

GLASILO DRUŠTVA EKONOMISTOV MARIBOR

Društvo ekonomistov Maribor, Razlagova ul. 14, 2000 Maribor, Slovenija



Foto: Dejan Romih

Uvodnik

Četrta številka Glasila
Društva ekonomistov
Maribor v letu 2021

DEMB
DRUŠTVO EKONOMISTOV MARIBOR

Spoštovani!

Pred vami je zadnja številka Glasila Društva ekonomistov Maribor v tem letu, v kateri je objavljenih šest strokovnih člankov. Oktobrsko številko društvenega glasila smo zaradi bližajočega se začetka študijskega leta 2021/22 objavili že septembra.

Lep pozdrav

Pred. mag. Dejan Romih, urednik

UPRAVLJANJE V DRUŽINSKIH PODJETJIH

Red. prof. dr. Mojca Duh

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ul. 14, 2000 Maribor
mojca.duh@um.si

Prejeto: 13. 9. 2021

Recenzirano: 24. 9. 2021

Popravljeno: 24. 9. 2021

Sprejeto: 24. 9. 2021

Lektorirano: 26. 9. 2021

Strokovni članek sta recenzirala dva recenzenta.

Povzetek: V prispevku se ukvarjamo s posebnostmi upravljanja v družinskih podjetjih. Pojasnujemo tisti del upravljanja, s katerim člani lastniške družine urejajo medsebojna razmerja ter razmerja med družino in podjetjem. V pomoč so jim lahko neformalni (npr. družinski sestanki) in formalni mehanizmi (npr. družinska ustava) družinskega upravljanja. Izbira mehanizma je pogojena s kompleksnostjo lastništva, družine in podjetja.

Ključne besede: družinsko podjetje, družina, upravljanje

JEL: M10

Dr. Mojca Duh je redna profesorica upravljanja in strateškega managementa na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru.

Uvod

Družinska podjetja so prepoznana kot pomemben dejavnik gospodarskega in družbenega razvoja v številnih nacionalnih gospodarstvih. Po podatkih Evropskega barometra družinskih podjetij (Barometer, 2018) je delež družinskih podjetij v Evropi med 55 % in 90 % in prispevajo kar 60 % vseh zaposlitev, pri čemer se delež med državami razlikuje (Report EU, 2015). Družinska podjetja so vseh velikosti, od tistih najmanjših pa do velikih globalnih podjetij z več tisoč zaposlenimi. Še zlasti mala in srednje velika družinska podjetja predstavljajo pomemben delež v strukturi nacionalnih gospodarstev in imajo velik vpliv na globalno gospodarstvo (Botero et al., 2015; Mandl, 2008; Report EU, 2015). V Sloveniji je po eni od zadnjih raziskav 83 % vseh podjetij družinskih, med njimi prevladujejo mikro in mala podjetja (Družinsko podjetništvo, 2020). Družinska podjetja se ponašajo z večstoletno prisotnostjo v nacionalnih gospodarstvih in številna so stara več sto let. Za najstarejše družinsko podjetje velja gradbeno podjetje Kongo Gumi iz Japonske, ki je bilo ustanovljeno davnega leta 578, uspešno pa ga je upravljal in vodilo kar 40 generacij družine. Kot družinsko podjetje je prenehalo obstajati šele leta 2007 (Oldest Companies, 2008). Za družinska podjetja je značilno, da družine kot lastniki in aktivni udeleženci v podjetju pomembno vplivajo na številna področja delovanja in razvoja podjetja (Payne, 2018), razlike napram nedružinskim podjetjem pa se kažejo tudi pri upravljanju in vodenju podjetja. Namen tega prispevka je opozoriti na določene posebnosti upravljanja v družinskih podjetjih.

Duh, M. (2021). Upravljanje v družinskih podjetjih. *Glasilo Društva ekonomistov Maribor*, 1(4), 2–11.

Oprelitev družinskega podjetja

Kljub prepoznani pomembnosti družinskih podjetij za gospodarski razvoj in dejstvu, da niso nova pojavna oblika podjetij, je zanimivo, da v praksi in med raziskovalci še vedno ni enotnega dogovora o tem, kako definirati družinsko podjetje (Mandl, 2008; Report EU, 2015; Sharma, 2004; Stanley et al., 2019). V obsežni evropski študiji »Overview of family business relevant issues« (Mandl, 2008) so raziskovalci »našli« 90 različnih definicij družinskega podjetja, ki imajo svoj izvor v 33 evropskih državah. Definicije uporabljajo različne kombinacije kriterijev, ki odražajo vpetost in vpliv družine na podjetje, in sicer predvsem kriterije lastništva, upravljanja, vodenja in medgeneracijske vidike, ki obsegajo tudi vprašanje nasledstva. Prav vključenost družine v podjetje in njen vpliv nanj sta tisti značilnosti, po kateri se ta podjetja razlikujejo od drugih, torej nedružinskih podjetij. Udeležba družine v večini primerov obsega udeležbo članov družine v lastništvu in managementu, kar družini omogoča pomemben vpliv na številne razsežnosti delovanja in razvoja podjetja.

Enega izmed zadnjih poskusov oblikovanja enotne definicije družinskega podjetja na ravni Evropske unije (EU) se je lotila ekspertna komisija, ki jo je imenovala Evropska komisija (Overview of Family Business, 2009). Eden od ključnih razlogov za delo ekspertne komisije je bilo pomanjkanje zanesljivih in primerljivih podatkov o družinskih podjetjih v evropskem prostoru. Uporaba enotne definicije v državah članicah EU bi tako omogočila jasnejšo sliko o gospodarskem in družbenem pomenu družinskih podjetij ter seveda lažjo primerljivost podatkov (npr. o številu družinskih podjetij, prispevku k zaposlovanju, gospodarskemu razvoju itd.) med državami članicami EU. Primer ene od definicij družinskega podjetja je (Overview of Family Business, 2009, str. 9–10):

»Podjetje katerekoli velikosti je družinsko podjetje, če izpolnjuje naslednje pogoje:

- Večina pravic odločanja pripada fizični osebi(am), ki je/so ustanovila(e) podjetje, ali pripada fizični osebi(am), ki je/so pridobila(e) delež kapitala podjetja, ali pripada njihovim zakonskim partnerjem, staršem, otroku ali neposrednim dedičem otrok.
- Večina pravic odločanja je neposrednih ali posrednih.
- Najmanj en član družine ali rodu (sorodstva) je formalno vključen v upravljanje in vodenje podjetja.
- Podjetja, ki kotirajo na borzi, ustrezajo definiciji družinskega podjetja, če oseba, ki je ustanovila ali pridobila podjetje ali njihove družine ali potomci posedujejo 25 % pravic odločanja iz naslova njihove udeležbe v kapitalu podjetja.«

Žal ne razpolagamo s podatki o uveljavitvi in razširjenosti uporabe te definicije v evropskem prostoru.

Za potrebe tega prispevka ne bomo postavljali posebne definicije družinskega podjetja, ampak z namenom boljšega razumevanja posebnosti upravljanja v družinskem podjetju pojasnili nekatere značilnosti, zaradi katerih so ta podjetja posebna.

Značilnosti družinskih podjetij

Družinska podjetja se med seboj razlikujejo glede na obseg in način vpetosti družine v podjetje (Sharma, 2004; Stanley et al., 2019), ki se lahko spreminja skozi »življenje« družinskega podjetja. Prav zaradi spreminjajoče se narave družinskih podjetij le-ta niso homogena skupina (Neubaum, 2018; Stanley et al., 2019) in je zato tudi težko izoblikovati le eno skupno definicijo družinskega podjetja. Za družinska podjetja je torej značilna tesna povezanost med družino in podjetjem ter s tem odločilni vpliv družine na podjetje, ki je lahko formalne (npr. večinski delež v lastništvu, sodelovanje v vodenju ali zaposlitev v podjetju) ali neformalne narave (npr. svetovanje nasledniku, ki ga izvaja ustanovitelj) (Lumpkin et al., 2008; Mandl, 2008). Tako formalne kot neformalne oblike vplivanja na podjetje, ki pogosto potekajo vzporedno, povečujejo kompleksnost delovanja družinskega podjetja.

Razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji pogosto pojasnujemo s prednostmi in slabostmi družinskih podjetij. V nadaljevanju opisujemo nekatere ključne prednosti in slabosti. Med prednosti družinskih podjetij uvrščamo dolgoročni pogled na podjetje, ki ga imajo lastniki in vodstvo družinskega podjetja, ki so večinoma člani družine. Tako je prizadevanje za kratkoročne finančne učinke podrejeno izzivom zagotavljanja dolgoročnega obstoja in razvoja družinskega podjetja ter ohranitvi podjetja za prihodnje družinske generacije. Tovrstna dolgoročna usmerjenost se kaže v odnosu članov družine – lastnikov in managerjev – do zaposlenih, kupcev, družbe in do drugih pomembnih udeležencev, kjer je v ospredju prizadevanje za kakovostne odnose in učinke. Družina je mnogo skrbnejša glede ohranitve statusa podjetja kot verodostojnega partnerja, kot je to primer v nedružinskih podjetjih. Družina si prizadeva, da slabe poslovne prakse in nepremišljena, nezakonita ali neetična ravnanja podjetja ne bi škodila ugledu podjetja, s tem pa tudi ugledu družine (Dyer & Whetten, 2006; Mandl, 2008). Člani družine v vlogi lastnikov in managerjev so mnogo bolj motivirani, njihova delovna storilnost je posledično večja. Pripravljeni so se odreči finančnim ugodnostim v korist ohranjanja in nadaljnjega razvoja družinskega podjetja (Kets de Vries, 1993; Neubauer & Lank, 1998).

Družina odločilno vpliva na prevladujoče vedenje, norme in vrednote v podjetju. Družina oblikuje temeljna načela, prepričanja in vrednote, ki predstavljajo smernice pri določanju vizije, poslanstva in ciljev podjetja (Duh et al., 2010).

Kultura družinskega podjetja je navadno stabilna kultura, ki se je izoblikovala skozi obstoj podjetja, nanjo pa v številnih primerih uspešnih družinskih podjetij močno vplivajo ustanovitelji, in to tudi ko podjetje prevzamejo člani naslednje družinske generacije (npr. miti in legende o ustanoviteljih ter njihovih pionirskih začetkih) (Sharma, 2004). Takšna kultura je lahko po eni strani pomemben vir konkurenčne prednosti (Denison et al., 2004), po drugi strani pa je lahko takšna stabilna kultura hkrati ovira za potrebno prilagajanje spremembam v okolju (Leach, 1991). Med prednosti družinskih podjetij uvrščamo tudi dobro poznavanje podjetja, ki ga razvijejo člani družine. Tako je pomembno, da imajo otroci pogoste stike s podjetjem, in to že v zgodnjem otroštvu, kar lahko sprva poteka le v obliki pogovorov s starši, pozneje pa z občasnim delom v podjetju (Le Breton-Miller et al., 2004; Motwani et al., 2005).

Najvišje vodstvo podjetja pogosto sestavljajo člani družine, kar jim ob sočasnem lastništvu podjetja omogoča hitro in neodvisno sprejemanje odločitev. Družinska podjetja so tako zelo prilagodljiva in sposobna zadovoljevati individualno izražene potrebe kupcev, kar ima za izid ugoden položaj na trgu (Denison et al., 2004; Mandl, 2008). Menjave v vodstvu so redke oz. se dogajajo manj pogosto kot v nedružinskih podjetjih, zato družinska podjetja lažje ohranjajo kakovostne (tudi osebne) odnose s kupci in drugimi poslovnimi partnerji (Leach, 1991). Takšni odnosi so prisotni tudi napram zaposlenim, kar vodi do pozitivnega delovnega vzdušja in večjega zadovoljstva zaposlenih kljub pogosto nižjem plačilu od tistega v nedružinskih podjetjih (Vallejo, 2008).

Slabosti družinskih podjetij so prav tako povezane z družino in prav njena emocionalna narava je pogosto tista, ki povzroča probleme ne le v družini, ampak tudi v podjetju (npr. Dyer & Whetten, 2006; Sharma & Irving, 2005). Tako se npr. dogaja, da družinske želje in interesi prevladajo nad poslovnimi razlogi ter se uveljavi načelo »podjetje služi družini« (Mandl, 2008), vodi pa lahko tudi do pojava nepotizma v družinskih podjetjih (npr. Kets de Vries, 1993; Déniz et al., 2005; Dyer & Whetten, 2006). Pogosta slabost v podjetjih druge in poznejših družinskih generacij je t. i. »molzenje podjetja« ali tudi »žetev podjetja« (Kets de Vries, 1993), kar označujemo kot pojav, ko član mlajše generacije dojema podjetje zgolj kot vir finančnih sredstev (torej kot »molzno kravo«), pri tem pa sam ni pripravljen delovati v smeri zagotavljanja uspešnega poslovanja podjetja. Kot eno od osrednjih slabosti družinskih podjetij pa velja omeniti nasledstvo. To se zaradi svoje kompleksnosti in dejstva, da je družina ne samo poslovno, ampak tudi emocionalno vpeta v proces priprav in odločanja o prihodnosti podjetja ob umiku starejše generacije (Cabrera-Suárez et al., 2018; De Massis et al., 2016; De Massis & Foss, 2018; Daspit et al., 2016; Močnik et al., 2019), pogosto ne konča uspešno in številna družinska podjetja propadejo prav zaradi nerazrešenega nasledstvenega vprašanja.

Družinska podjetja se tako razlikujejo od podjetij z anonimnimi lastniki in najetimi managerji prav zaradi družine, ki v vlogi lastnika in managerja s svojimi odločitvami vpliva na obstoj in razvoj podjetja. Takšna aktivna vloga družine vodi do številnih upravljalno-vodstvenih posebnosti v primerjavi z nedružinskimi podjetji. V nadaljevanju pojasnujemo nekatere posebnosti upravljanja v družinskih podjetjih.

Posebnosti upravljanja v družinskem podjetju

Upravljanje v družinskih podjetjih se razlikuje od tovrstne prakse v nedružinskih podjetjih zaradi aktivne vloge družine v podjetju. Upravljanje razumemo kot lastniško funkcijo, ki jo v družinskem podjetju za razliko od nedružinskega podjetja vrši družina kot lastnica in ključni interesni udeleženec. S svojimi odločitvami odločilno vpliva na razvojno usmeritev podjetja v prihodnosti. Pri tem igrajo pomembno vlogo družinski odnosi, interesi in vrednote. Konfliktni odnosi med člani družine ter različnost interesov in pričakovanj med člani družine v zvezi s podjetjem lahko pripeljejo do številnih upravljalških problemov v obliki nezmožnosti dogovorov o prihodnosti podjetja in njegovi razvojni usmeritvi. To pa lahko ogroža dolgoročni obstoj podjetja. V nadaljevanju pojasnujemo, kako lahko z mehanizmi družinskega upravljanja dopolnujemo upravljanje družinskega podjetja in preprečimo, da bi nerazrešena družinska razmerja negativno vplivala na njegov obstoj.

Obseg prispevka nam ne dopušča celovite obravnave upravljanja v družinskem podjetju s procesnega, instrumentalnega in institucionalnega vidika, zato se osredotočamo na tiste posebnosti upravljanja, ki neposredno urejajo razmerja v družini ter med družino in podjetjem. Uspešnost družinskega podjetja je v veliki meri odvisna od družine, ki lastniško in pogosto tudi vodstveno obvladuje družinsko podjetje. Uspešna družinska podjetja zato pogosto razvijejo in vzpostavijo mehanizme družinskega upravljanja (MDU) (angl. family governance mechanisms), nekateri avtorji jih označujejo tudi kot instrumente. Gre za mehanizme, ki jih družinska podjetja uporabljajo na področju družine ter dopolnjujejo elemente in mehanizme upravljanja družinskega podjetja (angl. family business governance) (Suárez & Santana-Martán, 2004; Suess-Reyes, 2017).

Družinsko upravljanje ima drugačno funkcijo kot upravljanje družinskega podjetja (Gersick & Feliu, 2014). Namen mehanizmov družinskega upravljanja je namreč krepitev povezanosti med člani družine, usmerjanje vpliva družine na podjetje ter oblikovanje skupnih pogledov družine na prihodnost družinskega podjetja. Družinskim članom omogočajo, da izrazijo svoja občutja, pričakovanja in poglede v zvezi s podjetjem, kar vzpostavlja skupni občutek skrbi za podjetje (Gnan et al., 2015; Suess, 2014) in omogoča oblikovanje jasne družinske vizije in ciljev glede podjetja. Mehanizmi vplivajo na izboljšanje odnosov med člani družine in spodbujajo njihovo sodelovanje (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Mustakallio et al., 2002).

MDU niso zakonsko obvezni, lahko pa čez čas postanejo moralno zavezujoči. Tovrstni mehanizmi temeljijo na zaupanju in pomagajo članom družine, da učinkovito razpravljajo o svojih pogledih in pričakovanjih v zvezi s podjetjem ter opredeljujejo svoja razmerja in obseg svojega delovanja v ali v zvezi s podjetjem. Še posebno so ti mehanizmi uporabni pri razreševanju nasledstvenih izzivov (Gnan et al., 2015; Umans et al., 2020).

V literaturi prevladuje delitev mehanizmov na formalne in neformalne. Med formalne MDU uvrščamo družinski svet (angl. family council) in družinsko ustavo (v angleščini najdemo zanjo različna poimenovanja, kot so: family charter, family constitution, family plan, family code of conduct) kot najpogostejše uporabljena formalna mehanizma. Tako je npr. družinska ustava zelo razširjena v Združenih državah Amerike in Latinski Ameriki, v manjšem obsegu pa je prisotna v evropskih družinskih podjetjih (Gersick & Feliu, 2014). Kot primer neformalnega MDU so pogosto v praksi prisotna neformalna družinska srečanja (angl. family meetings) (Uman et al., 2020), pa tudi vidni simboli, ki ponazarjajo družinsko dediščino in vsakodnevne interakcije starejše generacije s šoloobveznimi otroki (Berent-Braun & Uhlaner, 2012). Na takšen način poskušajo družine pri otrocih razviti občutek ponosa in želje, da tudi sami prispevajo k nadaljnji rasti in razvoju družinskega podjetja, s tem pa pozitivno vplivajo tudi na razvoj čustvene zavezanosti otrok družinskemu podjetju. Takšna t. i. čustvena zavezanost pripadnikov mlajše generacije se je pokazala v raziskavah kot pomemben dejavnik uspešne uresničitve nasledstvenega procesa v družinskih podjetjih (Dawson et al., 2015; Sharma & Irving, 2005).

Izbira najprimernejšega MDU je odvisna od kompleksnosti družine, podjetja in lastniške strukture (Suess, 2014). V začetnih obdobjih je lastništvo družinskega podjetja pogosto omejeno na eno osebo ali zakonski par, v podjetju pa so pogosto aktivni le člani ene jedrne (nuklearne) družine. Člani jedrne družine so medsebojno tesno povezani, prav tako je močna vez med podjetjem in družino. S prenosom podjetja na drugo generacijo se lahko lastništvo podjetja razdeli med otroke, ki si ustvarijo lastne družine. Tako je v podjetje vključenih več družin, povezanost med družinami in vez s podjetjem pa pogosto začne slabeti. Člani (nekaterih) družine so pogosto manj zainteresirani za prevzem aktivne vloge v podjetju ali pa se njihovi interesi glede podjetja močno razlikujejo. S prenosom podjetja na tretjo in poznejše generacije pa se lahko razhajanja med pričakovanji in interesi članov družin še povečuje (Gersick et al., 1997; Suess, 2014). Z naraščanjem kompleksnosti lastniške strukture in družine tako narašča pomen družinskega upravljanja ter s tem tudi potreba po uporabi MDU. Neformalna, občasna družinska srečanja so zato primerna predvsem v družinskih podjetjih prve generacije v zgodnjih obdobjih življenja podjetja ter so še posebej pomembna z vidika vključevanja neaktivnih družinskih članov v razprave o podjetju in nasledstvu (Suess, 2014).

Za družinski svet kot obliko formalnega MDU pa raziskave in praksa kažejo, da je primerna izbira v podjetjih druge in poznejših generacij, ker je takrat podjetje večje in je v njem aktivno večje število družin, pogosto različnih generacij (Gersick et al., 1997; Neubauer & Lank, 1998). Družinsko ustavo, ki je normativni sporazum o temeljnih načelih, določilih in vodilih, na katerih se gradijo razmerja med družino in podjetjem (Berent-Braun & Uhlaner, 2012), je torej smiselno uporabiti v podjetjih poznejših generacij, ker sta takrat družinska in lastniška dimenzija družinskega podjetja izredno kompleksni (Suess, 2014). Osnovni namen družinske ustave je, da preprečimo konflikte med člani družine ter na ta način krepimo enotnost v družini in zavezanost družine podjetju (Gallo & Tomaselli, 2006; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Kociper et al., 2018). Družinska ustava pozitivno vpliva na povezanost med pripadniki različnih družinskih generacij (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017), če vsebuje jasen zapis pravil, obveznosti in zahtev glede udeležbe članov družine v podjetju in če vodstvu iz vrst pripadnikov starejše generacije uspe ustavo uporabiti tudi za sporočanje sistema svojih vrednot in kulture (Gersick & Felui, 2014). Po mnenju avtorjev (npr. Gallo & Tomaselli, 2006) je pogosto proces priprave družinske ustave pomembnejši od njene vsebine, ker priprava družinske ustave praviloma zahteva aktivno razpravo med člani družine. In če želijo člani družine oblikovati in sprejeti »delujočo« družinsko ustavo kot končni dokument, si morajo medsebojno zaupati in biti sposobni odkrito komunicirati (Suess, 2014). Tako priprava družinske ustave vodi do večje enotnosti v družini, ki je še kako pomembna pri odločanju članov družine o prihodnji razvojni usmeritvi podjetja.

Sklep

Upravljalno-vodstvene posebnosti v družinskih podjetjih so odraz moči in vpliva družine, ki je lastnik podjetja, člani družine pa pogosto zasedajo položaje v vodstvu podjetja. V prispevku smo se omejili na pojasnjevanje nekaterih posebnosti upravljanja družinskega podjetja. Zanimal nas je predvsem tisti »del« upravljanja, ki ureja razmerja v lastniški družini ter razmerja med podjetjem in družino. Družinska podjetja so razvila številne mehanizme družinskega upravljanja, s pomočjo katerih razrešujejo temeljna vprašanja v zvezi s podjetjem. V pomoč so jim tako neformalni kot tudi formalni mehanizmi. Žal ne razpolagamo s podatki o tem, kako je z uporabo tovrstnih mehanizmov v slovenskih družinskih podjetjih. Če pa izhajamo iz ocen, da med slovenskimi družinskimi podjetji prevladujejo podjetja v lasti prve generacije družine, lahko pričakujemo večjo prisotnost neformalnih mehanizmov družinskega upravljanja. Ker se bodo (ali pa se že) številna družinska podjetja soočala z razreševanjem dilem o prihodnosti podjetja ob umiku ustanovitelja, je uporaba neformalnih mehanizmov še kako pomembna. S prenosom podjetij na drugo generacijo pa postajajo vedno pomembnejši tudi formalni mehanizmi družinskega upravljanja.

Prispevek ponuja vpogled v pomen družinskega upravljanja in njegovih mehanizmov v družinskih podjetjih in upamo, da bo spodbudil slovenska družinska podjetja k uporabi katerega od v prispevku predstavljenih mehanizmov družinskega upravljanja. Pomembno vlogo pri uvajanju mehanizmov družinskega upravljanja v slovenska družinska podjetja igrajo institucije podpornega okolja. Z ustreznim informiranjem, izvedbo usposabljanj in nudenjem storitve svetovanja s področja priprave družinske ustave, pa tudi drugih mehanizmov, so lahko v pomoč lastniški družini pri urejanju temeljnih razmerij v družini in napram podjetju.

Viri

Arteaga, R., Menéndez-Requejo, S. (2017). Family constitution and business performance: moderating factors. *Family Business Review*, 30(4), 320–338. <https://doi.org/10.1177/0894486517732438>

Barometer (2018). *European Family Business Barometer, EFB and KPMG enterprise*. Pridobljeno 18. novembra 2019 iz European Family Businesses: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/european-family-business-barometer7ed.pdf>

Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103–119. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9269-4>

Botero, I. C., Cruz, C., De Massis, A., & Nordquist, M. (2015). Family business research in the European context. *European Journal of International Management*, 9(2), 139–159. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.067858>

Cabrera-Suárez, M. K., García-Almeida, D. J., & De Saá-Pérez, P. (2018). A dynamic network model of the successor's knowledge construction from the resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 31(2), 178–197. <https://doi.org/10.1177/0894486518776867>

Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44–64. <https://doi.org/10.1177/0894486515599688>

Dawson, A., Sharma, P., & Irving, P. G. (2015). Predictors of later-generation family members' commitment to family enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 545–569. <https://doi.org/10.1111/etap.12052>

De Massis, A., & Foss, N. J. (2018). Advancing family business research: the promise of microfoundations. *Family Business Review*, 31(4), 386–396. <https://doi.org/10.1177/0894486518803422>

De Massis, A., Sieger, P., Chua, J. H., & Vismara, S. (2016). Incumbents' attitude toward intrafamily succession: an investigation of its antecedents. *Family Business Review*, 29(3), 278–300. <https://doi.org/10.1177/0894486516656276>

Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61–70. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x>

Déniz, M. de la C. D., & Suárez, M. K. C. (2005). Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56(1), 27–41. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-3237-3>

Družinsko podjetništvo (2020). *Družinsko podjetništvo. Značilnosti v Sloveniji*. Ljubljana: EY.

Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010). Core values, culture and ethical climate as constitutional elements of ethical behaviour: exploring differences between family and non-family enterprises. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 473–489. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0519-9>

Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785–802. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x>

Gallo, M. A./Tomaselli, S. (2006). Formulating, implementing and maintaining family protocols. V P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrnios, & S. B. Klein, (ur.), *Handbook of Research on Family Business* (str. 298–316). Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781781009383.00037>

Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). Governing the family enterprise: practices, performance and research. V L. Melin, M. Nordqvist, & p. Sharma, P. (ur.), *The SAGE Handbook of Family Business* (str. 196–225). London: Sage.

Gnan, L., Montemerlo, D., & Morten Huse. (2015). Governance systems in family SMEs: the substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 355–381. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12070>

Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.

Kociper, T. s sodelavci (2018). *Nasledstvo: izziv družinskih podjetij. Priročnik za ustanovitelje in naslednike pri prenosu lastništva in vodenja družinskega podjetja*. Ljubljana: Spirit Slovenija, javna agencija.

Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L.P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>

Leach, P. C. (1991). *The Stoy Hayward guide to the family business*. London: Kogan Page.

Lumpkin, G. T., Martin, W., & Vaughn, M. (2008). Family orientation: individual-level influences on family firm outcomes. *Family Business Review*, 21(2), 127–138. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00120.x>

Mandl, I. (2008). *Overview of family business relevant issues, final report, Austrian Institute for SME Research, Vienna*. Pridobljeno 18. novembra 2019 iz European Union, European Commission: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm

Močnik, D., Duh, M., & Crnogaj, K. (2019). *Slovenska podjetniška demografija in prenos podjetij: slovenski podjetniški observatorij 2018*. Maribor: Univerzitetna založba Univerze.

Motwani, J., Levenburg, N. M., Schwarz, T. V., & Blankson, C. (2006). Succession planning in SMEs: an empirical analysis. *International Small Business Journal*, 24(5), 471–495. <https://doi.org/10.1177/0266242606067270>

Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x>

- Neubauer, F., & Lank, A.G. (1998). *The family business: its governance for sustainability*. London: Macmillan Press.
- Neubaum, D. O. (2018). Family business research: roads travelled and the search for unworn paths. *Family Business Review*, 31(3), 259–270. <https://doi.org/10.1177/0894486518792948>
- Oldest Companies. (2008). *The 100 oldest companies in the world*. Pridobljeno 10. septembra 2021 iz Oldest Companies: <http://all-classic-ads.com/100-oldest-companies-world.html>
- Overview of Family Business. (2009). *Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies. Final Report of the Expert Group*. European Commission. Pridobljeno 18. novembra 2019 iz European Union, European Commission: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/#h2-conclusions>
- Payne, T. (2018). Reflection on family business research: considering domains and theory. *Family Business Review*, 31(2), 167–175. <https://doi.org/10.1177/0894486518776550>
- Report EU (2015). *Report on family businesses in Europe*. Pridobljeno 18. novembra 2019 iz European Union, European Commission: http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_EN.pdf
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(1), 13–33. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x>
- Stanley, L. J., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Kellermanns, F. W. (2019). A typology of family firms: an investigation of entrepreneurial orientation and performance. *Family Business Review*, 32(2), 174–194. <https://doi.org/10.1177/0894486519838120>
- Suárez, K. C., & Santana-Martán, D. J. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 141–163. <https://doi.org/10.1108/13552550410521425>
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138–155. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>
- Suess-Reyes, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics*, 87(6), 749–777. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0835-3>
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54(1), 189–207. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0078-5>
- Vallejo, M. C. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 261–279. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9493-2>

FISKALNOPOLITIČNA NEGOTOVOST V ZDRUŽENIH DRŽAVAH AMERIKE MED KORONAKRIZO

Pred. mag. Dejan Romih

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ul. 14, 2000 Maribor

Društvo ekonomistov Maribor, Razlagova ul. 14, 2000 Maribor

dejan.romih@um.si, dejan.romih@demb.si

 <https://orcid.org/0000-0001-9123-0183>

Povzetek: V tem članku (na kratko) obravnavam fiskalnopolitično negotovost v ZDA med koronakrizo, ki je povzročila potrebo po sprejetju fiskalnopolitičnih ukrepov za ublažitev družbenih, gospodarskih in zdravstvenih posledic pandemije covida-19. Ker se razmere zaradi novih zaskrbljujočih različic koronavirusa SARS CoV-2, kot je npr. delta, poslabšujejo, se postavlja vprašanje, kolikšni bodo fiskalni stroški zaježitve pandemije covida-19.

Ključne besede: covid-19, fiskalna politika, koronakriza, negotovost

JEL: E62, E65

Uvod

Zadnje leto in pol se v tujini zaradi koronakrize veliko govori in piše o fiskalnopolitični negotovosti (angl. fiscal policy uncertainty), ki jo lahko definiramo kot negotovost glede prihodnje fiskalne politike. Dejstvo je, da je koronakriza pri nas in v tujini povzročila potrebo po sprejetju fiskalnopolitičnih ukrepov za ublažitev družbenih, gospodarskih in zdravstvenih posledic pandemije covida-19 (IMF, 2021).

Osnovni namen tega članka je vzbuditi večje zanimanje domačih ekonomistov, študentov ekonomije in oblikovalcev politike za fiskalnopolitično negotovost, o kateri se pri nas kljub koronakrizi premalo govori in piše. Kratka pregleda literature, ki so ju podali Al-Thaqeb in Algharabali (2019) ter Al-Thaqeb idr. (se tiska), sta pokazala, da gospodarskopolitična negotovost negativno vpliva na gospodarsko aktivnost. Vprašanje, ki se ob tem postavlja, je, ali podobno velja tudi za fiskalnopolitično negotovost.

Prejeto: 25. 9. 2021

Recenzirano: 27. 9. 2021

Popravljeno: 27. 9. 2021

Sprejeto: 27. 9. 2021

Lektorirano: 27. 9. 2021

Strokovni članek sta recenzirala dva recenzenta.

Mag. Dejan Romih je predavatelj mednarodne ekonomije in poslovanja na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerzi v Mariboru.

Romih, D. (2021). Fiskalnopolitična negotovost v Združenih državah Amerike med koronakrizo. *Glasilo Društva ekonomistov Maribor*, 1(4), 12–16.

Medijska poročila kažejo, da se družbene, gospodarske in zdravstvene razmere pri nas in v tujini hitro spreminjajo pod vplivom delte (tj. zaskrbljujoče različice koronavirusa SARS CoV-2, ki je bila odkrita oktobra 2020 v Indiji), kar povzroča potrebo po sprejetju dodatnih fiskalnopolitičnih ukrepov za ublažitev posledic pandemije covid-19. Ob tem se postavlja vprašanje, kolikšni bodo fiskalni stroški njene zaježitve. Zaenkrat kaže, da bodo ti veliki.

Merjenje fiskalnopolitične negotovosti

Po veliki recesiji, ki je v ZDA trajala od januarja 2008 do junija 2009 (tj. 18 mesecev) (NBER, 2021), se je pokazala potreba po merjenju fiskalnopolitične negotovosti. V ta namen so Baker idr. (2016) razvili indeks fiskalnopolitične negotovosti (angl. fiscal policy uncertainty index) za ZDA, ki se uvršča med kategorijske indekse gospodarskopolitične negotovosti (angl. categorical economic policy uncertainty indices) za ZDA, ki so jih razvili Baker idr. (prav tam). V literaturi srečujemo te indekse tudi za Grčijo in Japonsko. Metodologija računanja indeksa fiskalnopolitične negotovosti za ZDA je objavljena na https://www.policyuncertainty.com/categorical_epu.html.

Razprava o določitvi (pravilneje: povečanju) zgornje meje dolga (angl. debt ceiling) v ZDA je povečala zanimanje (fiskalnih) ekonomistov in oblikovalcev (fiskalne) politike za fiskalnopolitično negotovost v ZDA. Dejstvo je, da se fiskalne razmere v ZDA zaradi koronakrize poslabšujejo. Pojav novih različic koronavirusa SARS CoV-2, kot je npr. mi (angl. mu), povečuje zaskrbljenost nad položajem v ZDA in ustvarja pritisk na fiskus.

Vpliv fiskalnopolitične negotovosti na gospodarstvo

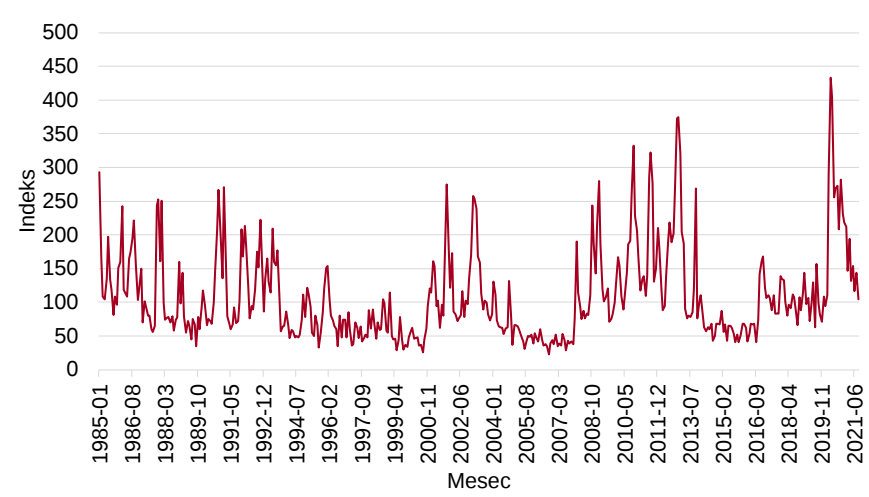
Iz pregleda literature o fiskalnopolitični negotovosti, ki je dostopna na spletu, je razvidno, da je bilo največ literature s tega področja objavljene okoli leta 2014 (Fernández-Villaverde idr., 2014, 2015; Hollmayr & Matthes, 2015; Johannsen, 2014; Matthes & Sablik, 2014; Murray, 2014) in 2020 (Anzuini idr., 2020; Beckmann & Czudaj, 2020; Popiel, 2020; Trung, 2019). Raziskave so večinoma pokazale, da fiskalnopolitična negotovost negativno vpliva na gospodarsko aktivnost, kar je v skladu s pričakovanji. Fernández-Villaverde idr. (2014, 2015) so na primeru ZDA ugotovili, da fiskalnopolitična negotovost negativno vpliva na investicije, potrošnjo, proizvodnjo ipd. Podobno so na primerih Italije in Nemčije ugotovili Anzuini idr. (2020) oz. Beckman in Czudaj (2020). Popiel (2020) pa je v nasprotju z Fernándezom-Villaverdejem idr. (2014, 2015) na primeru ZDA ugotovil, da fiskalnopolitična negotovost ne vpliva na gospodarsko aktivnost. Očitno je, da so potrebne še dodatne raziskave.

Fiskalnopolitična negotovost v ZDA

Slika 1 kaže gibanje indeksa fiskalnopolitične negotovosti za ZDA v obdobju od januarja 1985 do avgusta 2021.

Iz slike je razvidno, da je bila fiskalnopolitična negotovost v ZDA največja aprila 2020, ko so ZDA bile v koronarecesiji, ki je po podatkih Odbora za datiranje poslovnega ciklusa (Business Cycle Dating Committee) trajala od marca do aprila 2020 (tj. dva meseca) (NBER, 2021). Izkazalo se je, da sta bila prvi val okužb s koronavirusom SARS CoV-2 in koronarecesija velik izziv za fiskus.

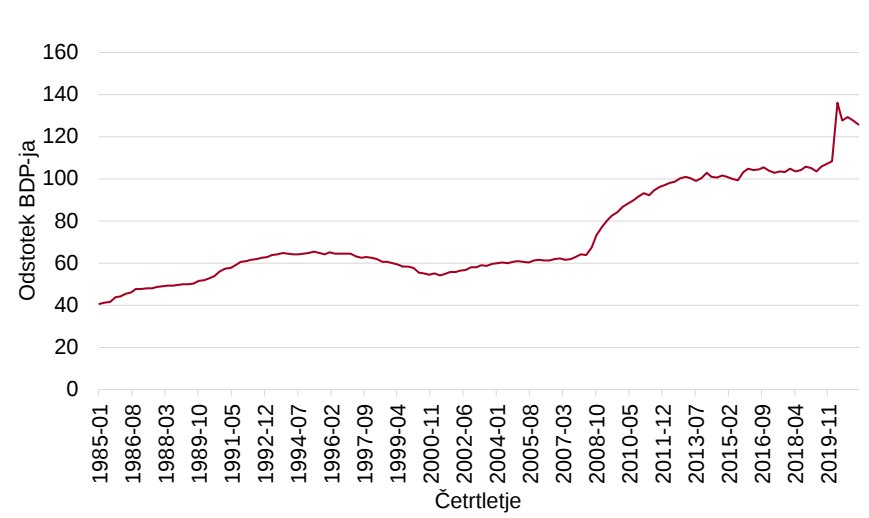
Slika 1: Gibanje indeksa fiskalnopolitične negotovosti za ZDA v obdobju od januarja 1985 do avgusta 2021



Vir podatkov: Baker idr. (2016), <https://www.policyuncertainty.com/>.

Slika 2 kaže gibanje deleža javnega dolga v BDP-ju v ZDA v obdobju od prvega četrtnetja 1985 do drugega četrtnetja 2021. Iz slike je razvidno, da so fiskalnopolitični ukrepi za ublažitev posledic pandemije covida-19 prispevali k povečanju deleža javnega dolga v BDP-ju. Ta delež je bil največji v drugem četrtnetju 2020, ko je znašal 136 odstotkov BDP-ja. V drugem četrtnetju 2021 je javni dolg v ZDA znašal 28,5 bilijona USD (v angleškem jeziku: 28,5 trilijona USD) (Federal Reserve Bank of St. Louis, 2021b).

Slika 2: Gibanje deleža javnega dolga v BDP-ju v ZDA v obdobju od prvega četrtnetja 1985 do drugega četrtnetja 2021



Vir podatkov: Federal Reserve Bank of St. Louis (2021b).

Opomba: 1985-01 = prvo četrtnetje 1985. 1985-04 = drugo četrtnetje 1985. 1985-07 = tretje četrtnetje 1985. 1985-10 = zadnje četrtnetje 1985.

Razprava o določitvi zgornje meje dolga, ki poteka v ZDA, je tako kot leta 2011, ko je prišlo do krize zgornje meje dolga (angl. 2011 debt ceiling crisis), in 2013, ko je ponovno prišlo do krize zgornje meje dolga (angl. 2013 debt ceiling crisis), prispevala k povečanju fiskalnopolitične negotovosti v ZDA. Dejstvo je, da fiskalne razmere v ZDA niso rožnate, saj se je javni dolg zaradi koronakrize zelo povečal.

Viri

Al-Thaqeb, S. A., & Algharabali, B. G. (2019). Economic policy uncertainty: A literature review. *The Journal of Economic Asymmetries*, 20, e00133. <https://doi.org/10.1016/j.jeca.2019.e00133>

Al-Thaqeb, S. A., Algharabali, B. G., & Alabdulghafour, K. T. (se tiska). The pandemic and economic policy uncertainty. *International Journal of Finance and Economics*. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2298>

Anzuini, A., Rossi, L., & Tommasino, P. (2020). Fiscal policy uncertainty and the business cycle: time series evidence from Italy. *Journal of Macroeconomics*, 65, 103238. <https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2020.103238>

Beckmann, J., & Czudaj, R. (2020). *Fiscal policy uncertainty and its effects on the real economy: German evidence* (Chemnitz Economic Papers No. 039). <http://hdl.handle.net/10419/227622>

Federal Reserve Bank of St. Louis (2021a). *Federal debt: total public debt*. <https://fred.stlouisfed.org/series/GFDEBTN>

Federal Reserve Bank of St. Louis (2021b). *Federal debt: total public debt as percent of gross domestic product*. <https://fred.stlouisfed.org/series/GFDEGDQ188S#0>

Fernández-Villaverde, J., Guerrón-Quintana, P., Kuester, K., & Rubio-Ramírez, J. (2014). *Fiscal uncertainty and economic activity* (Research Briefs in Economic Policy No. 4).

Fernández-Villaverde, J., Guerrón-Quintana, P., Kuester, K., & Rubio-Ramírez, K. (2015). Fiscal volatility shocks and economic activity. *American Economic Review*, 105(11), 3352–3384. <https://doi.org/10.1257/aer.20121236>

Hollmayr, J., & Matthes, C. (2015). Learning about fiscal policy and the effects of policy uncertainty. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 59, 142–162. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2015.08.002>

International Monetary Fund [IMF] (2021). *Policy responses to COVID-19*. <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19>

Johannsen, B. K. (2014). *When are the Effects of Fiscal Policy Uncertainty Large?* (Finance and Economics Discussion Series No. 2014-40). <https://www.federalreserve.gov/econres/feds/when-are-the-effects-of-fiscal-policy-uncertainty-large.htm>

Matthes, C., & Sablik, T. (2014). *Learning about fiscal policy uncertainty* (Economic Brief No. EB14-01). https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/historical/frbrich/econbrief/frbrich_eb_14-01.pdf

Murray, J. (2014). *Fiscal policy uncertainty and its macroeconomic consequences* (MPRA Paper No. 57409). <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/57409>

National Bureau of Economic Research [NBER] (2021). *US business cycle expansions and contractions*. <https://www.nber.org/research/data/us-business-cycle-expansions-and-contractions>

Popiel, M. K. (2020). Fiscal policy uncertainty and US output. *Studies in Nonlinear Dynamics & Econometrics*, 24(2), 20180024. <https://doi.org/10.1515/snde-2018-0024>

Trung, N. B. (2019). The spillover effects of US economic policy uncertainty on the global economy: A global VAR approach. *The North American Journal of Economics and Finance*, 48, 90–110. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2019.01.017>

Prejeto: 21. 9. 2021

Recenzirano: 27. 9. 2021

Popravljen: 27. 9. 2021

Sprejeto: 27. 9. 2021

Lektorirano: 27. 9. 2021

Strokovni članek sta recenzirala dva recenzenta.

Mag. Daniel Zdolšek je višji predavatelj računovodstva in revizije na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru.

Mag. Sabina Taškar Beloglavec je višja predavateljica financ na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru.

Zdolšek, D., & Taškar Beloglavec, S. (2021). Poročanje podjetij: informacije o zadevah v zvezi s podnebjem za poslovno leto 2021. *Glasilo Društva ekonomistov Maribor*, 1(4), 17–27.

POSLOVANJE IN PODNEBJE

Strokovni članek

POROČANJE PODJETIJ: INFORMACIJE O ZADEVAH V ZVEZI S PODNEBJEM ZA POSLOVNO LETO 2021

Viš. pred. mag. Daniel Zdolšek

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ul. 14, 2000 Maribor
daniel.zdolsek@um.si

 <https://orcid.org/0000-0002-6316-4171>

Viš. pred. mag. Sabina Taškar Beloglavec

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ul. 14, 2000 Maribor
sabina.beloglavec@um.si

 <https://orcid.org/0000-0002-0301-0349>

Povzetek: V prispevku je posebna pozornost namenjena podjetjem oziroma njihovem poročanju glede podnebja in tveganj, ki se v zvezi s tem pojavljajo. Pričakovanja glede tovrstnega poročanja naraščajo in pričakuje se poročanje tudi že za poslovno leto 2021. Zahtevano pa ni le nefinančno poročanje o teh zadevah, temveč vlagatelji in drugi zahtevajo in pričakujejo tudi računovodsko poročanje o teh zadevah. V prispevku so zato predstavljeni (nekateri) viri (dokumenti) v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji, ki jih podjetje lahko uporabi pri pripravi računovodskih izkazov, razkritij k njim ter preostalih delov letnega poročila tudi že za tekoče poslovno leto. Na koncu so predstavljene tudi pričakovane spremembe, ki se bodo (na globalni ravni) na tem področju zgodile najpozneje do leta 2022.

Ključne besede: razkritja, računovodski izkazi, letno poročilo, zadeve v zvezi s podnebjem, tveganja v zvezi s podnebjem, pravila

JEL: M40, M41

Uvod

Podnebna kriza (angl. *climate crisis*) zahteva (med drugim) vedno večji napor postavljalcev pravil (npr. zakonodajalca, regulatorjev oziroma drugih nadzornikov) in vlagateljev. Od leta 2018 dalje so nekatere regije, države (vsaj 18), skupnosti držav (npr. Evropska unija; v nadaljevanju EU) že razglasile izredne razmere (angl. *state of emergency*): skupaj je 2.029 deklaracij v 35 državah (brez držav EU) in dodatna v EU, kar predstavlja 13,2 odstotka svetovne populacije (v septembru 2021; vir: Climate emergency declarations in 2,012 jurisdictions and local governments cover 1 billion citizens, 2021).

V zadnjih dveh letih, ko so v ospredju sicer predvsem dogajanja v zvezi z virusom Sars-Cov-2 oziroma covid-19, pa so (med drugim) za podjetja izziv spreminjanje poslovanja in digitalizacija, novi poslovni modeli, usmerjanje poslovanja k (bolj) trajnostnemu principu delovanja, pa tudi v sledenje venomer spreminjajočih se odzivov odjemalcev in vlagateljev, predvsem pa napovedi na finančnih trgih. Zaradi svojih prepričanj, politik in usmeritev so različni odjemalci (poslovni partnerji, kupci proizvodov in storitev, prebivalstvo okoliša lokacije poslovanja oziroma proizvodnje podjetja, širša javnost in drugi) in vlagatelji (lastniki, posojilodajalci; to je vlagatelji v širšem pomenu) osredotočeni tudi na podnebne spremembe in v zvezi s tem vse več razkritij podjetij (angl. *climate-related disclosures*). Ti deležniki pojmujejo podnebno krizo kot pomembno zadevo, ki lahko ima, ima in bo imela pomembne poslovne in finančne učinke za podjetja. Podnebna kriza (npr. globalno segrevanje), velika verjetnost neugodnih vremenskih pojavov, nestanovitnost vremena in druge podnebne spremembe so (med drugim) povod, da so se vzpostavile zasebne iniciative, ki so pripravile pravila za razkrivanje v zvezi s podnebjem, v prihodnje pa je pričakovati vedno več pravno obvezujočih pravil, ki jih bodo vzpostavile države, skupnost držav (npr. EU) in različni, tudi nadnacionalni, regulatorji. Nekatere iniciative (npr. CDSB, Fundacija IFRS, TCFD) so omenjene in opredeljene v nadaljevanju prispevka, pregled vseh iniciativ pa ni vsebina tega prispevka.

V zvezi s podnebjem in z njim povezanim tveganjem (angl. *climate-related risk*) pa se pravila – to je standardi, ki urejajo računovodsko poročanje (poimenovani tudi standardi finančnega poročanja; pogovorno gre lahko zato tudi za poimenovanje finančno poročanje, angl. *financial reporting*, pri čemer je ta besedna zveza uporabljana tudi v pričujočem prispevku) – niso spremenila. Tako SRS in MSRP ostanejo v zvezi s poročanjem o podnebjem nespremenjeni. To pa ne pomeni, da se o podnebjem in z njim povezanih tveganjih ne poroča oziroma da ni mogoče poročati. Velika podjetja, nacionalno opredeljeni subjekti javnega interesa in druga podjetja, pa tudi različne (nepridobitne) organizacije javnega in zasebnega sektorja ter vsi pomembni akterji po nekih drugih merilih so tisti, ki naj bi o navedenih zadevah (že) poročali. Za druge skupine podjetij (npr. po velikosti srednje velika ali manjša) pa je priprava takih razkritij seveda priporočljiva. V Sloveniji je na primer subjekt javnega interesa opredeljen v zakonu, ki ureja revidiranje, in sicer po 44. točki 3. člena Zakona o revidiranju (ZRev-2, Uradni list RS, št. 65/08, 63/13 – ZS-K, 84/18 in 115/21) velja: »Subjekt javnega interesa je družba, s katere vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu vrednostnih papirjev, kreditna institucija, kot jo opredeljuje zakon, ki ureja bančništvo, zavarovalnica, kot jo opredeljuje zakon, ki ureja zavarovalništvo, in pokojninska družba, kot jo opredeljuje zakon, ki ureja pokojninske družbe. Subjekt javnega interesa je tudi družba, zavezana k obvezni reviziji po kriterijih zakona, ki ureja gospodarske družbe, v kateri imajo država ali občine, skupaj ali samostojno, neposredno ali posredno, večinski lastniški delež. Subjekt javnega interesa je lahko tudi druga pravna oseba, zavezana k obvezni reviziji, če je tako določeno z drugim zakonom.«

Pomembno je, da uporabniki računovodskih izkazov vedo in razumejo, katera razkritja v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji so zahtevana v trenutno splošno sprejetih pravilih računovodenja, kot so na primer Mednarodni standardi računovodskega poročanja (angl. *International Financial Reporting Standards*, IFRS; v nadaljevanju MSRP), ki so sprejeti za uporabo v EU. Vlagateljem (v širšem pomenu) lahko na primer poznavanje teh tematik omogoči, da ob razumevanju navedenih razkritij ta upoštevajo pri svojem poslovnem odločanju (npr. pri investiranju, financiranju, dezinvestiranju, definanciranju, poslovnem sodelovanju s podjetji in tako naprej).

Namen prispevka je usmeriti pozornost podjetij, ko gre za njihovo poročanje o zadevah v zvezi s podnebjem in povezanimi tveganji. Še posebej, ker se zahteve in pričakovanja glede takega poročanja zvišujejo in se pričakuje, da se o teh zadevah poroča tudi (že) v letnem poročilu za poslovno leto 2021. Sestava prispevka je naslednja. Po uvodnem poglavju so najprej predstavljeni zahteve in pričakovanja različnih deležnikov po več razkritih informacijah, ki se nanašajo na okolje, družbo in upravljanje (angl. *Environmental, Social, and Governance Matters*, *ESG Matters*), še posebej pa na podnebje. V nadaljevanju so v tretjem poglavju z gledišča podjetja predstavljeni zgledi, nekaj zadev v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji, vključno z zgledi, ki lahko imajo učinek na računovodske izkaze. V četrtem poglavju so predstavljeni (nekateri) viri (dokumenti) v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji, ki jih podjetje lahko uporabi pri pripravi računovodskih izkazov, razkritij k njim ter preostalih delov letnega poročila že za poslovno leto 2021. Prispevek se zaključi s kratkim vpogledom v pričakovane prihodnje spremembe, ko gre za poročanje v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji.

Zahteve po več razkritjih zadev v zvezi s podnebjem

Združeni narodi so postavili več (globalnih) ciljev za doseganje trajnostnega razvoja (angl. *Sustainable Development Goals*, *SDGs*, <https://sdgs.un.org/goals>), med katerimi je tudi 13. cilj, ki se nanaša na podnebno ukrepanje in se glasi: »Sprejeti nujne ukrepe za boj proti podnebnim spremembam in njihovim posledicam.« Države, naddržavne zveze in različne organizacije, vključno s podjetji, ter na splošno vsak prebivalec planeta naj bi ravnali v smeri, da se sprejemajo in udeležujejo ukrepi, ki blažijo in bodo v prihodnje blažili globalne podnebne posledice ter bodo pripomogli k stanovitnosti podnebja.

Podnebje in z njim povezana tveganja, pa tudi uresničena tveganja, lahko imajo pomemben učinek na poslovanje, poslovne modele, denarne tokove, poslovno in finančno uspešnost ter tudi odpornost podjetij (IFAC, 2021). Tako vlagatelji, nadzorniki oziroma regulatorji ter postavljalci pravil zahtevajo vse več razkritij, na primer v zvezi s tem, ali podjetje ravna in kako ravna, da pomaga ublažiti posledice svojega delovanja na podnebje, zmanjša emisije in tako naprej.

Vlagatelji, tako obstoječi kot potencialni, zahtevajo več razkritij v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji, pri čemer pa ne gre le za zahteve, ki se nanašajo na nefinančno poročanje (angl. *non-financial reporting*), temveč gre za zahteve po tem, da naj se teme v zvezi s podnebjem vključijo tudi v finančno poročanje. Takšen primer je zahteva večjih (globalnih) investicijskih skupin, ki globalno upravljajo premoženje več kot 103 bilijonov (10 na 12) ameriških dolarjev, da naj se pomembne zadeve v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji ustrezno prikažejo tudi v računovodskih izkazih in razkritjih k njim (UNPRI, 2020). Navedena zahteva ni osamljena, temveč je več enakih zahtev podalo še več drugih skupin (glejte na primer zahtevo upravitelja premoženja BlackRock, 2020).

Razkritja naj bi bila čim bolj verodostojna – to je konsistentna, primerljiva, zanesljiva in tudi uporabna pri poslovnem odločanju. Vendar poročilo Mednarodne organizacije nadzornikov finančnih trgov (angl. *International Organization of Securities Commissions, IOSCO*, www.iosco.org) iz junija 2021 glede razkrivanja zadev podjetij v zvezi s trajnostjo kaže na to, da obstaja več vrzeli med potrebami vlagateljev in trenutnim stanjem razkritih informacij v zvezi s trajnostjo. Poročanje podjetij je nepopolno, nekonsistentno in neprimerljivo (IOSCO, 2021). Podjetja na primer poročajo v skladu z različnimi pravili (okviri, standardi, priporočili in tako dalje), razkrivajo omejen obseg in nekonsistentne pisne informacije, ne razkrivajo podrobneje učinkov oziroma vpliva aktivnosti v zvezi s trajnostjo na njihovo delovanje, strategijo ter poslovno in finančno uspešnost (IFAC, 2021).

Podnebje in z njim povezana tveganja ter računovodski izkazi podjetja

Podnebje in z njim povezana tveganja, ki bi v prihodnje lahko imela pomemben učinek na računovodske izkaze podjetja, lahko delimo na dve skupini tveganj (TCFD, 2017). Prva skupina so fizična tveganja. Gre na primer za tveganja, da so lahko nepremičnine in premičnine v lasti podjetja poškodovane zaradi ekstremnih vremenskih dogodkov, in tveganja, da mora podjetje premestiti svojo proizvodnjo zaradi podnebnih sprememb. Druga skupina pa so tveganja, ki so povezana s preходом na nizkoogljično gospodarstvo (angl. *low-carbon economy*) oziroma brezogljično gospodarstvo (angl. *decarbonised economy, carbon-free economy*). Gre na primer za regulativna tveganja, posledično s tem povezana tveganja, ki obstajajo pri spremembah v poslovanju, in tveganja, povezana z vplivom okoljskih zavez podjetja proučitvi oslabitve sredstev oziroma življenjske dobe sredstev podjetja.

Jasno je, da bodo za različna podjetja tveganja v zvezi s podnebjem postala aktualna v različnih časovnih trenutkih. To pomeni, da je časovna determiniranost odvisna predvsem od vsakega posameznega podjetja, to je od več dejavnikov: lastnosti podjetja, sektorja delovanja, območja delovanja, občutljivosti posloводства in tako naprej.

Podjetje lahko tveganja v zvezi s podnebjem zaznava že danes, vendar ni nujno, da je njihov učinek pomemben za računovodske izkaze podjetja. Tveganja v zvezi s podnebjem lahko imajo več učinkov (TCFD, 2017; CDSB, 2020). Prvič, lahko imajo učinek neposredno na vrednosti v računovodskih izkazih podjetja in z njimi povezana razkritja ter tudi druga razkritja podjetja. Drugič, nekatera tveganja v zvezi s podnebjem lahko imajo le posreden vpliv na informacije, ki so razkrite v računovodskih izkazih podjetja. Tretjič, nekatera tveganja v zvezi s podnebjem pa ne bodo imela tozadevno prav nikakršnega vpliva. Tisto, kar je pomembno, je, da se poslovodstvo teh tveganj zaveda in se o prepoznanih tveganjih v zvezi s podnebjem in njihovih predvidenih učinkih uradno odloči (npr. na kolegiju oziroma seji poslovodstva), te sklepe (odločitve) pa dokumentira. Za sprejem odločitve pa je potrebna predhodna priprava ustreznih podatkovnih podlag (npr. predpriprava ustreznih podatkov, izvedba ustrezne analize scenarijev in tako naprej).

Poslovodstvo podjetja ima nalogo in odgovornost za pripravo računovodskih izkazov podjetja skladno s splošno sprejetimi pravili računovodenja. V Sloveniji podjetje uporablja bodisi Slovenske računovodske standarde (SRS, 2016) bodisi Mednarodne standarde računovodskega poročanja, ki so sprejeti za uporabo v EU (to je MSRP).

Računovodske izkaze podjetja dopolnjujejo (obvezna) razkritja, ki pojasnjujejo zadeve v računovodskih izkazih. Poslovodstvo podjetja mora presoditi, ali so med razkritji vsa potrebna, vključno z razkritji v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji, če se to izkaže za potrebno. SRS (2016) nimajo posebnih zahtev glede poročanja zadev v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji. Prav tako nimajo posebnih zahtev MSRP (IFRS, 2020). Sicer pa je nefinančno poročanje vsebinsko določeno v Direktivi o nefinančnem poročanju (angl. *Non-Financial Reporting Directive*, *NFRD*), tj. Direktiva 2014/95/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 22. oktobra 2014 o spremembi Direktive 2013/34/EU glede razkritja nefinančnih informacij in informacij o raznolikosti nekaterih velikih podjetij in skupin (Uradni list Evropske unije, št. L 330, z dne 15. 11. 2014.), v kateri so podana tudi priporočila, ne zaveze, po katerih se lahko poroča.

Analiza področja pokaže, da je pri poročanju zadev v zvezi s podnebjem še vedno nerazrešenih več zadev, med drugim ne obstaja obvezen (vseobsežno priznan) standard oziroma način, ko gre za poročanje zadev v zvezi s podnebjem. Prav tako ne obstaja standardiziran način (oblika) razkritij v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji.

Pri pripravi računovodskih izkazov pa mora podjetje (to je poslovodstvo podjetja) vseeno presoditi, katera podnebna tveganja lahko imajo potencialno pomemben učinek na računovodske izkaze in v kolikšnem obsegu (IFRS, 2020; IFAC, 2021). Posledično je zato poročanje zadev v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji različno med podjetji, odvisno od več različnih dejavnikov (npr. sektorske dejavnosti podjetja, narave in področij poslovanja, območja delovanja in tako naprej), kot smo že zapisali.

Pomemben dejavnik so med drugim okoljske zaveze podjetja, da bo to na primer postalo nizkoogljično ali brezogljično do nekega trenutka v prihodnosti (npr. do leta 2030; CDSB, 2020). Učinek takih zavez na računovodske izkaze podjetja je med drugim odvisen od njegovega posloводства, to je od ukrepov, ki jih je sprejelo posloводство, oziroma aktivnosti, ki jih je izvedlo posloводство, pripravljenih načrtov posloводства za uresničitev zavez, pravočasnosti izvedbe ukrepov, aktivnosti oziroma načrtovanja ter bremen (stroškov), povezanih s tem.

Kako ravnati pri pripravi informacij za poslovno leto 2021

Kot je že navedeno, se zahteva (vedno) več razkritij podjetij glede zadev, povezanih s podnebnimi tveganji – ker gre za dejavnik, ki ima pomemben učinek na podjetja (gl. UNPRI, 2020; BlackRock, 2020). Ko gre za učinke, ki so pomembni za delovanje, poslovanje in poslovno ter finančno uspešnost podjetja, so taka razkritja pričakovana.

V letna poročila za poslovno leto 2021 bodo poročajoča podjetja morala (med drugim) vključiti naslednja razkritja, povezana s podnebjem in z njim povezanimi tveganji – na primer v zvezi s tako imenovano podnebno krizo in njenimi učinki na podjetja oziroma njihovo poslovanje. Pri pripravi razkritij bo podjetje moralo presoditi, ali bo zagotovilo le razkritja, ki jih zahtevajo obstoječa pravila računovodenja, ali pa bo pripravilo obogatena razkritja, ki bodo uporabnikom letnih poročil omogočila boljše razumevanje učinkov aktivnosti podjetja, povezanih s podnebjem in z njim povezanimi tveganji, ter razkritje predvsem tistih, ki imajo vpliv na poslovno in denarno uspešnost ter finančni položaj poročajočega podjetja (IFAC, 2021). To še vedno ni pravno zavezujoča podlaga za poročanje, v maniri celotnega prispevka pa je seveda mogoče trditi, da se trendi na tem področju razvijajo v dve smeri, in sicer v oblikovanje pravnih podlag in aktov na eni strani in zavezujočih standardov za poročanje na drugi.

Več pripravljavcev pravil (angl. *standard-setters*) je pripravilo priporočila oziroma informacijska gradiva o računovodskem poročanju, ko gre za poročanje v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji oziroma podnebno krizo. Obravnavamo jih v nadaljevanju.

MSRP so zbirka računovodskih standardov za računovodsko poročanje, ki jih izdaja IASB (angl. *International Accounting Standards Board*), ustanovljen kot Svet za mednarodne računovodske standarde (angl. *International Accounting Standards Committee, IASC*) leta 1973 in reorganiziran leta 2001 v IASB, ki danes deluje v okviru Fundacije IFRS (angl. *IFRS Foundation*, www.ifrs.org). Ta je na podlagi prošenj po dodatnih informacijah o podnebnem poročanju podjetij pripravila pregled obstoječih zahtev, vključenih v MSRP, ki od poročajočega podjetja zahtevajo, da pri poročanju prouči zadeve v zvezi s podnebjem, ko imajo te učinek, ki je pomemben za računovodske izkaze (kot celote) poročajočega podjetja.

Gradivo, naslovljeno Učinki zadev, povezanih s podnebjem, na računovodske izkaze, ko gre za uporabo MSRP (v izvirniku: *Effects of climate-related matters on financial statements*, izdano novembra 2020), posebej obravnava pomen pomembnosti (angl. *materiality*) pri odločanju glede razkritij v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji ter na kratko prikaže, kako naj se MSRP uporabljajo v zvezi s temi razkritji in kako so ta lahko pomembna glede na (najpomembnejše) odločitve in ocene posloводства poročajočega podjetja, ki jih je to podalo pri pripravi računovodskih izkazov (gl. IFRS, 2020; podrobneje pa je odločanje in ocene posloводства predstavil Anderson, 2019). V tem gradivu je posebej poudarjeno, da je razkritje pomembno, če njegova opustitev, napačna navedba ali neustrezen prikaz pomeni, da je razumno pričakovati, da bi tako ravnanje imelo učinek na odločitve uporabnikov računovodskih izkazov (predvsem vlagateljev), ki jih ti sprejmejo na podlagi računovodskih izkazov posameznega poročajočega podjetja. Ni pa gradivo vseobsegajoče, saj ne obsega vseh (možnih) zgledov, o katerih naj bi podjetja presojala pri podnebnem poročanju. Poudariti je treba, da gradivo ne dopolnjuje ali spreminja obstoječih zahtev MSRP.

Odbor za standarde poročanja o podnebjem (angl. *Climate Disclosure Standards Board*, CDSB; www.cdsb.net), ki je nastal kot mednarodni konzorcij različnih podjetij in okoljskih nevladnih organizacij leta 2007, pripravlja Okvir CDSB (angl. *CDSB Framework*). Okvir je tisti, ki poročajočim podjetjem zagotavlja, da prepoznajo informacije v zvezi s trajnostjo in jih vključijo v analize oziroma ocene okoljskih in finančnih tveganj povezanih s podnebnimi spremembami. Okvir je pomemben za ustvarjanje in dodajanje vrednosti podjetja ter posledično pomemben za uporabnike in njihovo poslovno odločanje. Predvsem pa je pomemben pri prepoznavanju naravnih virov podjetja ter tveganja (nevarnosti) in priložnosti v zvezi z okoljem in podnebjem. Odbor pripravlja tudi različne smernice. Tako je pripravil smernice, ki podrobneje obravnavajo nekatere tematike glede računovodenja zadev v zvezi s podnebjem. Gre za smernice »Računovodenje v zvezi s podnebjem – vključitev zadev v zvezi s podnebjem v računovodsko poročanje« (v izvirniku: *Accounting for Climate, Integrating climate-related matters into financial reporting*, izdane decembra 2020). Smernice podrobneje obravnavajo naslednje vsebinske sklope: (1) ali je neka podnebna zadeva tako pomembna, da je potrebno računovodsko poročanje o njej; (2) način, na katerega se podnebno zadevo vključi v računovodsko poročanje podjetja in (3) katere korake naj poročajoče podjetje izvede, da vključi pomembne podnebne zadeve v računovodsko poročanje (CDSB, 2020). Smernice dopolnjujejo zgledi, ki prikazujejo uporabo različnih posameznih MSRP, med drugim MRS 1 (Predstavitev računovodskih izkazov), MRS 37 (Rezervacije, pogojne obveznosti in pogojna sredstva), MRS 16 (Opredmetena osnovna sredstva) in MRS 36 (Oslabitev sredstev). Navedeni so le nekateri izmed MRS (Mednarodnih računovodskih standardov) iz zbirke MSRP, uporabljajo pa se seveda tudi drugi MSRP.

V ZDA imajo primerljivo vlogo z MSRP US GAAP, to so splošno sprejeta pravila računovodenja v ZDA (angl. *US Generally Accepted Accounting Principles*, v nadaljevanju US GAAP). V ZDA vsa podjetja, ki kotirajo na borzi, uporabljajo US GAAP.

Ti standardi nimajo posebnih zahtev pri poročanju o zadevah v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji oziroma podnebno krizo. Njihov Odbor za finančnoračunovodske standarde (angl. *Financial Accounting Standards Board, FASB*) je zato marca 2021 pripravil »Študijsko gradivo osebja FASB – Presek zadev v zvezi z okoljem, družbo in upravljanjem ter finančno računovodskimi standardi« (v izvirniku: *FASB Staff Educational Paper: Intersection of Environmental, Social and Governance Matters with Financial Accounting Standards*). Gre za splošno gradivo FASB, ki pa med drugim opomni, da mora poročajoče podjetje pri uporabi računovodskih standardov presoditi učinke posamezne pomembne zadeve s področja okolja, družbe in upravljanja (npr. s področja podnebnih sprememb), in sicer na enak način, kot opravi presojo tudi za druge spremembe v svojem poslovanju, ki imajo pomemben neposredni ali posredni učinek na računovodske izkaze in razkritja k njim (FASB, 2021).

Priprava razkritij v zvezi s podnebjem, še posebej celovitih razkritij v kontekstu računovodskega poročanja, je zelo zahtevno delo. Iniciativa za razkrivanje finančnih zadev v zvezi s podnebjem (angl. *The Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, TCFD*, www.fsb-tcfd.org; ki jo je vzpostavil Odbor za stabilnost, angl. *Financial Stability Board, FSB*, www.fsb.org) je pripravila »Priporočila za razkrivanje finančnih zadev v zvezi s podnebjem« (v izvirniku: *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*, izdana junija 2017). Tako imenovana priporočila TCFD uporablja več kot 800 organizacij, delujočih v zasebnem in javnem sektorju (IFRS Foundation, 2020). Priporočila lahko uporabljajo organizacije različnih sektorjev, in sicer na različnih geografskih območjih. Priporočila se ne osredotočajo na uporabo posameznih računovodskih pravil, temveč so zasnovana širše. Zasnovana so tako, da s pripravo v prihodnost usmerjenih informacij v zvezi s podnebjem dajejo podlago za poslovno odločanje. Priporočila so razdeljena na štiri tematska področja, ki predstavljajo temeljne gradnike delovanja organizacije (podjetja): upravljanje organizacije, strategija organizacije, upravljanje tveganj v organizaciji ter metrika in cilji organizacije (TCFD, 2017). Priporočila omogočajo pripravo jasnih, primerljivih in konsistentnih informacij v zvezi s podnebjem ter z njim povezanimi tveganji (bodisi nevarnostmi bodisi priložnostmi). Uporaba priporočil podjetjem omogoča, da bolje prikažejo svojo odgovornost in vpogled v svoje razmisleke oziroma pomisleke glede zadev v zvezi s podnebjem. Uporaba priporočil TCFD bo zagotovila, da se učinki podnebja in z njim povezanih tveganj pogosteje in bolj rutinirano vključijo v poslovanje in poslovno odločanje. To lahko podjetja in druge deležnike vodi k uspešnejši alokaciji kapitala, prav tako pa tudi pripomore k lažjemu prehodu k trajnostnejšemu gospodarstvu (npr. nizkoogljičnemu gospodarstvu oziroma brezogljičnemu gospodarstvu).

Podjetje in njegovo poslovodstvo morata pri pripravi računovodskih izkazov poročajočega podjetja tudi upoštevati dejstvo (pogovorno: »imeti v mislih«), da bo (pooblaščen) revizor pri reviziji računovodskih izkazov podjetja presojal, ali so v računovodskih izkazih in razkritjih k njim ustrezno upoštevane zadeve v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji.

Če bo revizor presodil, da so te zadeve za revidirano podjetje (glede na njegove lastnosti in okoliščine) pomembne, potem bo presojal (najmanj), ali v zvezi z njimi obstajajo tveganja pomembno napačnih navedb v računovodskih izkazih (npr. neustrezno prikazane vrednosti, neustrezna oziroma manjkajoča razkritja). Ne le revidirano podjetje, temveč tudi revizor mora razumeti, kakšen učinek imajo zadeve v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji na računovodske izkaze revidiranega podjetja. Revizor mora revidiranje računovodskih izkazov opraviti skladno z Mednarodnimi standardi revidiranja (angl. *International Auditing Standards*, IAS, v nadaljevanju: MSR) in drugimi pravili revidiranja. Odbor za mednarodne standarde revidiranja in dajanja zagotovil (angl. *International Auditing and Assurance Standards Board*, IAASB) je zato pri Mednarodni zvezi računovodskih strokovnjakov (angl. *International Federation of Accountants*, IFAC, www.ifac.org) pripravil gradivo »Obvestilo osebja IAASB glede revizijske prakse – Razmislek o tveganjih v zvezi s podnebjem pri reviziji računovodskih izkazov« (v izvirniku: *IAASB Staff Audit Practice Alert: The Consideration of Climate-Related Risks in an Audit of Financial Statement*, izdano oktobra 2020). V obvestilu je poudarjeno, katere so naloge in odgovornosti posloводства podjetja ter katere so naloge in odgovornosti revizorja (IAASB, 2020). Pri tem so posebej izpostavljene presoje, ki jih mora revizor opraviti v reviziji, ter nekateri MSR, ki so relevantni pri teh presojah v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji. Seznam MSR pa ni vseobsegajoč.

Na kratko: kaj pričakovati v kratkem?

Zahteve različnih deležnikov po več in podrobnejših razkritjih v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji torej obstajajo. Nanašajo se tako na finančna kot tudi na nefinančna razkritja (to je računovodsko in nefinančno poročanje). Te zahteve (ob več drugih dejavnikih) so dale zagon (momentum) hitremu razvoju pravil v zvezi z razkritji zadev v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji, ki se nanašajo na računovodsko in nefinančno poročanje. V kratkem (najpozneje do konca leta 2022) je tako pričakovati vsaj tri pomembnejše zadeve, ki bodo imele vpliv na poročanja podjetij (in drugih) v zvezi s podnebjem.

Prvič, EU je napovedala, da bo pripravila in zahtevala uporabo lastnih EU-standardov nefinančnega poročanja (angl. *EU non-financial reporting standards*) oziroma EU-standardov trajnostnega poročanja (angl. *EU sustainability reporting standards*). Po načrtovanem sprejetju predloga Direktive o trajnostnem poročanju podjetij (angl. *Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD), ki bo dopolnjevala obstoječo Direktivo o nefinančnem poročanju (NFRD), je načrtovano, da bo več podjetij moralo podrobno poročati skladno z EU-standardi trajnostnega poročanja, med drugim tudi o zadevah v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji (European Commission, 2021).

Drugič, Fundacija IFRS je postala aktivna na področju nefinančnega poročanja, in sicer deluje v smeri, da bi postala (tudi) mednarodno priznan postavljaivec standardov nefinančnega poročanja (glejte IFRS Foundation, 2020). Fundacija IFRS je mednarodno priznan postavljaivec standardov računovodskega poročanja. V okviru Fundacije namreč deluje IASB, ki izdaja MSRP, ki so zbirka računovodskih standardov za finančno poročanje. Na področju nefinančnega poročanja pa je pred Fundacijo IFRS več izzivov. Obstaja namreč več različnih iniciativ glede pripravljanja pravil nefinančnega poročanja, med drugim tudi (že zgoraj omenjeni) projekt EU z razvojem lastnih EU-standardov trajnostnega poročanja. Fundacija IFRS se bo morala spoprijeti z različnimi izzivi in nedorečenostmi na področju, da bo lahko postala vodilna organizacija na področju nefinančnega poročanja. Fundacija IFRS je prejela podporo več različnih organizacij in držav z vsega sveta, zato je pričakovati, da bo leta 2021 ali pa najpozneje leta 2022 ustanovila Odbor za mednarodne standarde trajnostnega poročanja (angl. *International Sustainability Standards Board, ISSB*; IFRS Foundation, 2020). Novi odbor bo sodeloval z drugimi organizacijami, ki pripravljajo okvire in standarde s področja nefinančnega poročanja. Najprej pa se bo odbor prioriteto lotil zadev v zvezi s podnebjem in z njim povezanimi tveganji.

In tretjič, v ZDA, kjer na borzah kotirajo nekatera največja svetovna podjetja (to je multinacionalke), je pričakovati, da bo ameriška Komisija za vrednostne papirje in borze (angl. *U.S. Securities and Exchange Commission, SEC*; v nadaljevanju SEC) še leta 2021 pripravila predlog obvezujočih pravil v zvezi z razkrivanjem zadev glede podnebja za kotirajoča podjetja (na ameriških borzah; Ramonas, Vittorio, & Iacone, 2021). Na predhodni javni poziv SEC leta 2021 za komentarje različnih deležnikov glede razkritij v zvezi s podnebnimi spremembami so tri četrtine deležnikov, ki so se odzvale, podprle obvezna razkritja (angl. *mandatory disclosures*; Herren Lee, 2021; Ramonas, 2021). Določitev pravil s strani SEC bo (zelo) verjetno predstavljal pomemben mejnik, ki mu bodo v prihodnjih letih sledile tudi druge borze po svetu.

Viri

Anderson, N. (2019). In brief: IFRS® standards and climate-related disclosures. <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2019/11/nick-anderson-ifrs-standards-and-climate-related-disclosures>

BlackRock (2020, October). Commentary. Sustainability reporting: convergence to accelerate progress. <https://www.blackrock.com/corporate/literature/publication/blk-commentary-sustainability-reporting-convergence.pdf>

Climate Disclosure Standards Board (CDSB). (2020). Accounting for climate, integrating climate-related matters into financial reporting. <http://cdsb.net/ClimateAccounting>

Climate emergency declarations in 2,012 jurisdictions and local governments cover 1 billion citizens. (2021, August 20). Climate emergency declaration. <https://climateemergencydeclaration.org/climate-emergency-declarations-cover-15-million-citizens/#nationalgovernments>

European Commission. (2021, September 20). Corporate sustainability reporting. European Commission. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en#standards

Financial Accounting Standards Board. (2021, March 19). FASB Staff Educational Paper: Intersection of environmental, social and governance matters with financial accounting standards. https://fasb.org/cs/ContentServer?c=Document_C&cid=1176176379917&d=&pagename=FASB%2FDocument_C%2FDocumentPage

Herren Lee, A. (2021, March 15). Public input welcomed on climate change disclosures. U.S. Securities and Exchange Commission. <https://www.sec.gov/news/public-statement/lee-climate-change-disclosures>

IFRS Foundation. (2020). Consultation paper on sustainability reporting. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/sustainability-reporting/consultation-paper-on-sustainability-reporting.pdf>

International Auditing and Assurance Standards Board. (2020). IAASB Staff Audit practice alert: The consideration of climate-related risks in an Audit of Financial Statement. <https://www.iaasb.org/publications/consideration-climate-related-risks-audit-financial-statement>

International Federation of Accountants (IFAC). (2021, September 7). Corporate reporting: climate change information and the 2021 reporting cycle. Contributing to the global economy. <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/discussion/corporate-reporting-climate-change-information-and-2021-reporting-cycle>

International Financial Reporting Standards (IFRS). (2020). Effects of climate-related matters on financial statements. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/supporting-implementation/documents/effects-of-climate-related-matters-on-financial-statements.pdf>

International Organization of Securities Commissions. (2021). Final report: report on sustainability-related issuer disclosures. <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD678.pdf>

Ramonas, A. (2021, July 28). SEC mulls climate change risks in 10-Ks over Amazon objections (1). Bloomberg Law. <https://news.bloomberglaw.com/securities-law/secs-gensler-eyes-climate-reporting-that-faces-pushback>

Ramonas, A., Vittorio, A., & Iacone, A. (2021, June 11). SEC plans rules on climate disclosures, cyber risks this fall (1). Bloomberg Law. <https://news.bloomberglaw.com/securities-law/sec-proposals-on-climate-esg-disclosures-planned-for-october>

Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. (2017). Recommendations of the Task Force on climate-related financial disclosures. <https://www.fsb-tcfd.org/publications/#tcfd-recommendations>

United Nations Principles for Responsible Investment. (2020, September 16). Investor groups call on companies to reflect climate-related risks in financial reporting. Sustainability issues, Accounting for climate change. <https://www.unpri.org/accounting-for-climate-change/investor-groups-call-on-companies-to-reflect-climate-related-risks-in-financial-reporting/6432.article>

NAMIGI ZA USPEŠNO IZVEDBO PREDSTAVITEV

Lekt. mag. Tosja Kobler Jovanovič

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ul. 14, 2000 Maribor
tosja.jovanovic@um.si

 <https://orcid.org/0000-0001-6295-9231>

Povzetek: V članku bom predstavila nekaj namigov za uspešno izvedbo predstavitev, saj so prav te za nekatere zaposlene v poslovnem okolju zelo trd oreh. S pravilnim pristopom se seveda da vsak tak izziv še kako dobro preiti. Celoten potek bom razdelila na tri dele in vsakega od teh natančno opisala. Besedilo bom dopolnjevala tudi z angleškimi termini, saj je v ekonomskih in poslovnih poklicih angleški jezik že precej časa sprejet kot lingua franca. Sledenje nanizanim namigom bo zagotovo v pomoč vsem, ki imajo pred to aktivnostjo tremo, in bo kot tako zagotovilo za vedno boljšo pripravljenost in profesionalnost na tem področju.

Ključne besede: predstavitev, priprava na predstavitev, izvedba predstavitve, jezik za predstavitev

JEL: M16

Uvod

Malo aktivnosti v poslovnem svetu je tako neugodnih za zaposlene kot prav izvedba predstavitve. Če dobro pogledamo, je to nekaj, kar dejansko nenehno počnemo. Še preden zasedemo svoje prvo delovno mesto, se moramo prebiti skozi predstavitev (*presentation*), ki ji sicer rečemo »razgovor za službo« (*job interview*). V tem delu gre za predstavitev nas samih, naših sposobnosti, znanj, izobrazbe, hobijev ... Torej gre za t. i. mikropredstavitev. Po osvojitvi želenega delovnega mesta pa se to nadaljuje. Sledijo sestanki, razprave s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi, pogajanja, poročanja o najrazličnejših izidih ali rezultatih itd. Povsod gre za neke vrste predstavitev bodisi našega pogleda, razumevanja ali prepričanja bodisi podajanja podatkov drugim, strinjanja ali nestrinjanja itd. Seveda imamo pri določenih več časa, pri drugih spet manj, tako kot si lahko pri nekaterih pomagamo s tehnično podporo, a tudi to ni pravilo za vse, pa naj bodo predstavitve še tako kratke ali t. i. mikropredstavitve.

Prejeto: 12. 9. 2021

Recenzirano: 15. 9. 2021

Popravljeno: 15. 9. 2021

Sprejeto: 15. 9. 2021

Lektorirano: 20. 9. 2021

Strokovni članek sta recenzirala dva recenzenta.

Mag. Tosja Kobler Jovanovič je lektorica angleškega jezika na Univerzi v Mariboru.

Robbins (2016) v svojem kratkem prispevku zapiše, da je malo stvari v poslovnem svetu tako strašljivih, a tako zelo pomembnih, kot prav izvedba predstavitev. Seveda pa je res, da so prav te veščine močno povezane s poslovnim in osebnim uspehom. Premagovanje in soočanje s strahom je mogoče le z vajo, zato svoje študente s predstavitvami »mučim« v vseh treh letih dodiplomskega univerzitetnega študija. Tako sem v vseh letih poučevanja bila priča velikim spremembam in izboljšavam pri mnogih bodočih poslovnežih. Strinjam se namreč z mislijo, ki jo je Muthusamy (2019) zapisal v svojem članku, in sicer da je glavni namen poudarjanja predstavitev veščin v visokem šolstvu pomagati pri razvoju profesionalnosti v učnem okolju. V današnjem obdobju tehnološkega napredka lahko študenti izboljšajo svoje predstavitvene sposobnosti z uporabo visokotehnološke opreme, s čimer izboljšajo svojo sposobnost profesionalnega predstavljanja informacij.

Priprava na uspešno predstavitev

Strah in negotovost sta obvladljiva s pomočjo dobre priprave, ki pa je najboljša osnova za dobro in učinkovito predstavitev pred majhno ali večjo skupino ljudi in predstavlja prvi del celotnega procesa.

V mnogih primerih je predmet ali tema naše predstavitve znana v trenutku, ko nam je ta naloga naložena. To prihrani določen čas iskanja, pa vendar se lahko zgodi, da moramo temo določiti sami. V tem primeru pomaga, da si določimo temo, ki nam je blizu in nas zanima. Če med pripravo ugotovimo, da ni tako, lahko zadevo še vedno spremenimo. V primeru, da nam je bila tema določena, seveda to ni mogoče, zato je prvi del priprave izjemno pomemben. Govorimo o načrtovanju (*planning*), ki mora biti skrbno in pazljivo. Natančna priprava nam bo omogočila, da smo samozavestnejši in da se bomo lažje spopadli s tremo. Nadalje si postavimo cilj/cilje (*objectives*), ki so odločitev, kaj želimo s predstavitvijo doseči. Je to zgolj deljenje informacij (*to inform*), poročanje (*to report*) ali prepričevanje drugih (*to persuade*), treniranje/poučevanje veščin (*to train*) ali zgolj zabavanje poslušalcev (*to entertain*)? Vsak od navedenih ciljev bo popolnoma spremenil izvedbo, saj bodo pristopi za prepričevanje povsem drugačni od pristopov za poročanje. Zelo pomembno je tudi, če je le mogoče, da se pozanimamo o poslušalcih (*audience*). To pomeni, da vemo, koga bomo nagovorili, koliko bo prisotnih, kaj naj bi izvedeli, kaj morda že vedo ter kaj pričakujejo glede vsebine ali pristopa. Ta del nam bo zagotovil, da bomo tudi organizacijsko pripravljeni, saj nagovori različnih poslušalcev zagotovo vplivajo na izvedbo (npr.: predstavitev za otroke ali predstavitev za strokovnjake na določenem področju). Število udeležencev je pomembno, če imamo namen deliti kakršno koli gradivo. Pomembno je, da vsak dobi ali ima možnost prejeti svoj izvod, saj lahko tudi to v nasprotnem primeru negativno vpliva na predstavitev. Pri vsebini (*content*) je priporočljivo začeti s tehniko možganske nevihte (*brainstorming*). Odločiti se moramo, kaj je relevantno in sprejemljivo za poslušalce ter povezano s ciljem predstavitve, kar vodi v natančno raziskovanje, ki je nujno. Prav tako velja, da smo selektivni in v predstavitev ne stisnemo preveč.

Prav tako velja, da smo selektivni in v predstavitev ne stisnemo preveč. Pristop (*approach*) naj publiki ponudi kratek uvod, kjer ji nakažemo, o čem bo govora, to nato natančneje povemo in v zaključku še enkrat strnemo. Znano je namreč, da si ljudje zadeve lažje zapomnimo, če jih slišimo vsaj trikrat. V tem delu lahko na različne načine (skice, slike, podatki v tabelah ...) prikažemo ključne točke raziskave (*key points*), da podkrepimo trditve. Če je za poslušalce sprejemljivo, lahko dodamo tudi kakšno anekdoto ali šalo za popestritev predstavitve. Pri organizaciji (*organization*) predstavitve se predvsem posvetimo vsebini. Imeti mora jasno in koherentno strukturo in zagotoviti nizanje podatkov v logičnem zaporedju. Večina predstavitev se tako začne s kratkim uvodom in zaključí s kratkim povzetkom. Uvod začnemo s pozdravom prisotnih in predstavitev govornika, opisom poteka predstavitve ali teme in navodil o postavljanju vprašanj, v zaključku pa strnemo glavne točke svoje predstavitve, se zahvalimo za pozornost in povabimo prisotne k vprašanjem, če v uvodu ni bilo navedeno drugače. Glede na napredno tehnično podporo je v predstavitev smiselno vključiti tudi vizualne pripomočke (*visual aids*). Le-ti bodo fokus poslušalcev vsaj tu in tam preusmerili drugam in nam tako pomagali pri obvladovanju morebitne treme. Pomembno je, da so pripomočki uporabljeni v pravem trenutku, ne da nanje pozabimo ali jih uporabljamo neučinkovito. Prav tako je nujno zagotoviti primerne vizualne pripomočke, ki bodo predstavitev popestrili, olajšali razumevanje predstavljene tematike in ne bodo vsebovali preveč nakopičenih podatkov. Kot slednji, a zelo pomemben del priprave pa omenimo še vajo (*rehearsal*). Zagotoviti je treba dovolj časa za vajo predstavitve, saj bo le tako mogoče uvideti kakršne koli probleme, napake ali pomanjkljivosti. Pri izvajanju vaje je smiselno meriti čas in se ustaviti ter povaditi vse težje izgovorljive besede ali številke in imena. Govor naj bo tekoč in suveren. Priporočljivo je vsaj trikrat poskusno izvesti predstavitev pred domačimi, prijatelji, partnerji ali ogledalom, če nimamo nikogar, ki bi nas gledal. Prav tako se lahko posnamemo in nato ob gledanju posnetka ter ponovni vaji zagotovimo izboljšanje nastopa.

Izvedba predstavitve

Živci! (*Nerves!*) Zagotovo bomo ob začetku dejanske predstavitve zelo nervozni, a to ne sme postati demotivacija. Dobro je vedeti, da je to pogosto pri velikem številu ljudi. Izda nas predvsem zelo hiter govor, zato si je treba zagotoviti trenutek tik pred začetkom, da naredimo vsaj tri globoke vdihe in se potrudimo umirjeno začeti. Začetek predstavitve je namreč čas, ko se ali se ne povežemo s publiko (*to establish rapport*), zato je prvi vtis izjemnega pomena. Nekateri ljudje se v te namene začetke predstavitev celo naučijo na pamet, da jim beseda lažje steče, kar pa ne sme veljati za celotno predstavitev. V takšnem primeru bi ta bila zagotovo zelo nenaravna in zelo mogoče je, da bi se zaključila porazno, saj zaradi prisotnosti treme hitro pride do pozabljanja besedila ali posameznih besed.

Vzdrževanje povezave s publiko (*audience rapport*) je ključno za uspešno predstavitev. Entuziazem in deljenje lastnega interesa o izbrani temi bo privabilo prisotne k pozornejšemu poslušanju in aktivnemu sodelovanju. Tako je tudi zelo pomembno, da imamo s publiko večino časa očesni stik (*eye contact*), saj bo le tako mogoče zaznati, ali poslušalci sledijo ali pa so morda postali nezainteresirani, in tako tudi primerno odreagirati. Poskrbimo, da ne gledamo prisotnih strogo in jih kakor koli drugače spravljamo v zadrego. Stremimo k temu, da je počutje v prostoru dobro za vse prisotne. Med predstavitvijo je veliko bolje stati kot sedeti, saj na ta način besede lažje podpremo tudi s telesnim govorom (*body language*). Zavedati se je treba kretenj (*gestures*), ponavljajočih se aktivnosti z rokami, premikanja pred prisotnimi (počasno premikanje desno in levo je sprejemljivo), obrazne mimike, dotikanja delov telesa ali las, saj lahko publiko omenjene zadeve hitro zmotijo (*mannerisms*). S tem izgubimo pozornost poslušalcev, v hujših primerih smo lahko celo predstavitev prisiljeni predčasno zaključiti. Tudi kakovost glasu (*voice quality*) je pomemben del naše izvedbe. Poskrbeti je treba, da nas dobro slišijo vsi prisotni, kar pa ne pomeni, da povzdigujemo glas nad publiko. To je nesprejemljivo. Prav tako ne smemo govoriti nerazločno in tiho. Takšen govor je namreč dober pokazatelj naše treme in pomanjkanja samozavesti, kar vpliva na kredibilnost govorca. Intonacija naj bo razgibana, saj je tak govor veliko zanimiveje poslušati, predstavitev pa je tako bistveno učinkovitejša. V tem delu naj omenim še reakcijo publike (*audience reaction*), ki je vedno neznanka. Ključno je biti pripravljen na vse vrste vprašanj, tudi na sovražna (*hostile questions*). Vljudni in diplomatski odgovori služijo kot taktika razorožitve (*disarming tactic*) in so vedno znova dobra rešitev. Če zasledimo, da se vprašanja vrstijo prepogosto, prisotne prijazno prosimo, da jih postavljajo na koncu, saj nam v nasprotnem primeru lahko uničijo rdečo nit predstavitve. Seveda to ne velja, če ugotovimo, da je razumevanje našega sporočila skrhano. Tudi v primeru, da odgovora ne poznamo, to iskreno povemo. Zagotovimo, da bomo stvar preučili in se odzvali v najkrajšem času. To tudi zares naredimo.

Pomembna prilagoditev trenutnim razmeram

Vse zgoraj navedeno se nanaša na predstavitve, ki potekajo v živo. Je pa dejstvo, da nas trenutne razmere silijo v prilagajanje in spreminjanje utečenih pristopov. Ko nas okoliščine prisilijo, da imamo predstavitev namesto v živo prek računalnika, se kaj veliko ne spremeni, le ena zadeva, ki predstavlja velik izziv: gledanje v kamero. Zakaj ta podatek? V zadnjih dveh letih smo s študenti delali predvsem na daljavo in najtežja točka predstavitev je bil vedno znova ta pogled. Če ne ozavestimo te nujnosti, vam lahko iz izkušenj zatrdim, da povezave s publiko ne moremo zagotoviti. Tu in tam si seveda pomagamo z drsnicami in delitvijo zaslona, pomembno pa je tudi, da nas poslušalci vidijo. In očesni stik je torej možen samo tako, da med govorom gledamo v kamero, pa naj se to sliši še tako smešno. Ta napotek je ključno upoštevati, saj nas že tako ločuje daljava in ob izgubljenem očesnem stiku je uspešnost predstavitve izjemno vprašljiva, če ne celo nemogoča.

Prvo pravilo, ki mu sledimo, je, da so besede enostavne (*simplicity*). Smiselna je uporaba besed, ki so jasne, stavki pa naj bodo kratki. Nič ne bomo pridobili z uporabo tujk ali zapletenih besed, saj bo okrnjeno razumevanje naše predstavitve. Jasnost (*clarity*) je prav tako zelo pomembna. Kljub dejstvu, da je uporaba trpnega vida glagolov (*passive voice*) značilna za poslovni jezik, je predstavitev z uporabo tvornega vida (*active voice*) boljša. Konkretne besede so prav tako primernejše od abstraktnih konceptov, zato se jih izogibamo. Isto velja za žargon, razen v primeru, da smo prepričani, da bo publika take besede razumela. Le-to bomo dosegli tudi s primernim označevanjem (*signalling*). Slednje se nanaša na jasno označene prehode od ene točke do druge, da bodo prisotni ves čas lažje sledili predstavljeni tematiki.

Sklep

Uspešna predstavitev pred publiko zahteva torej dolgotrajen in zahteven proces. Z dobro in natančno pripravo, ponavljajočimi se vajami in uporabo primerne jezika bo izvedba predstavitve lažja ali manj zahtevna. Navedene točke treh pomembnih delov izvedbe predstavitve je tako dobro upoštevati in si tako zagotoviti, da bomo med predstavitvijo suvereno in samozavestno nastopali. Mogoče je, da bodo začetki kljub temu za nekatere še vedno okorni, a z vajo bo postajalo lažje. Vsak novi uspeh bo zagotovilo, da bo vsaka naslednja predstavitev boljša, za nas kot ljudi pa bo to pomenilo večje zaupanje vase in v lastne sposobnosti. Tako bomo na koncu aktivneje sodelovali pri razpravah, predstavljali svoja (različna/drugačna) mnenja na sestankih, odločneje zastopali svoja prepričanja in se ne nazadnje tudi odločneje pogajali. V poslovnem okolju, na delovnem mestu ali v študijskih zadevah bomo zagotovo delovali in nastopali veliko bolje in uspešneje.

Literatura

Duckworth, M., Hughes, J., & Turner, R. (2018). *Business result. Upper-intermediate. Student's book : with online practice*. Oxford University Press.

Mascull, B. (2010). *Business vocabulary in use. / Intermediate edition with answers*. Cambridge University Press.

Muthusamy, A. (2019). *The importance of presentation skills in institutions of higher learning*. Sunway University Press.
<https://press.sunway.edu.my/blog/importance-presentation-skills-institutions-higher-learning>

Robbins, J. (2016, 26. april). *The importance of presentation skills in business – CareerWise*. CareerWise. <https://careerwise.ie/the-importance-of-presentation-skills-in-business/>



KAKO VPLIVA SEDENJE NA NAŠE ZDRAVJE

Bruno Kulaš

Študent, Univerza v Ljubljani, Medicinska fakulteta, Vrazov trg 2, 1000 Ljubljana
bk2000@student.uni-lj.si

Povzetek: Sedenje je pereča težava, ki se je v času krize covida-19 le še povečala, saj se vse več ljudi srečuje z delom od doma, kar posledično privede do sedenja pred računalniki. Novejše raziskave so sedenje predstavile v novi luči, ne zgolj kot nevtrarno stanje, ampak kot škodljivo aktivnost. Zaradi sedenja se razvijajo številne bolezni, od kardiovaskularnih težav in diabetesa do težav mišičja in skeleta. Splošno gledano nam sedenje tako lahko zmanjšuje življenjsko dobo. V delu se bom poglobil v oceno škodljivosti sedenja na posameznika in družbo ter naslovil možne rešitve, o katerih je smiselno premislek, da bomo lahko tovrstne težave zmanjšali oziroma omilili.

Ključne besede: sedenje, škodljive posledice sedenja, pravilna drža, fizična aktivnost

JEL: I12

Uvod

V sodobni družbi je sedenje ali mirovanje postalo prevladujoč del budnih ur dneva in je vpleteno v vsakdan večine ljudi. Najsibo to prevoz na in z dela ali delo samo po sebi, ki je lahko vezano na sedenje ali posedanje doma ob različnih aktivnostih. Četrtnina populacije v razvitih državah in državah v razvoju dnevno sedi osem ur ali več ali, v primerjavi z vsemi budnimi urami v dnevu, od 51 % do 68 %. Za odrasle osebe zahodnega sveta je povprečje še višje in znaša od devet do enajst ur dnevno (Dunstan idr., 2012). Najnovejša situacija s covidom-19 pa je stanje še veliko poslabšala, saj veliko ljudi dela od doma, zato je bolj kot kadarkoli prej pomembno pravilno ovrednotiti nevarnost sedenja in najti rešitve za zmanjševanje negativnih posledic sedenja na zdravje.

V preteklosti je veliko raziskav dokazalo povezavo med fizično aktivnostjo in zmanjšanjem verjetnosti za nastanek diabetesa tipa 2, kardiovaskularnih bolezni in celo nekaterih oblik rakavih obolenj. Nove raziskave se osredotočajo na drugo plat problema, ki ga predstavlja sedenje ali mirovanje, pogled z drugega zornega kota pa v nasprotju s pričakovanji ni dal zgolj obratnih rezultatov, ampak spremenil nekatera dotakratna dognanja. Raziskave so z natančnejšo definiranostjo pojmov poglobile razumevanje in olajšale nadaljnje raziskovanje.

Prejeto: 16. 9. 2021

Recenzirano: 16. 9. 2021

Popravljeno: 16. 9. 2021

Sprejeto: 16. 6. 2021

Lektorirano: 20. 9. 2021

Strokovni članek sta recenzirala dva recenzenta.

Bruno Kulaš je študent Medicinske fakultete Univerze v Ljubljani.

Kulaš, B. (2021). Kako vpliva sedenje na naše zdravje. *Glasilo Društva ekonomistov Maribor*, 1(4), 34–39.

Raziskave, ki se osredotočajo na metabolične posledice, definirajo mirovanje kot sedenje ali ležanje v budnem stanju z zelo nizko energijsko porabo, stanji pa se med seboj z vidika škodljivih posledic ne razlikujeta veliko. Do razlik v škodljivih posledicah pa prihaja, kadar obravnavamo vidik vplivov na skelet ter mišičje (Dunstan idr., 2012).

V nadaljevanju se bomo dotaknili vpliva sedenja na zmanjšanje dolžine in kakovosti naših življenj, morebitnih stereotipov, ki se v družbi pojavljajo na to tematiko, ter možnih dejanj, ki jih lahko izvajamo, da se bomo tem posledicam v kar največji meri izognili.

Sedenje in smrtnost

Prekomerno sedenje je povezano s številnimi bolezenskimi stanji. Nekatere novejšje študije povzemajo, da se zaradi sedenja razvije 35 različnih bolezenskih stanj, med katere štejemo šibkost pri starejših, osteoporozo, depresijo, ponovno pridobitev telesne teže po terapevtski izgubi le-te, maligna obolenja, hipertenzijo, bolezni srca in ožilja, moško erektilno disfunkcijo ter bolečine v hrbtenici (Levine, 2015).

Veliko število študij je pokazalo neposredno povezavo med smrtnostjo in sedenjem, prav tako je bilo dokazano, da je med fenomenoma linearna povezava, torej več sedenja pomeni večjo smrtnost. Po Veermanu idr. (2012) je življenjska doba osebe, ki porabi dnevno šest ali več ur za gledanje televizije, 4,8 leta krajša od povprečne življenjske dobe. Raziskava ima sicer nekaj pomanjkljivosti glede načina izračuna slednjega podatka, vključujoč široke intervale zaupanja, pa vendar doprinese k smiselnosti razmisleka o škodljivih posledicah sedenja na naša življenja. Podoben je tudi izračun, da vsaka ura sedenja po 25. letu starosti zmanjša pričakovano življenjsko dobo posameznika za 21,8 minute.

Raziskava, ki podobno nazorno ponazori razliko med aktivnimi in neaktivnimi ljudmi, je nastala že v petdesetih letih prejšnjega stoletja, čeprav se ta raziskava ni izrecno nanašala na sedenje. V raziskavi so primerjali voznike, ki so ves delovni čas sedeli za volanom, ter sprevodnike, ki so nenehno hodili in preverjali vozovnice po londonskih dvonadstropnih avtobusih. Ugotovili so, da so slednji v povprečju živeli precej dlje od voznikov avtobusov (Morris idr., 1953).

V družbi sicer krožijo prepričanja, da lahko s telesno aktivnostjo izničimo negativne učinke sedenja, a žal ni tako. Chau idr. (2013) so v kakovostni metaanalizi ugotovili, da bi se lahko okoli 5,9 % vseh smrti pripisalo sedenju, tudi ob upoštevanju fizične aktivnosti kot olajševalne okoliščine. To pomeni, da je po podatkih Svetovne zdravstvene organizacije sedenje po smrtnosti med uporabo tobaknih izdelkov (8,7 %) in debelostjo (4,8 %). Na ravni posameznika je, ob upoštevanju fizične dejavnosti kot blažilne okoliščine, vsaka ura sedenja povečala tveganje smrtnosti za 2 %, če pa posameznik presedi več kot sedem ur dnevno, se tveganje smrtnosti še ob vsaki dodatni uri sedenja poveča za kar 5 %.

V preteklosti se je, zaradi enoznačnega proučevanja fizične aktivnosti in povečevanja njenih blagodejnih učinkov na zdravje, zanemarjalo mirovanje in se nanj gledalo kot nevtrarno stanje, ki nima niti pozitivnih niti negativnih učinkov. Fenomena pa med seboj nista popolnoma povezana, sploh glede na predhodne dojemanje aktivnosti kot zgolj zmerne in velike intenzitete, zanemarjala pa se je aktivnost nizke intenzitete. Tako je na tem mestu smiselno upoštevanje delitve fizične aktivnosti na tri kategorije glede na intenziteto: majhna, zmerne in zelo intenzivna. Veliko zdravstvenih organizacij je prebivalstvo vzpodbujalo zgolj k vadbi zmerne in velike intenzitete. Svetovna zdravstvena organizacija v svojih priporočilih za odrasle svetuje 150 do 300 minut vadbe zmerne intenzitete ali 75 do 150 minut vadbe velike intenzitete na teden. A to ne more izničiti negativnih posledic mirovanja (WHO, 2020). Owen idr. (2010) povzemajo pomemben fenomen, ki je nastal zaradi napačne domneve, da oseba živi zdravo, če tedensko izpolni priporočene ure vadbe. Osebe, ki so tedensko opravile 150 ali več minut vadbe zmerne in velike intenzitete in so zdrave, ampak so preostali čas nadpovprečno veliko mirovale, so kljub vadbi imele različne negativne metabolične biomarkerje. Ta pojav so v angleščini poimenovali »active couch potato«. Na podlagi tega je pomembno poudarjati, da je poleg spodbujanja zmerne in zelo intenzivne telesne aktivnosti smiselno tudi preprečevanje sedenja ali mirovanja kot pomembne preventivne dejavnosti. Ugotovljena je bila skoraj popolna inverzna korelacija med sedenjem in aktivnostjo majhne intenzitete ($-0,98$), saj je delež budnega časa posameznika, ki ga nameni vadbi zmerne ali visoke intenzitete v dnevu, zelo majhen. Torej posameznik, ki večino časa preživi v izvajanju malo intenzivne aktivnosti, kot je na primer hoja, preživi zelo malo časa sede.

Količina vadbe in sedenja pa tudi ni edina determinanta, ki vpliva na zdravje posameznika, pač pa je pomembna tudi njuna razporeditev. Pri proučevanju sedenja so raziskovalci odkrili različne vzorce vedenja med posamezniki, ki so jih spremljali z uporabo merilnika pospeška. Ob isti količini sedenja se je pokazala velika razlika v razporejenosti aktivnosti in mirovanja. Nekateri posamezniki so mirovali v daljših intervalih neprekinjeno in potem bili v daljših intervalih neprekinjeno aktivni, nekateri pa so med mirovanjem delali majhne premore. Posameznike so razdelili v dve skupini, torej na tiste, ki so sedeli neprekinjeno, in tiste, ki so sedenje prekinjali, ter ju primerjali. Izkazala se je pomembna razlika v obsegu pasu, indeksu telesne mase, trigliceridih in dveurni ravni glukoze v plazmi. Nazoren podatek je razlika v obsegu pasu. Ob pregledu porazdelitve obsega pasu je ob najmanjših vrednostih bilo največ posameznikov, ki so imeli zelo enakomerno porazdeljene aktivne odmore med sedenjem. Ob največjih vrednostih obsega pasu pa je bilo največ posameznikov, ki so imeli zelo strnjene dobe sedenja, torej brez pogostih prekinitev. Razlika med prvim in četrtem kvartilom te porazdelitve vrednosti obsega pasu je bila 6 cm, in to kljub isti količini in intenziteti vadbe ter isti količini mirovanja obeh opazovanih skupin (Owen idr., 2010).

Študije, izvedene na živalih, so pokazale, da se pri odsotnosti mišične kontrakcije zavira aktivnost lipoprotein lipaze (LPL), ki je pomembna za vnos trigliceridov in sintezo HDL holesterola. Predpostavlja se, da je za zavrtje teh procesov dovolj izometrična kontrakcija mišic, ki sodelujejo pri izravnavanju telesa, ko stojimo na mestu. Tako je stoja kljub zelo nizki porabi energije, ki je skoraj enaka tisti pri sedenju ali ležanju, boljša alternativa.

Vpliv sedenja na mišičje in skelet

Sedenje je z vidika mišičja in skeleta kompleksen pojav, saj pri izravnavanju telesa sodeluje veliko število mišic. Splošno znano je, da dolgo sedenje v nepravilnem položaju povzroča deformacije in bolečine v hrbtenici. Najpogostejše sedenje povzroča težave v vratnem in ledvenem delu hrbtenice. Vse več ljudi opravlja svoje delo za računalnikom v položaju, v katerem je po navadi glava sklonjena naprej. Takšen položaj povzroča večje krčenje in s tem krajšanje mehkih struktur (mišic) ter raztezanje ligamentov, hkrati pa najbolj obremenjuje hrbtenico v predelu med vratnim in prsnim delom. Na tem mestu želim pripomniti, da glava predstavlja okoli sedmino celotne teže osebe. Dolgo neprekinjeno sedenje in vzdrževanje položaja glave v neugodnem položaju v nekaterih primerih povzroča tudi glavobole (Szczygieł idr., 2016).

Ledveni predel hrbtenice prenaša večje obremenitve kot vratni del. Značilen nepravilni položaj sedenja je z usločeno hrbtenico, torej z nepravilno ukrivljenostjo hrbtenice v sagitalni ravnini oziroma v nepravilnem, zgrbljenem položaju. Zaradi usločenosti hrbtenice je v sprednjem delu medvretenčna ploščica pod večjim pritiskom, v zadnjem delu pa je raztegnjena. Daljše obdobje takšnega pritiska lahko napreduje v hernijo. Usločeno sedenje slabi hrbtne in trebušne mišice. Vpliv sedenja ima vpliv tudi na dihanje in diafragmo (Szczygieł idr., 2016).

Nekatere negativne posledice sedenja na mišičje in skelet lahko odpravimo s pravilno držo pri sedenju. Raziskave so se osredotočale predvsem na dele telesa, ki jih sedenje najbolj prizadene. Takšen predel je večinoma lumbalna (ledvena) hrbtenica. Vsem raziskavam je skupno to, da se mora v tem delu hrbtenice vzdrževati fiziološka ukrivljenost hrbtenice. Pomembna pri sedenju je podpora ledvenega dela hrbtenice, saj zmanjša raztezanje mehkih tkiv in preprečuje prevelike obremenitve medvretenčne ploščice med zadnjim in predzadnjim ledvenim vretencem (Claus idr., 2009).

Pravilen položaj sedenja proučujejo že desetletja in smernice se še vedno spreminjajo in posodablajo, kljub temu pa obstajajo uveljavljeni grobi napotki. Pri sedenju ni pomemben zgolj položaj trupa, ampak je pomembno tudi, v kakšnem položaju so okončine. Pri daljšem sedenju je zaradi prekrvavitve pomemben položaj nog. Priporočen je kot od 95 do 100 stopinj v kolenskem sklepu, pri čemer pa je ena noga lahko postavljena rahlo pred drugo nogo. Za stopala je priporočena pručka ali katera druga podloga, ki omogoča rahlo fleksijo stopala (0–15 stopinj). Premikanje stopal med sedenjem je z vidika cirkulacije priporočeno. Kot med nadlahtjo in podlahtjo bi moral biti vsaj 100 stopinj, podlahti pa bi morale biti podprte. Takšna drža rok je pomembna tudi zaradi preprečevanja sindroma karpalnega kanala in obrab ramenskega obroča. Vse več sedečih aktivnosti vključuje delo za računalnikom, zato je smiselno prilagoditi tudi slednje. Optimalna postavitev monitorja za vratno hrbtenico je 15 stopinj pod vodoravno linijo od oči (Szczygieł idr., 2016). Našo držo lahko zmotijo tudi manjši moteči dejavniki, kot so bifokalna očala in odsev od računalniškega zaslona. Zaradi odseva lahko nehote držimo svojo glavo sklonjeno ali nagnjeno vstran, bifokalna očala pa nas prisilijo, da občasno s pogledom nagnemo tudi glavo (NHS, 2019).

Zmanjšanje količine sedenja

Najboljši preventivni ukrep pri preprečevanju negativnih učinkov sedenja je zmanjšanje količine slednjega. To lahko storimo že z majhnimi sprotnimi aktivnostmi, na primer da se na delo ali v šolo peljemo s kolesom ali gremo peš, uporabimo stopnice namesto dvigala in stojimo na javnem prevozu. Velik del sedečega časa predstavlja delo, zato se lahko trudimo uvesti prilagoditve tudi med delom. Telefonske pogovore ali krajše sestanke lahko opravimo stoje. Nadgradnja stoječega bi bil hodeč sestanek. Kot je bilo poudarjeno že prej, je mogoče negativne učinke sedenja odpraviti tudi z drugačno prerazporeditvijo sedenja in aktivnosti. Sedenje bi morali prekinjati kar se da pogosto, najmanj na uro ali dve za minuto ali dve (NIJZ, 2016). Dunstan idr. (2012) priporočajo, da se premore dela na vsaj pol ure.

Sklep

Sedenje predstavlja vedno večji delež dneva posameznika, ta delež pa se je v kratkem obdobju z nastopom krize covid-19 le še povečal, saj vse več sestankov in podobnih obveznosti opravimo od doma, največkrat pred računalnikom. Zaradi tega je sedenje postalo pomembno področje proučevanja in preventivnih ukrepov. Je področje, o škodljivosti katerega je splošna populacija slabo podučena, in to kljub njegovi škodi velikih razsežnosti, ki jo povzroča. Kronične bolezni in stanja, povezana s sedečim vedenjem, vplivajo na približno 70 % bolnikov in predstavljajo večino stroškov zdravstvenega varstva v ZDA, zato so fiskalne posledice sedečega načina življenja ogromne.

Oblikovanje okolja, v katerem se bo skupni čas sedenja zmanjšal, je zato pomemben vidik pri načrtovanju bodočih delovnih mest, knjižnic, šol, javnega prevoza itd. Trajalo bo leta, preden se spremembe pojavijo na ravni družbe, in sicer takšne, ki bodo prilagojene potrebam prebivalstva, zato je pred tem pomembna individualna ažurnost. V marsikaterem podjetju se perečega problema na primer lotevajo z visokimi mizami, ob katerih ljudje stojijo, ali celo tekalnimi stezami, po katerih delavci počasi, a konstantno hodijo in hkrati delajo za računalnikom. Tudi na ravni vsakega posameznika lahko že z manjšim vložkom truda zmanjšujemo presedeti čas. Najsibo to z novo visoko mizo, vožnjo s kolesom na delo ali pogostimi aktivnimi odmori v delovnem kolektivu.

Viri

- Chau, J. Y., Grunseit, A. C., Chey, T., Stamatakis, E., Brown, W. J., Matthews, C. E., ... van der Ploeg, H. P. (2013). Daily sitting time and all-cause mortality: a meta-analysis. *PLoS ONE*, 8(11), e80000. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0080000>
- Claus, A. P., Hides, J. A., Moseley, G. L., & Hodges, P. W. (2009). Is "ideal" sitting posture real?: measurement of spinal curves in four sitting postures. *Manual Therapy*, 14(4), 404–408. <https://doi.org/10.1016/j.math.2008.06.001>
- Dunstan, D. W., Howard, B., Healy, G. N., & Owen, N. (2012). Too much sitting – a health hazard. *Diabetes Research and Clinical Practice*, 97(3). <https://doi.org/10.1016/J.DIABRES.2012.05.020>
- Levine, J. A. (2015). Sick of sitting. *Diabetologia*, 58(8), 1751–1758. <https://doi.org/10.1007/s00125-015-3624-6>
- Morris, J. N., Heady, J. A., Raffle, P. A. B., Roberts, C. G., & Parks, J. W. (1953). Coronary heart-disease and physical activity of work. *The Lancet*, 262(6796), 1111–1120. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(53\)9149](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(53)9149)
- NHS. (18. 7. 2019). *How to sit at your desk correctly*. <https://www.nhs.uk/live-well/healthy-body/how-to-sit-correctly/>
- NIJZ. (19. 8. 2016). *Kako lahko zmanjšamo sedeč življenjski slog?* <https://www.nijz.si/sl/kako-lahko-zmanjsamo-sedec-zivljenjski-slog>
- Owen, N., Healy, G. N., Matthews, C. E., & Dunstan, D. W. (2010). Too much sitting: the population health science of sedentary behavior. *Exercise and Sport Sciences Reviews*, 38(3), 105–113. <https://doi.org/10.1097/jes.0b013e3181e373>
- Szczygieł, E., Zielonka, K., Mętel, S., & Golec, J. (2016). Musculo-skeletal and pulmonary effects of sitting position – a systematic review. *Annals of Agricultural and Environmental Medicine*, 24(1), 8–12. <https://doi.org/10.5604/12321966.1227647>
- Veerman, J. L., Healy, G. N., Cobiac, L. J., Vos, T., Winkler, E. A. H., Owen, N., & Dunstan, D. W. (2012). Television viewing time and reduced life expectancy: a life table analysis. *British Journal of Sports Medicine*, 46(13), 927–930. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2011-085662>
- WHO guidelines on physical activity and sedentary behaviour (2020). Geneva: World Health Organization.

ČUJEČNOST KOT GLOBLJA REŠITEV V STRESNEM ŽIVLJENJU MENEDŽERJEV

Nina Šajt Duh

Študentka, Univerza v Mariboru, Filozofska fakulteta, Koroška c. 160, 2000 Maribor
nina.sajt@student.um.si

Povzetek: Menedžerji poročajo o velikem stresu na delovnem mestu, ki lahko vodi tudi v izgorelost in huda psihosomatska bolezenska stanja. Možno orodje, s katerim so med drugim dokazano zmanjšali ravni stresa in izboljšali simptome izgorelosti, je čuječnost. Pri uvajanju slednje v življenja menedžerjev pa ni pomembna le njihova pripravljenost, temveč tudi podpora in ustrezni nazori najvišjega vodstva.

Ključne besede: čuječnost, menedžerji, stres

JEL: I30, M10

Uvod

Mnogi posamezniki poročajo o stresu, ki ga doživljajo na delovnem mestu in, kot posledico dela, tudi v domačem okolju. Moč stresa pa se pri delavcih razlikuje glede na področje dela, njegovo zahtevnost ter delovno mesto posameznika (Siegrist, 1996; v Persson Asplund idr., 2016). Raziskave poročajo o največjem stresu v tistih panogah, kjer delo od posameznika zahteva veliko odgovornosti in je zelo intenzivno. Ker pa menedžerji velikokrat poročajo o visokih zahtevah, s katerimi se soočajo na delovnem mestu, in veliko intenzivnostjo dela (Eurofound, 2012), je tudi pri njih pogosta pojavnost kroničnega stresa ali celo izgorelosti (Persson Asplund idr., 2016). Zaradi grožnje, ki jo stres predstavlja za zdravje in delo menedžerjev, je treba raziskovati orodja, ki bi jih ti lahko vpeljali v svoj kaotičen in zaseden urnik ter s pomočjo katerih bi se uspešno soočali z visokimi ravnmi stresa, neizogibnimi za njihov delovni položaj. V nadaljevanju bomo kot takšno predstavili čuječnost ter izpostavili pomembnost podpore in ustreznega pogleda najvišjega vodstva na omenjeno prakso.

Menedžerji in stres na delovnem mestu

Menedžerji se neprestano nahajajo v središču pozornosti, njihovo delo pa zaznamuje veliko odgovornosti in sprejemanje včasih nepriljubljenih odločitev (Skakon idr., 2011). V mnogih raziskavah preteklih let so poročali o visokih ravneh stresa pri menedžerjih, tudi do mere skrajne škodljivosti njihovemu dobremu počutju (Bech, 2002).

Prejeto: 13. 9. 2021

Recenzirano: 20. 9. 2021

Popravljeno: 20. 9. 2021

Sprejeto: 20. 9. 2021

Lektorirano: 20. 9. 2021

Strokovni članek sta recenzirala dva recenzenta.

Nina Šajt Duh je študentka
Filozofske fakultete Univerze v
Mariboru.

Šajt Duh, N. (2021). Čuječnost kot
globlja rešitev v stresnem življenju
menedžerjev. *Glasiło Društva
ekonomistov Maribor*, 1(4), 40–46.

Dolgotrajna izpostavljenost stresu se povezuje z resnimi zdravstvenimi zapleti, med njimi tudi z boleznimi srca in ožilja, oslabelem imunskim sistemom, vnetji ter hitrim slabšanjem spomina (O'Donovan idr., 2012). Pripomore pa lahko tudi k razvoju najrazličnejših psihiatričnih motenj, npr. depresije, anksioznosti ter tesnobe in nespečnosti (Melchior idr., 2007; v Persson Asplund idr., 2016).

Intenzivnost in posledice stresa pa se razlikujejo tudi glede na raven, na kateri se menedžer nahaja. Menedžerji srednjega nivoja (angl. middle managers) se po hierarhiji nahajajo neposredno pod menedžerji najvišje ravni. Pri svojem delu so zadolženi za uresničevanje ciljev, ki so jih zastavili nadrejeni menedžerji (Żołnierczyk-Zreda idr., 2016). Navadno so prav oni tisti, ki so zadolženi tudi za odpuščanje delavcev (Rabin, 1999).

Rezultati mnogih raziskav kažejo, da so menedžerji srednjega nivoja pod večjim stresom kot menedžerji višje po hierarhiji ali direktorji podjetja, pri čemer pa ne zanikajo stresa in njegovih posledic tudi pri slednjih (Nyberg idr., 2015). Raziskave npr. navajajo, da se je pri menedžerjih, ki so bili soočeni z nalogo odpuščanja delavcev, pojavilo več motenj v spanju, pogostejša uporaba alkohola v namen sproščanja ter več težav v duševnem in fizičnem zdravju (Grunberg idr., 2006). Nenazadnje pa imajo menedžerji pomemben vpliv na stres in subjektivno blagostanje zaposlenih ter tako neposredno vplivajo tudi na njihovo psihosocialno okolje (Skakon idr., 2011).

Iz omenjenih negativnih posledic stresa, ki ga menedžerji, še posebej menedžerji srednjega nivoja, doživljajo na delovnem mestu in pri nalogah, povezanih z opravljanjem svojega dela, je nujen razmislek o učinkovitih strategijah za spoprijemanje s stresom. V literaturi so kot najučinkovitejši navedeni deljenje bremena s sodelavci, pogosto koriščenje dopusta, preživljanje časa z družino in bližnjimi ter krčenje delovnih ur (Panigrahi, 2016).

A omenjene strategije večkrat, še posebej v primeru menedžerjev najrazličnejših nivojev, ki se soočajo z veliko obveznostmi ter so zadolženi za prihodnost in ustrezno delovanje podjetja, ostanejo le neuresničeni načrti. Vse pogostejše se v literaturi kot orodje za zmanjševanje stresa in uspešnejše spoprijemanje z izzivi na delovnem mestu omenja čuječnost.

Čuječnost in njeni pozitivni učinki

Pojem čuječnosti izhaja iz budizma, zato se tudi v sodobnih praksah čuječnosti ravnamo po definicijah, izpeljanih iz prevodov izvornih budističnih zapisov. Zavedati se je treba, da čuječnost skoraj vsak posameznik dojema nekoliko drugače, saj se tudi med strokovnjaki pojavljajo različne definicije (Brown idr., 2015). V našem prispevku se bomo omejili na Kabat-Zinnovo definicijo čuječnosti (1990). Opreديلil jo je kot usmerjanje pozornosti na poseben način – namensko, v sedanjem trenutku in brez obsojanja.

Čuječnost pa se lahko prakticira tudi neodvisno od njenega budističnega izvora, saj je vrojena in s tem splošna sposobnost vsakega posameznika (Kabat-Zinn, 1990). Prakse čuječnosti zajemajo vse od bolj formalnih meditativnih praks do neformalnih, ki se nanašajo na čuječnost v vsakodnevem življenju. Kljub širokemu izboru praks obstaja nekaj osnovnih napotkov, ki so skupni večini izmed njih. Osebe se vzpodbuja, da svojo pozornost usmerjajo na dražljaje, prisotne v sedanjem trenutku, npr. usmerjanje pozornosti na zvoke iz okolja. Vzpodbuja se jih, da misli, čustva in občutke, ko se pojavijo, natančno in kolikor je mogoče brez obsojanja opazujejo. S tem namenom se pogosto uporablja preprosto poimenovanje opazovane izkušnje. Posameznik pri tem le poimenuje, kar doživlja, npr. 'strah je prisoten'. Pri vsakodnevem prakticiranju čuječnosti se osebe tudi spodbuja, da v vsak trenutek katerekoli aktivnosti, npr. pri pomivanju posode, vnesejo zavedanje ter vedno znova nežno vračajo pozornost nazaj k aktivnosti, ki jo v trenutku opravljajo. K vsakodnevnim aktivnostim naj bi torej po navodilih čuječnosti pristopali sprejemajoče, odprto, radovedno in s prijaznostjo, tudi če aktivnost v trenutku ni prijetna ali zaželena (Baer, 2011).

Predhodno omenjeno formalno in neformalno prakso pri čuječnosti združuje na čuječnosti temelječ program za zmanjševanje stresa (MBSR, mindfulness-based stress reduction), ki ga je zasnoval Kabat-Zinn (1990). Pred začetkom osem- do desettedenskega programa se udeleženci zavežejo k izvajanju tako formalne kot tudi neformalne prakse – razvijanju čuječnosti v vsakodnevem življenju. Srečanja vsebujejo meditacijo ter psihoedukacijo s področja stresa in emocij. Cilj programa je udeležence naučiti, da se svojih misli in čustev bolj zavedajo ter spremenijo svoj odnos do njih.

Za ugotavljanje učinkovitosti MBSR pri zmanjšanju anksioznosti, depresivnosti, stresa in izgorelosti za neklinično populacijo je bilo izvedenih več metaanaliz. Rezultati ene izmed njih so pokazali srednje velik učinek pri zmanjšanju anksioznosti, depresije in distresa, velik upad stresa ter dvig kakovosti življenja (Khoury idr., 2015). Do podobnih rezultatov so prišle tudi mnoge ostale metaanalitične študije (Chiesa in Serretti, 2009; Eberth in Sedlmeier, 2012). Lamothe s sodelavci (2016) je v izvedeni metaanalizi ugotovil, da se intervencija čuječnosti povezuje z izboljšanjem stanja pri izgorelih posameznikih ter zmanjšujejo stres, anksioznost in depresivna stanja. Leto pozneje je Guillaumie s sodelavci (2017) na vzorcu medicinskih sester ugotovil, da je intervencija, osredotočena na razvijanje čuječnosti, učinkovita pri izboljšanju splošnega počutja posameznika in njegovem opravljanju dela. Čuječnost prav tako spodbuja samozavedanje in samorefleksijo, s tem pa tudi namensko rast vodstvenih sposobnosti (Shirley, 2015). Posamezniku namreč pomaga pri spoznavanju in boljšem razumevanju njegovih moči in šibkosti ter možnih doprinosov k področju dela (Pipe idr., 2016; v Ceravolo in Raines, 2018). Nenazadnje pa razvita sposobnost čuječnosti pri posamezniku rezultira v globljem občutku sočutja in zmožnosti odpuščanja samemu sebi, ki se nemalokrat prenese tudi na sodelavce oz. podrejene (Schwarzkopf idr., 2007; v Ceravolo in Raines, 2018).

Avtorji ne glede na vse vedno znova poudarjajo, da so čuječnost in njeni pozitivni učinki lahko največji, če ta postane neločljiv del posameznikovega načina življenja (Brantley, 2003; v Černetič, 2005).

Intervencije čuječnosti za menedžerje

Čuječnost pa so v raziskavah poskušali vpeljati tudi v življenja menedžerjev. Na osnovi najrazličnejših intervencij so raziskovalci zbrali informacije o pozitivnih učinkih teh na psihično zdravje menedžerjev in njihovo uspešnost pri opravljanju dela.

Żołnierczyk-Zreda s sodelavci (2016) je intervencijo čuječnosti v raziskavi priredila po predhodno opisanem programu MBSR. Udeleženci so med osem tedensko intervencijo opravili tedensko 180-minutno skupinsko srečanje, eno sedemurno srečanje, imenovano 'Dan čuječnosti' (angl. Mindfulness Day), in individualno srečanje, ki je sledilo po osem tedenski intervenciji. Intervencijo je vodil izkušen trener čuječnosti. Vsako srečanje je vsebovalo elemente formalne prakse. Ti so sedeča meditacija, skeniranje telesa, ki zajema usmerjanje neobsojajoče pozornosti in zavedanja na vsak del telesa od prstov na nogah do glave, in čuječe delo s telesom. Slednje zajema izvajanje različnih jogijskih položajev, pri čemer se vzpodbuja zavedanje čustev, telesnih senzacij in misli, ki se pojavljajo med raziskovanjem mej fizične zmogljivosti telesa. Poleg skupinskega dela intervencije je posameznik dobil tudi dnevne 'domače naloge', ki so med drugim vsebovale posnetke vodenih meditacij. Z njihovo pomočjo naj bi vadili čuječnost po 20 minut šest dni v tednu.

Menedžerji srednjega nivoja, ki so sodelovali v opisani intervenciji, so poročali o manjšem stresu in redkejših bolniških dopustih kot tudi boljšem samospoštovanju in emocionalnem blagostanju. Največja razlika med posamezniki, ki so se intervencije udeležili, in tistimi, ki je niso bili deležni, je bila prav v emocionalni komponenti. Tisti, ki so v okviru programa osem tednov izvajali čuječnost, so namreč izkusili povečanje v pozitivnem čustvovanju in zmanjšanje v negativnem (Żołnierczyk-Zreda idr., 2016).

O podobnih pozitivnih učinkih sta v svoji raziskavi poročali tudi Ceravolo in Raines (2018), v kateri sta trening čuječnosti ponudili vodjem medicinskih sester. Z njimi sta izvedli intervencijo čuječnosti, ki se je zgledovala po programu čuječnosti MBSR in je bila podobna zgoraj opisani intervenciji pri menedžerjih srednjega nivoja. Z medicinskimi sestrami, ki so bile udeležene v intervenciji, sta raziskovalki opravili testiranje takoj po zaključeni intervenciji in ponovno tri mesece zatem. Avtorici sta ugotovili, da so nekateri pozitivni učinki, kot npr. zmanjšanje izgorelosti, v tem času skoraj povsem izginili. Zato izpostavljata, da je pri tovrstnih iniciativah za zmanjševanje stresa na delovnem mestu in njegovih negativnih posledic ključna podpora najvišjega vodstva. To bi lahko prakticiranje čuječnosti vključilo v delavnik menedžerjev, npr. kot del rednih sestankov, ki se jih morajo udeležiti, in čuječnost izbrisalo s seznama kot le še eno stvar, ki jo morajo že tako zaposleni menedžerji odključati v svojem kaotičnem delovnem dnevu.

Takšno uvajanje čuječnosti med delavce je tudi ekonomično za delodajalca, saj so, kot omenjeno, posamezniki, ki so bili del programa čuječnosti poročali o manj dnevih bolniškega dopusta v primerjavi s kontrolno skupino (Żołnierczyk-Zreda idr., 2016). Ne glede na pozitivne učinke, ki jih ima uvajanje čuječnosti v življenja menedžerjev za napredovanje podjetja, pa mora biti v mislih glavnega vodstva predvsem izboljšanje splošnega počutja in razvoj kompetenc njihovih zaposlenih, kar je povezano s prakticiranjem čuječnosti (Beck, 2014; v Vu in Gill, 2018). Če nismo previdni, lahko takšno uvajanje čuječnosti hitro postane dodatna obremenitev delavcev in menedžerjev, saj se na njihova ramena prenese celotna odgovornost za soočanje s stresom, ki nastane zaradi preobremenjenosti s strani najvišjega vodstva (Purser, 2018). Čuječnost pa lahko s tem postane le individualizirana, komercializirana tehnika v službi kapitalizma, ki se prodaja kot hitra rešitev za vsečasne probleme (Purser in Loy, 2013; v Vu in Gill, 2018). Tudi pri prakticiranju čuječnosti v delovnem okolju je pomembno, da se trudimo izhajati iz budističnih načel čuječnosti, ki temeljijo na odstranitvi treh človeških strupov – pohlepa, sovraštva in ignorance (Flanagan, 2011; v Vu in Gill, 2018) – in slediti 'pravi čuječnosti', ki temelji na sočutju in modrosti, ki izhajata iz budizma (Purser, 2014; v Vu in Gill, 2018).

Sklep

Za menedžerje, ki na delovnem mestu doživljajo velike delovne obremenitve, sprejemajo pomembne in tudi nepriljubljene odločitve ter nosijo veliko odgovornost, je nujno uvajanje strategij za uspešno soočanje s stresom na delovnem mestu. Čuječnost, ki se je na nekliničnih vzorcih pokazala kot učinkovita pri zmanjševanju anksioznosti, depresije in distresa ter izboljšanju simptomov izgorelosti in učinkovitosti pri opravljanju dela, pa tudi pri spodbujanju samozavedanja in samorefleksije ter s tem rastjo vodstvenih sposobnosti, lahko menedžerje podpre pri opravljanju njihovega dela in izboljšanju njihovega psihofizičnega stanja. Uspešno uvajanje čuječnosti v življenja menedžerjev pa je odvisna tudi, in predvsem, od podpore najvišjega vodstva. Pomembno je namreč, da se to ob tem trudi, da menedžerja ne obremeni dodatno, ampak poskuša izvajanje čuječnosti kar se da preprosto vpeljati v njihove že obstoječe obveznosti. S tem se lahko izognemo temu, da bi čuječnost izrabili kot 'hiter obliž' za vsako težavo, hkrati pa se ravnamo po načelih čuječnosti iz budizma – sočutju in modrosti.

Baer, R. A. (2011). Measuring mindfulness. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 241–261. <https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564842>

Bech, P., Andersen, M. B., Tønnesen, S. in Agnarsdottir, E. (2002). Stress among manager in Denmark – reasons, distribution and consequences. *Service center*, 1–26.

Brown, K. W., Creswell, J. D. in Ryan, R. M. (ur.). (2015). *Handbook of mindfulness: theory, research, and practice*. The Guilford Press.

Ceravolo, D. in Raines, D. A. (2019). The impact of a mindfulness intervention for nurse managers. *Journal of Holistic Nursing*, 37(1), 47–55. <https://doi.org/10.1177/0898010118781620>

Černetič, M. (2005). Biti tukaj in zdaj: Čuječnost, njena uporabnost in mehanizmi delovanja. *Psihološka Obzorja*, 14(2), 73–92.

Chiesa A., Serretti A. (2009). Mindfulness-based stress reduction for stress management in healthy people: a review and meta-analysis. *The Journal of Alternative Complementary Medicine*, 15(5), 593–600. <https://doi.org/10.1089/acm.2008.0495>

Eberth J. in Sedlmeier P. (2012). The effects of mindfulness meditation: a meta-analysis. *Mindfulness*, 3, 174–89. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0101-x>

Eurofound. (2012). *5th European working conditions survey*. Publications Office of the European Union; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Grunberg L., Moore S. in Greenberg E.S. (2006). Managers' reactions to implementing layoffs: relationship to health problems and withdrawal behaviors. *Human Resource Management*, 45(2), 159–178. <https://doi.org/10.1002/hrm.20102>

Guillaumie, L., Boiral, O. in Champagne, J. (2017). A mixed-methods systematic review of the effects of mindfulness on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 73(5), 1017–1034. <https://doi.org/10.1111/jan.13176>

Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living – using wisdom of your body and mind to face stress, pain and illness*. Dell Publishing.

Khisty, C. J. (2010). The practice of mindfulness for managers in the marketplace. *Systemic Practice and Action Research*, 23(2), 115–125.

Khoury, B., Sharma, M., Rush, S. E., & Fournier, C. (2015). Mindfulness-based stress reduction for healthy individuals: a meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 78(6), 519–528. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2015.03.009>

Lamothe, M., Rondeau, E., Malboeuf-Hurtubise, C., Duval, M. in Sultan, S. (2016). Outcomes of MBSR or MBSRbased interventions in health care providers: a systematic review with a focus on empathy and emotional competencies. *Complementary Therapies in Medicine*, 24(2), 19–28. <https://doi.org/10.1016/j.ctim.2015.11.001>

- Nyberg, A., Leineweber, C. in Hanson, L. M. (2015). Gender differences in psychosocial work factors, work–personal life interface, and well-being among Swedish managers and non-managers. *International archives of occupational and environmental health*, 88(8), 1149–1164.
- O'Donovan, A., Tomiyama, A. J., Lin, J., Puterman, E., Adler, N. E., Kemeny, M., Wolkowitz, O. M., Blackburn, E. H. in Epel, E. S. (2012). Stress appraisals and cellular aging: a key role for anticipatory threat in the relationship between psychological stress and telomere length. *Brain, behavior, and immunity*, 26(4), 573–579. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2012.01.007>
- Panigrahi, C. M. A. (2016). Managing stress at workplace. *Journal of Management Research and Analysis*, 3(4), 154–160.
- Purser, R. E. (2018). Critical perspectives on corporate mindfulness. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 15(2), 105–108. <https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1438038>
- Rabin, J. (1999). Organizational downsizing: an introduction. *M@n@gement*, 2(3), 39–43.
- Shirley, M. R. (2015). *Enhance your self-awareness to be an authentic leader*. American Nurse Today. <https://www.americannursetoday.com/enhance-selfawareness-authentic-leader/>
- Skakon, J., Kristensen, T. S., Christensen, K. B., Lund, T. in Labriola, M. (2011). Do managers experience more stress than employees? Results from the Intervention Project on Absence and Well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees. *Work*, 38(2), 103–109. <https://doi.org/10.3233/WOR-2011-1112>
- Vu, M. C. in Gill, R. (2018). Is there corporate mindfulness? An exploratory study of Buddhist-enacted spiritual leaders' perspectives and practices. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 15(2), 155–177. <https://doi.org/10.1080/14766086.2017.1410491>
- Żołnierczyk-Zreda, D., Sanderson, M. in Bedyńska, S. (2016). Mindfulness-based stress reduction for managers: a randomized controlled study. *Occupational Medicine*, 66(8), 630–635. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqw091>

NOVA LOGOTIPA DRUŠTVA EKONOMISTOV MARIBOR

V četrtek, 15. julija 2021, je potekal redni letni zbor članov Društva ekonomistov Maribor, na katerem so člani društva soglasno sprejeli predlog za nova logotipa društva, ki sta ju pripravila mag. Dejan Romih in Mario Vetrih (SATIS, Mario Vetrih, s. p.). Nova logotipa društva bosta povečala prepoznavnost Društva ekonomistov Maribor, ki letos praznuje 70. obletnico (svoje)ga delovanja, v Mariboru in njegovi okolici.

Vodstvo društva

GLASILO DRUŠTVA EKONOMISTOV MARIBOR

Oktober 2021, letnik 1, številka 4

ISSN 2738-6554

Urednik

Mag. Dejan Romih, Univerza v Mariboru

Tehnični urednik

Mag. Dejan Romih, Univerza v Mariboru

Uredniški odbor

Mag. Aleš Borko, Nova Kreditna banka Maribor, d. d., Maribor

Dr. Peter Glavič, Univerza v Mariboru

Borut Kancler, Zdravstveni dom dr. Adolfa Drolca Maribor

Dr. Žan Jan Oplotnik, Univerza v Mariboru

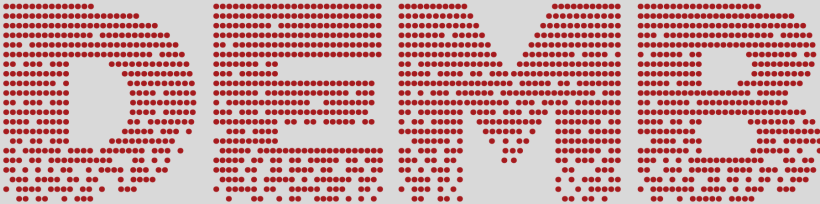
Dr. Andreja Primec, Univerza v Mariboru

Lektor

Mitja Brünec

Recenzenti

Dr. Jernej Belak, Maša Brumec, dr. Katja Crnogaj, dr. Lidija Hauptman, Maruša Kekec, dr. Klavdij Logožar, dr. Žan Jan Oplotnik, dr. Andreja Primec, Žiga Simič, dr. Simona Šarotar Žižek



DRUŠTVO EKONOMISTOV MARIBOR



LET DRUŠTVA EKONOMISTOV MARIBOR

VABILO ZA ODDAJO PRISPEVKA S
PODROČJA EKONOMIJE ZA PRVO
ŠTEVILKO GLASILA DRUŠTVA
EKONOMISTOV MARIBOR V LETU 2022

Spoštovani!

Vabimo vas, da oddate prispevek s področja ekonomije za prvo številko Glasila Društva ekonomistov Maribor v letu 2022, ki bo izšla januarja 2022. Rok za oddajo prispevka je **5. december 2021**. Prispevek pošljite na uredništvo glasila (dejan.romih@demb.si). Pri pisanju upoštevajte slog APA (<https://apastyle.apa.org/>).

Lep pozdrav

Uredništvo glasila



GLASILO DRUŠTVA
EKONOMISTOV MARIBOR
Oktober 2021, letnik 1, številka 4

ISSN 2738-6554

Izdajatelj
DRUŠTVO EKONOMISTOV MARIBOR
Razlagova ul. 14, 2000 Maribor
Davčna št.: 39368971
Matična št.: 5148014000
IBAN: SI56 0451 5000 0509 661
Telefon: (02) 22 90 231

Glasilo izide štirikrat letno (januarja, aprila, julija, oktobra).



© Društvo ekonomistov Maribor
Besedilo © Avtorji 2021
To delo je licencirano z licenco Creative Commons Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Deljenje pod enakimi pogoji 4.0 Mednarodna (CC BY-NC-SA 4.0)
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

