

2021

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

MAGISTRSKO DELO

MAGISTRSKO DELO

PSIHOLOŠKO BLAGOSTANJE NA DELOVNEM
MESTU IN NJEGOVA POVEZANOST Z DELOVNO
USPEŠNOSTJO ZAPOSLENIH

TEJA BEDENE

TEJA BEDENE

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Magistrsko delo

**Psihološko blagostanje na delovnem mestu in njegova
povezanost z delovno uspešnostjo zaposlenih**

(Psychological well-being in the workplace and its connection to work
performance)

Ime in priimek: Teja Bedene
Študijski program: Psihologija, 2. stopnja
Mentor: prof. dr. Kristijan Musek Lešnik
Somentor: asist. dr. Urša Mars Bitenc

Koper, november 2021

Ključna dokumentacijska informacija

Ime in PRIIMEK: Teja BEDENE

Naslov magistrskega dela: Psihološko blagostanje na delovnem mestu in njegova povezanost z delovno uspešnostjo zaposlenih

Kraj: Koper

Leto: 2021

Število listov: 70

Število slik: 4

Število tabel: 1

Število referenc: 79

Mentor: prof. dr. Kristijan Musek Lešnik

Somentor: asist. dr. Urša Mars Bitenc

UDK: 331.101.6:159.944(043.2)

Ključne besede: psihološko blagostanje, delovna uspešnost, zaposleni, delovno mesto, sistematični pregledni članek

Izvleček: Psihološko blagostanje zaposlenih pomembno vpliva na njihova delovna vedenja in izide. Sestavljeno je iz številnih elementov, kot so doživljanje namena, osebne rasti in smisla, in predstavlja optimalno psihološko delovanje človeka. Psihološko blagostanje zaposlenega je povezano z njegovo delovno uspešnostjo, kljub temu pa je znotraj organizacijske psihologije slabše raziskano. V magistrskem delu smo v središče zanimanja postavili pomen psihološkega blagostanja v delovnih organizacijah in njegovo povezavo z delovno uspešnostjo zaposlenih. Raziskali smo različne podatkovne baze, pridobili nabor kvantitativnih organizacijskih raziskav in ga okrnili na podlagi vnaprej postavljenih izključitvenih kriterijev. Tako smo prišli do končnega vzorca 17 znanstvenih prispevkov s področja zanimanja, ki smo jih kritično ovrednotili in vključili v pregledni članek. Ugotovili smo, da psihološko blagostanje zaposlenega pomembno napoveduje njegovo delovno uspešnost, njun odnos pa deluje kot mehanizem, na katerega vplivajo različne mediacijske in moderacijske spremenljivke. Za pomembno mediacijsko spremenljivko so se izkazale socialne izmenjave med sodelavci v timu ter med sodelavci in nadrejenimi, pomembni moderacijski spremenljivki pa sta bili usklajenost med delovnimi pogoji in zahtevami ter psihološki kapital zaposlenih. Naša raziskava pomembno prispeva k razumevanju pomena psihološkega blagostanja, njegovih dimenzij in mer ter povezanosti z delovno uspešnostjo zaposlenih. Na enem mestu nudi celovit pregled ugotovitev raziskovalcev ter prikaže in razloži mehanizme, ki pojasnjujejo povezavo med psihološkim blagostanjem zaposlenih in njihovo delovno uspešnostjo. Izsledki naše raziskave lahko tako strokovni javnosti, menedžerjem, vodjem in zaposlenim nudijo strokoven vir informacij pri razumevanju pomena psihološkega blagostanja v organizacijah in njegovega vpliva na različne delovne izide.

Key document information

Name and SURNAME: Teja BEDENE

Title of the thesis: Psychological well-being in the workplace and its connection to work performance

Place: Koper

Year: 2021

Number of pages: 70

Number of figures: 4

Number of tables: 1

Number of references: 79

Mentor: prof. dr. Kristijan Musek Lešnik

Co-Mentor: assist. Urša Mars Bitenc, PhD

UDC: 331.101.6:159.944(043.2)

Keywords: psychological well-being, work performance, employees, workplace, systematic review

Abstract: Psychological well-being of employees has a significant impact on their work behaviors and outcomes. It consists of many elements, such as the experience of purpose, personal growth and meaning, and represents the optimal psychological functioning of a person. The psychological well-being of an employee is related to their work performance; however, it is less researched within organizational psychology. In the present work, we focused on the importance of psychological well-being in work organizations and its connection to employees' work performance. We researched multiple databases, obtained a set of quantitative organizational studies, and truncated them based on pre-established exclusion criteria. Thus, we came to the final sample of 17 scientific articles in the field of interest which we critically evaluated and included in our review. We established that an employee's psychological well-being is an essential predictor of their work performance and that their relationship acts as a mechanism influenced by various mediation and moderation variables. Social exchanges between team members, and employees and their superiors proved to be a vital mediation variable, while the balance of working conditions and professional duties, and employees' psychological capital proved to be essential moderation variables. Our research makes an important contribution to understanding the importance of psychological well-being, its dimensions, and its relationship to employee performance. It presents a comprehensive overview of the current findings and explains the mechanisms that connect employees' psychological well-being and their work performance. The results of our research could potentially serve professional public as well as managers and employees as a professional source of information in understanding the importance of psychological well-being in organizations and its impact on various work outcomes.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	1
1.1	RAZUMEVANJE BLAGOSTANJA	1
1.1.1	Hedonska in eudaimonska perspektiva k razumevanju blagostanja.....	2
1.2	PSIHOLOŠKO BLAGOSTANJE NA DELOVNEM MESTU.....	3
1.2.1	Psihološko blagostanje in blagostanje zaposlenih	4
1.3	DELOVNA USPEŠNOST ZAPOSLENIH	6
1.3.1	Delovna uspešnost	6
1.3.2	Mere delovne uspešnosti	8
1.4	PSIHOLOŠKO BLAGOSTANJE ZAPOSLENIH IN POVEZANOST Z DELOVNO USPEŠNOSTJO	8
1.4.1	Pomen psihološkega blagostanja zaposlenega za njegovo delovno uspešnost	9
1.5	NAMEN IN CILJI MAGISTRSKE NALOGE	9
1.6	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	11
2	METODE	12
2.1	VZOREC	13
2.2	PRIPOMOČKI.....	14
2.3	POSTOPEK	14
3	REZULTATI IN RAZPRAVA	17
3.1	POMEN PSIHOLOŠKEGA BLAGOSTANJA V DELOVNIH ORGANIZACIJAH.....	24
3.1.1	Razumevanje eudaimonske perspektive blagostanja.....	24
3.1.2	Konceptualizacija psihološkega blagostanja	25
3.2	POMEN PSIHOLOŠKEGA BLAGOSTANJA ZA DELOVNO USPEŠNOST .	26
3.2.1	Opredelitev delovne uspešnosti in njene mere	26
3.2.2	Pomen psihološkega blagostanja za individualno in organizacijsko delovno uspešnost.....	27
3.3	POVEZANOST PSIHOLOŠKEGA BLAGOSTANJA Z DELOVNO USPEŠNOSTJO	29
3.3.1	Mediacijski model psihološkega blagostanja, delovne uspešnosti in tretje spremenljivke N.....	30
3.3.2	Moderatorski model psihološkega blagostanja, delovne uspešnosti in tretje spremenljivke M.....	36
3.3.3	Ostale povezave med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo v vzorcu... ..	38
3.4	OMEJITVE OPRAVLJENE RAZISKAVE	39
3.5	SMERNICE NADALJNJEGA RAZISKOVANJA.....	40

4	ZAKLJUČEK.....	41
5	SKLEPI	47
6	LITERATURA IN VIRI	49

KAZALO PREGLEDNIC

Tabela 1. <i>Povzetek ključnih elementov člankov, vključenih v pregled literature.....</i>	17
--------------------------------------------------------------------------------------------	----

KAZALO SLIK IN GRAFIKONOV

Slika 1 <i>Postopek selekcije po modelu PRISMA</i>	12
Slika 2 <i>Poenostavljen konceptualni model psihološkega blagostanja in delovne uspešnosti ter vloga različnih mediacijskih spremenljivk</i>	31
Slika 3 <i>Poenostavljen konceptualni model delovne uspešnosti in različnih spremenljivk ter mediacijski učinek psihološkega blagostanja na njihove povezave</i>	32
Slika 4 <i>Poenostavljen konceptualni model psihološkega blagostanja in delovne uspešnosti ter različnih moderatorskih spremenljivk</i>	36

SEZNAM KRATIC

ASSET – Skrajšano orodje za ocenjevanje stresa (*ang. A Shortened Stress Evaluation Tool*) (Cartwright and Cooper, 2002)

AMO – Model zmožnosti, motivacije in priložnosti (*ang. Ability, Motivation, Opportunity Model*) (Appelbaum idr., 2000)

BFQ – Vprašalnik velikih pet dimenzij osebnosti (*ang. Big Five Questionnaire*) (Caprara idr., 1993)

CBI – Vprašalnik izgorelosti (*ang. Copenhagen Burnout Inventory*) (Kristensen idr., 2006)

COPSOQ II – Vprašalnik psihosocialnih dejavnikov (*ang. The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire*) (Pejtersen idr., 2010)

CQS – Lestvica kulturne inteligentnosti (*ang. The cultural intelligence scale*) (Ang idr., 2007)

CWS – Lestvica zadovoljstva s sodelavci (*ang. Satisfaction with Coworkers*) (Bishop in Scott, 2000)

EI – Čustvena inteligenca (*ang. Emotional Intelligence*)

EPS – Lestvica delovne uspešnosti izseljencev (*ang. Expatriate Performance Scales*) (Motowidlo in Seotter, 1994)

EWB – Blagostanje zaposlenih (*ang. Employee Well-being*)

FBAS – Lestvica zasvojenosti s socialnimi omrežji (*ang. Facebook Addiction Scale*) (Andreassen idr., 2012)

FWCS – Lestvica konflikta med delom in družino (*ang. Family-Work Conflict Scales*) (Netemeyer idr., 1996)

HPWT – Hipoteza srečnega in produktivnega delavca (*ang. The Happy-Productive Worker Thesis*)

HR – Človeški viri (*ang. Human Resources*)

IJSS – Lestvica delovnega zadovoljstva (*ang. The Indiana Job Satisfaction Scale*) (Resnick in Bond, 2001)

JPS – Lestvica delovne uspešnosti (*ang. Job Performance Scale*) (Williams in Anderson, 1991)

LCQ – Vprašalnik učne klime (*ang. The Learning Climate Questionnaire*) (Bartrametal, 1993a,b)

LMX-7 – Vprašalnik socialne izmenjave med vodilnimi in podrejenimi (*ang. Leader-Member Exchange 7 Questionnaire*) (Graen in Uhl-Blen, 1995)

LOCS – Lestvica lokusa kontrole (*ang. Locus of Control Scale*) (Rotter, 1966)

LWB – Življenjsko blagostanje (*ang. Life Well-being*)

NSATWS – Lestvica zadovoljitve potreb na delovnem mestu (*ang. Need Satisfaction at work Scale*) (Tafvelin in Stenling, 2018)

NSUPWS – Lestvica podpore potrebam na delovnem mestu (*ang. Need Support at work Scale*) (Tafvelin in Stenling, 2018)

OCB – Vedenja v dobrobit organizacije (*ang. Organizational citizenship behavior*) (Podsakoff idr., 1990)

PANAS – Lestvica pozitivne in negativne emocionalnosti (*ang. Positive Affect and Negative Affect Schedule*) (Watson idr., 1988)

PCQ – Vprašalnik psihološkega kapitala (*ang. Psychological Capital Questionnaire*) (Luthans, 2007)

PEQ – Vprašalnik psihološkega opolnomočenja (*ang. The Psychological Empowerment Questionnaire*) (Spreitzer, 1995)

POSS – Lestvica zaznane organizacijske podpore (*ang. Perceived Organizational Support Scale*) (Kraimer in Wayne, 2004)

PSSUS – Lestvica zaznane socialne podpore (*ang. Perceived Social Support and Social Undermining*) (Abbey idr., 1985)

PWB – Psihološko blagostanje (*ang. Psychological Well-being*)

PWBS – Lestvica psihološkega blagostanja (*ang. Psychological Well-Being Scale*) (Diener idr., 2009)

QEWB – Vprašalnik eudaimonskega blagostanja (*ang. The Questionnaire for Eudaimonic Well-Being*) (Waterman, 1993)

SDT – Teorija samodoločenosti (*ang. Self-Determination Theory*)

SPWB – Vprašalnik psihološkega blagostanja (*ang. Psychological Well-Being Scale*) (Ryff, 1989)

SWB – Subjektivno blagostanje (*ang. Subjective Well-being*)

SWLS – Lestvica zadovoljstva z življenjem (*ang. The Satisfaction With Life Scale*) (Diener idr., 1985)

TMX – Vprašalnik socialne izmenjave med člani organizacije (*ang. Team-member Exchange*) (Seers idr., 1995)

UWES – Lestvica zavzetosti (*ang. Utrecht Work Engagement Scale*) (Schaufeli idr., 2006)

VAI – Vprašalnik vrednot (*ang. Values In Action Inventory*) (Seligman, 2002)

WDQ – Vprašalnik za oceno narave dela (*ang. The Work Design Questionnaire*) (Morgeson and Humphrey, 2006)

WHOHWPQ – Vprašalnik zdravja zaposlenih in delovne uspešnosti (*ang. World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire*) (Kessler idr., 2004)

WLB – Vprašalnik ravnovesja med delom in domom (*ang. Work-Life Balance*) (Wu idr., 2013)

WLEIS – Lestvica čustvene inteligentnosti (*ang. Wong and Law Emotional Intelligence Scale*) (Wong in Law, 2002)

WPQ – Vprašalnik delovne uspešnosti (*ang. Work Performance Questionnaire*) (Kessler idr., 2003)

WWB – Blagostanje zaposlenega na delovnem mestu (*ang. Workplace Well-being*)

ZAHVALA

Zahvaljujem se svoji somentorici, asist. dr. Urši Mars Bitenc, ki mi je med pisanjem magistrske naloge nudila strokovno pomoč in moralno podporo. Zahvaljujem se tudi mentorju, prof. dr. Kristijanu Musku Lešniku, ki je podprl moje zanimanje do izbranega področja in pripomogel k realizaciji moje ideje.

Hvala moji družini in Janu, ki so mi omogočili brezskrbno študentsko življenje, me neomajno podpirali in verjeli vame.

1 UVOD

Psihološko blagostanje predstavlja jedro pozitivne psihologije ter koncept, neposredno in tesno povezan s kakovostjo življenja posameznika in skupnosti (Czerw, 2019). Hiter življenjski tempo in presežek informacij, ki smo jim dnevno izpostavljeni, negativno vplivata na psihološko blagostanje družbe. Posebno ranljiva je delovna populacija, torej zaposleni, ki aktivno sooblikujejo četrto industrijsko revolucijo. Raziskave v zadnjih nekaj letih so potrdile povezavo med psihološkim blagostanjem zaposlenih in njihovo delovno uspešnostjo (Oswald idr., 2015). Organizacije so posledično začele izkazovati več zanimanja za pozitivno psihološko blagostanje zaposlenih. Poleg pogostejše preučevanega subjektivnega blagostanja (O'Donnell idr., 2015; Diener in Chan, 2011; Lyubomirsky idr., 2005) so začele meriti tudi psihološki vidik in oblikovati različne intervencije, ki naj bi ga pomagale izboljšati ter na ta način vplivati na ekonomsko uspešnost delovne organizacije (Bryson idr., 2015). Psihološko blagostanje zaposlenih je tako postalo osrednji konstrukt preučevanja tako organizacijskih psihologov, kot tudi menedžerjev in ostalih strokovnjakov s področja raziskovanja človeških virov (Joo idr., 2015).

V nadaljevanju predstavljamo teoretične koncepte s področja psihološkega blagostanja zaposlenih in raziskovanja delovne uspešnosti ter njune medsebojne povezanosti. Nadalje predstavljamo podroben sistematični pregled empiričnih kvantitativnih raziskav z dotičnega področja, naše zaključke in aplikativne smernice za promocijo psihološkega blagostanja na delovnem mestu ter napotke za nadaljnje raziskave.

1.1 RAZUMEVANJE BLAGOSTANJA

Človek si je že od nekdaj prizadeval doseči srečo in razumeti pojem srečnosti. Želel je odgovoriti na vprašanje, kaj definira kakovost življenja in kako doseči optimalne življenjske izkušnje (Ryan in Deci, 2001). Srečo je razumel kot temelj ali izvor tistega, kar nam omogoča doseganje blagostanja (Sánchez-García idr., 2018). Ključni premik v psihološki znanosti se je zgodil s pričetkom novega tisočletja in rojstvom pozitivne psihologije (Seligman in Csikszentmihalyi, 2000). Kljub naraščajoči materialni blaginji in boljšim življenjskim priložnostim je med ljudmi ostajalo odprto vprašanje smisla življenja in doseganja sreče. Pozitivna psihologija je spodbudila strokovnjake, da so se usmerili proč od raziskovanja patologij in njihovega zdravljenja ter se tako preusmerili k raziskovanju in spodbujanju pozitivnih lastnosti in potencialov, ki ljudi opolnomočijo in delujejo preventivno ob različnih življenjskih preizkušnjah. Med drugim so v ospredje raziskovanja prišli pojmi zadovoljstva, upanja, optimizma, zanos, sreče in pa težnja po doseganju

kolektivnega blagostanja ter blagostanja posameznika (Seligman in Csikszentmihalyi, 2000).

1.1.1 Hedonska in eudaimonska perspektiva k razumevanju blagostanja

Koncept blagostanja lahko razložimo kot optimalno psihološko delovanje in doseganje življenjskih izkušenj, ki temelji na posameznikovi oceni psihološkega zdravja in kakovosti življenja (Ryan in Deci, 2001). Pojasnimo ga lahko iz dveh perspektiv, temelječih na dveh različnih teoretičnih modelih: hedonskem (Kahneman idr., 1999, citirano v: Di Fabio in Palazzeschi, 2015) in eudaimonskem (Ryan in Deci, 2001, citirano v: Di Fabio in Palazzeschi, 2015).

Temelj hedonske perspektive je sreča, blagostanje pa je utemeljeno kot doseganje užitka in izogibanje bolečini (Di Fabio in Palazzeschi, 2015). Hedonizem lahko ocenjujemo s subjektivnim blagostanjem (*ang. Subjective Well-being – SWB*), ki vključuje življenjsko zadovoljstvo, prisotnost in pogostost pozitivnih ter odsotnost negativnih izkušenj in čustev (Ryan in Deci, 2001). Povedano drugače, subjektivno blagostanje sestavljata kognitivna in afektivna komponenta (Di Fabio in Palazzeschi, 2015). Kognitivna komponenta se nanaša na oceno življenjskega zadovoljstva, afektivna pa na zaznavo pozitivnih afektov (Sánchez-García idr., 2018). Posameznik tako poskuša razumsko ovrednotiti svoje življenjsko ugodje in zadovoljstvo ter oceniti kakovost svojega življenja glede na lastno zastavljena merila (Wright in Cropanzano, 2000).

Eudaimonska perspektiva temelji na prepričanju, da subjektivna sreča ni dovolj za doživljanje blagostanja (Ryan in Deci, 2001). Posameznik doživi blagostanje takrat, ko se zavzeto osredotoča na prepoznavo in realizacijo svojih potencialov, pri čemer blagostanje dosega tako, da se približuje samorealizaciji ter deluje celostno in skladno z lastnimi vrednotami (Ryan in Deci, 2001). Pri tem se pojavljajo občutki pristnosti in lastne ekspresije, višja je pozornost, oseba pa ima na voljo tako sredstva kot potrebno energijo, ki ji omogočajo, da optimalno deluje in uspe realizirati lastne potencialne (Sánchez-García idr., 2018). Ryff in Singer (1998) sta kot ključno razliko med hedonsko in eudaimonsko teorijo blagostanja izpostavila ravno izstopajočo težnjo po realizaciji lastnih potencialov (Ryan in Deci, 2001).

Eudaimonski pristop se tako nanaša na psihološko blagostanje (*ang. Psychological Well-being – PWB*), ki je opredeljeno kot uravnoteženo razmerje med potenciali vsakega posameznika in zmožnostjo, da jih v življenju uspešno realizira (Avsec in Sočan, 2009). Psihološko blagostanje vsebuje šest ključnih elementov, ki omogočajo, da oseba izpolni in doseže svoje potencialne. To so: a) avtonomija kot lastnost neodvisnega, samostojnega delovanja človeka, b) sprejemanje sebe kot pozitivna lastna zaznava, c) pozitivni

medosebni odnosi, d) osebnostna rast, e) obvladovanje okolja kot občutek kompetentnosti za upravljanje z lastnim okoljem in f) smisel življenja kot zaznavanje namena ter cilja lastnega obstoja (Ryff, 1989, citirano v: Avsec in Sočan, 2009). Omenjenih šest dimenzij sestavlja psihološko blagostanje človeka in dokazano vpliva na specifične fiziološke odzive, ki so povezani z optimalnim delovanjem imunskega sistema in krepijo zdravje (Ryan in Deci, 2001).

1.2 PSIHOLOŠKO BLAGOSTANJE NA DELOVNEM MESTU

Delovno mesto in delo predstavljata osrednji del življenja zaposlenih ter pomembno zaznamujeta njihovo blagostanje (Zheng idr., 2015). Uspešne delovne organizacije gradijo tako ekonomski, kot tudi socialni in psihološki kapital družbe (Sean idr., 2020). Obratno blagostanje zaposlenih močno zaznamuje različne vidike dela in delovne izide (Turban in Yan, 2016).

Že študije Eltona Maya in Fritza Roethlisbergerja (1924–1933), ki jih poznamo pod skupnim imenom Hawthorn študije, so pokazale, da so za uspešno delo zaposlenih bolj kot kakovostni delovni pogoji pomembni socialno-psihološki elementi delovnega mesta (Wright in Cropanzano, 2007). Odnosi med zaposlenimi in pozornost nadrejenega sta bila dejavnika, ki sta pri zaposlenih izzvala višje zadovoljstvo ter večjo delovno produktivnost. Temelječ na ugotovitvah omenjene študije, je bila oblikovana t. i. *hipoteza srečnega in produktivnega delavca*, ki predvideva, da so srečni zaposleni bolj produktivni pri izvajanju delovnih nalog. Nasprotno naj bi bili manj srečni zaposleni manj produktivni pri svojem delu (Wright in Cropanzano, 2007).

Hipotezo srečnega in produktivnega delavca so preverjale številne raziskave, raziskovalci pa so prišli do različnih in pogosto nasprotnih ugotovitev (Peiró idr., 2019). Zaposleni, ki so s svojim delom zadovoljni, dosegajo višjo delovno uspešnost (Ajayi, 2013). Doživljanje pozitivnih emocij naj bi napovedovalo višjo kakovost opravljenega dela in več vloženega truda v delovne naloge (Rothbard in Wilk, 2012), kar hipotezo srečnega in produktivnega delavca potrjuje. Nekatere študije pa so prišle do ugotovitev, da je povezava med srečnostjo in delovno uspešnostjo zaposlenih šibka (Judge idr., 2001) oz. statistično neznačilna (Peiró idr., 2019).

Razlog za takšne ugotovitve je lahko splošno prevladujoča usmerjenost raziskovalcev k pojasnjevanju negativnih vidikov različnih psiholoških konceptov in njihovih povezav ter dejstvo, da je srečnost na delovnem mestu običajno pojasnjena z delovnim zadovoljstvom (Wright in Cropanzano, 2007). Večina raziskav torej blagostanje ocenjuje iz hedonske perspektive s pomočjo različnih mer zadovoljstva (Peiró idr., 2019). Veliko manj pa je

takšnih, ki raziskujejo elemente eudaimonskega blagostanja in njihovo povezanost s produktivnostjo in delovno uspešnostjo zaposlenih (Niessen idr., 2011).

Psihološko blagostanje se pozitivno povezuje tako z notranjo motiviranostjo, kot tudi z zmožnostjo doseganja lastnih ciljev, hkrati pa deluje kot preventivni dejavnik in mehanizem za spopadanje s stresnimi življenjskimi dogodki (Gastañaduy, Herrera in Lens, 2014). Zdravje in psihološko blagostanje sta ključna dejavnika produktivnosti zaposlenih in delovne uspešnosti organizacije (Turban in Yan, 2016). Poleg večje produktivnosti višja raven psihološkega blagostanja sovпада tudi z večjo zavzetostjo zaposlenih ter bolj pogostim vedenjem v dobrobit organizacije (*ang. Organizational citizenship behavior – OCB*) (Mousa idr., 2020). Organizacije in strokovnjaki se posledično vse pogosteje zanimajo za razumevanje in raziskovanje konstrukta blagostanja v delovnih okoljih ter njegovo povezanostjo z delovno uspešnostjo (Boudrias idr., 2021).

1.2.1 Psihološko blagostanje in blagostanje zaposlenih

Za razliko od subjektivnega blagostanja na delovnem mestu, ki je pretežno sestavljeno iz delovnega zadovoljstva, doživljanja pozitivnih in odsotnosti negativnih izkušenj in čustev ter srečnosti, je psihološko blagostanje zaposlenih sestavljeno iz komponente namena, osebne rasti, samoaktualizacije in smisla pri delu in v življenju (Sean idr., 2020). Psihološko blagostanje na delovnem mestu najpogosteje merimo prek samospregemanja, namena in cilja v življenju in delu, avtonomije, osebne rasti in pozitivnih medosebnih odnosov (Ryff, 1989). Da zaposleni lahko doseže visoko mero psihološkega blagostanja, se mora pogosto soočiti s številnimi izzivi, ki od njega zahtevajo trud, trdo delo, premagovanje različnih ovir in soočanje s stresnimi situacijami (Sean idr., 2020). Le-te lahko prehodno negativno vplivajo na subjektivno zaznano blagostanje, a izboljšajo psihološko blagostanje. Psihološko blagostanje nam pogosto pomaga razumeti in odgovoriti na vprašanje, kako lahko zaposlene pripeljemo do večjega občutka zadovoljstva in srečnosti, tj. subjektivnega blagostanja (Sean idr., 2020).

Psihološko blagostanje je torej večplasten in nespecifičen koncept, saj se nanaša na celostno delovanje človeka (Wright in Bonett, 2007). Predstavlja splošno učinkovitost posameznikovega psihološkega delovanja in ga zato ne moremo meriti zgolj preko ene specifično definirane mere. Vsebuje tako elemente, ki se navezujejo na delo, kakor tiste, ki se zgodijo v drugih delih življenja (Wright in Bonett, 2007). Pogosto ga merimo s pomočjo različnih lestvic pozitivnih medosebnih odnosov, smisla, samozavesti in samopodobe, zavzetosti, psihološke odpornosti, avtonomije idr. (Sean idr., 2020).

C. Ryff (1989) je sestavila model psihološkega blagostanja, ki je aktualen še danes in na katerem temeljijo številne sodobne nadgradnje. Vsebuje šest dimenzij, ki vplivajo tudi na

delovanje zaposlenega v delovnem okolju in na njegovo učinkovitost: smisel življenja, pozitivni medosebni odnosi, sprejemanje samega sebe, avtonomija, obvladovanje okolja in osebna rast.

Smisel življenja se nanaša na doživljanje smiselnosti lastnega življenja in dela, kar vodi v zvečanje notranje motiviranosti, zadovoljstva in predanosti delu in organizaciji (May idr., 2004). Pozitivni medosebni odnosi so temelj dobrega počutja pri zaposlenih, saj zagotavljajo občutek povezanosti, sprejemanja, pripadnosti in tako pozitivno vplivajo na motivacijo in delovno uspešnost (Den Hartog idr., 2007). Sprejemanje samega sebe se navezuje na pozitivno lastno zaznavo, samospoštovanje ter samozavest, ki pri posamezniku ohranjata občutek lastne vrednosti tudi takrat, ko naleti na oviro, napake in kritike (Ryff, 1989). Ta komponenta psihološkega blagostanja se močno povezuje z osebnim razvojem zaposlenega, iskrenostjo in transparentnostjo pri delu (Sean idr., 2020). Avtonomija osebe je dimenzija, ki se nanaša na ravnovesje med ohranjanjem pozitivnih odnosov in nadzorom nad lastno situacijo. Močno se povezuje z notranjim lokusom kontrole, proaktivnostjo in notranjo motiviranostjo posameznika (Ryff, 1989). Obvladovanje okolja je dimenzija, ki posamezniku omogoča oblikovanje lastnega okolja, ki je skladno z zastavljenimi cilji (Ryff, 1989). Od zaposlenega v delovnem okolju zahteva psihološko prožnost, sposobnost spopadanja in reševanja problemov ter določeno mero samozaupanja (Tasa idr., 2007), kar izboljša sposobnost prilagajanja na delovnem mestu (Sean idr., 2020). Osebna rast posamezniku omogoča neprestan razvoj, željo po učenju in nadgrajevanju, da bi tako izpolnil lastne potenciale (Ryff, 1989). Težnja po osebni rasti je za organizacijska okolja ključna, saj omogoča razvoj zaposlenih in delovno uspešnost kadra ter neprestano težnjo po inovativnosti (Sean idr., 2020).

Model psihološkega blagostanja po Ryff (1989) je skozi leta doživel številne preobrazbe in nadgradnje, ki pa so v grobem vselej ohranile omenjeno dimenzijsko strukturo (Massé idr., 1998; Keyes, 2005; Huppert in So, 2013). Nekateri posodobljeni modeli vsebujejo še dodatno dimenzijo, ki je za organizacijska okolja zelo pomembna, tj. odpornost na stres (Huppert in So, 2013).

Delovna okolja so pogosto izredno stresna in od zaposlenega zahtevajo določene večšine spopadanja s stresom in odkloni. Odpornost na stres se nanaša na sposobnost, da smo pri reševanju različnih problemov aktivni in preizkušamo različne strategije njihovega razreševanja. Omogoča nam psihološko odpornost ali rezilientnost (Vanhove idr., 2015). Osebe, ki so na stres bolj odporne, manj ruminirajo in se učinkoviteje odzovejo na prepreke (Sean idr., 2020).

Psihološko blagostanje zaposlenih je v znanstveni literaturi pogosto obravnavano znotraj t. i. blagostanja zaposlenih (*ang. Employee Well-being – EWB*) (Boudrias idr., 2021).

Blagostanje zaposlenih se odraža kot njihov odziv na izkušnje, pridobljene v delovnem okolju. Dinamiko delovnega mesta sestavljajo specifične delovne situacije, ki se pomembno razlikujejo od situacij izven delovnega mesta ter tako zaznamujejo blagostanje zaposlenega (Zheng idr., 2015). Blagostanje zaposlenega raziskovalci v grobem razlagajo kot skupek elementov kakovosti življenja zaposlenega in njegovega psihološkega statusa, kljub temu pa med modeli obstajajo številne razlike (Siegrist idr., 2006; Vanhala in Tuomi, 2006; Page in Vella-Brodrick, 2009). Načinov konceptualizacije blagostanja zaposlenih je mnogo. Zheng in sodelavci (2015) predlagajo teoretično strukturo EWB, ki združuje tri dimenzije: življenjsko blagostanje (*ang. Life Well-being – LWB*), blagostanje zaposlenega na delovnem mestu (*ang. Workplace Well-being – WWB*) in psihološko blagostanje (Zheng idr., 2015). Življenjsko blagostanje predstavlja širšo in splošno oceno blagostanja osebe, blagostanje zaposlenega na delovnem mestu pa se nanaša na subjektivno oceno njegovega zadovoljstva. Psihološko blagostanje zaposlenega vključuje zaznave ob izkustvih, avtonomijo in odnose s sodelavci, smiselnost dela, sprejetost na delovnem mestu ipd. (Zheng idr., 2015).

Blagostanje zaposlenim omogoča, da le-ti v organizacijskem okolju delujejo in se počutijo dobro (Bosle, Fischer in Herr, 2021). Kognitivni vidiki blagostanja zaposlenih so najpogosteje preučevani s pomočjo vprašalnikov zadovoljstva, zavzetosti in doživljanja stresa na delovnem mestu (Warr in Nielsen, 2018). Raziskave, ki se osredotočajo na blagostanje zaposlenih v kontekstu dela, najpogosteje merijo delovno zadovoljstvo in z delom povezana čustva, redkeje pa so usmerjene v eudaimonski vidik blagostanja (Warr, Bindl, Parker in Inceoglu, 2013), ki je tudi predmet tega dela. Znotraj konstrukta blagostanja zaposlenih smo se torej osredotočili na vidik psihološkega blagostanja.

1.3 DELOVNA USPEŠNOST ZAPOSLENIH

1.3.1 Delovna uspešnost

Delovna uspešnost je večdimenzionalni koncept, ki ga v grobem lahko razdelimo na vedenja in izide dela (Sonnentag idr., 2008). Vedenjski vidik se nanaša na specifična vedenja pri delu. Takšno pojmovanje delovne uspešnosti predpostavlja, da je delovni uspeh sestavljen samo iz ciljno usmerjenih vedenj, ki jih lahko izmerimo in zaradi katerih je organizacija najela zaposlenega (Campbell idr., 1990). Delovna uspešnost z vidika izida pa se nanaša na rezultat vedenja posameznika. Samo ciljno usmerjeno vedenje ni dovolj za uspeh, če rezultat tega vedenja ne dosega zastavljenega cilja (Sonnentag idr., 2008).

Delovna uspešnost je torej pričakovana organizacijska vrednost vedenja zaposlenega (Motowidlo, 2003). Vedenja posameznika so lahko skrita ali ne, pomembno pa je, da jih

lahko ocenimo (Viswesvaran in Ones, 2017). Večina raziskav delovne uspešnosti se je usmerila na specifične situacije in delovna okolja, na napovedno vrednost vedenj in praktični vidik, zaradi česar je v strokovni literaturi mogoče najti številne mere delovne uspešnosti. To so npr. produktivnost, učinkovitost, donosnost, absentizem ipd. (Viswesvaran in Ones, 2017).

Delovno uspešnost sestavljajo iz zaposlenega izhajajoča vedenja, ki prispevajo k doseganju organizacijskega cilja (Ramos-Villagrasa idr., 2019). Omenjena definicija je razmeroma široka, saj gre za fenomen, ki se med različnimi deli in delovnimi mesti močno razlikuje. V različnih modelih delovno uspešnost tako definira več dimenzij, kot so recimo adaptivna (Pulakos idr., 2000) in varnostna uspešnost (Burke idr., 2002). Rotundo in Sackett (2002) sta po temeljitem pregledu literature in integraciji številnih dimenzij zaključila, da delovno uspešnost sestavljajo tri glavne komponente: uspešnost izpolnjevanja delovnih nalog (*ang. Task Performance*), kontekstualna uspešnost (*ang. Contextual Performance*) in kontraproduktivna delovna vedenja (*ang. Counterproductive Work Behavior*) (Sackett in Lievens, 2008). Omenjene tri dimenzije zajamejo delovno uspešnost celostno in relativno razumljivo (Ramos-Villagrasa idr., 2019).

Uspešnost izpolnjevanja delovnih nalog se navezuje na uspešno izdelavo produkta ali storitve (Ramos-Villagrasa idr., 2019). Ker vključuje delovno specifična vedenja, značilna za posamezno delovno mesto, uspešnost izpolnitve nalog težko posplošimo (Aguinis, 2013). Uspešnost izpolnjevanja delovnih nalog se nanaša na opravljanje formalnih nalog, ki so vključene v opisu dela in delovnega mesta (*ang. In-Role Performance*) (Soriano idr., 2018). Kontekstualno uspešnost lahko razložimo tudi kot vedenje v dobrobit organizacije (OCB), ki predstavlja vsa vedenja, ki prispevajo k izboljšanju socialnega in psihosocialnega okolja ter na ta način pripomorejo k realizaciji organizacijskega cilja (Rotundo in Sackett, 2002). Pod OCB štejemo samoiniciativnost, entuziazem, proaktivnost, kolegialnost ipd. Za razliko od uspešnosti izpolnjevanja delovnih nalog je OCB usmerjen na izboljšanje delovanja organizacije in ne nujno direktno na izboljšanje produktivnosti zaposlenega (Ramos-Villagrasa idr., 2019). Gre torej za izvajanje aktivnosti na delovnem mestu, ki so pomembne za delovanje organizacije, vendar niso nujne in jih posameznik izvaja prostovoljno (*ang. Extra-Role Performance*) (Soriano idr., 2018). Tretja dimenzija, kontraproduktivno delovno vedenje, je sestavljena iz hotenih vedenj, ki škodijo doseganju organizacijskega cilja (Rotundo in Sackett, 2002). Vključuje pritoževanje, namerne napake, prezentizem, zlorabo moči ipd. Odraža se v slabši delovni uspešnosti posameznika in organizacije kot celote (Ramos-Villagrasa idr., 2019).

1.3.2 Mere delovne uspešnosti

Individualno delovno uspešnost, delovno uspešnost skupine ali tima in kolektivno delovno uspešnost lahko presojamo s pomočjo subjektivnih samoocen, ocen nadrejenih ali pridobljenih organizacijskih podatkov (Viswesvaran in Ones, 2017). Ocena delovne uspešnosti je tako odvisna od samega ocenjevalca, kot tudi od specifičnosti in poznavanja delovnega mesta (Ramos-Villagrasa idr., 2019).

Delovno uspešnost lahko ocenjujejo vodje, sodelavci, podrejeni ali zaposleni sami, najpogosteje pa pri tem uporabljajo različne ocenjevalne lestvice (Murphy, 2008). Ravno zaznane razlike med ocenjevalci nam lahko pomagajo razumeti delovno uspešnost zaposlenega in sklepati o vzrokih omenjenih odstopanj (Ramos-Villagrasa idr., 2019). Ocenjevanje delovne uspešnosti je odvisno od stila vodenja v organizaciji, delovne klime in posledičnega načina komunikacije, cilj ocenjevanja pa je motivacija in ustrezna finančna kompenzacija zaposlenih (Svetilnik, 1991).

Najpogosteje se za merjenje različnih vidikov delovne uspešnosti uporabljajo samoocenjevalne lestvice, ki omogočajo merjenje delovne uspešnosti tudi na kompleksnih delovnih mestih s težje razumljivimi delovnimi nalogami (Ramos-Villagrasa idr., 2019). Zaposleni lahko pri izpolnjevanju samoocenjevalnih vprašalnikov natančno premislijo o svojem vedenju in opazujejo vse njegove vidike, vključno s tistimi, do katerih ostali ljudje nimajo dostopa. S samoocenjevanjem se izognemo tudi halo učinku, torej temu, da bi zaposlenega vrednotili glede na naše predhodno pridobljene vtise in stikane socialne vezi. Prednost samoocenjevalnih lestvic je tudi izogib vprašanju anonimnosti – vsak namreč ocenjuje samo sebe (Ramos-Villagrasa idr., 2019).

Delovno uspešnost lahko torej ocenjujemo s pomočjo različnih mer (Ramos-Villagrasa idr., 2019). Spremljamo in analiziramo lahko odgovore, vezane na vedenje zaposlenih, ki je ključno za doseganje organizacijskega cilja. Hkrati je pomembno, da pri merjenju delovne uspešnosti upoštevamo tudi različno stopnjo veljavnosti, zanesljivosti in specifičnosti merilnih instrumentov (Ramos-Villagrasa idr., 2019).

1.4 PSIHOLOŠKO BLAGOSTANJE ZAPOSLENIH IN POVEZANOST Z DELOVNO USPEŠNOSTJO

Sodobne delovne organizacije predstavljajo kompleksna in stresna okolja, ki vplivajo na psihološko in fizično zdravje zaposlenih, ki se lahko odraža tudi v slabši ekonomski uspešnosti podjetij (Sean idr., 2020). Poslovno uspešne organizacije s številnimi ukrepi in

sredstvi promovirajo osebni in strokovni razvoj zaposlenih z namenom privabljanja in ohranjanja sposobnega in delovno uspešnega kadra (Wright, 2010). Cilj takšnega pristopa je povečanje in ohranjanje optimalne ravni produktivnosti zaposlenih kot tudi skrb za njihovo dobro počutje in zdravje (Wright, 2010). Skrb za psihološko blagostanje zaposlenih lahko vpliva tudi na zmanjšanje deviantnega in disfunkcionalnega vedenja, zmanjšanje prezentizma in absentizma ter povečanje prilagodljivosti in inovativnosti delavcev (Sean idr., 2020). Ravno zato predstavlja osrednji koncept in temelj ugodne delovne uspešnosti posameznika in organizacije (Wright, 2010).

1.4.1 Pomen psihološkega blagostanja zaposlenega za njegovo delovno uspešnost

Empirične raziskave v zadnjem desetletju so potrdile povezanost med psihološkim blagostanjem zaposlenih (PWB) in njihovo delovno uspešnostjo (Oswald idr., 2015). Ker sta psihološko blagostanje zaposlenih in delovna uspešnost povezana, lahko z dobro organizacijsko politiko in aplikativnimi pristopi krepimo blagostanje zaposlenih in tako posredno vplivamo na ekonomsko uspešnost organizacije (Bryson idr., 2015). Obenem pa ne moremo z gotovostjo trditi, da se bo okrepljeno psihološko blagostanje posameznika zares odražalo v večji produktivnosti in delovni uspešnosti na nivoju zaposlenih in organizacije. Le-ta je namreč pod vplivom skupinske dinamike ter različnih kontekstualnih in organizacijskih dejavnikov, ne zgolj posameznikovih lastnosti (Bryson idr., 2015).

Aktualne razmere na trgu dela od delodajalcev in zaposlenih zahtevajo inovativnost, hitro odzivnost in agilnost. Delovna dinamika in različni delovni procesi so bili v zadnjem desetletju pod vplivom številnih optimizacij in množične digitalizacije. Posebej v preteklih dveh letih, ko se je skupnost znašla v epidemiji virusa SARS-CoV-2, ki povzroča bolezen COVID-19, so se tudi na trgu dela zgodile številne spremembe v načinu poslovanja in vodenja zaposlenih, v ospredje pa je stopila psihološko-socialna komponenta dela in njen pomen. Organizacije prepoznavajo, da je psihološko stanje zaposlenih pomemben dejavnik delovne uspešnosti, produktivnosti in nizke fluktuacije. Skrb za psihološko blagostanje zaposlenih je torej ključna. Poleg splošnega občutka zadovoljstva in sreče je pomembno, da se zaposleni na delovnem mestu počutijo sprejeti, avtonomni, gojijo produktivne medosebne odnose ter v delu vidijo smisel. Le polno delujoči in samoaktualizirani zaposleni bodo lahko na delo prihajali zadovoljni, zavzeti in proaktivni, kar so predpogoji za ojačenje posameznikove delovne uspešnosti (Boudrias idr., 2021).

1.5 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKE NALOGE

Spremembe organizacijskih okolij v preteklem desetletju so poleg modernizacije, drugačnih oblik delovnih razmerij in globalizacije prinesle tudi drugačno dožemanje dela in

delovnega mesta. Preobrazba delovnih okolij in organizacij je poleg številnih prednosti s seboj prinesla tudi višjo stopnjo negotovosti pri ohranjanju zaposlitve, torej manjšo varnost zaposlitve, spremembe delovnih ur oz. časa, ki ga zaposleni preživijo na delovnem mestu, spremenile so se oblike nadzora nad zaposlenimi in vodstveni pristopi, hkrati pa tudi pomen psihološko-socialnih odnosov, ki jih zaposleni sklepajo in vzdržujejo znotraj delovne organizacije (Sparks idr., 2010). Ravno zaradi omenjenih dejavnikov je v središče zanimanja organizacij stopil koncept blagostanja zaposlenih in njegov pomen pri delu. Raziskovalce je zanimala predvsem vloga blagostanja pri doseganju optimalnih poslovnih rezultatov organizacije.

Številni raziskovalci s področja organizacijske psihologije so se usmerili predvsem na razumevanje pomena in promocijo hedonskega blagostanja zaposlenih. Zanimala jih je torej subjektivna ocena emocionalnega in kognitivnega zadovoljstva na delovnem mestu ter njegova povezava z delovno uspešnostjo (O'Donnell idr., 2015; Diener in Chan, 2011; Lyubomirsky idr., 2005; Bryson, Forth in Stokes, 2017). Veliko manjše je število obstoječih raziskav, ki se osredotočajo na eudaimonsko perspektivo oz. psihološko blagostanje zaposlenih in njegovo povezavo z delovno uspešnostjo.

V magistrski nalogi smo v središče zanimanja postavili razumevanje pomena psihološkega blagostanja zaposlenih, pri čemer smo se usmerili na model oz. elemente psihološkega blagostanja po Ryff (1989). Preučili smo relevantno literaturo in se osredotočili na empirične in kvantitativne študije, ki so vključevale raziskovanje povezanosti med psihološkim blagostanjem zaposlenih (PWB) in njihovo delovno uspešnostjo v organizaciji (na individualnem, skupinskem in kolektivnem nivoju). V pregled smo vključili raziskave, ki so se osredotočale na povezanost med omenjenima konstruktoma, neodvisno od mere delovne uspešnosti. Naše ugotovitve smo analizirali in jih predstavili v obliki sistematičnega preglednega članka.

Cilj tega dela je bil identificirati in na enem mestu zbrati obstoječe prispevke kvantitativnih organizacijskih raziskav, ki so v središče zanimanja postavile psihološko blagostanje zaposlenih, njegov pomen in povezavo z delovno uspešnostjo zaposlenega in/ali organizacije. Izpostaviti smo želeli različne vidike razumevanja psihološkega blagostanja zaposlenih, pristope k raziskovanju njegove povezanosti z delovno uspešnostjo zaposlenih in učinkovite načine promocije psihološkega blagostanja iz prakse.

1.6 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

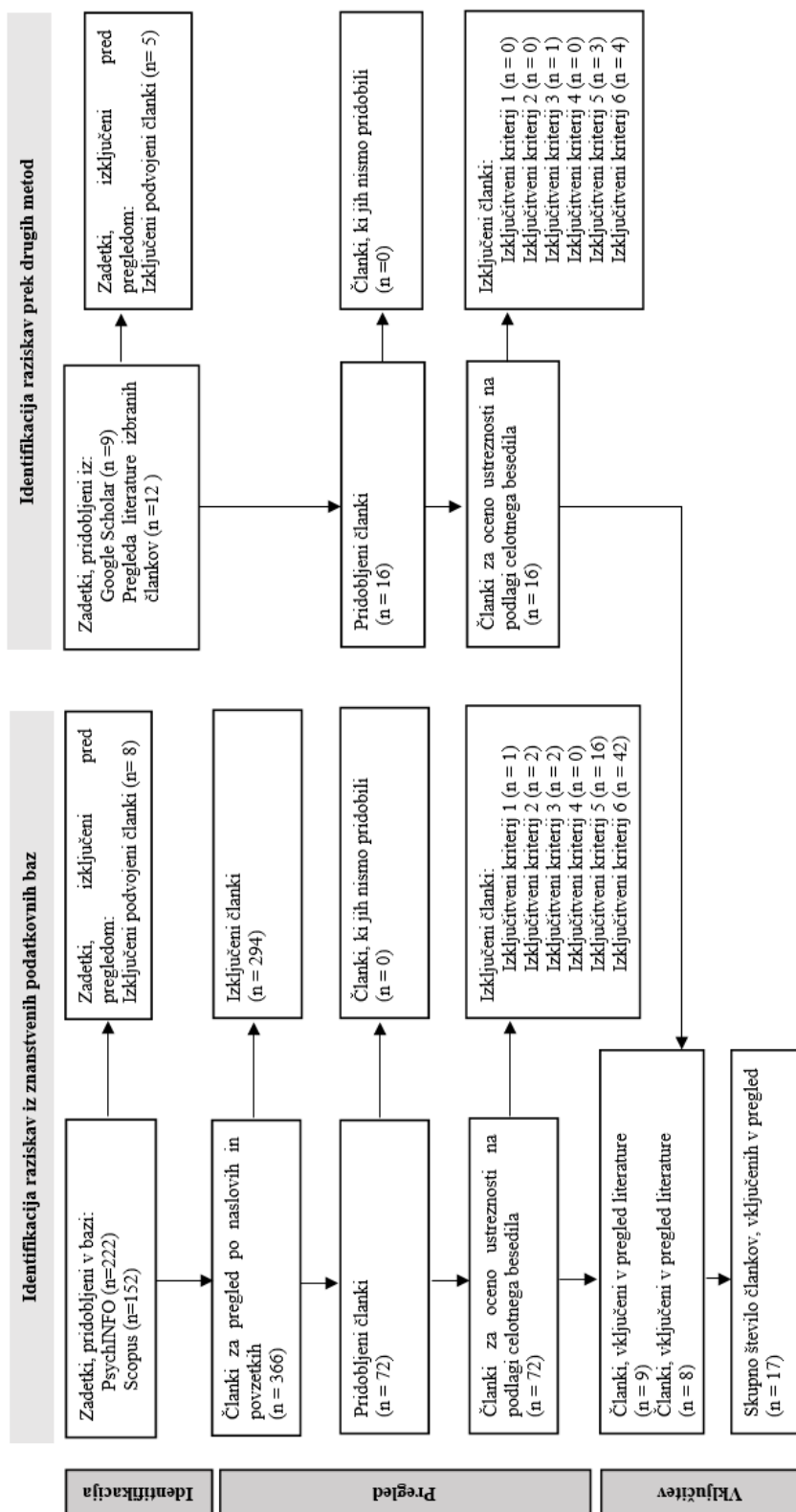
S sistematičnim pregledom literature smo želeli na enem mestu zbrati in strniti vse dosedanje ugotovitve s področja raziskovanja psihološkega blagostanja zaposlenih in njegove povezanosti z delovno uspešnostjo. Pojasnili in odgovorili smo na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kakšen pomen ima psihološko blagostanje zaposlenih v delovnih organizacijah?
2. Kakšen je pomen delovne uspešnosti v organizacijah?
3. Kakšen pomen ima psihološko blagostanje za individualno delovno uspešnost posameznika/delovno uspešnost organizacije?
4. Kako sta psihološko blagostanje zaposlenih in delovna uspešnost povezana? Preko katerih mer in/ali mehanizmov?

2 METODE

Slika 1

Postopek selekcije po modelu PRISMA



2.1 VZOREC

Vzorec raziskovalnih prispevkov smo pridobili v znanstveni bazi PsychINFO in Scopus. Obogatili smo ga tudi z vsebinsko relevantnimi raziskavami iz baze Google Scholar, ki so ustrezale vsem vključitvenim kriterijem, in dodatnimi prispevki, pridobljenimi iz referenc člankov, izbranih v končnem vzorcu.

Pričeli smo z identifikacijo raziskav iz znanstvenih podatkovnih baz PsychINFO in Scopus. Za iskanje v bazah smo uporabili besedne zveze »psihološko blagostanje«, »blagostanje zaposlenih« in »delovna uspešnost oz. uspešnost zaposlenih na delovnem mestu«. Slednje so pripeljale do začetnega nabora skupno 374 znanstvenih prispevkov. Iz baze PsychINFO je izhajalo 222 zadetkov, iz baze Scopus pa 152 zadetkov. Pred pregledom znanstvenih člankov po povzetkih in naslovih smo iz nabora izključili podvojene zadetke, pri čemer nam je ostalo 366 prispevkov. Slednje smo pregledali po naslovih in povzetkih ter dodatno izločili 294 znanstvenih člankov, ki vsebinsko niso ustrezali izbranemu področju. Pregled po povzetkih in naslovih je izvedla tudi druga raziskovalka, ki je pregledala desetino prispevkov. Raziskovalki sta se med seboj poenotili in nekoliko zmanjšali pristranskost zgolj enega raziskovalca. Preostalih znanstvenih člankov vsebinsko ni bilo mogoče oceniti zgolj na podlagi naslova ali povzetka, zato smo jih vključili v natančni pregled. Pri tem smo upoštevali vnaprej določene izključitvene in vključitvene kriterije:

1. Zaradi množične modernizacije, digitalizacije in sprememb delovnih pogojev, ki so delno posledica epidemije virusa COVID-19 ter splošnih sprememb delovnih okolij v zadnjih nekaj letih, smo v izbor vključili le članke, objavljene od leta 2011 dalje. Osredotočili smo se torej na aktualne raziskave, izvedene v preteklem desetletju.
2. V končni vzorec smo vključili le objavljene znanstvene članke, napisane v angleškem jeziku. Izključili smo vse ostale prispevke, kot so npr. komentarji in uvodniki.
3. Vključili smo samo kvantitativne raziskave, izključili pa sistematične preglede literature, metaanalize in morebitne kvalitativne raziskave.
4. Iz nabora smo izključili študije, ki so bile opravljene na klinični populaciji. Vključili smo samo raziskave, ki temeljijo na normativni populaciji.
5. Vključili smo le članke, ki neposredno naslavljajo psihološko blagostanje (oz. znotraj blagostanja zaposlenega raziskujejo psihološko blagostanje). Raziskave, ki so se osredotočile na raziskovanje psihičnega, splošnega in subjektivnega blagostanja, smo iz vzorca izključili.

6. Vključili smo le članke, ki kot osrednjo temo naslavljajo psihološko blagostanje in delovno uspešnost ter v ospredje postavljajo raziskovanje njune povezanosti oz. odnosa med njima. Članke, ki psihološko blagostanje ali delovno uspešnost naslavljajo samo posredno in ne pojasnjujejo odnosa med omenjenima pojmomoma, smo izključili.

V pregled literature smo skupno vključili 17 znanstvenih člankov, objavljenih med letom 2011 in 2021, ki so ustrezali vsem vključitvenim kriterijem. Postopek iskanja, pridobitve začetnega vzorca in krnitve vse do končnega nabora je opisan v poglavju 2.3 *Postopek* in podrobno prikazan na *Sliki 1*.

2.2 PRIPOMOČKI

Relevantno literaturo smo iskali v različnih znanstvenih bazah, a smo se na koncu odločili za okrnjen izbor, ki je v največji meri pokrila naše interesno področje. Za iskanje znanstvenih člankov smo uporabili Elsevierjevo bazo Scopus, ki pokriva široko znanstveno večdisciplinarno področje. Pridobljene zadetke smo dopolnili še z raziskavo po bazi PsychINFO, ki na enem mestu združuje znanstveno in strokovno literaturo s področja psihologije in ostalih pretežno humanistično usmerjenih ved. Pridobljene podatke smo dopolnili še s posamičnimi vsebinsko relevantnimi znanstvenimi članki, najdenimi v podatkovni bazi Google Scholar in s pregledom seznama referenc že izbranih člankov.

2.3 POSTOPEK

Pri izboru in selekciji vključenih znanstvenih člankov smo uporabili metodo, ki temelji na modelu PRISMA (Moher idr., 2009). Gre za metodologijo, prilagojeno pisanju preglednih znanstvenih člankov. Omogoča postopno, pregledno in natančno analizo pridobljenih zadetkov in sintezo najbolj smiselnega vzorca člankov. Izbor prispevkov, vključenih v sistematični pregled literature, natančneje temelji na metodologiji razširjenega modela PRISMA, ki se imenuje PRISMA-P (Moher idr., 2015) in je posebej prilagojen za pisanje preglednih znanstvenih člankov. V našem delu smo uporabili posodobljeno različico diagrama in kontrolnega seznama PRISMA (Page idr., 2020).

Najprej smo se lotili splošnega pregleda obstoječe literature na temo psihološkega blagostanja zaposlenih in delovne uspešnosti v organizacijah. Zasnovali smo osnovno idejo teoretične naloge in glede na preučeno gradivo oblikovali najbolj smiselne ključne besede, da bi si zagotovili želen vzorec. Iskali smo po ključnih besednih zvezah »psihološko

blagostanje«, »blagostanje zaposlenih« in »delovna uspešnost«, pri čemer smo upoštevali vse možne istopomenske kombinacije ključnih besed.

Za iskanje smo uporabili angleški besedni niz »(psychological AND wellbeing OR psychological AND well-being OR psychological AND well AND being) OR (employee AND well AND being OR employee AND wellbeing OR employee AND well-being) AND (job AND performance OR work AND performance OR employee AND performance)«. Aplikirali smo ga v iskalnike izbranih znanstvenih podatkovnih baz PsychINFO in Scopus (Elsevier). Enak besedni niz smo uporabili tudi v podatkovni bazi Google Scholar, vendar v vzorec nismo vključili vseh zadetkov, temveč le izbrane, ki so smiselno obogatili nabor že pridobljenih zadetkov.

Vse pridobljene zadetke smo pregledali glede na naslove in povzetke ter izključili morebitne dvojnike. Preostanek znanstvenih člankov, katerih relevantnosti nismo uspeli oceniti zgolj z naslovom ali povzetkom, smo vključili v natančni pregled celotnega prispevka. Omenjene članke smo natančno prebrali in jih okrnili glede na vnaprej zastavljene vključitvene in izključitvene kriterije, natančneje opisane v poglavju 2.1 *Vzorec*.

Na podlagi prvega izključitvenega kriterija smo izločili en znanstveni prispevek. Dva izmed zadetkov sta bila uvod v obsežnejše delo, zato smo ju iz izbora izključili. Na podlagi tretjega kriterija smo iz nabora izključili še dodatna dva znanstvena članka. Glede na peti kriterij smo iz nabora izključili 16 znanstvenih člankov. 42 prispevkov ni imelo povezave med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo zaposlenih, zato smo jih izključili iz nabora. V končnem vzorcu oz. naboru člankov, vključenih v pregled literature, je tako ostalo devet prispevkov.

Nadaljevali smo z identifikacijo raziskav s pomočjo drugih metod. V bazi Google Scholar smo iskali po istih ključnih besedah in iskalnem nizu. V nabor prispevkov za pregled smo vključili samo vsebinsko relevantne, ki so smiselno obogatili naš izbor ter so hkrati ustrezali vsem vključitvenim kriterijem. Takšnih znanstvenih člankov je bilo devet. Iz izbora devetih prispevkov smo zaradi podvojitve v že pregledanih podatkovnih bazah enega izločili. Preostalih osem smo natančno prebrali in ocenili njihovo ustreznost na podlagi celotnega besedila. Glede na izključitvene kriterije smo iz nabora izključili še tri znanstvene prispevke. V pregled literature smo tako iz baze Google Scholar dodatno vključili še pet znanstvenih člankov.

Nato smo pregledali sezname referenc člankov, ki smo jih že vključili v pregled literature. Prepoznali smo 12 vsebinsko relevantnih prispevkov. Izločili smo dvojnike in preostanek pregledali glede na vključitvene kriterije. Tako smo prišli do preostalih treh znanstvenih

člankov, ki so bili vsebinsko relevantni in tematsko ustrezni. Po identifikaciji raziskav s pomočjo drugih metod smo tako h končnemu vzorcu prišteli še tri nove prispevke.

V končni pregled literature smo po natančni analizi celotnega besedila vključili 17 znanstvenih člankov in povzeli glavne ugotovitve raziskovalcev. Pregled literature predstavljamo v poglavju Rezultati in interpretacija.

3 REZULTATI IN RAZPRAVA

Tabela 1

Povzetek ključnih elementov člankov, vključenih v pregled literature

Avtorji in letnica	Cilj/problem	Značilnosti vzorca	Uporabljeni pripomočki	Glavne ugotovitve
Moradi idr. (2014)	Raziskati, kako so zaznave učne klime, moči, blagostanja (subjektivnega in psihološkega) in fizične aktivnosti zaposlenih povezane z njihovo delovno uspešnostjo.	Prospekt. študija T1 – N = 135 T2 – N = 110 (76,4 % ž) M _{star.} = 42,8 let	LCQ, VAI, PANAS, SWLS, SPWB, Vprašalnik fizične aktivnosti, računalniški program za beleženje klicev (delovna uspešnost)	Delovna uspešnost zaposlenih v klicnem centru (rutinsko, nestimulativno delo) je negativno povezana z občutkom avtonomije in odgovornosti, s pomočjo drugim, sodelovanjem in pravičnostjo, vodilnostjo, pozitivnim afektom, življenjskim zadovoljstvom in intenzivnostjo vadbe.
Emerald in Genoveva (2014)	Raziskati vpliv PWB zaposlenih in delovnega zadovoljstva na delovno uspešnost zaposlenih.	N = 51	SPWB, SWLS, Lestvica delovne uspešnosti	PWB in delovno zadovoljstvo korelirata z delovno uspešnostjo zaposlenih v vzorcu. Delovno zadovoljstvo je statistično povezano z delovno uspešnostjo v dotični organizaciji.
Wahyuningsih in Wulansari (2016)	Raziskati vpliv psihološkega kapitala, PWB in konflikta delo-družina na delovno uspešnost zaposlenih v izbrani delovni organizaciji.	N = 99 (86,9 % ž)	PCQ, PWBS, FWCS, Vprašalnik delovne uspešnosti	Psihološki kapital zaposlenih močno vpliva na njihovo delovno uspešnost, hkrati pa zaznamuje tudi PWB zaposlenih. PWB in konflikt med delom in družino medirata vpliv psihološkega kapitala na delovno uspešnost medicinskih tehnikov.

Avtorji in letnica	Cilj/problem	Značilnosti vzorca	Uporabljeni pripomočki	Glavne ugotovitve
Usman (2017)	Razjasniti odnos med PWB in delovno uspešnostjo zaposlenih v odvisnosti od tipa organizacije: projektno ali funkcionalno urejena.	N = 84 $M_{star.} = 27,3$ leta	SPWB, Lestvica delovne uspešnosti	Študija je potrdila, da višje psihološko blagostanje pomembno vpliva na delovno uspešnost zaposlenih ne glede na tipsko urejenost organizacije.
Haider idr. (2018)	Ugotoviti, kako in zakaj ravnovesje med delom oz. poklicnim življenjem in družino oz. zasebnim življenjem vpliva na delovno uspešnost zaposlenih in kako je zadovoljstvo s sodelavci pogojeno z ugodnim PWB.	N = 284 $N_{nad.} = 20$ (21 % ž), $M_{star.} = 27$ let	JP, PWB, WLB, CWS	Psihološko blagostanje vpliva na povezavo med ravnovesjem delo-družina in delovno uspešnostjo. Zadovoljstvo zaposlenih z odnosi s sodelavci povečuje delovno uspešnost. Krepi učinek ravnovesja delo-družina na PWB zaposlenih. PWB torej vpliva na povezavo med ravnovesjem delo-družina in delovno uspešnostjo, ta mediacijski proces pa je moderiran z zadovoljstvom s sodelavci.
Soriano idr. (2018)	Preučiti interakcijsko spremenljivko prileganja delovnih vzorcev in tipa delovnega okolja v odnosu med blagostanjem zaposlenih in njihovo delovno uspešnostjo.	Dnevniška študija N = 83 (67 % ž) $M_{star.} = 39,7$ let	Vprašalnik pozitivnih čustev, smisla in zanosa, Lestvica OCB, Vprašalnik delovnih vzorcev	Kadar med delovnimi vzorci in razpoložljivimi viri (tip pisarne) ni prileganja, ugodno blagostanje zaposlenih ne izboljša njihove delovne uspešnosti.

Avtorji in letnica	Cilj/problem	Značilnosti vzorca	Uporabljeni pripomočki	Glavne ugotovitve
Khoreva in Wechtler (2018)	Raziskati povezavo med HR pristopi in delovno uspešnostjo, upoštevajoč mediacijski učinek PWB.	N = 300 N _{nad.} = 34 (44 % ž) M _{star.} = 37 let	Lestvica zaznanih HR pristopov, Lestvica psihološkega, soc. in zdr. blagostanja, Lestvica OCB	Blagostanje zaposlenih delno pojasnjuje povezavo med HR pristopi, ki spodbujajo večine in priložnosti, in izpolnjevanjem delovnih nalog. PWB delno pojasnjuje povezanost med motivacijskimi HR pristopi in inovativno delovno uspešnostjo.
Safdar idr. (2018)	Preiskati vlogo subjektivnega in psihološkega blagostanja v povezavi z delovno uspešnostjo in notranjim lokusom kontrole zaposlenih.	N = 277 (53,7 % ž)	Lestvica SWB, SPWB, LOCS, Lestvica delovne uspešnosti	Notranji lokus kontrole in PWB zaposlenih sta pozitivno povezana. Notranji lokus kontrole se močno statistično povezuje s SWB. PWB in SWB pozitivno vplivata na delovno uspešnost zaposlenih.
Tafvelin idr. (2019)	Ali lahko vodje naučimo avtonomije, kompetentnosti in povezanosti z zaposlenimi in ali se to odraža v izboljšani zadovoljitvi potreb zaposlenih, blagostanju in delovni uspešnosti.	N = 538 N _{nad.} = 38 (78 % ž)	Delavnice za vodje, NSUPWS, NSATWS, COPSOQ II, UWES, Vprašalnik izgorelosti, CBI, WHOHWPQ	Kvantitativni rezultati niso pokazali statistično značilnega izboljšanja pri prepoznavanju potreb pri vodjih ali zadovoljitvi potreb zaposlenih. Blagostanje in delovna uspešnost zaposlenih se nista izboljšala.

Avtorji in letnica	Cilj/problem	Značilnosti vzorca	Uporabljeni pripomočki	Glavne ugotovitve
Viswanathan idr. (2019)	Razumeti odnos med čustveno inteligenco, kulturno inteligenco, POS in podporo družine s PWB in delovno uspešnostjo indijskih priseljencev v ZDA.	N = 525 (40 % ž) M _{star.} = 32 let	EPS, PWBS, WLEIS, CQS, POSS, PSSUS	Delovna uspešnost in PWB priseljencev sta močno odvisna od njegove EI. Višji nivo EI napoveduje višje PWB in delovno uspešnost. Zaposleni, ki imajo več organizacijske/socialne podpore oz. je zaznajo več, doživljajo večjo delovno uspešnost.
Peiró idr. (2019)	Raziskati odnose med delovno uspešnostjo (samoocenjena ali ocenjena od nadrejenega) in blagostanjem zaposlenih (eudaimonsko in hedonsko).	N = 1647 (52 % ž)	IJSS, SPWB, Lestvica delovne uspešnosti	Hipoteza srečnega in produktivnega delavca v veliko primerih ne drži, kadar blagostanje zaposlenega opredelimo skozi eudaimonsko perspektivo. V prihodnje je potrebno HPWT obravnavati kot zvezo večdimenzionalnih konstruktov.
Ahmed in Malik (2019)	Raziskati vpliv psihološkega opolnomočenja in PWB na delovno uspešnost učiteljev.	N = 261 (50,6 % ž)	PEQ, PWBS, Lestvica delovne uspešnosti	Psihološka opolnomočenost in delovna uspešnost sta pozitivno povezani. Psihološka opolnomočenost je statistično povezana s PWB učiteljev. PWB je pomemben izid psihološkega opolnomočenja.

Avtorji in letnica	Cilj/problem	Značilnosti vzorca	Uporabljeni pripomočki	Glavne ugotovitve
Khoreva in Wechtler (2020)	Preučiti posledice povezanosti med različnimi dimenzijami prikrivanja informacij ter individualno delovno uspešnostjo, upoštevajoč mediacijsko vlogo blagostanja zaposlenih v tej povezavi.	N = 214 N _{nad.} = 34 (46 % ž), M _{star.} = 37 let	Lestvica prikrivanja informacij, QEWB, Lestvica OCB	Prikrivanje informacij je negativno povezano z delovno uspešnostjo zaposlenih in pozitivno povezano z inovativnostjo. Pretvarjanje nevednosti je pozitivno povezano z izpolnjevanjem delovnih nalog, saj zaposlenemu omogoči strateško prednost pred sodelavci. Blagostanje zaposlenega zmanjšuje učinek racionalnega prikrivanja informacij na inovativnost.
Nikbin idr. (2020)	Raziskati učinek osebnostnih značilnosti na razvoj odvisnosti od Facebooka in preiskati povezavo te odvisnosti z delovno uspešnostjo, na katero vpliva PWB.	N = 301 (52 % ž)	BFQ, Lestvica PWB, FBAS, Vprašalnik fizičnega in socialnega zdravja, Lestvica delovne uspešnosti	Odvisnost od socialnih omrežij negativno vpliva na PWB in posledično na delovno uspešnost posameznika.
Xu idr. (2020)	Raziskati učinek odnosa med PWB, psihološkim kapitalom in delovno vpletenostjo na motivacijo in delovno uspešnost zdravnikov.	N = 591	SPWB, PCQ, Lestvica delovne vpletenosti, Lestvica delovne uspešnosti	PWB in delovna vpletenost močno zaznamujeta delovno uspešnost v vzorcu. Psihološki kapital moderira odnos med PWB, delovno vpletenostjo in delovno uspešnostjo.

Avtorji in letnica	Cilj/problem	Značilnosti vzorca	Uporabljeni pripomočki	Glavne ugotovitve
Boudrias idr. (2021)	Razumeti vpliv PWB na proaktivnost in delovno uspešnost zaposlenih. Razumeti mediacijsko vlogo socialnih odnosov z nadrejenimi in sodelavci na omenjeno povezavo.	Prospekt. študija T1 – N = 941 T2 – N = 615 (55 % ž)	SPWB, WDQ Vprašalnik odvisnosti med delovnimi nalogami, LMX-7, TMX, Lestvica proaktivnosti pri delu	Socialni odnosi z nadrejenimi vplivajo na odnos med PWB in proaktivnostjo zaposlenih. PWB prispeva k socialni izmenjavi med sodelavci, vendar socialne izmenjave s sodelavci niso povezane s proaktivnostjo. Socialni odnosi z nadrejenimi so močnejše povezani s proaktivnim nastopom, ko je kompleksnost nalog večja. Socialne izmenjave med sodelavci negativno prispevajo k proaktivnemu nastopu, ko je odvisnost med delovnimi nalogami nizka. PWB je posredno povezan z delovno uspešnostjo zaposlenih.
Kim (2021)	Potrditi, da so zaposleni z višjim PWB in več LMX bolj aktivni pri deljenju znanja in dosejajo večjo delovno uspešnost.	Prospekt. študija T1 – N = 450 T2 – N = 333 (29,7 % ž)	SPWB, JPS, Lestvica deljenja, prikrievanja in manipulacije znanja, LMX-7	PWB ima pomemben vpliv na deljenje, prikrievanje in manipulacijo znanja, vsa ta vedenja pa so povezana z delovno uspešnostjo. Moderatorski učinek LMX je značilen samo za odnos med PWB in deljenjem znanja.

Opombe. N = število udeležencev raziskave, N_{nad.} = število nadrejenih, udeleženi v raziskavi, Ž = ženske, M_{star.} = povprečna starost udeležencev v vzorcu, LCQ = Vprašalnik učne klime (Bartrametal, 1993a, b), VAI = Vprašalnik vrednot (Seligman, 2002), PANAS = Lestvica pozitivne in negativne emocionalnosti (Watson idr., 1988), SPWB = Vprašalnik psihološkega blagostanja (Ryff, 1989), SWLS = Lestvica zadovoljstva z življenjem (Diener idr., 1985), PCQ = Vprašalnik psihološkega kapitala (Luthans, 2007), PWBS = Lestvica psihološkega blagostanja (Diener idr., 2009), FWCS = Lestvica konflikta med delom in družino (Netemeyer idr., 1996), JPS = Lestvica delovne uspešnosti (Williams in Anderson, 1991), WLB = Vprašalnik ravnovesja med delom in domom (Wu idr., 2013), CWS = Lestvica zadovoljstva s sodelavci (Bishop in Scott, 2000), OCB = vedenja v blagostanje organizacije (Podsakoff idr., 1990), LOCS = Lestvica lokusa kontrole (Rotter, 1966), NSATWS = Lestvica zadovoljitve potreb na delovnem mestu (Tafvelin in Stenling, 2018), NSUPWS = Lestvica podpore potrebam na delovnem mestu (Tafvelin in Stenling, 2018), COPSOQ II = Vprašalnik psihosocialnih dejavnikov (Pejtersen idr., 2010), UWES = Lestvica zavzetosti (Schaufeli idr., 2006), CBI = Vprašalnik izgorelosti (Kristensen idr., 2006), WHOHWPQ = Vprašalnik zdravja zaposlenih in delovne

uspešnosti (Kessler idr., 2004), EPS = Lestvica delovne uspešnosti izseljencev (Motowidlo in Scotter, 1994), WLEIS = Lestvica čustvene inteligentnosti (Wong in Law, 2002), CQS = Lestvica kulturne inteligentnosti (Ang idr., 2007), POSS = Lestvica zaznane organizacijske podpore (Kraimer in Wayne, 2004), PSSUS = Lestvica zaznane socialne podpore (Abbey idr., 1985), IJSS = Lestvica delovnega zadovoljstva (Resnick in Bond, 2001), PEQ = Vprašalnik psihološkega opolnomočenja (Spreitzer, 1995), QEWB = Vprašalnik eudaimonskega blagostanja (Waterman, 1993), BFQ = Vprašalnik velikih pet dimenzij osebnosti (Caprara idr., 1993), FBAS = Lestvica zasvojenosti s socialnimi omrežji (Andreassen idr., 2012), WDQ = Vprašalnik za oceno narave dela (Morgeson and Humphrey, 2006), LMX-7 = Vprašalnik socialne izmenjave med vodilnimi in podrejenimi (Graen in Uhl-Blen, 1995), TMX = Vprašalnik socialne izmenjave med člani organizacije (Seers idr., 1995).

S sistematičnim pregledom literature smo pridobili vpogled v obstoječe stanje sodobnih empiričnih kvantitativnih raziskav, opravljenih na normativni delovni populaciji, ki so se osredotočile na raziskovanje psihološkega blagostanja zaposlenih in njegovega pomena ter ga prek različnih mehanizmov povezale z delovno uspešnostjo posameznika in/ali organizacije. Cilj našega dela je bil raziskati različne znanstvene baze, skladne z interesnim področjem, ter iz pridobljenega vzorca prepoznati in izluščiti relevantne znanstvene prispevke. Preučili smo pridobljeno literaturo, podrobno in v skladu z vključitvenimi kriteriji pregledali in okrnili vzorec znanstvenih člankov ter vzpostavili končni nabor vključenih prispevkov. S pregledom literature smo odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja, izpostavili praktične implikacije naših ugotovitev in opisali glavne omejitve preglednih raziskav in obstoječega raziskovalnega dela.

Pregled literature je pokazal, da je bil najstarejši relevantni znanstveni prispevek, vključen v vzorcu, objavljen leta 2014. Iz tega je razvidno, da je raziskovanje pomena psihološkega blagostanja in njegove povezanosti z delovno uspešnostjo zaposlenih v ospredje stopilo kasneje od naših začetnih predvidevanj. Raziskave, vključene v pregled literature, so torej sodobnejše in so nastale po letu 2014. Na podlagi vzorca raziskav lahko povzamemo, da je koncept psihološkega blagostanja pri raziskovanju organizacijskih vedenj le malokrat uporabljen, posebej kadar govorimo o povezavi psihološkega blagostanja in delovne uspešnosti zaposlenih. Prav tako je potrebno izpostaviti pomanjkanje strokovnega konsenza pri poimenovanju različnih dimenzij blagostanja. Pogosto so poimenovanja psihičnega in psihološkega blagostanja neustrezna, kar otežuje njihovo medsebojno distinkcijo. Zaradi večdimenzionalnosti posameznih konstruktov in različnih opredelitev uporabljenih mer, se na izbranem raziskovalnem področju pojavljajo številna nenaslovljena vprašanja in nejasnosti. Večdimenzionalnost koncepta psihološkega blagostanja in koncepta delovne uspešnosti se odraža tudi v številčnosti in različnosti uporabljenih merskih pripomočkov.

Raziskave, ki smo jih vključili v pregled literature, pojasnjujejo koncept psihološkega blagostanja in njegove dimenzije ter različne opredelitve in mere delovne uspešnosti (izpolnjevanje nalog, inovativnost, skupinski ali individualni nivo ipd.) in vpliv različnih

mediacijskih in moderacijskih spremenljivk, ki skušajo pojasniti povezavo med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo. V nadaljevanju poglavja Rezultati predstavljamo strnjene ugotovitve raziskav, vključenih v pregled literature. Ugotovitve so tematsko razdeljene glede na štiri zastavljena raziskovalna vprašanja iz poglavja 1.6 Raziskovalna vprašanja.

3.1 POMEN PSIHOLOŠKEGA BLAGOSTANJA V DELOVNIH ORGANIZACIJAH

3.1.1 Razumevanje eudaimonske perspektive blagostanja

Moradi in sodelavci (2014) so psihično blagostanje razložili kot preplet sreče, fizičnega in psihičnega zdravja ter obetov za lastni razvoj. Vključevalo naj bi harmonijo med fizično, čustveno, intelektualno in spiritualno komponento, zato ga pogosto težko pojasnimo in razumemo (Moradi idr., 2014). Opredelimo ga lahko kot večdimenzionalni konstrukt ter ga razložimo izhajajoč iz dveh filozofskih tradicij: hedonske in eudaimonske (Soriano idr., 2018).

Raziskava, ki jo je izvedel Soriano s sodelavci (2018), je izpostavila pomanjkanje znanstvenih prispevkov s področja eudaimonskega razumevanja blagostanja na delovnem področju. Kljub dvema različnima filozofskima konceptualizacijama je bilo blagostanje pri zaposlenih v znanstveni literaturi preučevano predvsem skozi hedonsko prizmo, torej kot subjektivno blagostanje (Dolan, 2014; Keyes idr., 2002; Linley idr., 2009, citirano v: Soriano idr., 2018). Posledično je le malo število raziskav s področja organizacijske in kadrovske psihologije kot osrednjo temo preučevalo eudaimonsko blagostanje zaposlenih in njegovo povezanost z delovno uspešnostjo. Pozitivno psihološko delovanje kot takšno presega definicijo subjektivnega blagostanja in teži k njeni razširitvi. Za doseganje blagostanja ni dovolj samo pozitivno vrednotenje zadovoljstva in doživljanje prijetnih čustev, opredelitev mora biti širša in zajemati celostno delovanje osebe (Soriano idr., 2018).

Eudaimonska perspektiva razlaga blagostanje posameznika kot doseganje krepostnega življenja, v katerem je le-ta avtentičen, osredotočen na rast in doseganje uspeha ter doživlja občutek smisla in vrednosti (Usman, 2017). Ker je eudaimonska definicija blagostanja izredno široka in v primerjavi s hedonsko veliko slabše opredeljena, dopušča možnost številnih interpretacij. Eudaimonsko blagostanje se odraža v sredstvih in pogojih, ki jih ima posameznik na voljo, ter izkoriščanju teh pogojev, ki jih posameznik doživlja kot življenjske izkušnje. Pojavita se občutek nagrajenosti in zanesa, ki še povečujeta fokus in zavzetost pri doseganju cilja (Soriano idr., 2018). V. Khoreva in H. Wechtler (2020)

navajata, da se eudaimonsko blagostanje odraža v doseganju posameznikovih potencialov, samo-odkrivanju, občutku smisla, sodelovanju v različnih življenjskih situacijah in užitku v aktivnostih, ki so za posameznika pomembne in se z njimi identificira. Waterman idr. (2008) so eudaimonsko blagostanje razložili kot šest med seboj odvisnih dimenzij, in sicer samoodkritja, zaznanih lastnih potencialov, občutka smisla in pomena v življenju, vloženega truda v dosežke, intenzivne vpletenosti v aktivnosti ter užitek v aktivnostih, s katerimi se izražamo (Khoreva in Wechtler, 2020).

3.1.2 Konceptualizacija psihološkega blagostanja

Psihološko blagostanje velja zgolj za eno izmed metakonceptualizacij in mer eudaimonskega blagostanja. Psihološko blagostanje posameznika predstavlja njegovo pozitivno psihološko delovanje (Moradi idr., 2014). Koncept izhaja iz humanističnih teorij in v ospredje postavlja ideje univerzalnih človekovih potreb in učinkovitega delovanja (Ryan in Deci, 2000). Tafvelin in sodelavci (2019) so pri razumevanju psihološkega blagostanja kot temeljno izpostavili teorijo samodoločenosti (*ang. Self-determination theory* (SDT)). Ta izhaja iz predpostavke o zadovoljitvi treh temeljnih psiholoških potreb: potrebe po avtonomnosti, kompetentnosti in povezanosti z drugimi (Tafvelin idr., 2019). Teorija samodoločenosti temelji na predpostavki, da lahko posameznik doseže ugodno psihološko blagostanje, notranjo motivacijo, integriteto in osebno rast takrat, ko uspe zadovoljiti omenjene psihosocialne pogoje (Tafvelin idr., 2019).

Nekaj vzporednic s teorijo samodoločenosti lahko najdemo tudi v teoriji psihološkega blagostanja po Ryff (1989), ki je nastala na podlagi opravljenih kvalitativnih analiz različnih teorij in razlaga optimalno psihološko delovanje posameznika (Moradi idr., 2014). Psihološko blagostanje je C. Ryff (1989) utemeljila kot pozitivno delovanje šestih temeljnih elementov: pozitivnih socialnih odnosov, obvladovanja okolja, sprejemanja sebe, avtonomije, osebne rasti in smisla v življenju (Ryff, 1989, citirano v: Moradi idr., 2014). Preplet omenjenih elementov nam omogoča uspešno prilagajanje na spremembe, učinkovite odzive na življenjske izzive in ohranitev dobrega fizičnega in čustvenega zdravja ter delovanja. Kim (2021) navaja, da ugodno psihološko blagostanje dosegajo tisti zaposleni, ki so odprti za učenje, pri sledenju svojim ciljem iščejo nove, boljše rešitve in uspešno delujejo v delovnih okoljih.

Nikbin s sodelavci (2020) izpostavlja, da oseba z ugodnim psihološkim blagostanjem deluje optimalno takrat, ko doživlja različna življenjska izkustva. Doseganje elementov psihološkega blagostanja iz teorije psihološkega blagostanja po Ryff (1989), spodbuja optimalno psihološko delovanje posameznika, hkrati pa predstavlja elemente, s pomočjo katerih lahko merimo doseganje PWB. Psihološko blagostanje velja za večplasten konstrukt, ki ga Diener in sodelavci (2009) v svoji teoriji psihosocialnega razcveta (*ang.*

psychosocial flourishing theory) opredeljujejo z osmimi elementi: pozitivnimi medosebnimi odnosi, cilji in namenom v življenju, zavzetostjo, kompetentnostjo, prispevkom k blagostanju drugih ljudi, sprejemanjem sebe, optimizmom ter spoštovanjem (Diener idr., 2010). Haider in sodelavci (2018) navajajo, da so pozitivni medosebni odnosi, ki jih posameznik vrednoti kot pomembne, ključen element ugodnega psihološkega blagostanja, hkrati pa dober napovednik kvalitete življenja zaposlenih.

Kim (2021) doseganje ugodnega psihološkega blagostanja zaposlenih ocenjuje kot ključno za ohranjanje in napredek v njihovem psihofizičnem zdravju ter doseganje uspešnega delovanja celotne delovne organizacije. Različni avtorji ugotavljajo, da zaposleni z ugodnim psihološkim blagostanjem v večji meri zaupajo v svoje sposobnosti in znanja (Kim, 2021). Naklonjeni so reševanju problemov, so inovativni, zavzeti in stremijo k dosegu cilja (Bandura, 1997, citirano v: Kim, 2021). Z organizacijo se lažje povežejo in se v njej prepoznajo, posledično pa so sposobni hitreje ponotranjiti organizacijske cilje ter jih povezati z lastnimi cilji. Pozitivno ocenjujejo sebe in svoje delo, se ob napakah manj obsojajo in jih vrednotijo kot učne izzive, hkrati pa niso nagnjeni k prikrivanju ali manipulaciji z informacijami (Kim, 2021). Ker stremijo k doseganju organizacijskega cilja, svoje znanje radi delijo in s tem dodatno pripomorejo k skupnemu delovnemu uspehu (Kim, 2021). V. Khoreva in H. Wechtler (2020) ugotavljata, da imajo zaposleni z ugodnim psihološkim blagostanjem svoje delo rajši, v njem uživajo, ga doživljajo kot bolj stimulativen in nagrajujočega, kar je izjemno pomembno za učinkovito delovanje delovnih organizacij.

3.2 POMEN PSIHOLOŠKEGA BLAGOSTANJA ZA DELOVNO USPEŠNOST

3.2.1 Opredelitev delovne uspešnosti in njene mere

Tako kot psihološko blagostanje zaposlenega je tudi delovna uspešnost na individualnem nivoju širok in kompleksen koncept. V nasprotju s psihološkim blagostanjem, ki se nanaša na metalno stanje, raziskovalci pri delovni uspešnosti spremljajo in merijo vedenja (Kim, 2021). Delovna uspešnost je rezultat dela v merjenem obdobju, ki je skladno z vnaprej postavljenimi merili (cilji, standardi, kriteriji) (Wahyuningsih in Wulansari, 2016).

V. Khoreva in H. Wechtler (2020) sta se pri raziskovanju delovne uspešnosti osredotočili na individualni nivo in ga opredelili z dvema konstruktoma, in sicer izpolnjevanjem delovnih nalog in inovativnostjo zaposlenega. Izpolnjevanje delovnih nalog je povezano z opisom in zahtevami delovnega mesta, zaradi česar je pričakovano, ocenjevano in pogosteje nagrajeno od organizacije. Predstavlja namreč direkten odgovor na zahteve

delovnega mesta. Na drugi strani je inovativnost povezana z razvojem, promocijo in realizacijo novih zamisli, ki koristijo bodisi celotni organizaciji, bodisi delovni skupini ali samo delovnemu mestu, na katerem dela posameznik. Inovativnost je ključna pri implementaciji novih idej in od posameznika zahteva ustvarjalnost, veliko znanja in vztrajnosti (Khoreva in Wechtler, 2020).

Soriano in sodelavci (2018) so delovno uspešnost opredelili kot izpolnjevanje delovnih nalog in kontekstualno delovno uspešnost. Le-ta se navezuje na neobvezne naloge in dejanja, ki pripomorejo k delovni uspešnosti organizacije. Kontekstualna delovna uspešnost ni odvisna od zahtev delovnega mesta in sposobnosti posameznika, torej je delovno nespecifična in v večji meri odvisna od osebnostnih značilnosti in motivacije zaposlenih (Soriano idr., 2018).

V delovno uspešnost so vpleteni številni vedenjski in situacijski dejavniki, ki pozitivno ali negativno vplivajo na delovne izide (Kim, 2021). Delovanje posameznika tako pomaga organizaciji doseči njene cilje. Peiró in sodelavci (2019) so delovno uspešnost opisali z različnimi merami, kot so izpolnjevanje delovnih nalog, kontekstualna delovna uspešnost, kontraproduktivna vedenja, kreativnost, inovativnost in proaktivnost. V raziskavi so uporabili mero izpolnjevanja delovnih nalog, kontraproduktivnega vedenja in kreativnosti ter kombinacijo samoocene in ocene nadrejenih. Dokazali so, da so posamične ocene iz različnih virov (samoocena, ocena nadrejenih, sodelavcev, strank) pogosto pristranske in pomanjkljive. Celostna ocena delovne uspešnosti je najbolj zanesljiva takrat, ko so med seboj združene ocene več ocenjevalcev, denimo samoocena in ocena nadrejenega (Peiró idr., 2019).

Ker je delovna uspešnost kompleksen koncept, so tudi načini in inventarji, ki jo poskušajo ovrednotiti, številni in različni. V pregledu literature so bile najpogosteje uporabljene mere delovne uspešnosti Lestvica vedenja v blagostanje organizacije (Podsakoff idr., 1990), Vprašalnik delovne uspešnosti (Wright, Cropanzano in Bonnett, 2007), Lestvica merjenja inovativnosti (Janssen in Van Yperen, 2004; Kanter, 1988), Lestvica delovne uspešnosti (Kessler idr., 2003), Vprašalnik proaktivnosti (Griffin idr., 1985), Vprašalnik delovne uspešnosti, ki meri tako izpolnjevanje delovnih nalog, kot tudi kontekstualno delovno uspešnost (Williams, 1991; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti in Schaufeli, 2009a, citirano v: Soriano idr., 2018) ter mnogi drugi vprašalniki.

3.2.2 Pomen psihološkega blagostanja za individualno in organizacijsko delovno uspešnost

Učinkovito in dosledno izpolnjevanje delovnih nalog, inovativnost in vedenja v blagostanje organizacije (OCB) so ključni elementi konkurenčnosti, obstoja in delovne

uspešnosti organizacije (Khoreva in Wechtler, 2018). Za doseganje organizacijske delovne uspešnosti je pomembna delovna uspešnost vsakega zaposlenega (Wahyuningsih in Wulansari, 2016).

T. Emerald in G. Genoveva (2014) izpostavljata, da je delovna uspešnost zaposlenih ključna pri izpolnjevanju organizacijskih ciljev. V kolikor le-ti niso izpolnjeni, je organizacija izpostavljena slabšemu poslovanju in lahko utрпи ekonomsko škodo. Avtorici (2014) navajata, da lahko delovno uspešnost zaposlenih krepimo prek dveh tipov motivacijskih faktorjev: notranjih in zunanjih. Pod notranje dejavnike štejemo intelektualne zmožnosti in sposobnosti ter njihovo stimulacijo, delovno zadovoljstvo in motivacijo, delovno disciplino, lokus kontrole ipd., pod zunanje pa stile vodenja in upravljanja s podjetjem, koristi delovnega okolja, plačne sisteme idr. (Emerald in Genoveva, 2014).

V. Khoreva in H. Wechtler (2020) poudarjata, da ima pomembno vlogo pri doseganju delovne uspešnosti tudi ugodno psihološko blagostanje, ki pri zaposlenih spodbuja pozitivno konceptualizacijo dela. Posameznik z ugodnim psihološkim blagostanjem delo dojema kot bolj vznemirljivo, stimulatивно in prijetno. Pri delu pogosteje uživa in doživlja prijetna čustva, hkrati pa mu psihološko blagostanje omogoča, da se pri svojem delu izkaže in realizira lastne potenciale. Organizacijske cilje lažje ponotranji in jih uskladi s svojimi lastnimi. Tako pogosteje dosega večjo delovno uspešnost kakor posamezniki z neugodnim psihološkim blagostanjem. Ugodno psihološko blagostanje zaposlenih spodbuja učinkovito in stabilno delovanje podjetja, pozitivno vpliva na delovno klimo, v zaposlenih krepi željo po razvoju in napredku, ustvarja prostor za inovacije, kar izboljšuje delovne izide zaposlenih – natančneje delovno uspešnost na individualnem nivoju (Khoreva in Wechtler, 2020).

Kakovostni kadri se pri iskanju zaposlitve vse pogosteje zanimajo tudi za pogoje, ki jim jih delodajalec lahko ponudi in so v prid ohranjanja ali izboljšanja njihovega blagostanja (Khoreva in Wechtler, 2018). Delodajalci morajo zato stremeti k ustvarjanju pozitivno naravnane delovnega okolja z dobro organizacijsko klimo, ki promovira stanje zadovoljstva in zaposlenim omogoča nadaljnji osebni in profesionalni razvoj ter razvoj lastnih potencialov, kar se odraža v njihovi delovni uspešnosti (Khoreva in Wechtler, 2018).

T. Emerald in G. Genoveva (2014) navajata, da spremljanje delovne uspešnosti zaposlenih temelji na zasledovanju strateških, oddelčnih in individualnih ciljev, kar organizacijam omogoča boljši odziv na potrebe in sposobnosti zaposlenih, večjo in kakovostnejšo produkcijo oz. optimizacijo storitve, večjo agilnost v odnosu do trga, zadovoljstvo zunanjih deležnikov in na koncu tudi večjo dobičkonosnost.

Moradi in sodelavci (2014) poudarjajo pomen spremljanja delovne uspešnosti organizacije prek različnih mehanizmov, ki omogočajo sledenje, preučevanje in nadzor nad delovnimi vedenji zaposlenih. Mehanizmi spremljanja delovne uspešnosti omogočajo boljšo skupno učinkovitost podjetja, kar vodi v večji uspeh in dobiček organizacije (Wahyuningsih in Wulansari, 2016). Na ta način si podjetje zagotovi informacije, ki jih potrebuje za oblikovanje novih pristopov in intervencij, usmerjenih k izboljšanju delovne uspešnosti zaposlenih, povečani učinkovitosti dela in zadovoljstvu deležnikov (Moradi idr., 2014).

Spremljanje delovne uspešnosti je lahko dober motivator, pri čemer je ključno, da zaposleni o svojem delu prejema zadostno količino povratnih informacij. Tako prepozna svoje razvojne potenciale, priložnosti za izboljšave dela in delovnega procesa ter izboljšanje delovne uspešnosti (Safdar idr., 2018). Kljub pozitivnim vidikom spremljanja delovne uspešnosti je pomembno, da organizacije najdejo ustrezno ravnovesje med pravili in postopki ocenjevanja delovnih nalog in spontanostjo dela ter inovativnostjo (Khoreva in Wechtler, 2018). V. Khoreva in H. Wechtler (2018) navajata, da je lahko striktno ocenjevanje delovnih nalog, ki so za merjenje enostavnejše in bolj predvidljive, pogubno za inovativnost zaposlenih. Inovativnost je namreč kompleksen proces, ki vključuje različne kognitivne in socialne sposobnosti ter znanja, ki vodijo do implementacije inovacij in napredka (Khoreva in Wechtler, 2018).

3.3 POVEZANOST PSIHOLOŠKEGA BLAGOSTANJA Z DELOVNO USPEŠNOSTJO

Boudrias in sodelavci (2021) psihološko blagostanje posameznikov opredeljujejo kot vir proaktivnega delovnega nastopa zaposlenih. Ker pa sta tako psihološko blagostanje, kot tudi delovna uspešnost večplastna in široka pojma, so interpretacije povezave med njima številčne in pogosto slabo opredeljene. Literature, ki bi natančno pojasnila odnos med obema spremenljivkama in identificirala dejavnike, ki vplivajo na njuno povezavo, primanjkuje. Na podlagi pregleda literature lahko predpostavimo, da obstajajo vmesne posredovalne spremenljivke, ki sodelujejo v omenjenem odnosu. Gre za mediacijske in moderacijske spremenljivke, ki pomagajo razumeti, kako in kdaj bo ugodno psihološko blagostanje pripomoglo k izboljšani delovni uspešnosti zaposlenega. Psihološko blagostanje in delovna uspešnost zaposlenih se lahko poveujeta tudi znotraj odnosa med delovno uspešnostjo in drugimi delovnimi izidi, v katerega kot tretja spremenljivka vstopa psihološko blagostanje, ali pa znotraj odnosa med psihološkim blagostanjem in drugimi delovnimi izidi, v katerega kot tretja spremenljivka vstopa delovna uspešnost. Moderatorji in mediatorji so lahko tako različni delovni izidi, situacijske spremenljivke, socialne značilnosti, dejavniki dela in delovnega mesta ipd. (Boudrias idr., 2021).

Moderacijski in mediacijski modeli izhajajo iz moderacijske in mediacijske hipoteze (Haider idr., 2018). Mediacijska hipoteza predvideva vnaprejšnji obstoj vzročnega odnosa med neodvisno in odvisno spremenljivko zaradi vmesne, tretje, mediacijske spremenljivke (Hall in Sammons, 2013). Mediacijsko spremenljivko lahko poimenujemo tudi kot vmesno spremenljivko ali kot pojasnjevalni člen. Učinek mediacijske spremenljivke na povezavo med neodvisno in odvisno spremenljivko imenujemo posredniški, posredni ali vmesni učinek. Poenostavljeno lahko rečemo, da nam mediacijska spremenljivka pove, kako in zakaj je prišlo do učinka med neodvisno in odvisno spremenljivko (Hall in Sammons, 2013).

Moderatorska hipoteza nam pove, pod katerimi pogoji in za koga ali kdaj je mogoče zaznati vzročno povezavo med neodvisno in odvisno spremenljivko (Hall in Sammons, 2013). Moderatorsko spremenljivko lahko poimenujemo tudi kot modifikator učinka, učinek moderatorske spremenljivke pa kot učinek vzročne interakcije. Poenostavljeno lahko rečemo, da nam moderator pove, kdaj se zgodi učinek med neodvisno in odvisno spremenljivko (Hall in Sammons, 2013).

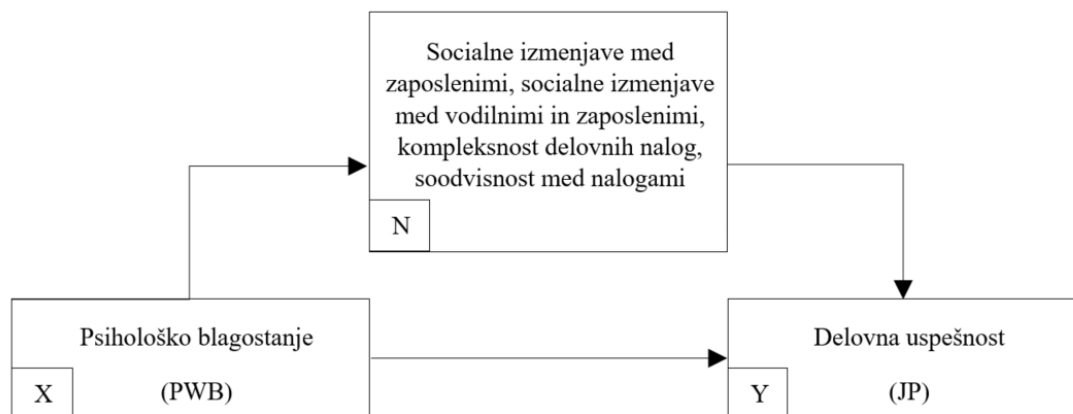
3.3.1 Mediacijski model psihološkega blagostanja, delovne uspešnosti in tretje spremenljivke N

3.3.1.1 Odnos med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo ter vpliv mediacijske spremenljivke N

Boudrias in sodelavci (2021) so v svoji raziskavi postavili konceptualni model mediacijskega učinka socialnih virov in značilnosti dela v odnosu med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo zaposlenih. Socialne vire so opredelili kot socialne izmenjave med zaposlenimi (TMX) in odnose med vodilnimi in zaposlenimi (LMX). V raziskavo so vključili dve značilnosti dela, in sicer kompleksnost in soodvisnost med nalogami (Boudrias idr., 2021). Model je predstavljen s Sliko 2.

Slika 2

Poenostavljen konceptualni model psihološkega blagostanja in delovne uspešnosti ter vloga različnih mediacijskih spremenljivk



Na vzorcu 318 zaposlenih iz različnih francosko-kanadskih organizacij so ugotovili pozitivno povezanost med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo (Boudrias idr., 2021). Psihološko blagostanje zaposlenim omogoča, da energijo in vire vlagajo v kakovostne socialne izmenjave med sodelavci ter vodji in sodelavci v kolektivu. LMX in TMX tako učinkujeta na odnos med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo. Na psihološko blagostanje in delovno uspešnost posredno učinkujejo omenjene socialne izmenjave, vendar so le-te odvisne od učinka vzročne interakcije kompleksnosti nalog zaposlenega in njihove soodvisnosti z nalogami ostalih zaposlenih. Boudrias in sodelavci (2021) so konceptualizirali t. i. model moderatorske mediacije. Ugotovili so, da imajo socialne izmenjave med vodilnimi in zaposlenimi (LMX) večji učinek na odnos med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo zaposlenih takrat, ko so delovne naloge bolj kompleksne, socialne izmenjave med zaposlenimi (TMX) pa takrat, ko so naloge zaposlenega soodvisne od dela in nalog ostalih zaposlenih (Boudrias idr., 2021).

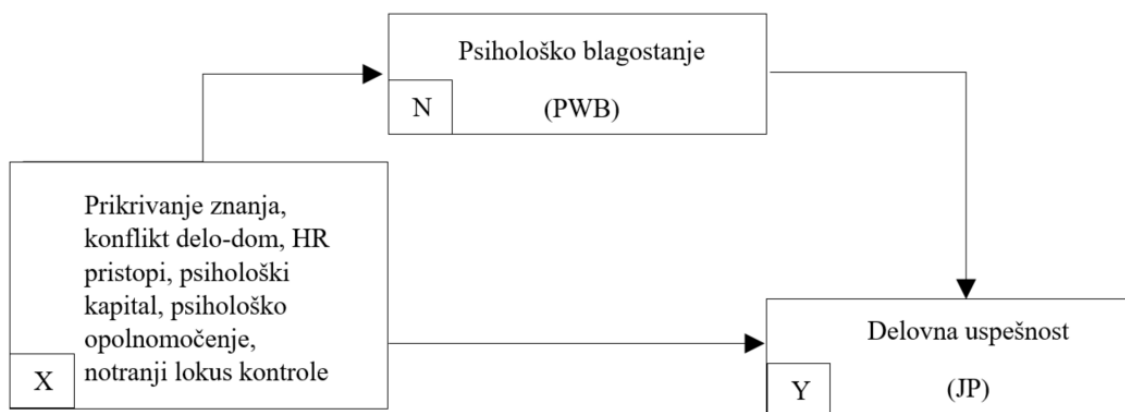
LMX in TMX pojasnjujeta odnos med psihološkim blagostanjem in proaktivnostjo zaposlenih, prek katere Boudrias in sodelavci (2021) opredeljujejo delovno uspešnost. TMX ima direkten pozitiven učinek na psihološko blagostanje zaposlenih in je močnejše povezan s proaktivnostjo, ko je soodvisnost nalog visoka, in negativno povezan s proaktivnostjo, ko je soodvisnost nalog nizka. LMX je pozitivno povezan s proaktivnostjo, moč povezave pa je večja, kadar so naloge zaposlenega bolj kompleksne. Psihološko blagostanje je torej posredno povezano s proaktivnim delovnim vedenjem, s katerim se povezuje prek dveh omenjenih mehanizmov socialnih izmenjav (LMX in TMX) (Boudrias idr., 2021).

Posamezniki z višjim psihološkim blagostanjem lažje dostopajo do virov socialnega okolja, tj. različnih odnosov, ki so pomemben olajševalni dejavnik prilagajanja zaposlenega v delovnem okolju (Boudrias idr., 2021). Kljub temu pa posamezniki z ugodnim psihološkim blagostanjem nimajo direktnega dostopa do relevantnih socialnih virov, ki jih potrebujejo za doseganje delovne uspešnosti. Na tem mestu je smiselno izpostaviti LMX, ki je za doseganje proaktivnega vedenja bolj ugoden od TMX. Nadrejeni imajo, v primerjavi s sodelavci, namreč dostop do različnih instrumentalnih in finančnih virov ter avtoritete. Socialne izmenjave med sodelavci (TMX) pa predstavljajo ključen vir informacij, identifikacije med zaposlenimi in pridobivanja čustvene podpore (Boudrias idr., 2021).

3.3.1.2 Odnos med delovno uspešnostjo in različnimi spremenljivkami ter vpliv mediacijske spremenljivke psihološkega blagostanja

Slika 3

Poenostavljen konceptualni model delovne uspešnosti in različnih spremenljivk ter mediacijski učinek psihološkega blagostanja na njihove povezave



Številne raziskave z organizacijskega področja raziskujejo odnos med delovno uspešnostjo in različnimi delovnimi izidi, na katerega vpliva pojasnjevalni člen psihološkega blagostanja zaposlenih. V. Khoreva in H. Wechtler (2020) sta v prečni študiji preiskovali vpliv psihološkega blagostanja zaposlenih na povezavo med različnimi dimenzijami prikrivanja znanja in individualno delovno uspešnostjo zaposlenih. Prikrivanje znanja sta opredelili s tremi dimenzijami, in sicer kot racionalno prikrivanje znanja (oseba razumsko opredeli, zakaj znanja ni delila), pretvarjanje nevednosti in prikrivanje informacij. Vpliv psihološkega blagostanja kot mediacijske spremenljivke so v svoji študiji preiskovali tudi Haider in sodelavci (2018), ki so kot neodvisno spremenljivko kategorizirali razmerje med delom in domom, kot odvisno spremenljivko pa delovno uspešnost zaposlenih. Predpostavili so, da razmerje med delom in domom vpliva na delovno uspešnost takrat, ko

je povezava pod posredniškim učinkom psihološkega blagostanja. Podobno študijo sta izvedla tudi Wahyuningsi in Wulansari (2016), ki sta skušala pojasniti vpliv mediacijskih spremenljivk psihološkega blagostanja in konflikta med delom in družino v povezavi med psihološkim kapitalom in njegovim vplivom na delovno uspešnost. Ahmed in Malik (2019) sta raziskovala vpliv psihološkega opolnomočenja na delovno uspešnost zaposlenih in pri tem upoštevala mediacijsko spremenljivko psihološkega blagostanja. Povezava med izpolnjevanjem delovnih nalog, kot osnovne mere delovne uspešnosti in notranjim lokusom kontrole pri delu, je zanimala Safdarja in sodelavce (2018). Predpostavili so, da je omenjeni odnos zaznamovan s pojasnjevalnim členom psihološkega blagostanja (Safdar idr., 2018). V. Khoreva in H. Wechtler (2018) sta v študiji raziskovali, kako lahko z izbranimi HR pristopi vplivamo na delovno uspešnost zaposlenih, pri čemer ju je zanimala vmesna spremenljivka psihološkega blagostanja, ki učinkuje na povezavo že omenjenih konceptov.

Izhajajoč iz agencijske teorije (Eisenhardt, 1989), ki temelji na predpostavki, da sta zaposleni in organizacija neprestano v konfliktu ter zaposleni vselej tehta med koristnostjo delovanja v prid organizacije ali delovanja v skladu z lastno koristjo, sta V. Khoreva in H. Wechtler (2020) na vzorcu 214 zaposlenih iz Finske dokazali, da je racionalno prikrivanje znanja pozitivno povezano z delovno uspešnostjo posameznika. Pretvarjanje nevednosti pri zaposlenih je pozitivno povezano z izpolnjevanjem delovnih nalog, prikrivanje informacij pa je negativno povezano z izpolnjevanjem delovnih nalog in pozitivno vpliva na inovativnost zaposlenih. Zaposleni torej neprestano tehtajo med koristnostjo ravnanja v prid organizacije in lastno koristjo. Pogosto informacije raje prikrijejo, saj je to vedenje zanje kratkoročno bolj koristno in pripomore k večji individualni uspešnosti (Khoreva in Wechtler, 2020).

Razmerja med različnimi dimenzijami prikrivanja znanja in delovno uspešnostjo se spremenijo, ko v odnos vstavimo mediacijsko spremenljivko psihološkega blagostanja. Skladno s predhodnimi raziskavami (Wright and Cropanzano, 2004; Wright and Bonett, 2007; citirano v Khoreva in Wechtler, 2020) se psihološko blagostanje zaposlenih pozitivno povezuje z njihovo inovativnostjo. Racionalno prikrivanje informacij je negativno povezano, pretvarjanje nevednosti pa pozitivno povezano z izpolnjevanjem delovnih nalog. Racionalno prikrivanje znanja se povezuje z večjo inovativnostjo zaposlenih, vendar je ta povezava pod vplivom vmesnega učinka psihološkega blagostanja. Zaposleni, ki informacije prikrivajo, so izpostavljeni različnim dodatnim stresorjem, ki lahko poslabšajo njihovo psihološko blagostanje. Pozitiven vpliv racionalnega prikrivanja informacij na inovativnost zaposlenega se zato občutno zmanjša (Khoreva in Wechtler, 2020).

Haider in sodelavci (2018) so upoštevali teorijo psihološkega blagostanja (Ryff, 1998) in teorijo prileganja med osebo in okoljem ter predpostavili, da je zadovoljstvo s sodelavci pozitivno povezano z delovno uspešnostjo, saj poveča učinek spremenljivke razmerja med delom in domom na psihološko blagostanje zaposlenih. Na vzorcu 284 bankirjev so dokazali, da mediacijska spremenljivka psihološkega blagostanja vpliva na ravnovesje med delom in družino ter delovno uspešnostjo zaposlenega, ta proces pa je pod vplivom moderacijske spremenljivke zadovoljstva s sodelavci. Zaposleni z boljšim ravnovesjem delo-dom torej izkazujejo višjo delovno uspešnost takrat, kadar je njihovo psihološko blagostanje okrepljeno z zadovoljstvom s sodelavci. Poenostavljeno lahko zaključimo, da psihološko blagostanje zaposlenih napoveduje njihovo delovno uspešnost. Zaposleni, ki imajo vzpostavljeno uravnoteženo razmerje med delom in domom, so delovno bolj uspešni takrat, ko je njihovo psihološko blagostanje ojačano z dobrimi socialnimi odnosi na delu. Psihološki pogoji, ki jih ustvarijo ugodne socialne izmenjave, pri zaposlenih izzovejo več zavzetosti in izboljšanje delovne uspešnosti (Avery idr., 2007, citirano v: Haider idr., 2018). Spremenljivko razmerja delo-dom in spremenljivko psihološkega blagostanja sta Wahyuningsi in Wulansari (2016) opredelila kot mediacijski spremenljivki, ki posredujeta v odnosu med vplivom psihološkega kapitala na delovno uspešnost zdravstvenih delavcev. Predvidevala sta, da psihološki kapital izboljšuje delovno uspešnost zaposlenih, saj jim omogoča potrebno samozavest, samozaupanje, odpornost na stresne dogodke, povečuje optimizem pri zasledovanju lastnih ciljev ter zmanjšuje konflikt med delom in družino. Rezultati so potrdili predvideno hipotezo, da sta psihološki kapital in psihološko blagostanje zaposlenih povezana z delovno uspešnostjo, hkrati pa psihološki kapital vpliva na psihološko blagostanje zaposlenih. Spremenljivka psihološkega blagostanja in spremenljivka konflikta delo-družina delujeta kot pojasnjevalna člena in učinkujeta na psihološki kapital in njegov vpliv na delovno uspešnost. Poenostavimo lahko, da je skrb za psihološko blagostanje zaposlenih in urejeno razmerje med delom in domom ključnega pomena za psihološki kapital in posledično doseganje delovne uspešnosti zaposlenih (Wahyuningsi in Wulansari, 2016).

Delovna uspešnost je odvisna tudi od psihološkega opolnomočenja, psihološko opolnomočenje pa je hkrati ključno pri spodbujanju in izboljšanju psihološkega blagostanja zaposlenih (Ahmed in Malik, 2019). Regresijska analiza podatkov iz vzorca 261 srednješolskih učiteljev je pokazala statistično značilen pozitiven odnos med psihološkim opolnomočenjem in delovno uspešnostjo. Psihološko opolnomočenje zaposlenih je pojasnilo 33,4 % variabilnosti delovne uspešnosti in je bilo povezano tudi s psihološkim blagostanjem učiteljev. Psihološko opolnomočenje je pojasnilo 45 % variabilnosti v psihološkem blagostanju učiteljev, ki je pomemben napovednik delovne uspešnosti. Rezultati študije Ahmeda in Malika (2019) so pokazali, da psihološko blagostanje pojasnjuje približno 43 % variance delovne uspešnosti, ki je odvisna od prepoznanega namena in cilja dela, optimizma, sposobnosti poučevanja, prijetnosti delovnega okolja ter

zadovoljitve potrebe po pripadnosti in samozavesti. Psihološko blagostanje je pojasnilo odnos med psihološkim opolnomočenjem in delovno uspešnostjo. Zaposleni, ki pri svojem delu zaupajo v lastne sposobnosti, doživljajo optimizem pri zasledovanju delovnih ciljev in so odporni na različne ovire, torej dosegajo večjo delovno uspešnost. Slednja se še dodatno okrepi takrat, ko učitelji poleg psihološkega opolnomočenja doživljajo tudi ugodno psihološko blagostanje (Ahmed in Malik, 2019).

Safdar in sodelavci (2018) so izpostavili še en vidik in dejavnik dela, tj. notranji lokus kontrole. Notranji lokus kontrole pri delu se nanaša na prepričanje zaposlenega, da na delovne izide (tako pozitivne kot tudi negativne) lahko vpliva sam in so pod njegovim nadzorom. Z linearno regresijo podatkov so dokazali pozitivno povezanost med notranjim lokusom kontrole pri delu in psihološkim blagostanjem, z multiplo linearno regresijo pa so testirali mediacijski vpliv psihološkega blagostanja na povezavo med notranjim lokusom kontrole pri delu in delovno uspešnostjo. Ugotovili so, da ugodno psihološko blagostanje zaposlenih pozitivno vpliva na notranji lokus kontrole pri delu in na izvedbo delovnih nalog, občutek nadzora nad lastnim delovnim procesom pa povečuje delovno uspešnost zaposlenega (Safdar idr., 2018).

V interesu vsake organizacije je, da spremlja in povečuje delovno uspešnost zaposlenih ter skrbi za njihovo ugodno psihološko blagostanje. Pri tem se poslužuje različnih organizacijskih oz. HR pristopov. V. Khoreva in H. Wechtler (2018) sta HR pristope kategorizirali skladno z modelom sposobnosti, motivacije in priložnosti AMO (*ang. ability, motivation and opportunity*) (Obeidat idr., 2016). Pod HR pristope, osredotočene na sposobnosti, razumemo proces rekrutacije, selekcije in usposabljanja kadrov. Pod motivacijske HR pristope štejemo tiste intervencije, ki skušajo v zaposlenih vzbuditi višjo stopnjo motiviranosti. To so sistemi delovne uspešnosti, možnost napredovanja in varnost zaposlitve oz. delovnega mesta. HR pristope, osredotočene na priložnosti, sestavljajo fleksibilni delovniki, timsko ali projektno delo, deljenje znanja in informacij ter krepitev organizacijskih komunikacijskih kanalov (Khoreva in Wechtler, 2018).

V. Khoreva in H. Wechtler (2018) sta izvedli faktorsko analizo in povezali zaznane HR pristope z delovno uspešnostjo ter vmesni učinek psihološkega blagostanja na omenjeno povezavo. Ugotovili sta, da so motivacijski HR pristopi povezani z inovativnostjo in psihološkim blagostanjem. Izpolnjevanje delovnih nalog je koreliralo s HR pristopi, usmerjenimi na sposobnosti, delovno obremenjenostjo in zaznano organizacijsko podporo. Psihološko blagostanje je bilo pozitivno povezano z inovativnostjo, delovno obremenjenostjo in negativno povezano z izpolnjevanjem delovnih nalog. Raziskovalki sta zaključili, da se zaznani HR pristopi povezujejo z različnimi dimenzijami delovne uspešnosti zaposlenih, zaznava HR intervencij pa sama po sebi ugodno vpliva na psihološko blagostanje zaposlenih (Khoreva in Wechtler, 2018).

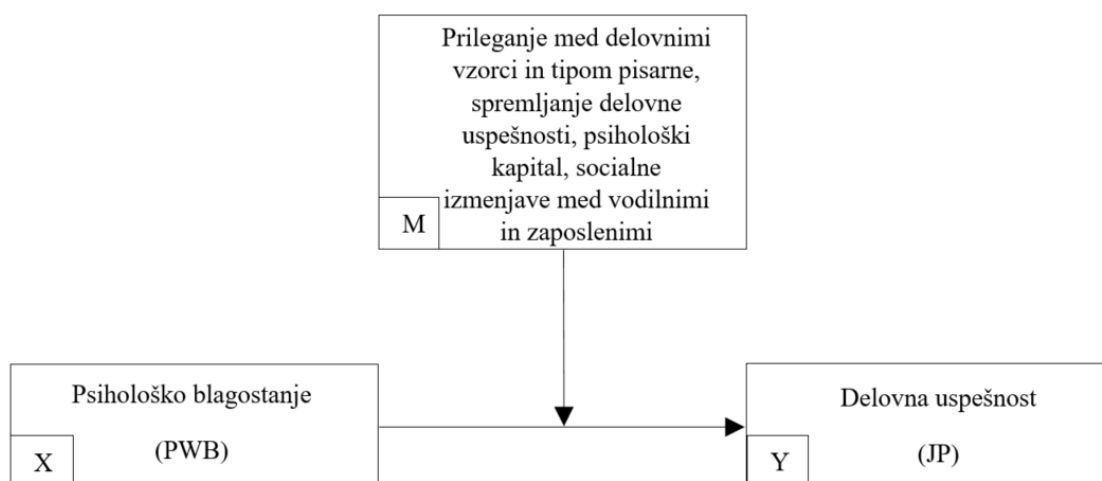
3.3.2 Moderatorski model psihološkega blagostanja, delovne uspešnosti in tretje spremenljivke M

3.3.2.1 Odnos med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo ter vpliv moderacijske spremenljivke M

Raziskave vpliva psihološkega blagostanja na delovno uspešnost zaposlenih pogosto vključujejo tretjo, moderatorsko spremenljivko, ki modificira učinek neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko.

Slika 4

Poenostavljen konceptualni model psihološkega blagostanja in delovne uspešnosti ter različnih moderatorskih spremenljivk



Moradi in soavtorji (2014) predvidevajo, da naj bi že spremljanje delovne uspešnosti in zavedanje zaposlenih o tem procesu moderiralo učinek psihološkega blagostanja zaposlenih na njihovo dejansko delovno uspešnost. Soriano in sodelavci (2018) so raziskovali povezanost med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo ter učinek vzročne interakcije delovnih zahtev in razpoložljivih delovnih virov. Dokazali so, da na povezanost med delovno uspešnostjo in psihološkim blagostanjem zaposlenih učinkujeta skladnost ali neskladnost med delovnimi zahtevami (kompleksnost nalog in frekvenca interakcij) in delovnimi pogoji (število zaposlenih v pisarni). Ko zahteve delovnega mesta in delovni pogoji med seboj niso skladni, psihološko blagostanje nima učinka na delovno uspešnost posameznika. Kljub temu so raziskovalci v takšnih pogojih odkrili pozitivno povezanost med zanosom in izpolnjevanjem delovnih nalog. Kadar so zahteve in pogoji delovnega mesta med seboj skladni, ima psihološko blagostanje pomemben učinek na

delovno uspešnost zaposlenega (izpolnjevanje delovnih nalog in vedenje v dobrobit organizacije). Pozitivno se z izpolnjevanjem delovnih nalog povezujeta predvsem zanos in smiselnost delovne naloge, hkrati pa se smiselnost delovnih nalog pozitivno povezuje tudi z vedenjem v dobrobit organizacije – OCB (Soriano idr., 2018). Ker prilaganje delovnih razmer in delovnih pogojev učinkuje na povezavo med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo, je smiselno, da raziskovalci in delodajalci skrbijo za ustreznost razmerja med zahtevami in pogoji dela ter tako prispevajo k delovni uspešnosti organizacije (Soriano idr., 2018).

Pomemben učinek vzročne interakcije ima tudi psihološki kapital zaposlenih, ki vključuje elemente upanja, samoučinkovitosti, optimizma in psihološke odpornosti (Xu idr., 2020). Xu in sodelavci (2020) so v kvantitativno raziskavo vključili 591 družinskih zdravnikov na Kitajskem. Raziskovali so neposreden vpliv psihološkega blagostanja in delovne vpletenosti na delovno uspešnost v vzorcu, pri čemer so kot moderatorsko spremenljivko upoštevali psihološki kapital zaposlenih. Dokazali so, da delovna vpletenost in psihološko blagostanje pozitivno korelirata z delovno uspešnostjo vključenih zdravnikov. Interakcijski učinek psihološkega kapitala, ki vpliva na povezavo med psihološkim blagostanjem, delovno vpletenostjo in delovno uspešnostjo, statistično značilno vpliva na delovno uspešnost in psihološko blagostanje zaposlenih. Ker je poklic družinskega zdravnika na Kitajskem izjemno stresen, stres pogosto zmanjšuje psihološko blagostanje zaposlenih. Zelo pomemben element dela zdravnika je psihološka odpornost, ki posamezniku omogoča, da se z različnimi stresorji lažje spopade in imajo le-ti nanj manjši vpliv. Prepoznavanje smisla in namena v poklicu zdravnika se pozitivno povezuje z delovno uspešnostjo (Xu idr., 2020).

C. Y. Kim (2021) je v svoji raziskavi predpostavila, da so vedenja upravljanja znanja določena s stopnjo psihološkega blagostanja, ki vpliva na delovno uspešnost zaposlenih. Upravljanje znanja je kategorizirala v tri skupine različnih vedenj: deljenje, prikrievanje in manipulacijo z znanjem. V empirično raziskavo je vključila 333 zaposlenih iz 12 različnih organizacij ter po analizi rezultatov ugotovila in potrdila svojo hipotezo ter zaključila, da psihološko blagostanje vpliva na vsa vedenja upravljanja znanja, le-ta pa so povezana z delovno uspešnostjo. Vpliv psihološkega blagostanja na deljenje znanja je pozitiven, na prikrievanje in manipulacijo pa negativen. Raziskovalka je skladno s preteklimi študijami (Rhee and Choi, 2017) potrdila vlogo vedenj upravljanja znanja kot mediacijske spremenljivke, ki vpliva na odnos med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo (Kim, 2021).

C. Y. Kim (2021) je v model vključila še moderatorsko spremenljivko socialnih izmenjav med vodilnimi in podrejenimi (LMX), ki je dodatno okrepila pozitiven učinek deljenja znanja na psihološko blagostanje zaposlenih. Deljenje znanja je imelo tudi pozitiven vpliv

na individualno delovno uspešnost, prikrivanje in manipulacija znanja pa negativen. Deljenje znanja se je izkazalo za pojasnjevalni člen med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo, LMX pa kot pot do deljenja znanja. Povedano poenostavljeno, socialne izmenjave med vodji in podrejenimi spodbudijo deljenje znanja in informacij v organizaciji, kar vpliva na izboljšanje psihološkega blagostanja zaposlenih. Ugodno psihološko blagostanje po drugi strani krepi motiviranost za deljenje informacij in posledično vpliva na izboljšano delovno uspešnost posameznikov in organizacije.

3.3.3 Ostale povezave med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo v vzorcu

Peiró in sodelavci (2019) so raziskovali hipotezo srečnega in produktivnega delavca – HPWT (*ang. happy-productive worker thesis* (HPWT)) glede na opredelitev blagostanja in delovne uspešnosti. Pri preučevanju eudaimonskega blagostanja, ki je filozofski temelj psihološkega blagostanja, so odkrili nizko delovno uspešnost predvsem pri ženskah v nekvalificiranih poklicih in različnih administrativnih delih ter starejših moških v nekvalificiranih poklicih. Predpostavili so, da obstajajo določene individualne značilnosti (spol, starost, izobrazba), ki pripomorejo k boljšemu psihološkemu blagostanju in delovni uspešnosti zaposlenih oz. ju slabijo.

Moradi in soavtorji (2014) so raziskovali vpliv učne klime, osebnih moči in vadbenega režima na psihološko blagostanje in delovno uspešnost zaposlenih. Z večjo delovno uspešnostjo je bila povezana ena dimenzija učne klime, in sicer priložnosti za razvoj na delovnem mestu ter dve osebni moči, modrost in znanje. Ugodna učna klima in zmerna telesna aktivnost sta bili pozitivno povezani tudi s psihološkim blagostanjem.

Tafvelin in sodelavci (2019) so s svojo eksperimentalno študijo preverjali, kako teorijo samodoločenosti uporabiti za oblikovanje intervencije, ki bi pripomogla k boljšemu psihološkemu blagostanju in delovni uspešnosti zaposlenih. S treningom vodij so želeli izboljšati njihov občutek avtonomije, kompetentnosti in podpore zaposlenim ter tako izboljšati prepoznavo in zadovoljitev potreb podrejenih, povečati njihovo psihološko blagostanje in delovno uspešnost. Kljub temu da rezultati omenjene raziskave niso pokazali izboljšanja tarčnih veščin pri vodjeh in večje prepoznavne potreb podrejenih, ostajajo intervencije, temelječe na teoriji samodoločenosti, primerne za krepitev prepoznavne potreb zaposlenih s strani vodij. Vodje, ki so sposobne prepoznati in se odzvati na potrebe sodelavcev, pomembno doprinesejo k psihološkemu blagostanju in delovni uspešnosti zaposlenih.

Viswanathan in sodelavci (2019) so v ospredje postavili pomen čustvene in kulturne inteligence, zaznane organizacijske podpore – POS in vloge podpore družine v odnosu med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo zaposlenih. Dokazali so, da

čustvena in kulturna inteligentnost pozitivno vplivata na psihološko blagostanje zaposlenih in njihovo delovno uspešnost. Podobno se je izkazalo tudi pri zaznani organizacijski podpori. Zaposleni, ki zaznavajo ugodno organizacijsko podporo, čutijo večjo pripadnost in lojalnost organizaciji ter svoje delo radi opravljajo, kar se odraža v večji delovni uspešnosti. Med zaznano podporo družine in delovno uspešnostjo prav tako obstaja statistično značilna povezanost. Razmerje med delom in družino je torej ključno za delovno učinkovitost zaposlenega (Viswanathan idr., 2019). Pomemben vpliv na delovno uspešnost ima tudi interakcija med psihološkim blagostanjem in zadovoljstvom zaposlenih pri delu (Emerald in Genoveva, 2014). T. Emerald in G. Genoveva (2014) sta na vzorcu 51 zaposlenih ugotovili, da interakcija med psihološkim blagostanjem in delovnim zadovoljstvom zaposlenih pojasni približno 20 % variance v delovni uspešnosti.

Usman (2017) je želel ugotoviti, ali sta psihološko blagostanje in delovna uspešnost zaposlenih odvisni od funkcionalne ureditve organizacije. Med seboj je primerjal zaposlene iz projektnih in hierarhično urejenih organizacij. Projektno orientirane organizacije je opredelil kot tiste, v katerih so posamezniki in oddelki strukturirani okoli specifičnega projekta, hierarhične pa kot razdeljene po oddelkih in vodjah glede na vsebino dela posameznega oddelka. Zaposleni, ki delujejo v projektni ureditvi, so pogosto pod velikim stresom, saj je delo izredno intenzivno in si prizadeva k zasledovanju projektnih rokov. Hkrati vsebuje več razvojnih priložnosti, zanimivih sodelovanj ipd. Dinamika projektne delo je v splošnem manj stabilna in varna ter pogosto zamaje uravnoteženo razmerje med delom in domom. V hierarhičnih organizacijah so zaposleni specialisti svojega področja. Začrtane imajo jasne karierni poti in poznajo razvojne priložnosti znotraj svojega oddelka. V hierarhičnih organizacijah je komunikacija znotraj podjetja pogosto manj pretočna, saj so razlike med člani večje. Rezultati raziskave so pokazali, da psihološko blagostanje zaposlenih napoveduje njihovo delovno uspešnost, hkrati pa učinka organizacijske strukture na odnos med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo niso uspeli dokazati. Moč povezave med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo je torej neodvisna od tipa organizacijske ureditve (Usman, 2017).

3.4 OMEJITVE OPRAVLJENE RAZISKAVE

Magistrsko delo smiselno obogati obstoječo literaturo s področja psihološkega blagostanja zaposlenih in njihove delovne uspešnosti ter na enem mestu ponuja pregled dosedanjih ugotovitev. Kljub temu želimo opozoriti na nekaj pomanjkljivosti študije. Prva omejitev je zagotovo možna pristranskost raziskovalke. Pridobljen nabor znanstvenih prispevkov je v celoti pregledala zgolj ena raziskovalka, zaradi česar obstaja večja verjetnost pristranskega ocenjevanja in možnost, da smo kakšnega izmed prispevkov, ki ustreza vključitvenim kriterijem, vseeno izključili. Pristranskost smo poskušali zmanjšati z dvojnimi pregledom

celotnega nabora prispevkov, hkrati pa je desetino pregledala dodatna raziskovalka. Druga morebitna omejitve našega dela so vključitveni kriteriji, ki smo jih uporabili pri pridobivanju vzorca. Ker smo hkrati uporabili iskalni besedni niz »psihološko blagostanje« in »blagostanje zaposlenih« je možno, da določeni vsebinsko relevantni prispevki niso bili vključeni. Psihološko blagostanje je v angleškem jeziku poimenovanje tako za psihično, kot tudi psihološko blagostanje, kar nam je otežilo krnitev vzorca člankov. Blagostanje zaposlenih se v raziskavah pogosto nanaša na subjektivno blagostanje in tako v nasprotju s teorijo (Zheng idr., 2015) ne vključuje psihološke dimenzije. Verjetno je, da smo posledično določene relevantne prispevke med iskanjem spregledali. V prihodnje bi bilo smiselno postaviti še bolj specifične iskalne kriterije in se tako izogniti omenjeni dilemi.

3.5 SMERNICE NADALJNEGA RAZISKOVANJA

Pregledni članek prikazuje pomembnost psihološkega blagostanja zaposlenih, tako za njihovo optimalno psihološko delovanje kakor za delovne izide oz. delovno uspešnost. V primerjavi s povezavo subjektivnega blagostanja in delovne uspešnosti je odnos med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo veliko slabše raziskan in zastopan v organizacijskih raziskavah. Posledično v pregledu literature nismo vključili velikega števila empiričnih študij. Raziskave odnosa med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo zaposlenih so relativno redke in puščajo odprta številna raziskovalna vprašanja ter možnosti za nadgraditev in izboljšavo.

V prihodnje bi bilo smiselno nadaljevati z raziskovanjem pomena psihološkega blagostanja v organizacijskih okoljih. Gre namreč za slabše opredeljeno in urejeno področje. Smotno bi se bilo osredotočiti in raziskati večdimenzionalnost psihološkega blagostanja zaposlenih in njegovo povezanost z različnimi dimenzijami delovne uspešnosti, ki jo ocenijo različni ocenjevalci. Prav tako bi bilo smiselno raziskati druge mehanizme, ki pojasnjujejo odnos med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo zaposlenih. Zanimiva mediacijska/moderacijska spremenljivka bi lahko bila denimo motivacija ali pa kognitivne sposobnosti zaposlenih. Raziskovalni prispevki, vključeni v pregledni članek, so bili narejeni na različnih vzorcih zaposlenih iz različnih držav in panog. Ko se bo število raziskav odnosa med psihološkim blagostanjem zaposlenih in njihovo delovno uspešnostjo še povečalo, bi bilo smiselno raziskati tudi mediacijsko spremenljivko kulturnih dejavnikov na omenjeno povezavo. Natančneje vmesni učinek individualizma ali kolektivizma in primerjavo med različnima kulturnima ureditvama ter njunim vplivom na psihološko blagostanje in delovno uspešnost zaposlenih. Zaradi vpliva psihološkega blagostanja na delovno uspešnost zaposlenih, bi bilo nazadnje za organizacije smiselno posvetiti več pozornosti skrbi za optimalno psihološko delovanje in zdravje zaposlenih ter oblikovati različne praktične intervencije.

4 ZAKLJUČEK

S sistematičnim pregledom literature smo ugotovili, da je koncept psihološkega blagostanja na organizacijskem področju, kljub naraščajoči priljubljenosti pozitivne psihologije in večanju števila opravljenih raziskav, še vedno dokaj nejasen in podvržen različnim interpretacijam raziskovalcev delovnih značilnosti in izidov. Podobno kot njegovi filozofski temelji je tudi psihološko blagostanje večplasten in interpretacijsko širok koncept (Soriano idr., 2018). V menedžerskih vodah je prepogosto enačen s psihičnim ali mentalnim blagostanjem, ki se vsebinsko razlikuje od psihološkega. Gre za temeljno omejitev organizacijskih raziskav s področja psihološkega blagostanja, ki bi jo veljajo v prihodnje podrobneje nasloviti. V slovenskem jeziku je razlika med psihičnim in psihološkim očitna, saj je samo poimenovanje oblike blagostanja drugačno. V angleškem jeziku sta pojma poimenovana enako, torej psihološko blagostanje (*ang. psychological wellbeing*), kar raziskovalcem otežuje pravilno razumevanje in razlikovanje med različnimi opredelitvami vrst blagostanja.

Psihološko blagostanje je ena izmed mer eudaimonskega blagostanja in ima v psiholoških raziskavah različne utemeljitve (Martela in Sheldon, 2019). V ospredje smo postavili teorijo psihološkega blagostanja po Ryff (1989) in sorodne teorije, ki se osredotočajo na razlago optimalnega psihološkega delovanja posameznika. Teorija C. Ryff (1989) temelji na prepletu šestih temeljnih elementov, ki posamezniku v delovnem okolju ali drugje omogočajo uspešno prilagajanje spremembam, konstruktivne odzive in ohranitev ugodnega psiho-fizičnega zdravja (Moradi idr., 2014). C. Y. Kim (2021) je psihološko blagostanje zaposlenih povezala z optimističnim pričakovanjem prihodnosti ter z zaupanjem v lastne sposobnosti in znanja. Psihološko blagostanje vpliva na povečanje inovativnosti, proaktivnosti, zavzetosti in deljenja informacij s sodelavci (Kim, 2021). Zaposleni z ugodnim psihološkim blagostanjem lažje ponotranjijo organizacijske cilje in jih uskladijo z lastnimi, zaradi česar so bolj motivirani k njihovi realizaciji in pri tem tudi bolj delovno uspešni (Khoreva in Wechtler, 2020).

Podobno kot pri psihološkem blagostanju se je tudi delovna uspešnost izkazala za kompleksen delovni izid, sicer spremljan in merjen prek različnih vedenj (Kim, 2021). Najpogosteje uporabljene opredelitve delovne uspešnosti v pregledu znanstvenih prispevkov so bile izpolnjevanje delovnih nalog in kontekstualna delovna uspešnost (Soriano idr., 2018) ter inovativnost in proaktivnost (Khoreva in Wechtler, 2020), merjene z različnimi lestvicami izpolnjevanja nalog, proaktivnosti, inovativnosti, kreativnosti in vedenj v korist organizacije. Tudi tukaj lahko izpostavimo eno izmed pomanjkljivosti preglednih raziskav, ki jo pogosto izpostavljajo tudi avtorji sami. Gre za širok nabor

merskih instrumentov delovne uspešnosti, ki izhajajo iz številčnosti različnih opredelitev uspešnega dela. Raziskovalci zato težje medsebojno primerjajo rezultate različnih raziskav in izpeljujejo praktične zaključke. V prihodnje bi bilo smiselno v posamezni raziskavi hkrati uporabiti več merskih instrumentov delovne uspešnosti, da bi se tako izognili pristranskosti odgovorov.

T. Emerald in G. Genoveva (2014) sta v svoji raziskavi izpostavili pomen delovne uspešnosti za delovanje organizacij. Zaključili sta, da je delovna uspešnost ključna pri izpolnjevanju organizacijskih ciljev, ki so pomembni za učinkovito poslovanje in razvoj organizacije. Dosledno izpolnjevanje nalog, inovativnost in vedenje v dobrobit organizacije (OCB) veljajo za konkurenčne prednosti v delovnih okoljih (Khoreva in Wechtler, 2018). V kolikor se podjetje nadeja ugodne delovne uspešnosti na nivoju organizacije, mora spremljati in skrbeti za delovno uspešnost vsakega posameznika (Wahyuningsih in Wulansari, 2016). Poenostavljeno bi lahko zaključili, da je delovna uspešnost organizacije seštevek delovne uspešnosti njenih zaposlenih. Samo podjetje, kjer se za svoj uspeh trudijo zaposleni, lahko doseže organizacijsko delovno uspešnost. Organizacije se zato odločajo za spremljanje, merjenje in analizo delovne uspešnosti, pri čemer najpogosteje uporabljajo različne organizacijsko specifične mehanizme in ocene, ki jim omogočajo prepoznavo odstopanj in agilni odziv na spremembe (Emerald in Genoveva, 2014). Delovno uspešnost lahko ocenjujejo vodje, sodelavci, stranke ali zaposleni sami ter pri tem uporabljajo različne merske instrumente. Izključno samoocenjevanje delovne uspešnosti lahko razumemo kot večjo pomanjkljivost pregledanih raziskav. Kljub temu da imajo zaposleni najboljši dostop do lastnega doživljanja, so lahko ocene delovne uspešnosti pogosto pristranske in precenjene oz. podcenjene. Peiró in sodelavci (2019) v izogib pristranskosti ocen delovne uspešnosti zaposlenih priporočajo vsaj sočasno samooceno in oceno delovne uspešnosti od nadrejenega, lahko pa tudi ocene delovne uspešnosti drugih deležnikov. Spremljanje delovne uspešnosti lahko učinkuje kot dober motivacijski faktor, pri čemer je ključno, da ocenjevani zaposleni prejme konstruktivno povratno informacijo. Le tako se lahko na izmerjeno uspešnost/neuspešnost odzove in dobi priložnost, da svoje delo izboljša (Safdar idr., 2018).

Konstrukta psihološkega blagostanja in delovne uspešnosti povezuje hipoteza srečnega in produktivnega delavca (Peiró idr., 2019). Psihološko blagostanje ima pomembno vlogo pri napovedovanju delovne uspešnosti (Khoreva in Wechtler, 2020), ki je neodvisna od oblike in tipa organizacijske strukture (Usman, 2017). Ugodno psihološko blagostanje posamezniku omogoča pozitivno konceptualizacijo dela, samozavest in pogum za prevzemanje pobude, kreativnost, doživljanje prijetnih čustev na delovnem mestu ter spodbuja pozitivno delovno klimo v podjetju (Khoreva in Wechtler, 2020). Ugodna delovna klima, ki zaposlenemu omogoča priložnosti za razvoj, je pozitivno povezana s

psihološkim blagostanjem (Moradi idr., 2014). Vse to so dejavniki, ki izboljšujejo delovne izide, torej delovno uspešnost zaposlenih (Khoreva in Wechtler, 2020). Odnos med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo pojasnjujejo mediacijske in moderacijske spremenljivke, ki so lahko različni dejavniki dela, socialne značilnosti, osebne značilnosti, situacijske spremenljivke idr. (Boudrias idr., 2021).

Odnos med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo pojasnjuje mediacijski učinek socialnih odnosov in delovnih značilnosti (Boudrias idr., 2021). Boudrias in sodelavci (2021) so ugotovili, da se zaposleni z ugodnim psihološkim blagostanjem lažje vključujejo v različne socialne izmenjave, tako med sodelavci kot z vodji. Socialne izmenjave med sodelavci (TMX) in socialne izmenjave z vodji (LMX) pozitivno učinkujejo na odnos med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo (Khoreva in Wechtler, 2020). Socialne izmenjave na delovnem mestu imajo tako pomembno vlogo pri ohranjanju in kreptitvi pozitivnega psihološkega blagostanja, kar pripomore k delovni uspešnosti zaposlenih. V kolikor želijo delodajalci ohranjati in krepiti ugodno psihološko blagostanje in delovno uspešnost zaposlenih, morajo poudarjati pomen dobrih odnosov in spodbujati stike med zaposlenimi tako na formalnem kot neformalnem nivoju. Spodbujati morajo sodelovanje, oblikovati različne time in projektne skupine, v katerih se srečujejo zaposleni iz različnih organizacijskih nivojev, ter organizirati različne oblike neformalnih druženj (teambuildingi, športne dejavnosti, sprostitvena druženja ipd.).

Odnos med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo lahko pojasnimo tudi z moderacijskimi spremenljivkami. V pregledu literature smo kot moderacijske spremenljivke identificirali prileganje med delovnimi vzorci in tipom pisarne, spremljanje delovne uspešnosti, psihološki kapital in socialne izmenjave med zaposlenimi in vodji – LMX. Vse raziskave, ki smo jih vključili v pregled literature so spremljale delovno uspešnost zaposlenih, kar samo po sebi vpliva na učinek vzročne interakcije med psihološkim blagostanjem zaposlenih in njihovo dejansko delovno uspešnostjo (Moradi idr., 2014). Soriano in soavtorji (2018) so ugotovili, da na povezanost med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo učinkuje skladnost med delovnimi zahtevami in delovnimi pogoji. Ko delovne zahteve in pogoji med seboj niso skladni, psihološko blagostanje nima statistično značilnega učinka na delovno uspešnost posameznika. Ko pa so med delovnimi zahtevami in nalogami ugotovili ustrezno prekrivanje, je bilo psihološko blagostanje pozitivno povezano z izpolnjevanjem delovnih nalog (Soriano idr., 2018). Zaposleni in delodajalci morajo tako presoditi, ali je delovno okolje, v katerem delo izvajajo, ustrezno glede na zahteve delovnega mesta. V kolikor zaposleni pri svojem delu potrebuje več prostora, miru, svetlobe ipd., naj delodajalec ugodni potrebam zaposlenega. Le tako bo lahko posameznik svoje delo opravljal v ustreznih pogojih, kar bo pripomoglo k ugodnemu psihološkemu blagostanju in prispevalo k delovni uspešnosti. Xu in sodelavci (2020) so dokazali učinek vzročne interakcije psihološkega kapitala na povezavo med

psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo. Ko so zaposleni optimistični, psihološko odporni, samoučinkoviti ter zaupajo v svoje sposobnosti, je učinek psihološkega blagostanja na delovno uspešnost statistično značilen in zaposlenemu omogoča doseganje dobrih delovnih rezultatov (Xu idr., 2020). Pomembno je torej, da delodajalci spremljajo in izkazujejo skrb za psihološki kapital zaposlenih. Organizirajo lahko delavnice na temo psihološke odpornosti, skrbijo za ugodno organizacijsko klimo, promovirajo delovno okolje, v katerem so dovoljene napake in učenje iz napak, ter so že pri procesu rekrutacije pozorni na psihološki kapital kandidata. C. Y. Kim (2021) je dokazala, da spremenljivka socialnih izmenjav med zaposlenimi in vodji (LMX) moderira učinek deljenja znanja na psihološko blagostanje zaposlenih, kar prispeva k boljši delovni uspešnosti zaposlenih. Odnosi, ki jih imajo zaposleni s svojimi nadrejenimi, vplivajo na načine vedenja upravljanja znanja. Natančneje ugodne socialne izmenjave med nadrejenimi in podrejenimi pozitivno vplivajo na deljenje znanja pri zaposlenih, kar prispeva tudi k njihovi delovni uspešnosti. Psihološko blagostanje zaposlenih deluje kot motivator pri deljenju znanja in vodi do izboljšane proaktivnosti (Kim, 2021). Smiselno je torej, da se okrepi povezava med nadrejenimi in podrejenimi. Ključno je, da nadrejeni sodelujejo z zaposlenimi, z njimi spletajo socialne stike in jim posvečajo svojo pozornost. Do zaposlenih morajo biti priljudni, predvsem pa dostopni za različne socialne interakcije. Le tako bodo zaposleni občutili sproščenost in varnost ter bodo informacije in znanja delili znotraj organizacije.

Nekateri članki, vključeni v pregled literature, so v ospredje postavili mediacijsko vlogo psihološkega blagostanja v odnosu med neodvisno spremenljivko in delovno uspešnostjo kot izidom ter tako poskušali pojasniti mehanizem delovanja med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo. V. Khoreva in H. Wechtler (2020) sta dokazali, da mediacijska spremenljivka psihološkega blagostanja pojasnjuje in spremeni odnos med različnimi dimenzijami prikrivanja znanja in delovno uspešnostjo zaposlenih. Različne dimenzije prikrivanja znanja imajo pozitiven vpliv na različne vidike delovne uspešnosti. Pretvarjanje nevednosti pozitivno vpliva na izpolnjevanje delovnih nalog, prikrivanje informacij pa na inovativnost. Ko v povezavo vključimo mediacijsko spremenljivko psihološkega blagostanja, ta učinkuje na omenjeni odnos. Prikrivanje informacij v ljudeh izzove stresne odzive, ki lahko negativno vplivajo na psihološko blagostanje in posledično oslabijo inovativnost zaposlenih (Khoreva in Wechtler, 2020). Psihološko blagostanje tako posredno vpliva na delovno uspešnost zaposlenih.

Delovna uspešnost zaposlenega je odvisna tudi od uravnoteženega razmerja med delom in domom (Haider idr., 2018). Tudi ta odnos je pod vplivom posredniške spremenljivke psihološkega blagostanja in zadovoljstva s sodelavci. Zaposleni z boljšim ravnovesjem delo-družina izkazujejo višjo delovno uspešnost takrat, ko je njihovo psihološko blagostanje okrepljeno z zadovoljstvom s sodelavci (Haider idr., 2018). Vse bolj naporni in

dolgotrajni službeni urniki negativno vplivajo na razmerje med časom, ki ga zaposleni namenijo delu, in časom, ki ga namenijo družini. Porušeno razmerje med poklicnim in zasebnim časom negativno vpliva na psihološko blagostanje zaposlenih, dolgoročno pa slabi tudi delovno uspešnost. Delodajalci morajo zaposlenim omogočiti čas, da si odpočijejo, se regenerirajo in odklopijo od delovnega okolja. Le tako se bodo na delo vračali polno prisotni, spočiti in zadovoljni. Wahyuningsi in Wulansari (2016) sta ugotovitvi pritrdila in dokazala, da je skrb za psihološko blagostanje zaposlenih in urejeno razmerje med delom in družino ključnega pomena za psihološki kapital in posledično doseganje delovne uspešnosti zaposlenih. Psihološko blagostanje prav tako pojasnjuje odnos med psihološkim opolnomočenjem in delovno uspešnostjo (Ahmed in Malik, 2019). Psihološko opolnomočeni posamezniki bodo dosegali boljšo delovno uspešnost takrat, ko bo ugodno tudi njihovo psihološko blagostanje. Smiselno je torej, da delodajalci zaposlujejo psihološko odporne posameznike, ki bodo zaupali v svoje sposobnosti, bodo v delu videli smisel in bodo sposobni konstruktivno reagirati na različne stresorje. Hkrati pa morajo organizacije skrbeti za ohranjanje psihološke odpornosti obstoječih zaposlenih. Prizadevati si morajo k omejitvi dejavnikov, ki bi lahko imeli negativen vpliv na psihološko odpornost ter zaposlene hkrati opremiti s potrebnimi znanji in sredstvi, da se bodo znali uspešno spoprijeti s stresnimi situacijami. Tako bodo lahko dosegali boljše delovne rezultate.

V interesu delovnih organizacij je, da skrbijo za psihološko blagostanje zaposlenih, saj slednje v posameznikih vzbuja zaupanje v lastne sposobnosti in okrepi njihov notranji lokus kontrole (Safdar idr., 2018). Posamezniki, ki sebe razumejo kot odgovorne za lastne življenjske in delovne izide, bodo zmožni nadzorovati in izboljšati svoj delovni proces. Krivca za neuspehe ne bodo iskali v sodelavcih ali vodji, temveč bodo poskrbeli za optimizacijo lastnega delovanja. Posledično bodo bolj uspešni tudi pri izpolnjevanju delovnih nalog (Safdar idr., 2018). Psihološko blagostanje lahko organizacije uspešno spremljajo in spodbujajo s pomočjo različnih HR pristopov (Khoreva in Wechtler, 2018). V. Khoreva in H. Wechtler (2018) sta dokazali, da se različni HR pristopi pozitivno povezujejo z različnimi dimenzijami delovne uspešnosti zaposlenih, zaznava HR pristopov pa ugodno vpliva na psihološko blagostanje zaposlenih. Skrb za implementacijo različnih kompatibilnih HR pristopov je tako ključna za ugodno psihološko delovanje posameznikov in njihovo delovno uspešnost. Pomembno je, da organizacije pri procesu selekcije, postavljanju sistema delovne uspešnosti in nagrajevanja ter v sistemu usposabljanja in razvoja kadrov, preučijo skladnost med potrebami in cilji organizacije ter potrebami in cilji zaposlenih. Razumevanje zaposlenih in njihovih potreb je ključnega pomena pri izbiri optimalnega HR pristopa za posamezno organizacijo.

Zaključimo lahko, da ta pregledni članek bralcu ponudi smiselno celoto s področja raziskovanja psihološkega blagostanja zaposlenih, na enem mestu združi različne

ugotovitve in razloži mehanizme, ki pojasnjujejo povezanost psihološkega blagostanja in delovne uspešnosti zaposlenih. Natančno osvetli pomen in dimenzije obeh omenjenih konstruktov ter prikaže merske instrumente, ki so bili uporabljeni v preglednih raziskavah. Bralcu predstavi različne raziskovalne omejitve in nanje odgovori v obliki napotkov za nadaljnje delo ter hkrati ponudi praktične primere krepitev psihološkega blagostanja in pristope k izboljšanju delovne uspešnosti. Povzamemo lahko, da gre za pomemben teoretični prispevek na organizacijskem področju, ki bo pri razumevanju pomena psihološkega blagostanja in njegove povezanosti z delovno uspešnostjo v pomoč tako strokovni javnosti, psihologom, kot tudi menedžerjem in zaposlenim.

5 SKLEPI

Cilj magistrskega dela je bil poiskati tiste empirične raziskave, ki so v središče zanimanja postavile pomen psihološkega blagostanja zaposlenih in njihove delovne uspešnosti. Na podlagi ugotovitev avtorjev člankov, vključenih v pregled literature, smo uspeli odgovoriti na vsa zastavljena raziskovalna vprašanja in doseči namen naloge. Ugotovili smo, da koncept psihološkega blagostanja v organizacijskih okoljih postaja vse bolj zanimiv za podjetja, saj zaposlenim omogoča optimalno psihološko delovanje (Ryff, 1989), hkrati pa je raziskav na to temo v organizacijskem kontekstu malo. Zaposleni z ugodnim psihološkim blagostanjem so bolj optimistični, lažje se spoprijemajo s stresom ter razrešujejo morebitne zaplete pri delu, zaupajo v svoje znanje in sposobnosti in uspešno sodelujejo v delovnih kolektivih (Kim, 2021). Takšni posamezniki v splošnem ugodno prispevajo k organizacijski klimi in lažje izpolnjujejo delovne naloge.

Delovna uspešnost se je, podobno kot psihološko blagostanje, izkazala za večdimenzionalni konstrukt. Najpogosteje je bila opredeljena z izpolnjevanjem formalnih delovnih nalog in kontekstualnim delovnim uspehom (Soriano idr., 2018). Delovna uspešnost zaposlenih je ključna pri izpolnjevanju organizacijskih ciljev in prispeva k skupni delovni uspešnosti organizacije (Emerald in Genoveva, 2014). Spremljamo jo lahko prek različnih vedenj oz. dimenzij in jo merimo z različnimi instrumenti. Lestvic in vprašalnikov delovne uspešnosti je veliko, najpogosteje pa vrednotijo posameznikovo količino opravljenih nalog, ki so vključene v opisu dela, inovativnost in kreativnost zaposlenih ter vedenja v korist organizacije (Khoreva in Wechtler, 2018). Ocene delovne uspešnosti so najbolj verodostojne takrat, kadar se med seboj dopolnjujejo različni ocenjevalci (samoocena, ocena nadrejenega ipd.) (Peiró idr., 2019).

Psihološko blagostanje predstavlja pomemben napovednik delovne uspešnosti zaposlenih (Khoreva in Wechtler, 2020). Posamezniki z ugodnim psihološkim blagostanjem svoje cilje uspešno implementirajo in uskladijo s cilji organizacije, kar vodi v uspešno izpolnjevanje delovnih nalog (Khoreva in Wechtler, 2020). Sklenemo lahko, da odnos med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo deluje kot mehanizem, v katerega se vključujejo in nanj vplivajo različne mediacijske in moderacijske spremenljivke. Pomembna mediacijska spremenljivka so socialne izmenjave ali odnosi med zaposlenimi, ki pozitivno vplivajo na psihološko blagostanje in posredno pripomorejo k izboljšani delovni uspešnosti (Khoreva in Wechtler, 2020). Moderacijska spremenljivka skladnosti med delovnimi zahtevami in pogoji učinkuje na povezanost med psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo (Soriano idr., 2018). Kadar so zahteve in pogoji dela usklajeni, psihološko blagostanje pozitivno prispeva k delovni uspešnosti. Na odnos med

psihološkim blagostanjem in delovno uspešnostjo učinkuje tudi moderacijska spremenljivka psihološkega kapitala (Xu idr., 2020) in spremenljivka socialnih izmenjav, ki vpliva na pripravljenost zaposlenega, da s sodelavci deli informacije in znanja (Kim, 2021). Psihološko blagostanje zaposlenih deluje kot motivator pri deljenju znanja in vodi do večje delovne uspešnosti (Kim, 2021).

Včasih se v mehanizem psihološkega blagostanja in delovne uspešnosti psihološko blagostanje vključi kot pojasnjevalni člen. Mediacijska spremenljivka psihološkega blagostanja vpliva na odnos med različnimi dimenzijami prikrivanja znanja in delovno uspešnostjo zaposlenih (Khoreva in Wechtler, 2020). Učinkuje tudi na odnos med uravnoteženim razmerjem med delom in domom ter delovno uspešnostjo zaposlenega (Haider idr., 2018). Neugodno razmerje med delom in domom negativno vpliva na psihološko blagostanje zaposlenih in slabi delovno uspešnost. Ključno je, da organizacije skrbijo za ugodno psihološko blagostanje zaposlenih, saj le-to vzbuja zaupanje v lastne zmožnosti in krepi notranji lokus kontrole (Safdar idr., 2018). Posameznik z notranjim lokusom kontrole bo težil k spremembi in rešitvi lastnih napak ter bo tako pripomogel k izboljšanju svoje delovne uspešnosti (Safdar idr., 2018).

V prihodnje bi organizacije morale prepoznati in dodatno raziskati pomen psihološkega blagostanja zaposlenih v odnosu z delovno uspešnostjo in širše, torej pri uspešnem delovanju zaposlenih v vseh vidikih življenja. Hkrati bi morale spodbujati in razvijati sprejemajoča in vzpodbudna delovna okolja, v katerih se zaposleni počutijo dobro, lahko raziskujejo in razvijajo lastne potenciale ter niso izpostavljeni dejavnikom, ki drastično slabijo psihološko blagostanje (mobing, izkoriščanje, neprekinjen stres). Raziskovalci bi se morali v prihodnje osredotočiti na natančno uskladitev različnih interpretacij psihološkega blagostanja in delovne uspešnosti. Raziskati bi morali tudi druge mediacijske ali moderacijske spremenljivke in ostale mehanizme, ki vplivajo na povezavo med delovno uspešnostjo in psihološkim blagostanjem. Nenazadnje bi zaposleni morali prevzeti odgovornost in poskrbeti za lastno blagostanje in optimalno psihološko delovanje ter tako prispevati k ugodnim vedenjskim izidom na vseh področjih svojega življenja.

6 LITERATURA IN VIRI

- Ahmed, N. in Malik, B. (2019). Impact of Psychological Empowerment on Job Performance of Teachers: Mediating Role of Psychological Well-being. *Review of Economics and Development Studies*, 5(3), 452–460.
- Ajayi, M. (2013). Job satisfaction, organizational stress and employee performance : a study of NAPIMS. *IFE Psychologia: An International Journal*, 21, 75–82.
- Avsec, A. in Sočan, G. (2009). Validacija slovenske oblike Vprašalnika psihološkega blagostanja RPWB. *Psihološka obzorja*, 18(4), 19–36.
- Boudrias, J. S., Montani, F. in Vandenberghe, C. (2021). How and When Does Psychological Wellbeing Contribute to Proactive Performance? The Role of Social Resources and Job Characteristics. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 2492.
- Bryson, A., Forth, J. in Stokes, L. (2015). Does Worker Wellbeing Affect Workplace Performance? *IZA Discussion Paper No. 9096; Department for Business, Innovation & Skills, UK Government*.
- Bryson, A., Forth, J. in Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? *Human Relations*, 70(8), 1017–1037.
- Burke, W. W. (2002). *Organization change: Theory and practice*. Sage Publications, Inc.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J. in Wise, L. L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575.
- Czerw, A. (2019). Diagnosing Well-Being in Work Context – Eudemonic Well-Being in the Workplace Questionnaire. *Current Psychology*, 38, 331–346.
- Den Hartog, D. N., De Hough, A. H. B. in Keegan, A. E. (2007). The interactive effects of belongingness and charisma on helping behavior and compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1131–1139.

- Di Fabio, A. in Palazzeschi, L. (2015). Hedonic and eudaimonic well-being: the role of resilience beyond fluid intelligence and personality traits. *Frontiers of Psychology*, 6, 1367.
- Diener, E. in Chan, M. Y. (2011). Happy people live longer: Subjective well-being contributes to health and longevity. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 3(1), 1–43.
- Diener, E. in Ryan, K. (2009). Subjective Well-Being: A General Overview. *South African Journal of Psychology*, 39(4), 391–406.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Emerald, T. in Genoveva, G. (2014). Analysis of psychological well-being and job satisfaction toward employees performance in PT Aristo Satria Mandiri Bekasi, Indonesia. *International Journal of Business, Economics and Law*, 4(1), 22–30.
- Gastañaduy, K., Herrera, D. in Lens, W. (2014). Work motivation and psychological Well-Being of volunteers and non-volunteers. *Revista de Orientación Educativa*, 28(53), 37–50.
- Hall, J. in Sammons, P. (2013). Mediation, Moderation & Interaction. V T. Teo (ur.), *Handbook of Quantitative Methods for Educational Research* (str. 267–286). Sense Publishers.
- Haider, S., Jabeen, S. in Ahmad, J. (2018). Moderated Mediation between Work Life Balance and Employee Job Performance: The Role of Psychological Wellbeing and Satisfaction with Coworkers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 29–37.
- Huppert, F. A. in So, T. T. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining wellbeing. *Social Indicators Research*, 110(3), 837–861.
- Joo, B.-K., Park, J. G. in Lim, T. (2015). Structural determinants of psychological well-being for knowledge workers in South Korea. *Personnel Review*, 45(5), 1069–1086.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. in Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kahneman, D. (1999). Objective happiness. V D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (ur.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (str. 3–25). Russell Sage Foundation.
- Keyes, C. L. M. (2005). Mental Illness and/or Mental Health? Investigating Axioms of the Complete State Model of Health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539–548.
- Khoreva, V. in Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227–243.
- Khoreva, V. in Wechtler, H. (2020). Exploring the consequences of knowledge hiding: an agency theory perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 35(2), 71–84.
- Kim, C. Y. (2021). Psychological Well-Being, Knowledge Management Behavior and Performance: The Moderating Role of Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 12(56), 1–10.
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I. in Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. in Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111–131.
- Martela, F. in Sheldon, K. M. (2019). Clarifying the Concept of Well-Being: Psychological Need Satisfaction as the Common Core Connecting Eudaimonic and Subjective Well-Being. *Review of General Psychology*, 23(4), 458–474.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. in Battaglini, M. A. (1998). Elaboration and validation of a tool to measure psychological well-being: WBMMS.

Canadian Journal of Public Health = Revue Canadienne de Sante Publique. 89(5), 352–357.

May, D. R., Gilson, R. L. in Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.

Moradi, S., Nima, A. A., Ricciardi, M. R., Archer, T. in Garcia, D. (2014). Exercise, character strengths, well-being, and learning climate in the prediction of performance over a 6-month period at a call center. *Frontiers in Psychology*, 5, 1–11.

Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. V W. C. Borman, D. R. Ilgen in R. J. Klimoski (ur.), *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology* (str. 39–54). John Wiley & Sons, Inc.

Mousa, M., Massoud, H. K. in Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1249–1269.

Murphy, K. R. (2008). Explaining the Weak Relationship Between Job Performance and Ratings of Job Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 148–160.

Niessen, C., Sonnentag, S. in Sach, F. (2011). Thriving at work - A diary study. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 468–487.

Nikbin, D., Iranmanesh, M. in Foroughi, B. (2020). Personality traits, psychological well-being, Facebook addiction, health and performance: testing their relationships. *Behaviour & Information Technology*, 1–17.

Obeidat, S. M., Mitchell, R. in Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578–595.

O'Donnell, G. in Oswald, A. J. (2015). National well-being policy and a weighted approach to human feelings. *Ecological Economics*, 120, 59–70.

- Oswald, A. J., Proto, E. in SgROI, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D. (2020). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021.
- Peiró, J. M., Kozusznik, M. W., Rodríguez-Molina, I. in Tordera, N. (2019). The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(3), 1–20.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. in Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
- Ramos-Villagrasa, P.J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E. in Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195–205.
- Rhee, Y. W. in Choi, J. N. (2017). Knowledge Management Behavior and Individual Creativity: Goal Orientations as Antecedents and In-Group Social Status as Moderating Contingency. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 813–832.
- Rothbard, N. P. in Wilk, S. L. (2012). Waking Up on the Right or Wrong Side of the Bed: Start-of-Workday Mood, Work Events, Employee Affect, and Performance. *Academy of Management Journal*, 54(5), 213–220.
- Rotundo, M. in Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80.
- Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology* 52(1), 141–66.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.

- Ryff, C. D. in Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1–28.
- Sackett, P. R. in Lievens, F. (2008). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419–450.
- Safdar, T., Ewaz, L. in Hakeem, H. A. (2018). Investigation the Mediating Role of Psychological Well-being and Subjective Well-being in the Relationship Between Work Internal Locus of Control and Employee Performance in context to Health sector of Quetta. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(3), 210–220.
- Sánchez-García, J. C., Vargas-Morúa, G. in Hernández-Sánchez, B. R. (2018). Entrepreneurs' Well-Being: A Bibliometric Review. *Frontiers in Psychology*, 9, 1696.
- Sean, T. H., Perez, A. L. U., Lester, P. B. in Campbell Quick, J. (2020). Bolstering Workplace Psychological Well-Being Through Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 222–240.
- Seligman, M. E. P. in Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Sonnetag, S., Volmer, J. in Sychala, A. (2008). V J. Barling in C. L. Cooper (ur.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume One: Micro Approaches* (str. 427–448). SAGE Publications.
- Soriano, A., Kuzusznik, M. W., Peiró, J. M. in Mateo-Cecilia, C. (2018). The Role of Employees' Work Patterns and Office Type Fit (and Misfit) in the Relationships Between Employee Well-Being and Performance. *Environment and Behavior*, 52(2), 111–138.
- Sparks, K., Faragher, B. in Cooper, C. L. (2010). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 489–509.
- Svetilnik, I. (1991). *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Tafvelin, S., von Thiele Schwarz, U. in Stenling, A. (2019). Leadership Training to Increase Need Satisfaction at Work: A Quasi-Experimental Mixed Method Study. *Frontiers in Psychology*, 10(2175), 1–12.
- Tasa, K., Taggar, S., in Seijts, G. H. (2007). The development of collective efficacy in teams: A multilevel and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 17–27.
- Turban, D. B. in Yan, W. (2016). Relationship of eudaimonia and hedonia with work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1006–1020.
- Usman, A. (2017). The Effect of Psychological Wellbeing on Employee Job Performance: Comparison between the Employees of Projectized and Non-Projectized Organizations. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 6(1), 2–5.
- Vanhala, S. in Tuomi, K. (2006). HRM, Company Performance and Employee Well-being. *Management revue*, 17(3), 241–255.
- Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L., Harms, P. D. in Lester, P. B. (2015). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 278–307.
- Viswesvaran, C. in Ones, D. S. (2008). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226.
- Viswanathan, R., Mohammed, M., Lal, N. S. in Parveen, J. (2019). Does Emotional Intelligence Pave way for Psychological Well Being and Enhancing Work Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 663–672.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H. in Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 621–644.
- Wahyuningsih, D. in Wulansari, N. A. (2016). The Impact Of Psychological Capital On Nurses' Performance: The Mediating Role Of Psychological Well-Being And Work-Family Conflict. *Management Analysis Journal*, 5(4), 325–338.
- Waterman, A. S. (2008). Reconsidering happiness: a eudaimonist's perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 3(4), 234–252.

- Warr, P., Bindl, U. K., Parker, S. K. in Inceoglu, I. (2013). Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviours. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 342–363.
- Warr, P. in Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. V E. Diener, S. Oishi in L. Tay (ur.), *Handbook of well-being* (str. 1–23). Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Wright, T. A. in Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.
- Wright, T. A. in Bonett, D. G. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141–160.
- Wright, T. A. in Cropanzano, R. (2007). The Happy/Productive Worker Thesis Revisited. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26, 269–307.
- Wright, T. A. (2010). Much more than meets the eye: The role of psychological well-being in job performance, employee retention and cardiovascular health. *Organizational Dynamics*, 39(1), 13–23.
- Wright, T. A. (2010). More than meets the eye: The role of employee well-being in organizational research. V P. A. Linley, S. Harrington in N. Garcea (ur.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (str. 143–154). Oxford University Press.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. in Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement, *Journal of Vocational Behavior*, 3(74), 235–244.
- Xu, X., Zhou, L., Asante-Antwi, H., Bofo-Arthur, A. in Mustafa, T. (2020). Reconstructing family doctors' psychological well-being and motivation for effective performance in China: the intervening role of psychological capital. *BMC Family Practice*, 21(137), 1–11.

IZJAVA O AVTORSTVU MAGISTRSKEGA DELA

Spodaj podpisana Teja Bedene, z vpisno številko 89192053, vpisana v študijski program Psihologija, 2. stopnja, sem avtorica magistrskega dela z naslovom:

Psihološko blagostanje na delovnem mestu in njegova povezanost z delovno uspešnostjo zaposlenih.

S svojim podpisom zagotavljam, da je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega dela. Prav tako se zavedam, da je predstavljanje tujih del kot mojih lastnih kaznivo po zakonu.

Soglašam z objavo elektronske verzije magistrskega dela v zbirki »Dela FAMNIT« ter zagotavljam, da je elektronska oblika magistrskega dela identična tiskani.

Teja Bedene