nagrajevanje za opravljeno delo), zaznavanje organizacijske podpore ter zaznavanje podpore vodij (občutek varnosti, cenjenosti, podpora organizacije in vodij, dobri medosebni odnosi). Poleg tega na zavzetost zaposlenih vplivajo tudi delovne zahteve (izzivi, ovire), osebni resursi, pozitivne oblike vodenja (npr. transformacijsko vodenje), priložnosti za učenje in razvoj itd. (Saks, 2019).

3.4 Dejavniki, ki spodbujajo zavzetost

Ko je govor o raziskavah, ki se nanašajo na zavzetost zaposlenih, v večini primerov zasledimo dva teoretična modela. Prvi je model JD-R (angl. job demands-resources), ki se nanaša na zahteve na delovnem mestu in resurse na delovnem mestu, drugi model pa je model COR (angl. conservation of resources), ki se nanaša na ohranjanje resursov zaposlenih (Cooper-Thomas, Xu & Saks, 2018).

Po navedbah modela JD-R lahko prevelike zahteve na delovnem mestu (npr. preobremenjenost z delom, negotovost na delovnem mestu in ob delu, nejasno definirane vloge oz. njihova dvoumnost, časovni pritisk, konflikt vlog) zmanjšujejo zavzetost zaposlenih z izrabljanjem njihovih mentalnih, emocionalnih in fizičnih resursov. V nasprotju z delovnimi zahtevami pa lahko delovni resursi posameznikom pomagajo pri doseganju delovnih ciljev, zmanjševanju delovnih zahtev in pripadajočih psihofizičnih obremenitev ter pri spodbujanju osebne rasti, razvoja in učenja (Bakker & Demerouti, 2007).

Delovni resursi lahko izvirajo iz organizacije same (npr. plača, poklicne priložnosti, varnost zaposlitve), medosebnih odnosov (npr. z vodjo oddelka, s sodelavci), organizacije dela (npr. jasno dodeljene vloge posameznika, participacija pri odločanju) ter dela (npr. prek različnih spretnosti, identitete in pomena zadolžitve, samostojnosti, povratne informacije o uspešnosti). Običajno delovni resursi obsegajo nadzor nad delovnimi zadolžitvami in samostojnost, sodelovanje pri odločanju, raznolikost nalog, povratne informacije, nagrajevanje in priznavanje zaslug ter socialno

podporo bodisi vodstva bodisi sodelavcev. Delovni resursi, predvsem nadzor nad delovnimi zadolžitvami, podpora kolegov, mentorstva, povratne informacije ter priložnosti za razvoj, dokazano spodbujajo zavzetost zaposlenih. Poleg vseh omenjenih resursov k zavzetosti pripomoreta pravičnost in zaupanje (Saks, 2017).

3.5 Povezava med pozitivnim psihološkim kapitalom in zavzetostjo zaposlenih

Delovni resursi (npr. opolnomočenje zaposlenih, odločanje) bistveno bolje predvidijo zavzetost zaposlenih kot delovne zadolžitve (npr. preobremenitev, emocionalna izčrpanost), poleg tega pa se točnost napovedi povečuje s časom (Chen, 2015). Na podlagi modela zavzetosti JD-R sta Bakker in Demerouti (2008) v model vpeljala osebne resurse, ki skupaj z delovnimi resursi spodbujajo motivacijski proces, ki vodi do zavzetosti zaposlenih (Chen, 2015).

Po navedbah modela COR (model ohranjanja resursov) posamezniki stremijo k pridobivanju, vzdrževanju in ohranjanju stvari, ki jih cenijo. Te predstavljajo resurse, ki jih posamezniki potrebujejo za spopadanje s stresom in napetostjo. Ti resursi obsegajo objekte (npr. domovi, oblačila, hrana), osebne karakteristike (npr. samozavest, optimizem), stanja (npr. status, socialna opora, finančna varnost) in energije (npr. čas, denar, znanje) (Costantini in drugi, 2017; Karatepe & Karadas, 2015). Temeljno načelo teorije COR pravi, da morajo posamezniki investirati resurse za obvarovanje pred izgubo resursov, okrevanje po izgubi ter pridobitev resursov (Karatepe & Karadas, 2015).

Osebni resursi so pozitivne evalvacije, ki se nanašajo na posameznikovo sposobnost uspešnega nadzora in vpliva na okolje. Tovrstne pozitivne samoevalvacije dokazano napovedujejo določanje ciljev, motivacijo, uspešnost, splošno zadovoljstvo, karierne ambicije in druge zaželene rezultate. Višji so osebni resursi posameznika, bolj pozitivno bo njegovo samospoštovanje (Bakker & Demerouti, 2008). Osebni resursi, kot je **pozitivni psihološki kapital**, so tako zaželeni kot tudi pomembni pri ustvarjanju drugih resursov, ki lahko vodijo do pozitivnih izidov za zaposlene (Karatepe & Karadas, 2015).

Na podlagi modela JD-R, ki je predstavljen na Sliki 2, lahko predpostavimo, da lahko delovni resursi in osebni resursi, vsak posamezno ali kombinirano, vplivajo na zavzetost na delovnem mestu in jo napovedujejo. Delovni resursi in osebni resursi pozitivno vplivajo na zavzetost predvsem ob visokih

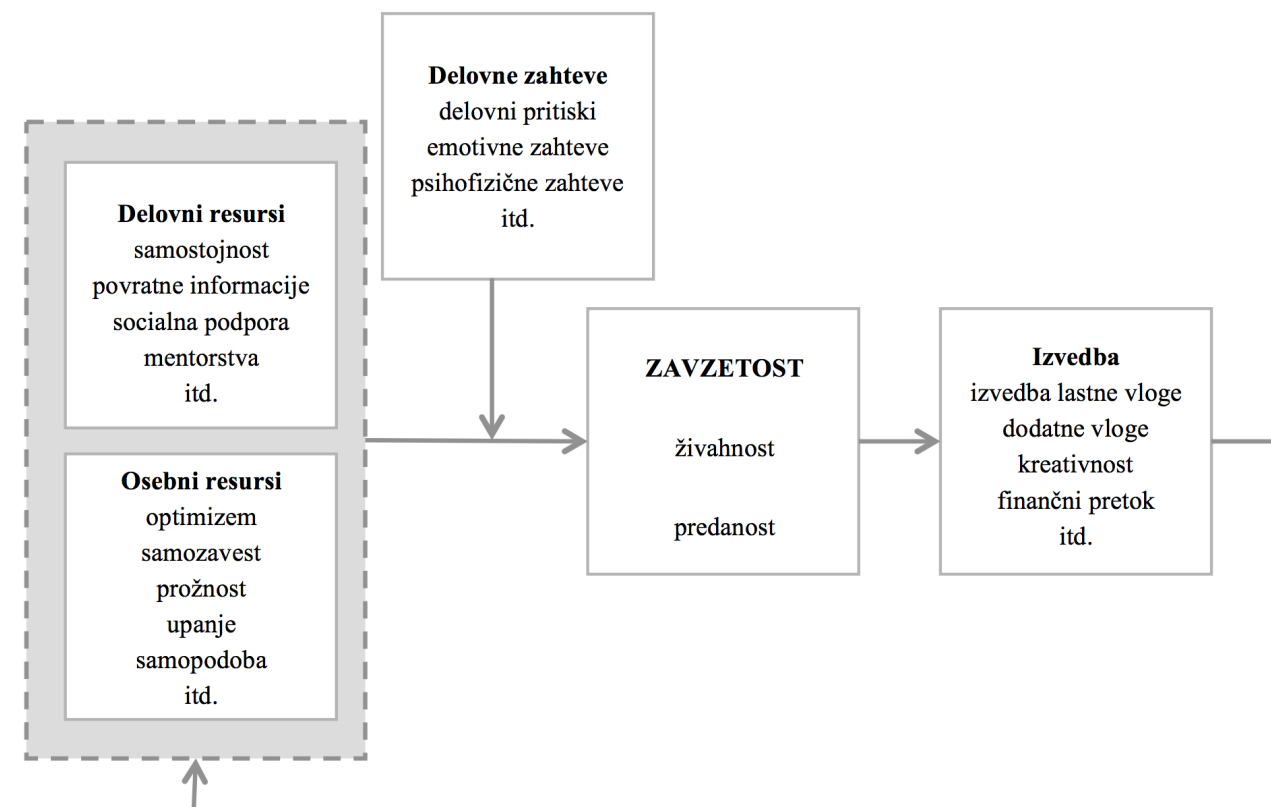
delovnih zahtevah, zavzetost pa posledično vpliva na izvedbo zadolžitve. Zavzeti zaposleni, ki dobro opravijo delovne zadolžitve, lahko ustvarjajo osebne resurse, ki nato ponovno vplivajo na zavzetost. Tako se ustvarja pozitiven kontinuiran krog zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu (Bakker & Demerouti, 2008).

Današnje delovno okolje, v katerem so organizacije primorane delovati, je dinamično, kompleksno in negotovo. Prav zaradi tega lahko v takem okolju uspešno delujejo zgolj zaposleni, ki so pozitivni, proaktivni in prožni (Gupta & Shaheen, 2018). Med osebne resurse, ki ohranjajo zaposlene pozitivne, samozavestne, optimistične, prožne in polne upanja, spada pozitiven psihološki kapital. Zaposleni, ki tega posedujejo, lažje nadzirajo svoje delo ter so učinkoviti in vztrajni pri zasledovanju ciljev (Luthans, Luthans & Palmer, 2016). Zavzeti zaposleni posedujejo osebne resurse optimizma, samozavesti, prožnosti, upanja ter aktivnega sloga spoprijemanja s problemi, ki jim pomagajo pri uspešnem nadzorovanju delovnega okolja in tudi pri doseganju kariernih uspehov (Bakker & Demerouti, 2008).

De Wall in Pienaar (2013) sta v raziskavi, ki sta jo opravila na področju zavzetosti in psihološkega kapitala, pokazala pozitivno povezavo omenjenih konstruktorov. Pri tem sta dodala, da lahko zavzetost, ki

se je že pojavila, ugodno vpliva na nadaljnji pozitivni psihološki kapital. Costantini, De Paola, Ceschi, Sartori, Meneghini in Di Fabio (2017) so v raziskavi, ki je vključevala delavce v administraciji italijanskega javnega zdravstva, predpostavili, da pozitiven psihološki kapital deluje kot osebni resurs, ki povečuje možnost zaposlenih pri toleriranju delovnih zadolžitvev in pri doživljanju pozitivnih mentalnih stanj ter sočasno vpliva na zavzetost zaposlenih. Ob tem so v raziskavi uporabili intervencijski program FAMILY (angl. framing, attitudes, meaningfulness, identity, leading self, yoked together), ki pozornost posveča izboljšanju dimenzij samozavesti, prožnosti, optimizma, upanja. Intervencija je obsegala šest korakov: osredotočanje na pozitivne plati dela in odpravljanje omejujočih prepričanj, razvijanje miselnosti, ki se osredotoča na reševanje problemov, fokusiranje na lastno poslanstvo in poslanstvo organizacije, obnavljanje občutka pripadnosti organizaciji, razvijanje lastne emotivne zrelosti, samozavedanja ter grajenje občutka povezanosti s sodelavci in organizacijo. Pri tem so dokazali, da sta psihološki kapital in zavzetost zaposlenih pozitivno povezana, največji vpliv pa je na zavzetost zaposlenih po izvedeni intervenciji imela dimenzija upanja (Costantini in drugi, 2017).

Slika 2: Model zavzetosti JD-R



Vir: Bakker & Demerouti (2008)

Pozitivno povezanost med konstruktoma so preverjale in potrdile tudi številne druge raziskave. Psihološki kapital napoveduje večjo zavzetost zaposlenih, poleg tega pa predstavlja napovedovalce organizacijske zavezanosti kot tudi posrednega napovedovalca zadovoljstva na delovnem mestu (Joo, Lim & Kim, 2016). Nadalje so v raziskavah potrdili pozitivno povezanost psihološkega kapitala vodij ter zavzetosti zaposlenih. Pozitivni psihološki kapital vodij pozitivno vpliva na kapital zaposlenih, je moderator med pozitivnim psihološkim kapitalom vodij in zavzetostjo zaposlenih (Chen, 2015; Xu, Liu & Chung, 2017). Xu, Liu in Chung (2017) so potrdili tudi, da je povezava med pozitivnim psihološkim kapitalom vodij in pozitivnim psihološkim kapitalom zaposlenih močnejša pri delovanju v manjših skupinah oz. takrat, ko je skupinski kolektivism šibkejši. Raziskovalci so dokazali tudi pozitivno povezavo med zavzetostjo vodij in zavzetostjo zaposlenih. Pri tem je kot moderator služil optimizem zaposlenih (Lu, Xie & Guo, 2018).

Pozitivni psihološki kapital napolnjuje zaposlene z energijo in trdoživostjo za popolno zavzetost na delovnem mestu. Prav zaradi tega je ključno, da vodje zanj skrbijo, saj neposredno vpliva na emotivno povezanost zaposlenega z vizijo in poslanstvom organizacije kot tudi z organizacijo kot celoto (Thompson, Lemmon & Walter, 2015). Za organizacijo je pomembno, da skrbi tako za razvoj psihološkega kapitala zaposlenih kot tudi vodij, ki neposredno vplivajo na zaposlene. Za to lahko uporabijo različne razvojne programe (Xu, Liu & Chung, 2017).

4. Raziskava

Z raziskavo, ki smo jo opravili v podjetju, ki deluje na področju elektrogospodarstva, smo skušali ugotoviti, v kolikšnem obsegu sta konstrukta pozitivnega psihološkega kapitala in zavzetosti zaposlenih v podjetju prisotna ter kako sta med seboj povezana. Preverjali smo prisotnost ter stopnjo psihološkega kapitala in zavzetosti zaposlenih in vodij podjetja. Poleg tega smo v podjetju preverjali, kateri dejavniki v podjetju po mnenju zaposlenih največ prispevajo k njihovi zavzetosti ter katere izboljšave bi vpeljali na delovnem mestu, da bi bila njihova zavzetost večja. Na podlagi pridobljenih podatkov smo želeli preveriti povezavo med raziskanima konstruktoma psihološkega kapitala ter zavzetostjo zaposlenih, pa tudi morebitno povezavo psihološkega kapitala vodij in zaposlenih.

Zastavljena temeljna teza pravi, da pozitivni psihološki kapital pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih na delovnem mestu ter posledično vpliva na doseganje postavljenih ciljev. Zavzetost zaposlenih bo tako večja, ko bodo dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala bolj razvite. Raziskavo o pozitivnem psihološkem kapitalu zaposlenih in stopnji zavzetosti na delovnem mestu ter njuno povezavo smo v podjetju opravili z namero bodisi potrditi bodisi ovreči zastavljeno temeljno tezo. Kot oporo raziskavi smo zasnovali naslednja raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšen je pozitivni psihološki kapital vodstva in zaposlenih v izbranem podjetju?

Raziskovalno vprašanje 2: Ali pozitivni psihološki kapital vodstva vpliva na razvoj pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih?

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšna je zavzetost zaposlenih v izbranem podjetju?

Raziskovalno vprašanje 4: Na kakšen način sta med seboj povezana pozitivni psihološki kapital in zavzetost zaposlenih na delovnem mestu?

Pri opravljanju raziskave v izbranem podjetju smo se odločili za zbiranje kvantitativnih podatkov, pa tudi za zbiranje kvalitativnih podatkov. Za preučevanje raziskovanih konceptov smo oblikovali anketne vprašalnike za zaposlene ter za vodje podjetja. Za vodje smo pripravili še dodatna vprašanja, ki so služila pridobivanju izčrpnih podatkov o poznavanju ter prisotnosti raziskovanih konceptov v podjetju. Na podlagi zbranih podatkov smo opravili analizo ter interpretacijo podatkov, na podlagi te pa podali zaključke in priporočila podjetju.

4.1 Merski instrumenti

Za opravljanje raziskave smo pripravili dva vprašalnika – za zaposlene in za vodje podjetja. Vprašalnike smo zaradi zagotavljanja veljavnosti in zanesljivosti oblikovali iz že testiranih vprašalnikov, ki jih je predlagalo več avtorjev v prebranih raziskavah. Vprašalnik o pozitivnem psihološkem kapitalu in tudi vprašalnik o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu obsegata vprašanja zaprtega tipa, na ta vprašanja so anketiranci odgovarjali s strinjanjem ali nestrinjanjem. Vprašalnik za zaposlene je poleg teh obsegal tudi dve vprašanji odprtega tipa, pri katerih smo zaposlene povprašali po stvareh, ki prispevajo k

njihovi zavzetosti, ter stvarih, ki bi jih v organizaciji izboljšali, da bi bila njihova zavzetost pri delu večja. V Tabeli 1 je prikaz v raziskavi povzetih vprašalnikov.

Prvi vprašalnik za zaposlene in vodje obsega sklop trditev o pozitivnem psihološkem kapitalu

posameznika. Vprašalnik vključuje 24 trditev, ki zadevajo dimenzije samozavesti, optimizma, upanja ter prožnosti. Vsako dimenzijo predstavlja 6 trditev. Anketiranci so strinjanje ali nestrinjanje s trditvijo podali z uporabo 5-stopenjske Likertove lestvice.

Tabela 1: Seznam v raziskavi povzetih vprašalnikov

Sklop	Vprašalnik	Avtorji
1. Pozitivni psihološki kapital	Psychological Capital Questionnaire (PCQ)	Luthans, F., Youssef, C. M., in Avolio, B. J.
2. Zavzetost na delovnem mestu	UWES – Utrecht Work Engagement Scale (Work and well-being survey) instrument Gallup's Q ¹²	Schaufeli, B. W., Bakker, A. B., in Salanova, M. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., in Agrawal, S.

Vir: Prirejeno po Luthans, Youssef & Avolio (2007); Harter, Schmidt, Killham & Agrawal (2009); Schaufeli, Bakker & Salanova (2006).

Tabela 2: Trditve vprašalnika o pozitivnem psihološkem kapitalu po posameznih dimenzijah

Trditev	Obravnavana dimenzija
1. Prepričan sem, da lahko z analizo določene težave poiščem rešitev.	samozavest
2. Čutim se samozavestnega za predstavljanje svojega delovnega področja na sestankih z nadrejenimi.	
3. Prepričan sem, da lahko pri diskusijah o strategiji podjetja veliko doprinesem.	
4. Prepričan sem, da lahko sodelujem pri postavljanju ciljev na svojem delovnem področju.	
5. Čutim se samozavestnega za kontaktiranje ljudi izven podjetja, ki mi lahko pomagajo pri reševanju problema.	
6. Pri predajanju informacij sodelavcem se počutim samozavestno.	
7. V primeru, da se pri delu znajdem v gneči, se lahko domislím več načinov za dokončanje zadolžitve.	upanje
8. Na delovnem mestu energično stremim k doseganju lastnih ciljev.	
9. Za vsak problem obstaja več rešitev.	
10. Smatram, da sem na delovnem mestu uspešen.	
11. Domislím se lahko več načinov za doseganje svojih aktualnih delovnih ciljev.	
12. Trenutno dosegam svoje zadane delovne cilje.	
13. Kadar na delovnem mestu napravim korak nazaj, se težko poberem.	prožnost
14. Težave, ki nastopijo pri delu, lahko rešim na en ali drug način.	
15. Svoje delo lahko samostojno opravljam, v kolikor je potrebno.	
16. Navadno me stresne situacije na delovnem mestu ne zmedejo.	
17. Težavne situacije na delovnem mestu lahko prebrodim, saj sem se z njimi že srečal.	
18. Čutim, da sem pri svojem delu sposoben opravljati več stvari naenkrat.	
19. Tudi ko so stvari na delovnem mestu negotove, navadno pričakujem najboljše.	optimizem
20. V kolikor se mi na delovnem mestu lahko zgodi kaj slabega, se tudi bo.	
21. Na delovne obveznosti vedno gledam optimistično.	
22. Na svojo prihodnost gledam optimistično.	
23. ¹ Pri delu se stvari nikoli ne končajo po lastnih pričakovanjih.	
24. K delu pristopam s prepričanjem »Za vsakim dežjem posije sonce«.	

Vir: Luthans, Youssef & Avolio, (2007)

1 Za trditve 13, 20 in 23 velja obratno ocenjevanje, kar pomeni 5 – Sploh se ne strinjam ter 1 – Povsem se strinjam.

Sklop o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu obsega vprašalnik, ki vključuje 21 trditev, predstavljenih v Tabeli 3. Sestavljen je iz dveh najbolj raziskanih in najpogosteje uporabljenih vprašalnikov s področja zavzetosti. Prvih devet trditev je povzetih po krajši različici vprašalnika UWES-9 ter se nanašajo predvsem na živahnost, predanost in zanimanje za delo (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006), nadaljnjih dvanajst trditev je povzetih po Gallupovem vprašalniku, ki zavzetost napoveduje s »pokažatelji zavzetosti« oz. prek jasno definiranih delovnih zadalžitev in vloge v podjetju, razpoložljivih resursov, povratnih informacij, občutka cenjenosti itd. (Harter, Schmidt, Killham & Agrawal, 2009). Tudi pri drugem vprašalniku so anketiranci trditve ocenjevali s pomočjo merske lestvice od 1 do 5.

Za vodje podjetja smo poleg že predstavljenih anketnih vprašalnikov pripravili dodatna vprašanja in podvprašanja. Ta služijo poglobljenemu spoznavanju podjetja ter bogatenju informacij, predvsem o

prisotnosti in pomembnosti pozitivnega psihološkega kapitala in zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu.

Omejitev se pojavi pri izboru vzorca, ki ne obsega vseh oddelkov podjetja, kar pomeni, da rezultatov ne moremo splošno uveljaviti na podjetje v celoti. Raziskava je vključevala zaposlene, ki delujejo na upravi izbranega podjetja, kar obsega tehnični sektor (področje obratovanja, center vodenja, področje vzdrževanja), sektor za razvoj, sektor za ekonomiko (oddelek računovodstva in financ) ter splošni sektor. Pod omejitve sodi tudi subjektivna predstava zaposlenih in vodstva podjetja o obravnavani tematiki.

Končno število anketirancev, ki smo jih vključili v raziskavo, tako obsega 40 posameznikov oz. 8 vodij ter 32 zaposlenih. Zaradi želje po zagotavljanju večje anonimnosti v raziskavi nismo spraševali po osebnih podatkih (kot sta starost in spol), poleg tega nismo spraševali niti po organizacijski enoti, v kateri anketiranec deluje.

Tabela 3: Trditve vprašalnika o osebni zavzetosti na delovnem mestu

	Trditev	Sklop
1.	Pri svojem delu se počutim energično.	živahnost
2.	Pripravljen sem na dodaten napor in vlaganje dodatne energije pri svojem delu.	živahnost
3.	Nad svojim delom sem navdušen.	predanost
4.	Delo me navdihuje.	predanost
5.	Zjutraj, ko vstanem, grem rad v službo.	živahnost
6.	Ko delo opravljam intenzivno, se počutim zadovoljno.	zanimanje za delo
7.	Ponosen sem na svoje opravljeno delo.	predanost
8.	Zavzet sem za svoje delo.	zanimanje za delo
9.	Delavnik mi hitro mine. ²	zanimanje za delo
10.	Vem, kaj se od mene pričakuje pri delu.	jasnost vloge
11.	Na voljo imam vse potrebno za dobro opravljanje dela.	resursi
12.	Vsak dan imam priložnost opravljati, kar najbolje znam.	zadovoljstvo
13.	V zadnjih sedmih dneh je nekdo pohvalil moje dobro opravljeno delo.	povratne informacije
14.	Občutek imam, da je nadrejenemu oziroma sodelavcem mar zame.	cenjenost
15.	Nekdo v službi spodbuja moj razvoj.	rast in razvoj
16.	Občutek imam, da se moje mnenje pri delu upošteva.	cenjenost
17.	Poslanstvo podjetja mi daje občutek, da je moje delo pomembno.	jasnost vloge
18.	Sodelavci želijo kvalitetno opravljati delo.	zavzetost
19.	Sodelavec je moj dober prijatelj.	odnosi
20.	V zadnjih šestih mesecih se je nekdo z mano pogovarjal o mojem napredku.	povratne informacije
21.	V zadnjem letu sem imel priložnost za učenje in rast.	rast in razvoj

Vir: Harter, Schmidt, Killham & Agrawal (2009); Schaufeli, Bakker & Salanova (2006)

² Prvih devet vprašanj je povzetih po raziskavi The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006).

5. Rezultati

Na prošnjo o raziskavi konceptov pozitivnega psihološkega kapitala in zavzetosti na delovnem mestu v podjetju se je odzvalo 47 anketirancev. Ker nekatere ankete niso bile izpolnjene v celoti, smo jih zaradi verodostojnosti izračunov pred analizo rezultatov izločili. Ker raziskava ne vključuje vseh oddelkov podjetja, rezultatov ne moremo posplošiti na podjetja v celoti. Iz tega izhaja tudi glavna omejitev raziskave, da rezultatov ni mogoče posploševati na podjetje kot celoto ali širše na populacijo.

V **prvem vprašalniku** smo tako zaposlene kot vodje povprašali po lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu. Z vprašalnikom smo ocenjevali lastno percepcijo tega na podlagi 24 trditev, ki so obsegale vse štiri dimenzije – samozavesti, upanja, prožnosti ter optimizma.

Rezultate vprašalnika zaposlenih smo prikazali združeno za vse zaposlene, ki so sodelovali v raziskavi. Tako smo pridobili povprečno oceno po posameznih dimenzijah ter skupno oceno prisotnega psihološkega kapitala v podjetju. Ocene vseh trditev se gibljejo relativno visoko, in sicer nad oceno 3,5, kar 13 trditev oz. 54 % pa celo nad oceno 4. Pri tem so razlike med povprečnimi ocenami trditev, ko so te razvrščene na lestvici, zelo majhne in znašajo med 0,1 in 0,2 točke.

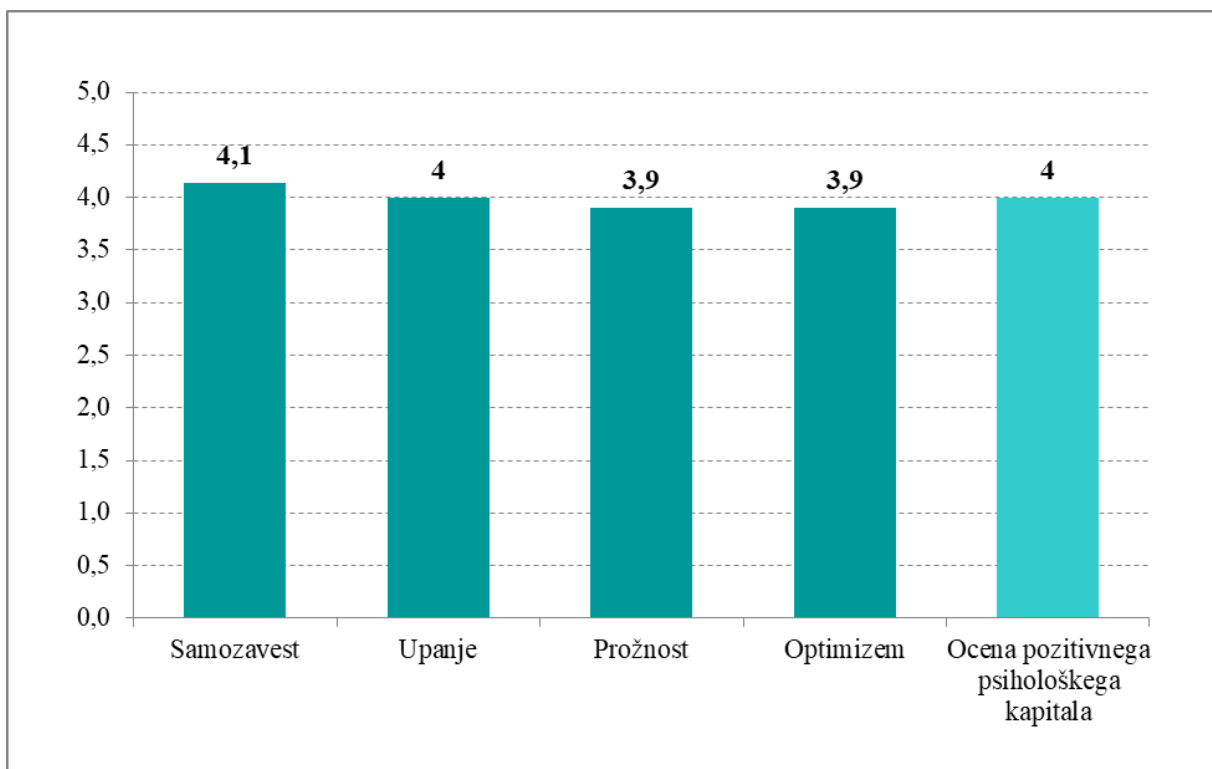
Minimalne razlike, ki se pojavljajo med povprečnimi ocenami posameznih trditev, se kažejo tudi med minimalnimi razlikami dimenzij psihološkega kapitala.

Ocena pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih znaša 4, odstopanja od te pa po posameznih dimenzijah znašajo zgolj 0,1 točke. Najvišje razvita je dimenzija samozavesti z oceno 4,1, sledi dimenzija upanja z oceno 4, dimenziji prožnosti in optimizma sta ocenjeni z oceno 3,9. Ocena, pridobljena v raziskavi, kaže na visoko razvite dimenzije psihološkega kapitala zaposlenih.

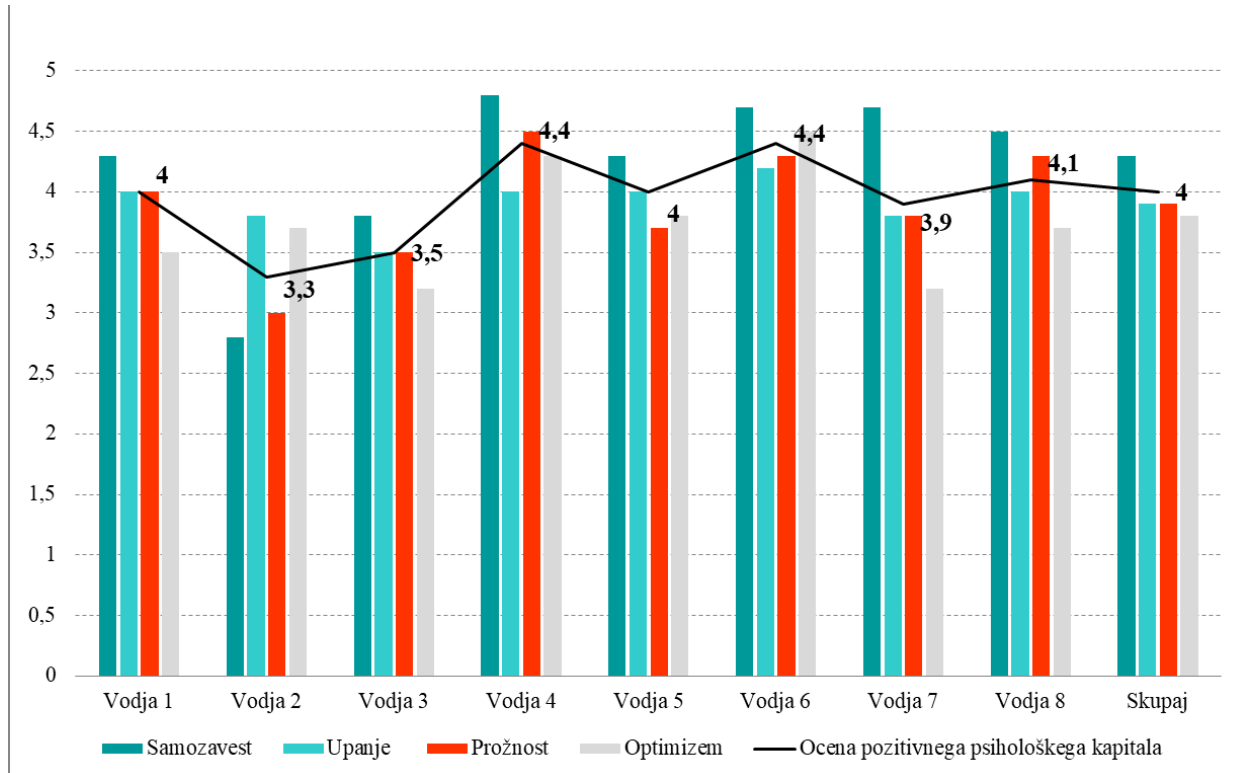
Tako kot zaposleni so tudi vodje izpolnjevali vprašalnik o oceni lastnega pozitivnega psihološkega kapitala. Na trditve je odgovarjalo 8 vodij različnih sektorjev podjetja. Izračunali smo povprečno oceno pozitivnega psihološkega kapitala vseh vodij ter oceno dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala. Vse omenjene ocene smo preverili tudi za vsakega vodjo posebej.

Ocena pozitivnega psihološkega kapitala vseh vodij skupaj znaša 4, kar pomeni, da kar 5 vodij oz. 62,5 % vodij dosega ali celo presega skupno oceno pozitivnega psihološkega kapitala. Najvišjo raven tega, z oceno 4,4 točke, dosegata vodja 4 in vodja 6, precejšnje odstopanje pa lahko opazimo pri vodji 2 z oceno 3,3 točke, pa tudi pri vodji 3 z oceno 3,5 točke. Opazimo lahko tudi, da so prav vse ocene dimenzij psihološkega kapitala pri vodji 2 in vodji 3 nižje od skupnih povprečnih ocen. Vodja 4 in vodja 6, na drugi strani, z lastnimi dimenzijami psihološkega kapitala presegata prav vse skupne povprečne ocene. Z izjemo vodje 2 lahko opazimo še, da je najvišje ocenjena

Slika 3: Ocena pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih po posameznih dimenzijah



Slika 4: Ocena pozitivnega psihološkega kapitala vodij po posameznih dimenzijah

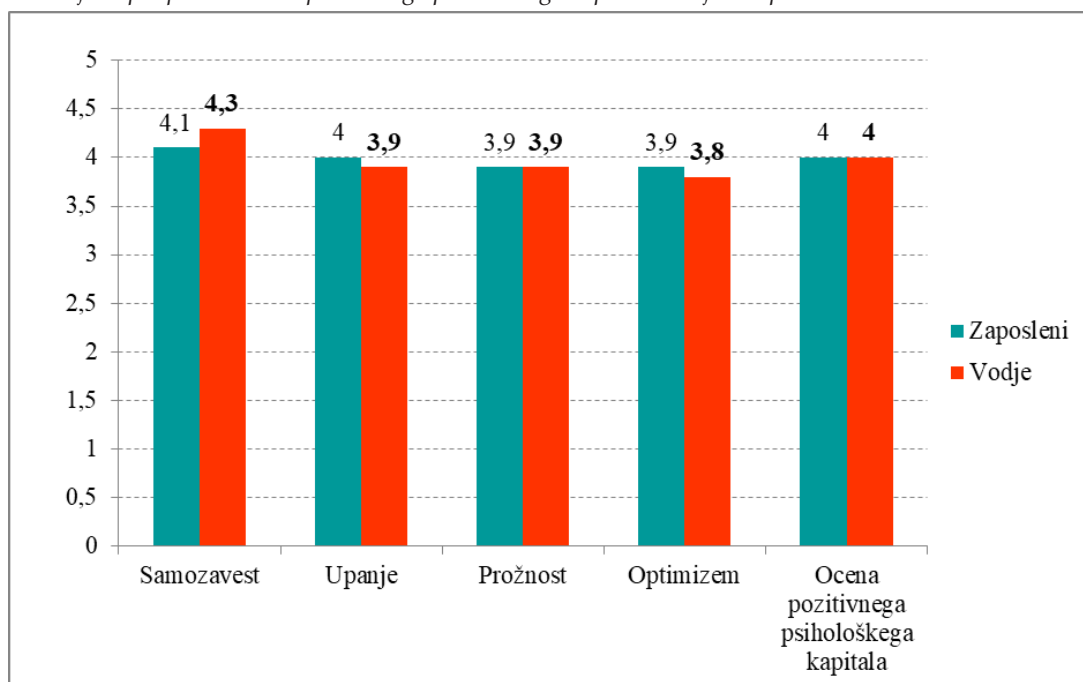


dimenzija pri vseh vodjih samozavest, pri ostalih dimenzijah pa posebne podobnosti niso opazne. Tako je pri nekaterih zaznati višjo stopnjo upanja, pri nekaterih pa višjo raven prožnosti ali optimizma.

Tako za raziskavo o pozitivnem psihološkem kapitalu zaposlenih kot tudi vodij je bil uporabljen

enak vprašalnik. Raziskane so bile posamezne dimenzije samozavesti, upanja, prožnosti in optimizma ter tudi koncepta kot celote. Zaradi tega lahko naredimo primerjavo povprečnih ocen obeh skupin sodelujočih. Ta je prikazana na Sliki 5.

Slika 5: Primerjava povprečnih ocen pozitivnega psihološkega kapitala vodij in zaposlenih



Tako zaposleni kot vodje so najvišje ocenili dimenzijo samozavesti, pri čemer je ocena vodij 4,3, ocena zaposlenih pa 4,1. Za dimenzijo samozavesti se pri zaposlenih uvršča dimenzija upanja z oceno 4, sledita dimenziji prožnosti in optimizma, ki dosejata oceno 3,9. Prav v takšnem vrstnem redu so lastne dimenzije uvrstili tudi zaposleni. Skupna ocena pozitivnega psihološkega kapitala tako vodij kot tudi zaposlenih je visoka in znaša 4.

Zanimivost rezultatov je, da zgolj ocena dimenzije samozavesti vodij presega oceno zaposlenih za 0,2 točke ter da je ocena dimenzije prožnosti vodij in zaposlenih skupno ocenjena na 3,9, v preostalih dimenzijah upanja in optimizma pa ocene zaposlenih presegajo ocene vodij za 0,1 točke. Tovrstna odstopanja lahko pripišemo nekoliko nižji stopnji pozitivnega psihološkega kapitala vodje 2 in vodje 3, kot je razvidno na Sliki 4, saj se v primeru neupoštevanja teh velika večina povprečnih ocen vodij zviša.

Iz rezultatov lahko prepoznamo pozitivno korelacijo vseh dimenzij psihološkega kapitala vodij in zaposlenih, kar pomeni, da višja stopnja pozitivnega psihološkega kapitala vodij vpliva na višjo stopnjo kapitala zaposlenih. Glede na višjo stopnjo psihološkega kapitala zaposlenih pa zlahka predpostavimo, da je vpliv vodij z višjim psihološkim kapitalom na zaposlene večji od vpliva vodij z nekoliko nižje ocenjenim kapitalom.

Drugi vprašalnik je obsegal trditve o osebni zavzetosti. Kot vprašalnik o pozitivnem psihološkem kapitalu je bil tudi vprašalnik o osebni zavzetosti namenjen tako zaposlenim kot tudi vodjem. Zaradi raziskovanja povezave med pozitivnim psihološkim kapitalom in njegovim morebitnim vplivom na zavzetost smo vprašalnik podali obojim. Z vprašalnikom so zaposleni in vodje ocenjevali lastno percepcijo osebne zavzetosti na podlagi 21 trditev, ki so bile povzete po že preverjenih raziskovalnih vprašalnikih.

Rezultati zaposlenih kažejo, da so v razvrstitvi višje uvrščene trditve, ki se nanašajo na živahnost, predanost in zanimanje za delo (vprašalnik UWES), dosegle so ocene nad 3,5 točke, nižje pa so uvrščene trditve, ki se nanašajo na pokazatelje zavzetosti na delovnem mestu, vlogo v podjetju, delovne resurse, občutek cenjenosti ter možnosti za rast in razvoj (vprašalnik po Gallupu). Omenjene pokazatelje zavzetosti so zaposleni navajali tudi med dejavniki, ki bi jih na delovnem mestu želeli izboljšati za povečanje lastne zavzetosti.

Zaposleni so med odgovori navedli plačilo, povišanje plače, nagrade ter stimulatívno plačilo, pa tudi boljše odnose, bodisi med zaposlenimi bodisi s krovno organizacijo, ureditev delovnih nalog, med katere prištevamo še jasne pristojnosti posameznika in razdelitev dela. Zaposleni so poudarili pomen

komunikacije med zaposlenimi ter komunikacije z nadrejenimi s povratnimi informacijami in pohvalami za dobro opravljeno delo, poleg tega so navajali še delovne pogoje, delovno opremo, delavnik, dopust, rast in razvoj, spoštovanje dela vsakega posameznika, enakopraven odnos do vseh zaposlenih, preverjanje zastavljenih ciljev, delovno klimo, več druženja, zaupanje, odnos do zaposlenih, prijaznost med odnosi, nove izzive in samostojnost oz. proste roke pri delu.

Zaposlene smo na osnovi povprečnega števila točk, ki ga je vsak posameznik prejel z ocenjevanjem vprašalnika, razvrstili med zavzete in nezavzete.

Tabela 4: Prikaz števila in deleža aktivno nezavzetih, nezavzetih in zavzetih zaposlenih

Stopnja zavzetosti	Število zaposlenih	Delež zaposlenih v %
Aktivno nezavzeti	0	0
Nezavzeti	19	59,4
Zavzeti	13	40,6
Skupaj	32	100

V Tabeli 4 je razvidno, da aktivno nezavzetih zaposlenih med anketiranci ni, je pa 59,4 % nezavzetih in 40,6 % zavzetih zaposlenih. Pozitivna plat je odsotnost aktivno nezavzetih zaposlenih, poleg tega pa razkorak med deležem zavzetih in nezavzetih zaposlenih ni pretirano velik, kar je še posebej opazno pri pregledu povprečnih ocen vsakega zaposlenega.

Vodje so, tako kot zaposleni, višje ocenili trditve, ki zadevajo živahnost, predanost in zanimanje za delo (vprašalnik UWES), nižje pa so uvrstili trditve o pokazateljih zavzetosti (vprašalnik po Gallupu).

Kot pri zaposlenih smo tudi za vsakega vodjo posebej izračunali povprečno oceno, pridobljeno s pomočjo vprašalnika, ter vodje ustrezno razvrstili. V Tabeli 5 sta prikazana število in delež aktivno nezavzetih, nezavzetih in zavzetih vodij.

Tabela 5: Prikaz števila in deleža aktivno nezavzetih, nezavzetih in zavzetih vodij

Stopnja zavzetosti	Število vodij	Delež vodij v %
Aktivno nezavzeti	0	0
Nezavzeti	4	50
Zavzeti	4	50
Skupaj	8	100

Opazimo, da v podjetju med anketiranci ni aktivno nezavzetih vodij, med nezavzete in zavzete pa se vodje razdelijo na polovico: 50 % vodij je torej nezavzetih, 50 % je zavzetih.

5.1 Povezava med pozitivnim psihološkim kapitalom in zavzetostjo v izbranem podjetju

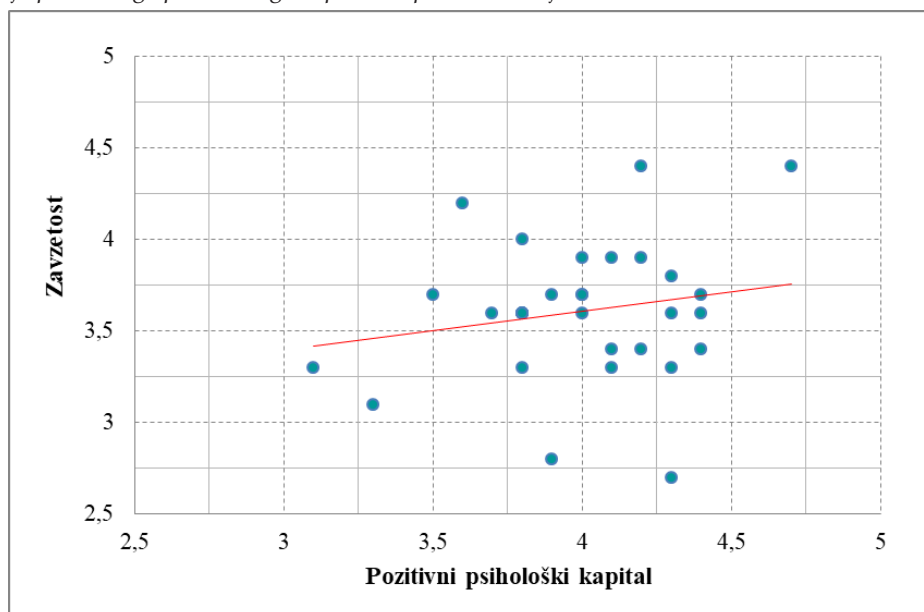
Povezavo raziskanih konstruktov smo prikazali s primerjavo pridobljenih povprečnih ocen o pozitivnem psihološkem kapitalu vsakega izmed zaposlenih in vodij ter povprečnih ocen osebne zavzetosti.

Povezavo raziskanih konstruktov smo prikazali s pomočjo raztresenega grafikona. Pri tem lahko opazimo, da se poleg trendne premice pojavlja delna zgoščenost točk, kar kaže na korelacijo med pozitivnim psihološkim kapitalom zaposlenih ter njihovo zavzetostjo na delovnem mestu. Pri kar 84 % zaposlenih je povprečna

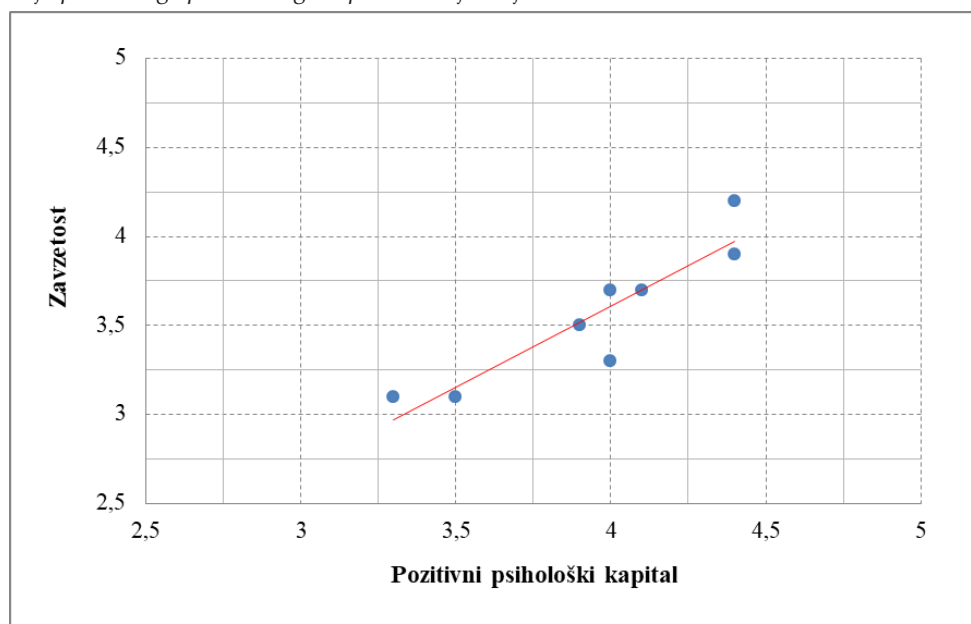
ocena psihološkega kapitala presegala povprečno oceno zavzetosti na delovnem mestu, višji pozitivni psihološki kapital pa ja nakazoval na višjo zavzetost. Iz rezultatov tako lahko sklepamo, da sta konstrukta povezana.

Če tovrstno korelacijo preverimo tudi pri vodjih, lahko opazimo, da sta raziskovana konstrukta še tesneje povezana, kar je prikazano na Sliki 7. Rezultati vodij kažejo na še večjo zgoščenost točk ob trendni premici, kar nakazuje korelacijo med njihovim pozitivnim psihološkim kapitalom in zavzetostjo na delovnem mestu. Prav pri vseh pa opazimo tudi, da je povprečna ocena psihološkega kapitala višja od povprečne ocene zavzetosti, kar kaže na pozitivno povezavo obeh.

Slika 6: Korelacija pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih in njihove zavzetosti



Slika 7: Korelacija pozitivnega psihološkega kapitala vodij in njihove zavzetosti



6. Diskusija in priporočila

Pridobljene ugotovitve ter odgovori na oblikovana raziskovalna vprašanja temeljijo na osnovi opravljene raziskave pozitivnega psihološkega kapitala in zavzetosti v izbranem podjetju. V nadaljevanju so predstavljena priporočila za vodstvo, ki bi lahko pripomogla k še višjemu pozitivnemu psihološkemu kapitalu zaposlenih ter večji zavzetosti na delovnem mestu.

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšen je pozitivni psihološki kapital vodstva in zaposlenih v izbranem podjetju?

Tako stopnja pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, kot tudi stopnja kapitala vodij je zelo visoka. Skupna povprečna ocena kapitala zaposlenih je na lestvici od 1 do 5 kar 4, prav tolikšna je tudi povprečna ocena pozitivnega psihološkega kapitala vodij. Poleg tega so tako zaposleni kot vodje z najvišjo oceno ocenili dimenzijo samozavesti, sledijo dimenzija upanja, prožnosti in optimizma. Pri tem kaže poudariti, da se ocene po posameznih dimenzijah zaposlenih gibljejo med povprečnimi ocenami 3,9 in 4,1, povprečne ocene dimenzij pri vodjih pa med 3,8 in 4,3.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali pozitivni psihološki kapital vodstva vpliva na razvoj pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih?

Primerjava pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih in vodij kaže na pozitivno povezavo med njima. Na osnovi rezultatov namreč opazimo, da so razlike med kapitalom zaposlenih in vodij skoraj zanemarljive, kar pomeni, da kapital vodij vpliva na razvoj psihološkega kapitala zaposlenih. Poleg tega lahko iz rezultatov ocen psihološkega kapitala za posameznega vodjo trdimo, da je vpliv vodij z višjim kapitalom na zaposlene večji od vpliva vodij z nekoliko nižje razvitim kapitalom, saj bi bili rezultati zaposlenih v nasprotnem primeru najverjetneje nižji. Vodje z visokim psihološkim kapitalom lahko z lastnim zgledom, vedenjem ter odkrito komunikacijo, pripravljenostjo za nudenje pomoči, usmerjanje zaposlenih in spodbujanje pri iskanju alternativnih rešitev pozitivno vplivajo prav na vse dimenzije psihološkega kapitala zaposlenih.

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšna je zavzetost zaposlenih v izbranem podjetju?

Delež zavzetih zaposlenih kaže, da je kar 40,6 % zaposlenih v podjetju zavzetih za opravljanje svojih delovnih zadolžitev, preostalih 59,4 % zaposlenih pa spada med nezavzete. Pri tem kaže poudariti,

kot smo že prej omenili, da je kar 28,1 % zaposlenih »mejnih« med nezavzetostjo in zavzetostjo, kar ponuja priložnost za povečanje deleža zavzetih zaposlenih v podjetju. Pri tem lahko ključno vlogo med izboljšanjem splošne ocene osebne zavzetosti zaposlenih in poslabšanjem te ocene igrajo vodje z lastnim zgledom, poslušom za težave, s katerimi se zaposleni soočajo, skrbjo za dobre odnose. Zavzetost vodij (ki je bila iz pridobljenih podatkov raziskave 50 %) lahko vpliva na zavzetost zaposlenih na delovnem mestu. Pri tem je treba nameniti pozornost tako zavzetosti vodij, ki lahko prispevajo k večji zavzetosti zaposlenih, kot tudi dejavnikom, ki lahko vplivajo in spodbujajo zavzetost ter bi jih bilo treba izboljšati.

Raziskovalno vprašanje 4: Na kakšen način sta med seboj povezana pozitivni psihološki kapital in zavzetost zaposlenih na delovnem mestu?

Z raziskavo smo prikazali pozitivno korelacijo med raziskanimi konstruktoma. V večini primerov je višja stopnja pozitivnega psihološkega kapitala pozitivno vplivala na višjo stopnjo zavzetosti zaposlenih. Poleg tega lahko kot posrednika zavzetosti zaposlenih prepoznamo psihološki kapital vodij, ki prek psihološkega kapitala zaposlenih vpliva na njihovo zavzetost. Iz raziskave lahko razberemo še, da so dimenzije psihološkega kapitala močnejše povezane z živahnostjo, predanostjo ter zanimanjem za delo zaposlenih, saj so bile trditve, ki se na to navezujejo, višje ocenjene od trditev, ki se v nekoliko večjem obsegu navezujejo na resurse, povezane z delovnim okoljem, načinom dela. Zaradi pozitivne povezave med pozitivnim psihološkim kapitalom in zavzetostjo zaposlenih je tako za vodstvo priporočljivo nameniti pozornost tudi temu področju.

Ne glede na spodbudne visoke ocene psihološkega kapitala in zavzetosti zaposlenih je ključnega pomena, da si podjetje prizadeva za nenehno izpopolnjevanje. K razvoju psihološkega kapitala zaposlenih, ki dokazano vpliva na njihovo zavzetost, lahko vodstvo prispeva z jasnim definiranjem pričakovanih rezultatov in dosežkov. Pri tem je pomembno, da se pri definiranju teh v obzir vzame talente, veščine in prednosti vsakega zaposlenega. To je mogoče doseči z boljšo komunikacijo in sodelovanjem zaposlenih pri definiranju ciljev. Poleg tega lahko za razvoj dimenzije upanja vodstvo v podjetju skuša ustvariti okolje, ki zaposlenim omogoča tako sodelovanje oz. interakcijo s preostalimi kot tudi samostojno delo, ki bo v zaposlenih vzbudilo občutek avtonomnosti in kontrole nad delovnim procesom in doseganjem ciljev. Ena izmed možnosti, s katero bi lahko po tej poti razvijali

dimenzije psihološkega kapitala zaposlenih, je npr. puščanje svobode in odgovornosti v okviru določenih smernic, pri čemer bi se za določeno strategijo izvedbe zadolžitve odločili zaposleni. Pri tem načinu sta ključnega pomena pozitivna povratna informacija in podpora vodij, ki razvijata dimenzijo samozavesti. Za razvoj omenjene dimenzije bi v podjetju lahko uvedli še »praktično učenje«, kar pomeni, da bi načrtno ustvarjali testne zadolžitve, ki bi spodbujale razvoj novih veščin ter izboljšanje veščin, ki jih zaposleni že posedujejo. Tovrstno učenje je lahko priložnost za spopadanje s težavami, ki se lahko pojavijo, predvsem pa je priložnost, ki vpliva na razvoj prožnosti zaposlenega. Pomembno je, da vodstvo ustvari okolje, ki podpira prosto podajanje mnenj in idej, ki ne bodo zaničevane ali tarča posmeha. Vodstvo se mora osredotočiti na grajenje prednosti zaposlenih, na izboljšanje njihovih osebnih resursov, ki lahko vodijo do razvoja prožnosti in posledično do boljšega opravljanja delovnih zadolžitvev. To lahko dosežejo z opazovanjem zaposlenih ter odkrito komunikacijo z njimi o delovnih zadolžitvah, izboljšavah, ki bi jih uvedli, ter o njihovih vrlinah, prednostih, ki jih posedujejo. K še boljšemu delu bi lahko pripomogla uvedba tedenskih planov, pokazateljev opravljenih del, ki bi jih predstavili na razpravi med zaposlenimi npr. sektorja. Tako sodelovanje lahko spodbudi nastanek novih idej, pa tudi nove načine reševanja problemov, ki nastopijo, saj ima več posameznikov več različnih pogledov in pristopov do dela. Poleg tega lahko tovrstno druženje ter tudi druge oblike neformalnega druženja med zaposlenimi vzbudijo pozitivna čustva, ta pa vplivajo na razvoj psihološkega kapitala in obenem krepijo kulturo podjetja.

Glede na najnižjo ocenjenost trditev o zavzetosti zaposlenih, ki se nanašajo na razvoj in napredek, je treba v podjetju izboljšati komunikacijo med nadrejenimi in zaposlenimi z jasnimi povratnimi informacijami o dobro opravljenem delu. Pohvala dobro opravljenega dela lahko pripomore k občutku cenjenosti, ta pa pozitivno vpliva na zaposlene. Z uvedbo mentorstev bi vodstvo poskrbelo za prenos znanj in informacij tako med zaposlenimi kot tudi med nadrejenimi in zaposlenimi. Tako učenje lahko vodi do izboljšanja odnosov, izboljšanja pretoka znanja ter s tem do izboljšanja opravljanja delovnih zadolžitvev. Poleg tovrstne interakcije med zaposlenimi in spodbujanja razvoja zaposlenih lahko k večji zavzetosti zaposlenih pripomore jasno definiran sistem napredovanja in nagrajevanja, ki zaposlene spodbuja k boljšemu opravljanju delovnih zadolžitvev in splošni zavzetosti za delo. V današnjem delovnem okolju na zavzetost vplivata tudi varnost

in stalnost zaposlitve, pripomore pa tudi zmanjšanje stresnih dejavnikov. Seveda k zavzetosti prispeva tudi pozitivna klima v podjetju, dobre delovne razmere ter občutek vrednosti za podjetje, pa tudi smotrnost opravljenega dela in pozitivni učinki doseganja ciljev.

7. Zaključek

Delovanje v vse bolj konkurenčnem okolju, ki je podvrženo nenehnim spremembam, kliče po zavzetih zaposlenih, ki so pripravljeni v delo vlagati sebe kot celoto ter pri tem uporabiti vse veščine in vso potrebno energijo, ki jo premorejo. K temu vsekakor pripomorejo dobro urejeno delovno okolje, dobri delovni pogoji, drugi razpoložljivi delovni resursi, vodje podjetja s stili vodenja, ki spodbujajo razvoj zaposlenih, in podobno. Poleg vsega omenjenega pa na zavzetost zaposlenega dokazano vplivajo tudi osebni resursi zaposlenih v njih samih. Dober primer tega je pozitiven psihološki kapital, ki z dimenzijami samozavesti, prožnosti, upanja in optimizma dokazano spodbuja osebno zavzetost zaposlenih, predvsem pa za podjetja pomembno zavzetost zaposlenih na delovnem mestu. Zaradi omenjenega je ključnega pomena, da organizacije namenjajo pozornost razvoju zaposlenih, še posebej njihovega pozitivnega psihološkega kapitala, ki pozitivno vpliva na veliko za organizacijo prepomembnih področij. Pri izvedeni raziskavi avtorji izpostavljamo omejitve, da zaradi majhnosti vzorca raziskave ni mogoče posploševati na celoto.

Literatura in viri

- Andrew, O. C. & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia – Social and behavioral sciences*, 40, 498–508.
- Avey, J. B. (2014). The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap. *Journal of leadership & organizational studies*, 21(2), 141–149.
- 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.
- Avey, J. B., Reichard, R., Luthans, F. & Mhatre, K. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors and performance. *Human resource development quarterly*, 22, 127–152.

- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48–70.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational dynamics*, 46, 67–75.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of vocational behavior*, 80, 555–564.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2012). How do engaged employees stay engaged? *Ciencia & trabajo*, 14, 15–21.
- Bedarkar, M. & Pandita, D. (2014). A study on the driver of employee engagement impacting employee performance. *Social and behavioral sciences*, 133, 106–115.
- Chen, S. L. (2015). The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: a multilevel mediating perspective. *The international journal of human resource management*, 26(18), 2349–2365.
- Clapp-Smith, R. O., Vogelgesang, G. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the meso-level of analysis. *Journal of leadership and organization studies*, 15, 227–240.
- Costantini, A., De Paola, F., Ceschi, A., Sartori, R., Meneghini, A. M. & Di Fabio, A. (2017). Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: A new resource-based intervention programme. *SA Journal of industrial psychology*, 43(0).
- Cooper-Thomas, H. D., Xu, J. & Saks, A. M. (2018). The differential value of resources in predicting employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 33(4/5), 326–344.
- De Wall, J. J. & Piennar, J. (2013). Towards understanding causality between work engagement and psychological capital. *SA Journal of industrial psychology*, 39(2), 10.
- Eldor, L. (2016). Work engagement: Toward a general theoretical enriching model. *Human resource development/Eldor review*, 15(3), 317–339.
- Fleming, J. H. & Asplund, J. (2007, november). Where employee engagement happens. *Gallup*. Najdeno 15. junija 2020 na spletnem naslovu <https://news.gallup.com/businessjournal/102496/where-employee-engagement-happens.aspx>
- Gruman, J. A. & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, 21(2), 123–136.
- Gupta, M. & Shaheem, M. (2018). Does work engagement enhance general well-being and control at work? Mediating role of psychological capital. *Evidence-based HRM: a global forum for empirical scholarship*, 6(3), 272–286.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment and organizational learning on organizational commitment. *Procedia – Social and behavioral sciences*, 229, 289–297.
- Jena, L. K., Pradhan, S. & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific management review*, 23(3), 227–234.
- Joo, B. K., Lim, D. H. & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & organization development journal*, 37(8), 1117–1134.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The academy of management journal*, 33(4), 692–724.
- Karatepe, O. M. & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees satisfaction? A study in the hotel industry. *International journal of contemporary hospitality management*, 27(6), 1254–1278.
- Li, B., Ma, H., Guo, Y., Xu, F., Yu, F. & Zhou, Z. (2014). Positive psychological capital: A new approach to social support and subjective well-being. *Social behavior and personality*, 42(1), 135–144.
- Lu, X., Xie, B. & Guo, Y. (2018). The trickle-down of work engagement from leader to follower: The roles of optimism and self-efficacy. *Journal of business research*, 84, 186–195.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of management executive*, 16(1), 57–72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695–706.
- 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 behavior*, 27, 387–393.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009). The »Point« of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 30(2), 291–307.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541–572.
- Luthans, F., Luthans, K. & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business horizons*, 47(1), 45–50.
- Luthans, K. W., Luthans, B. C. & Palmer, N. F. (2016). A positive approach to management education: The relationship between academic PsyCap and student engagement. *Journal of management development*, 35(9), 1098–1118.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. *Journal of organizational behavior*, 29(2), 219–238.
- 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.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321–349.
- Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational behavior*, 4, 339–366.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M. & Avolio, B. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York: Oxford University Press.
- MacCormick, J. S., Dery, K. & Kolb, D. G. (2012). Engaged or just connected? Smartphones and employee engagement. *Organizational dynamics*, 41, 194–201.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46, 655–684.
- Sahoo, B. C., Sia, S. K., Sahu, N. & Appu, A. V. (2015). Psychological capital and work attitudes: A conceptual analysis. *Journal of organization & human behaviour*, 4(2,3).
- Saks, A. M. (2017). Translating employee engagement research into practice. *Organizational dynamics*, 46, 76–86.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of organizational effectiveness: people and performance*, 6(1), 19–38.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American psychologist*, 55(1), 5–14.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International journal of nursing studies*, 46, 1012–1024.
- Thompson, K. R., Lemmon, G. & Walter, T. J. (2015). Employee Engagement and Positive Psychological Capital. *Organizational dynamics*, 44, 185–195.
- Xu, J., Liu, Y. & Chung, B. (2017). Leader psychological capital and employee work engagement: The roles of employee psychological capital and team collectivism. *Leadership & organization development journal*, 38(7), 969–985.

Nina Kristančič je magistrica poslovnih ved, magistrirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

Prof. dr. Matej Lahovnik je redni profesor za področje managementa in organizacije na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

Prof. dr. Sandra Penger je redna profesorica za področje managementa in organizacije na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.