



Društvo  
SLOVENSKA  
AKADEMIJA ZA  
MANAGEMENT

# Izzivi managementu

Management Challenges

spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik V, številka 1, februar 2013

# Kazalo

- 3**     **Uvodnik**  
Jure Kovač

## **Strokovno-raziskovalni prispevki**

- 4**     **Načrtovanje ciljev v organizaciji, 1. del**  
Stane Možina
- 17**    **Uporaba managementskih orodij v slovenskih organizacijah**  
Zlatko Nedelko
- 24**    **Analiza informacij o družbeno odgovornem poslovanju v letnih poročilih slovenskih podjetij**  
Monika Klemenčič, Adriana Rejc Buhovac
- 35**    **Psihično dobro počutje posameznikov kot zaposlenih kot paradigma prihodnje ekonomije in družbe**  
Simona Šarotar Žižek, Matjaž Mulej, Sonja Treven

## **Informacije**

- 46**    **Iz dela sekcije za izrazje**
- 47**    **Vabilo na 13. znanstveno posvetovanje o organizaciji**

## **Novosti s področja strokovne literature**

## **Povzetki - Abstracts**

# Uvodnik

Na področju organizacijske in managerske strokovne literature se skoraj dnevno srečujemo s pojavljanjem novih organizacijskih in managerskih »orodij«. Velikokrat postanejo »orodja« modni trend in manager, ki jih ne uporablja ali o njih ničesar ne ve, je hitro označen za starokopitnega, za nekoga, ki ne sledi toku časa in podobno. Pogosto pa se zgodi, da se določeno managersko »orodje« pojavlja zelo kratek čas in tako hitro, kot se pojavi, tudi izgine. Pojavljanje novih managerskih »orodij« je razumljivo in tudi predvidljivo. V modernih poindustrijskih družbah se je ob boku znanstvenega preučevanja sodobnega managementa razvil zelo velik trg svetovalne, publicistične in izobraževalne dejavnosti. Navedene storitve tvorijo hitro rastoč in donosen trg, ki kljub globalni krizi vsako leto doseže častitljivo stopnjo rast.

Ob poplavi novih managerskih »orodij« so managerji v podjetjih in drugih združbah velikokrat v zadregi, kako razlikovati med »orodji«, ki imajo uporabno vrednost, in med modnimi smernicami. Lahko sicer ugotovimo, da je edini kriterij, po katerem lahko razvrstimo managerska »orodja« med uporabne in modne pojave – čas. Tista »orodja«, ki ostanejo in se uveljavijo ter se uvrstijo med managerska, s katerimi se seznanjajo tudi študentje managementa, so prestala test uporabnosti. Žal pa managerji nimajo časa, da bi čakali na rzsodbo časa. Tako so velikokrat bolj odvisni od lastne presoje in strokovnega poznavanja managementa, da lahko ločijo zrno od plevela.

Prva številka revije *Izzivi managementu* v letošnjem letu prinaša – poleg drugih tradicionalnih rubrik – dva zanimiva raziskovalno-strokovna prispevka na temo managerskih »orodij«. Prvi je opis managerskega »orodja« z naslovom »Načrtovanje ciljev v organizaciji« zaslužnega profesorja Staneta Možine. V svojem prispevku avtor opisuje potek

opredeljevanja, določevanja ciljev, njihove izvedbe in nadzora v različnih združbah. Torej »managersko« orodje, ki je prestalo test uporabnosti in se uvršča med klasična managerska »orodja«. Avtor je bil tudi pionir na področju popularizacije in širjenja opisanega konceta načrtovanja ciljev v našem okolju.

Drugi prispevek na to temo predstavlja prikaz empirične raziskave o razširjenosti in uporabnosti managerskih »orodij« v našem okolju avtorja Zlata Nedelka. Avtor izhaja iz raziskave mednarodnega svetovalnega podjetja Bain & Company. V navedeni združbi že od leta 1993 izvaja mednarodno raziskavo o razširjenosti in uporabi posameznih managerskih »orodij«. Avtor je dodal svoj inovativni pogled in v zelo zanimivem prispevku predstavlja rezultate o razširjenosti managerskih »orodij« pri nas.

Tretji prispevek z naslovom *Analiza informacij o družbeno odgovornem poslovanju v letnih poročilih slovenskih podjetij* avtoric Klemečičeve in Reje Buhavčeve prinaša zanimiv prikaz razsežnosti implementacije managerskega koncepta družbene odgovornosti v našem okolju. Avtorici ugotavljata, da je koncept družbene odgovornosti dobil domovinsko pravico tudi v našem okolju.

Zadnji, četrti prispevek je namenjen prikazu prihodnjih poudarkov dela managerjev z zaposlenimi. Skrb za psihično dobro počutje posameznika po mnenju avtorjev Žižka, Muleja in Trevnove predstavlja novo paradigmo prihodnjega razvoja družbe. Za uvedbo koncepta dobrega počutja je – po mnenju avtorjev – potreben celovit pristop, ki temelji na ukrepih inovativnega poslovanja, medstrokovnem in ustvarjalnem sodelovanju ter etiki soodvisnosti na vseh področjih.

*Jure Kovač*

# Načrtovanje ciljev v organizaciji

## 1. del

**Stane Možina**

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
e-pošta: Andrej.Mozina@uni-lj.si

---

### Povzetek

---

Sestavek obravnava tematiko načrtovanja delovnih in organizacijskih ciljev, ki se nanašajo na razna področja dela v organizaciji. Zajemajo tako rutinske, ustvarjalne oz. inovativne cilje kot cilje osebnega razvoja. Avtor opisuje potek opredeljevanja, določevanja ciljev, njihove izvedbe in nadzora. Poseben poudarek je na koristih, uporabnosti načrtovanja ciljev v smeri večje individualne in organizacijske uspešnosti ter zadovoljstva pri delu.

*Ključne besede:* organizacijski cilji, delovni cilji, naloge vodje, postopek načrtovanja ciljev, ravnanje s cilji

---

## 1 Uvod in pomen ciljev za organizacijo

Značilnosti sodobne organizacije se kažejo v tem, da je vedno več dela prepuščenega v presojo in odločanje posamezniku. Tako je sedaj mogoče napraviti večji dosežek ali izgubo kot prej, ker so, če že ne drugo, vsaj vlaganja večja. Sestavljenost dela in organizacije ter pritisk časa zahtevajo od vsakega posameznika iniciativno delo ter prevzemanje večje odgovornosti. Naraščanje življenjskega standarda in večje možnosti izobraževanja prinašajo več potreb in višja pričakovanja v zvezi z delovnimi dosežki. Ta večja pričakovanja ne morejo biti zadovoljena z avtokratičnimi ali centralističnimi načini dela, ampak z večjim upoštevanjem in vključevanjem vsakega posameznika k odločanju. Toda demokratično ozračje ne more biti samo sebi namen, ampak mora upoštevati produktivnost pri delu. Najbrž sta obstoj in nadaljnji razvoj demokratičnega življenja odvisna ravno od tega, koliko smo pri svojem delu učinkoviti. To dvoje, tj. kako združiti demokratično ozračje z uspešnostjo pri delu, je pravzaprav najbolj pomembno vprašanje sodobne organizacije.

Menimo, da je načrtovanje ciljev eden izmed pomembnih vidikov, ki bi nam pomagali rešiti zgornje vprašanje. Smisel tega je: združevanje osebnih ciljev s cilji ožje in širše organizacije. Zaradi tega je treba podrobno raziskati cilje organizacije – sedanje in prihodnje – v primerjavi z minulimi.

Istočasno pa je treba analizirati temeljne interese in želje posameznika ter jih uskladiti s cilji organizacije. Z drugimi besedami, posameznik mora dobiti svojo osebno zadovoljitev v pričakovanju in doseganju vedno večjih rezultatov. To pomeni, da je naloga organizacijskega osebja razvijati in pospeševati delovno ozračje, ki spodbuja posameznika k razvijanju vseh njegovih sposobnosti, ki mu omogoča sprejemanje ustreznih odločitev ter ki ga navaja na prevzemanje odgovornosti v skladu s postavljenimi cilji in pričakovanimi rezultati.

Ena pogostih stvari, ki jih vsak dan ugotavljamo v praksi, je: da imamo opravka z bolj in manj učinkovitimi organizacijskimi delavci, tj. vodji. Organizacija ima lahko izpopolnjeno formalno strukturo zaposlenih, toda hkrati se lahko dogaja, da ne dosega postavljenih ciljev. Ugotavljamo pa tudi drugo: da vodje, ki ne »uporabljajo splošno znanih in priznanih« metod ter principov dela, ki »delajo malo po svoje«, dosegajo sijajne rezultate. Ta opazovanja so in bodo še dolgo časa predmet intenzivnih razprav in raziskav, predvsem v tem smislu: kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na uspešnost pri delu. Toda eno je gotovo: rezultati vodij niso vezani samo na njihova delovna mesta, ampak so v zvezi z drugimi dejavniki in močno vplivajo na celotno dogajanje v delovni enoti ali organizaciji.

V zvezi s tem je znano dejstvo – kar je bilo že večkrat povedano – da uspešnost delovne enote ali podjetja ni toliko odvisna od delavca v neposredni

proizvodnji (ali vsaj precej manj) kot pa od tistega, ki načrtuje, organizira in koordinira delovni proces k zaželenim ciljem. Zanimivo pa je, da danes poznamo vrsto metod in tehnik, testov, norm in standardov – tja do študija gibov in časa, in to v glavnem za neposrednega delavca v proizvodnji, malo ali skoraj nič pa ne vemo oziroma ne proučujemo, kako postavljati delovne cilje in meriti rezultate tistih 10 ali 20 odstotkih vodilnih in strokovnih delavcev, od katerih so najbolj odvisni delovni in finančni uspehi organizacije.

No, nekaj v zvezi s tem je le narejeno, posebno če pogledamo na področje izbiranja in izobraževanja zaposlenih. Zgodovinsko vzeto razlikujemo pet raznih vrst pristopov, in sicer: personalni pristop, preizkus delovnih sposobnosti, ocenjevanje vedenja, zbiranje informacij o prejšnjih dogodkih, načrtovanje delovnih ciljev in njihovo preverjanje. Naj na kratko opišemo vsakega od njih:

1. Personalni pristop. Personalni vidik se nanaša na družinske vezi, na prijateljstvo, poznanstvo in podobno. Na tej podlagi si nekateri izbirajo svoje sodelavce, in to ne glede na to, kakšne so njihove resnične sposobnosti. Ta vidik je precej razširjen, vendar ni preveč učinkovit, posebno če jemljemo za merilo doseganje organizacijskih ciljev.
2. Preizkus delovnih sposobnosti. Ta vidik temelji na domnevi, da je mogoče človekove sposobnosti relativno točno določiti in izmeriti ter na podlagi tega postaviti ustrezne prognoze za delovno učinkovitost. Ta vidik je bil doslej že precej kritiziran pa tudi favoriziran, toda ne glede na to v praksi ni dal zaželenih rezultatov, predvsem ne na ravni vodilnega oziroma organizacijskega osebja.
3. Ocenjevanje vedenja pri opravljanju nalog. Večkrat izbirajo kandidate za vodilne položaje tako, da jim dajo ustrezne delovne naloge in jih nato ocenjujejo na osnovi tega, koliko so bili uspešni pri njihovi izdelavi. Ta vidik je sam po sebi dober, vendar pri tem zanemarja tako dogodke v preteklosti kot prihodnje napovedi.
4. Zbiranje informacij o minulih dogodkih. Ta vidik poudarja, da sedanje in prihodnje vedenje posameznikov določajo dogodki iz preteklosti. Pri tem upoštevajo dosedanje delo, potek kariere, značilnosti družine, dogodke iz osebnega življenja in podobno. Vsekakor so ti podatki pomembni, vendar pa, kot kaže praksa, za razvoj niso vedno odločilni.
5. Načrtovanje delovnih ciljev in njihovo preverjanje. Ta vidik je dokaj nov in je dal v

praksi pomembne in merljive rezultate. Na kratko povedano se glasi takole: napoved uspešnosti organizacijskega ali vodilnega osebja temelji na ocenjevanju delovnih rezultatov iz preteklosti ter njihovem primerjanju s sedanjim vedenjem in učinkovitostjo pri delu; na osnovi tega se postavi prognoza za uspeh pri delu v prihodnje. Ta vidik razlikuje tri vrste ciljev, in sicer tiste, ki: se nanašajo na inovacije in spremembe pri delu; se nanašajo na reševanje konkretnih problemov pri delu; zadevajo redno rutinsko delo. Izbor vodilnega in strokovnega osebja teče po posebnem postopku in je seveda različen za pripravnika, ki svoje delo komaj začne, ali pa za izkušenega vodjo, ki je uspešen v delu. Dodali bi samo še, da se cilji lahko nanašajo na kakršno koli delo, naj si bo izrazito organizacijskega ali pa izrazito tehničnega značaja. Ti cilji se lahko nanašajo na proizvodnjo, kakovost in količino pri delu, na stroške, izobraževanje, varnost pri delu in podobno.

Potrebujemo uspešnega posameznika (vodjo, managerja, podjetnika, sodelavca), ki si vsak dan pridobiva novo znanje, po eni strani iz prakse, to je pri reševanju problemov, po drugi strani pa iz teoretičnih ugotovitev in posplošitev na konkretne naloge.

Na splošno vzeto, se učimo na štiri različne načine, in sicer:

1. Iskanje na slepo – brez določenega cilja, to je po pravilu poskušanja, na podlagi uspeha in neuspeha. To učenje, če obstaja v praksi, je precej drago.
2. Posnemanje. Nekateri ne iščejo kar na slepo, ampak posnemajo druge, ki so bili po njihovem mnenju uspešni pri svojem delu. Tega je v praksi precej in je relativno dosti varno, toda ni zelo učinkovito.
3. Premišljanje na podlagi dejstev – to je umski proces, ki privede do določenih sklepov, sodb in na podlagi tega h konkretnim akcijam. Ta način učenja je zelo ustrezen za marsikatero delo in problem.
4. Do danes se je izkazal kot še najbolj učinkovit način – učenje na podlagi proučevanja, to je raziskovanje trenutnega položaja, zakonitosti, ki so privedle do tega, ugotavljanje vzrokov in posledic ter določanje ukrepov za prihodnji izboljšani položaj. Tak način učenja, ki temelji na analizi sedanjih in minulih dogodkov, skoraj vedno vodi k postavljanju delovnih ciljev in nato k preverjanju doseženega. Z drugimi besedami,



če cilji niso doseženi, je treba ugotoviti vzroke, postaviti nove, realnejše cilje, ugotoviti, če smo jih dosegli, in tako naprej, ker so možnosti izboljševanja rezultatov neizčrpne.

## 2 Pomen delovnih ciljev za vodstvo

Področje dela vodje je po svojem bistvu interdisciplinarnega značaja. Vodja mora poznati tako notranje organizacijsko okolje (proizvodnjo, tehnologijo, organizacijsko shemo itd.) kot tudi širše, zunanje okolje (trg, kredite, možnosti plasmaja izdelkov itd.), poleg tega pa mora imeti tudi znanje, ki se nanaša na druge vede, tu mislimo na psihologijo dela, timsko delo, organizacijo dela. Bolj odgovorna delovna mesta na hierarhični lestvici zaseda vodja, tem več potrebuje tovrstnega znanja in manj izrazitega tehničnega znanja.

Samo znanje pa za uspešno delo še ni zadosti. Potrebne so ustrezne metode in sistem dela. Za vodilno in organizacijsko osebo je treba določiti splošne in specifične delovne cilje, ki so v skladu z organizacijskimi cilji delovne enote in podjetja. Ti delovni cilji pomenijo za posameznika ali za organizacijo začetno točko za kakršno koli izboljševanje pri delu, ker sicer:

- če nimamo določenega cilja, lahko uberemo kakršno koli pot pri našem delu in vsaka od teh je prava;
- rezultatov ne moremo meriti, če ne vemo pričakovanih glede želenih ciljev in rezultatov;
- če nimamo določenih ciljev, tudi ne vemo, kateri so tisti dejavniki, ki nam nasprotujejo ali ki nas ovirajo na poti;
- posamezniki v organizaciji ne morejo doseči največje učinkovitosti, če se ne zavedajo ali če ne poznajo svojih ciljev, namena svojega dela ali če ne vedo, kako uspešno delujejo in kako uspešni so v primerjavi z drugimi v podjetju.

Za načrtovanje delovnih ciljev bi lahko rekli, da je to način, pot, kako stalno izboljšujemo rezultate svojega dela, in to v kakršni koli situaciji. To se pravi, da to ni neko običajno delo, ampak pot, kako dosegamo boljše rezultate pri delu. Ta pot se nanaša na različne ključne naloge pri organiziranju dela oziroma poslovanju podjetja. Na kratko povedano, ta pot se nanaša na reševanje naslednjih vprašanj:

- kaj pričakujemo v okviru delovnih ciljev,
- kako bomo ustvarili timsko delo – z ugotavljanjem skupnih ciljev,

- kako programiramo delo – z določevanjem terminov, kdaj in kako naj bi bile naloge opravljene,
- ugotavljanje napredka – s pomočjo primerjanja različnih ciljev in nadzora njihovega doseganja,
- ustreznost nagrajevanja – koga in kako nagrajujemo za učinkovitost pri delu,
- ocenjevanje dosežkov, tako posameznikov kot skupin ter na tej osnovi ugotavljanje možnosti razvoja, izobraževanja in promoviranja.

Opredelevanje delovnih ciljev je v svojem jedru participativna metoda dela med vodjem in sodelavci, ker skupno ugotavljajo področje delovne odgovornosti, ker skupno določajo standarde dela in ker ugotavljajo uspešnost ali neuspešnost pri delu, ko preverjajo dosežke. Rezultati takšnega dela so nižji stroški, večja storilnost, inovacije, izboljšanje kakovosti, večji dohodek, ustrezen razvoj posameznikov, večje zadovoljstvo ...

Res je, da vsaka organizacija zahteva za vodilna mesta opis, analizo in oceno zahtev delovnega mesta, komunikacijske poti, očitovanje odgovornosti in kompetenc pri delu itd. toda podjetje ne uspe niti ne propade na osnovi teh opisov, ampak je uspeh odvisen od rezultatov, ki jih pričakujemo od vsakega posameznika, posebno pa še od managerja. Ljudje morajo biti usmerjeni k rezultatom svojega dela in ne samo k opravljanju dela. To pa je vedno specifično glede na naloge, delovno mesto in tudi glede na organizacijo.

Tržna stvarnost je – in bo še bolj – netolerantna do povprečnih managerjev in številni so »končali« svojo kariero predvsem zaradi tega, ker niso uspeli. Seveda v takem primeru ni bil neuspešen samo direktor, temveč tudi člani kolegija in drugi sodelavci. Zato je pomembno vprašanje: kako predvideti in zagotoviti uspeh s pomočjo sodelavcev. V tem smislu je pomembno tako splošno kot osebno načrtovanje dela in odgovornosti za sprejete naloge, istočasno pa so potrebni koordinacija in nadzor ter realno ocenjevanje doseženih rezultatov. Ko omenjamo odgovornost, je pomembno omeniti vprašanje, kako razmejiti ali ločiti odgovornost, da bi vsakdo točno vedel, za kaj je odgovoren in koliko. To je težko doseči v podjetjih, ki so slabo organizirani, laže pa v podjetjih, v katerih je odgovornost za določeno delo prenesena na ustrezne organizacijske ravni. Razumljivo je, da se na posameznih organizacijskih ravneh lahko delegira več, na drugih pa manj. Ena pa je: kar koli je delegirano, je treba nadzirati. Najslabše je zaupati nekomu določeno nalogo, pri tem pa pozabiti na merjenje pričakovanih rezultatov. To

spremljanje rezultatov ni samo finančnega značaja, ampak tudi organizacijsko delovnega značaja, kar pomeni neprestano dogovarjanje in analiziranje delovnih dosežkov.

Precej podjetij ima, kot smo napisali, zajetno knjigo »opisov delovnih mest« z zelo zahtevnimi postavkami, kot na primer: Direktor komercialnega sektorja je odgovoren za formuliranje poslovanja nabave in prodajne službe, za harmonično koordiniranje in točno administracijo dela ... Bolje bi bilo, če bi napisali, da je odgovoren za nabavo in prodajo, namesto dolgih opisov pa postaviti in določiti zaželene rezultate. Takšne knjige, ki vsebujejo dolge opise dela (delovnih mest), lahko ostanejo nespremenjene vsa leta (lahko jih brez nadaljnega prenesemo tudi v druga podjetja), pri tem pa delavci posamezna dela različno opravljajo in tudi dosežki pri delu so različni. S tem ne menimo, da opisi delovnih mest niso potrebni, toda sami po sebi ne prinašajo dovolj jasnosti v sistem dela odgovornega oseba. V opisu delovnih mest so potrebni načrti dela v smislu predvidenih rezultatov.

Postopek načrtovanja delovnih ciljev bi lahko na kratko opisali z naslednjimi stopnjami:

1. Najprej je treba opisati in določiti, kaj so cilji organizacije, po čem se razlikujejo strateški cilji, ki vključujejo osnovne elemente, kot so: politika podjetja, dobiček, vrsta proizvodnje, količina in kakovost, trg ..., od taktičnih ciljev, ki rešujejo probleme tekočega leta.
2. Potem je treba opredeliti načrt za posamezne delovne enote ali področja, kar nam nalaga, da ugotovimo: kje so potrebne izboljšave, razširitve, raziskovanja, izobraževanje, od kod bomo nabavili surovine, dobili kredit, kako bomo osvojili trg ...
3. Nato je treba seznaniti vodilno in strokovno osebje na raznih organizacijskih stopnjah, kaj od njih pričakujemo, da bi dosegli postavljene cilje. Pri tem je treba vsakomur pomagati, da najde svoj prostor v teh načrtih. Poudarek je torej, na kaj in kdaj, pa tudi kako, ker to znanje zadeva posameznika, ki naj si organizira delo in doseže čim boljši rezultat.

Opisovanje delovnih ciljev v obliki kot na primer: Naša naloga je razviti podjetje in usposobiti vse zaposlene, da bodo ... je pravzaprav zapravljjanje časa in dela, in sicer vse do tedaj, dokler cilji niso jasneje opredeljeni, kot na primer v tem smislu: Naša naloga je doseči 12-odstotno povečanje proizvodnje v osmih mesecih in ponuditi izdelke na trg X ...

Če tako povemo, je bolj jasno, kaj želimo, koliko, kdaj in kje. To je usmerjajoče, konkretno in marljivo.

Metoda vodenja s pomočjo pričakovanih in doseženih rezultatov, kar bi lahko bil drug izraz za načrtovanje delovnih ciljev, ki ga ni mogoče nadomestiti z drugimi znanimi tehnikami, kakršne so na primer: metoda standardnih stroškov, analiza vrednosti ali s tehnikami, ki jih uporablja priprava dela ali računovodska služba. Te tehnike so specifične in največkrat dajejo le določenim organom podatke za odločanje. Vodenje s pomočjo vnaprej predvidenih rezultatov pa je metoda oziroma boljše sistem dela, ki zajema celoten koncept ravnanja v podjetju. Zaradi tega je to življenjska metoda in ni omejena zgolj v kvantitativne podatke, poleg načrtovanja in nadzora omogoča tudi spodbujanje posameznikov k uspešnejšemu delu. Za to metodo je pomembna filozofska predpostavka, ki se glasi: Preden začnemo neko akcijo, morajo biti naloge in cilji jasno določeni in razumljivi. Ko je to doseženo, lahko načrtujemo, organiziramo, motiviramo in nadziramo akcije. V svojem bistvu ta metoda temelji na integraciji kratkoročnih in dolgoročnih ciljev posameznika s cilji organizacije.

Metodo vodenja s pomočjo rezultatov uporabljamo v razne namene, in sicer: za načrtovanje dela v podjetju, nadzor dela, za koordinacijo različnih dejavnosti, za ocenjevanje in nagrajevanje učinkovitosti, za ugotavljanje potreb po izobraževanju in razvoju zaposlenih, pri tem je pomemben komunikacijski proces. Metoda vodenja s pomočjo rezultatov omogoča potek informacij navzdol in navzgor ter daje vsem primerno stopnjo informiranosti o tem, kaj se v podjetju dogaja, kdaj in kje je treba ukrepati.

Načrtovanje in spremljanje rezultatov zgolj za nekaj mesecev ali eno leto bi ne bilo priporočljivo, če istočasno ne načrtujemo za daljše obdobje. V krajšem časovnem obdobju pričakovani rezultati morajo biti v skladu z razvojem podjetja za daljše obdobje. Nadzor in koordiniranje pomenita osnovo za medsebojno sodelovanje med različnimi oddelki glede na postavljene naloge. Metoda vodenja s pomočjo rezultatov postavlja princip, ki pravi, da naj bi bil manager nagrajen za delo, ki ga resnično opravi, ne pa za delo, ki formalno izvira iz opisa delovnega mesta.

Posamezni vodja je namreč lahko odličen z vidika osebnih lastnosti, lahko je vitalen, inteligenten, razumski, pozna delo, se razume z ljudmi in podobno. Kljub temu pa je lahko njegov prispevek k uspešnosti podjetja enak ničli, če ni usmerjen k doseganju ciljev. Umestno je vprašanje, kako naj

merimo na primer znane postavke »odgovoren je za stroške« ali »skrbi za nemoten potek« ali »zaveda se odgovornosti« ... Le bolj konkretne navedbe ali številke nam nekaj povedo. Lahko torej rečemo, da ta metoda omogoča vsakemu vodilnemu ali strokovnemu delavcu, da bolj jasno občuti, kolikšna je njegova vrednost in kako trdno stoji na svojih nogah. Ta metoda ne omogoča prilagajanja bremen na ramena drugih ali prenašanja odgovornosti za odločitve na razne komisije in podobno. Metoda vodenja s pomočjo rezultatov zahteva potemtakem odločnega in žilavega človeka, ki si mora venomer pridobivati primerno znanje in sposobnosti. To se potem kaže na doseženih rezultatih, ki so vse večji.

Značilna za metodo oziroma program dela vodenja s pomočjo rezultatov sta pogovor na začetku in na koncu. Na začetku, ko oba partnerja prideta do nekega skupnega dogovora, in ob koncu, ko preverjata dosežene rezultate in postavljata svoje cilje. Vsakdo si mora postaviti svoje cilje, ki ga obvezujejo in spodbujajo k delu in nadaljnjemu izpopolnjevanju ter ga obenem motivirajo, posebno če so bile stopnje pričakovanja zaželenih rezultatov realno postavljene. Po navadi na začetku, ko se takšen program dela uvaja, nastanejo določene težave, napetosti, predvsem zaradi tega, ker je metoda nova, ker ljudje niso navajeni na takšen način dela. Pozneje pa poraste zanimanje in ukorenini se navada, da oddelki in posamezniki primerjajo svoj program dela in uspehe s cilji drugih, tako v občasnih poročilih kot tudi v končnih. V začetku se je treba zadovoljiti s preprostejšimi cilji, ki niso preštevilni in ki jih je mogoče meriti. Tako za začetek največkrat zadostujejo cilji, ki se nanašajo na izboljšanje kakovosti in količino opravljenega dela. Rezultati se pokažejo takoj ob uvedbi metode, vendar celoten proces uvajanja traja dalj časa, posebno če želimo

imeti resnične in stalne rezultate. Prvo časovno obdobje je pravzaprav bolj namenjeno temu, da se sodelavci navadijo misliti in aktivno delovati po določenih ter ciljnih vodenja s pomočjo rezultatov.

Uvajanje kakršnega koli programa ali metode, ki zadeva standarde, cilje, rezultate pri poslovanju podjetja, se vedno začne z določanjem tega, kar želimo doseči. Drucker loči osem področij, na katerih lahko postavljamo cilje, in sicer:

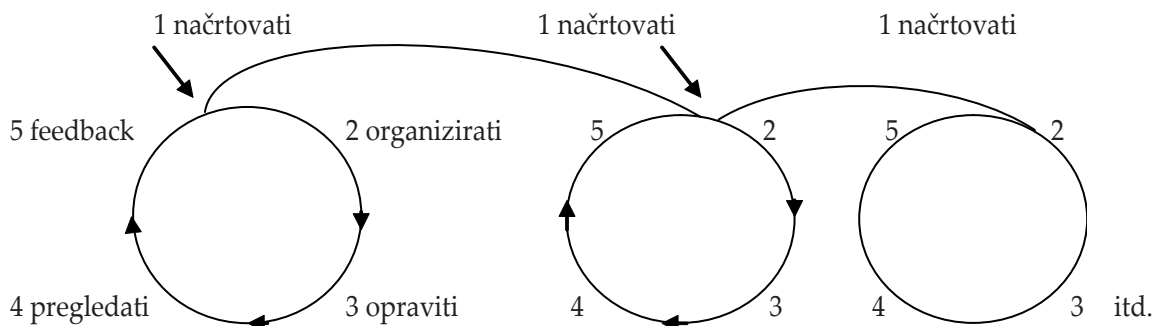
1. trg,
2. izboljšave,
3. produktivnost,
4. fizični in finančni viri,
5. dobiček,
6. uspešnost,
7. razvoj vodilnih delavcev,
8. odgovornost pred javnostjo in potrošnikom.

Ti cilji oziroma rezultati se lahko do neke mere spreminjajo od podjetja do podjetja – nekateri bolj poudarjajo investicije, drugi znižanje stroškov, tretji razvijanje osebja, drugi pa drugačne cilje. Upoštevati pa je treba vse pomembne cilje. Če je eden od njih predolgo zanemarjen, se to prej ko slej pokaže v slabem poslovanju.

### 3 Delovni cilji in sistem dela

Danes je poudarek na tem, da podjetje oziroma organizacijo pojmuje kot sistem. To je dinamična interakcija vseh delov organizacije. V to vključujemo: cilje, storilnost, informacije, komunikacije, odločanje, akcije, odgovornost, nadzor in povratno informiranje (feed-back). Organizacija je torej sistem delovnih enot in nalog, ne pa določeno število med seboj nepovezanih delov ali enot.

Slika št. 1 : Delovni cikli



(Feed-back pomeni povratno komuniciranje ob doseženih rezultatih, to dobimo tako, da primerjamo želene in dobljene rezultate.)



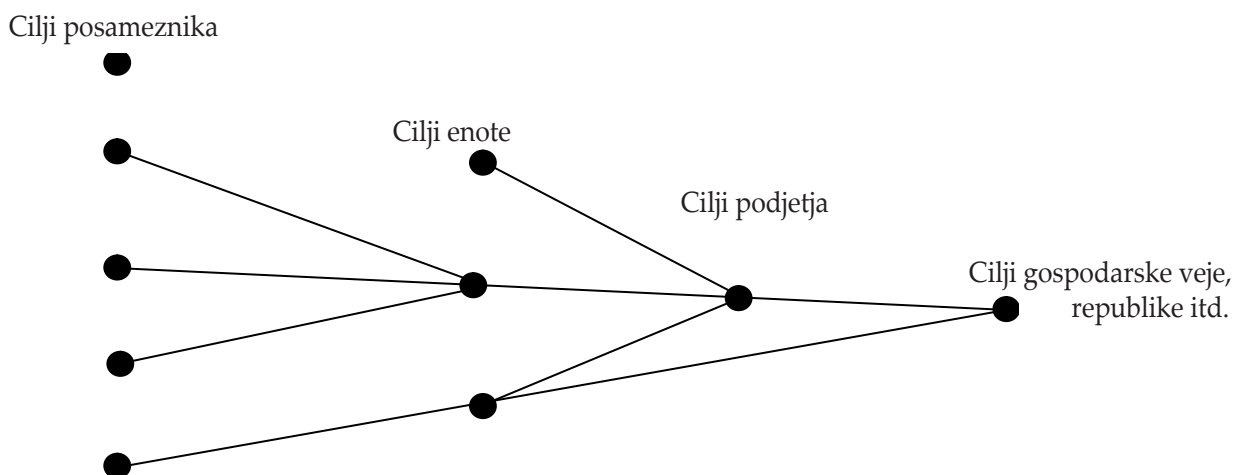
Pri delu vsakega delavca se pojavljajo določeni cikli v sistemu, kot smo ga zgoraj opisali, cikle pa bi grafično takole ponazorili:

Načrtovanje v smislu postavljanja ciljev je v svojem jedru miselni proces. Uspeh je predvsem odvisen od ustreznih dogajanj, ne pa od večnega »eksperimentiranja«. Pri tem moramo poudariti razliko med tako imenovanim administrativnim načrtovanjem, ki je pravzaprav razdeljevanje nalog, in načrtovanjem, katerega temelj je miselni proces, usmerjen k uspešnemu opravljanju nalog. Tako npr. neko uspešno podjetje navaja: Imamo večletni načrt, ki je zasnovan na strateških ciljih: kratkoročne cilje vsako leto pregledamo, jih primerjamo z dolgoročnimi cilji in jih nato zopet razdelimo na kratkoročne cilje posameznih delovnih enot ...

Če hočemo postaviti ustrezne cilje, moramo za to imeti na razpolago potrebne podatke, ki se nanašajo na posamezna področja dela ali posamezne dejavnosti, na primer: podatke o trgu, o proizvodnji, o produktivnosti, o zadovoljstvu ... Poročila morajo vsebovati povratne informacije, tako da je mogoče ocenjevanje doseženega.

Sodelovanje pri postavljanju ciljev je precej pomembno. Sodelovanje omogoča večjo pripravljenost oziroma pristanek posameznikov na akcije, kar zveča motivacijo in poveča uspeh, možnost razvoja. Stopnja prizadevnosti je vsekakor odvisna od možnosti sodelovanja pri postavljanju ciljev. Ta vodi k večji uspešnosti, če je dan zadosten manevrski prostor ali če so na voljo vsi potrebni pogoji za delovanje.

Slika št. 2: Povezovanje ciljev



Individualne cilje povezujemo med seboj v celoto, v primerjavi z drugimi cilji pa si zamišljamo to povezavo v grafični obliki takole:

Program delovnih ciljev je osnova, morda prva stopnja k nadaljnjim metodam organizacije dela in ravnanja v podjetju. Vloga vodje je vedno bolj takšna, da postaja komunikator, koordinator dela, ne pa zgolj izvajalec. Pri postavljanju ciljev nekateri menijo, da se je treba držati principa, ki pravi: bolje je postaviti malo ciljev, ki so življenjsko pomembni, kot pa veliko takih, ki so samo obrobne pomena. Organizacija s takim programom dela na postaja vse bolj zapletena, kot bi lahko nekdo mislil, ampak postaja delo v njej čedalje lažje, posebno če si organizacijo zamišljamo kot funkcionalno tvorbo, ki je fleksibilna, dinamična in pripravljena uvajati potrebne spremembe.

Program načrtovanja delovnih ciljev omogoča organizaciji več stvari, in sicer: pregled aktualnih

nalog, angažiranost vsakega organizacijskega delavca, nagrajevanje po rezultatih, kadrovanje in izobraževanje glede na uspešnost pri delu. Opisana metoda privede do rezultatov le, če je bila ustrezno uvedena in pravilno uporabljena.

Vodenje po začrtanih ciljih in predvidenih rezultatih omogoča poenostavitev sestavljenega sistema do takšnih informacij, ki so za nas bistvenega pomena. Načrtovanje delovnih ciljev je način, kako najti pot med množico informacij, ki jih daje sestavljeni sistem. Vse druge metode so podsistemi, ki sledijo sistemu organizacijskih in delovnih ciljev. Takoj ko so organizacijski cilji določeni, jih je treba približati vsakemu posamezniku tako, da so to njegovi osebni cilji. Vodenje s pomočjo ciljev predpostavlja, da je konkretno ravnanje posameznika pomembnejše kot pa nedoločene osebne lastnosti; treba je primerjati posamezne

osebe z njihovimi rezultati, ne pa opisovati splošne značilnosti dela ali delovne dolžnosti. Sodelovanje se lahko razvija le, če so naloge določene kot cilji v smeri skupnih prizadevanj. Na poti od ciljev do rezultatov lahko resnično pride do samoodločanja; v primeru opravljanja aktivnosti pa pride kvečjemu do strinjanja ali prikimavanja. Člana organizacije, ki je uspešen, pojmuje kot človeka položaja, ki zna iz množice podatkov in mogočih ukrepov izbrati tiste, ki kar najbolj ustrezajo namenom njegove akcije. To pomeni, da nimamo ene same organizacijske poti ali enega načina vodenja oziroma upravljanja, ampak je več poti in ciljev, ki so vedno nekoliko specifični glede na ekonomske, socialne in tehnološke dejavnike, ki določajo položaj.

Vodja, ki bi želel biti človek položaja, se ne more zanašati samo na dobre medosebne odnose ali na artistske spretnosti pri izvajanju pritiska. Stvari tudi ne more samo nadzorovati in sodelavcev ocenjevati zgolj po njihovih osebnih lastnostih. Rek pravi, da poznamo tri vrste vodilnih delavcev: prve, ki iz virov nekaj napravijo; druge, ki opazujejo, kako stvari potekajo; in tretje, ki ne vedo, kaj se okrog njih dogaja. Vodja, ki obvladuje položaj, ve, kaj dela in kaj bo dosegel. To pomeni, da če se odloči za nov proizvod ali za izboljšanje kakovosti, za razširitev trga, za znižanje stroškov, potem to tudi izvede in doseže ustrezne rezultate. Vodja mora potemtakem biti kot človek položaja predvsem organizator, znati mora analizirati okoliščine in ugotoviti vzroke, se hitro prilagoditi nastalim spremembam, določiti cilje in kriterije merjenja za svoje sodelavce. Doseči mora predvideno rast in uspeh svoje organizacije. S tem ni rečeno, da se pasivno prilagaja pogojem dela; nasprotno, aktivno deluje in ustvarjalno išče nove poti. Zadovoljen je s tem, kar je dosegel, in nezadovoljen s tem, kar bi še lahko dosegel, pa ni.

Vodja ali sodelavec v organizaciji postaja neuspešen, brž ko mu postaja delo samo po sebi bolj pomembno od njegovih delovnih ciljev, z drugimi besedami, ko se začne izgubljati v raznih delovnih aktivnostih in dolžnostih, namesto da bi ugotavljal ključne probleme in jih postopoma reševal.

## 4 Opredelevanje organizacijskih ciljev

Zapisi smo, da je najprej treba začrtati organizacijske cilje. Vprašanje je, kako naj cilje organizacije določimo? Odgovor na to vprašanje je večkrat naslednji: iz poslovne politike ali programa

organizacije lahko dobimo ustrezne organizacijske cilje. Toda poslovna politika vsebuje samo splošna navodila in pravila, ki jih vsekakor upoštevamo pri odločanju v organizaciji, ne postavlja pa nam specifičnih in konkretnih nalog oziroma ciljev za naše delo. Če resnično želimo doseči cilje organizacije, nam pri tem pomagajo naslednje tri stopnje, in sicer:

1. zbiranje osnovnih dejstev,
2. primerjanje in pojasnjevanje dejstev,
3. določanje organizacijskih ciljev.

### Pod 1. Zbiranje osnovnih dejstev

Ta stopnja zajema podatke tako iz okolja kot iz organizacije same. Pri tem ločimo organizacijske pomanjkljivosti in prednosti, s katerimi organizacija deluje. Nespametno bi bilo pri tem zaiti v prevelike podrobnosti ali pa za zbiranje podatkov zaposliti preveliko število ljudi. Vodja zbiranja teh podatkov naj bo tisti, ki ima o tem največ znanja, sodelovati pa morajo vsi, ki opravljajo odgovorne naloge. Delovna skupina si zastavlja vprašanja o naslednjih dejavnostih v organizaciji, in sicer:

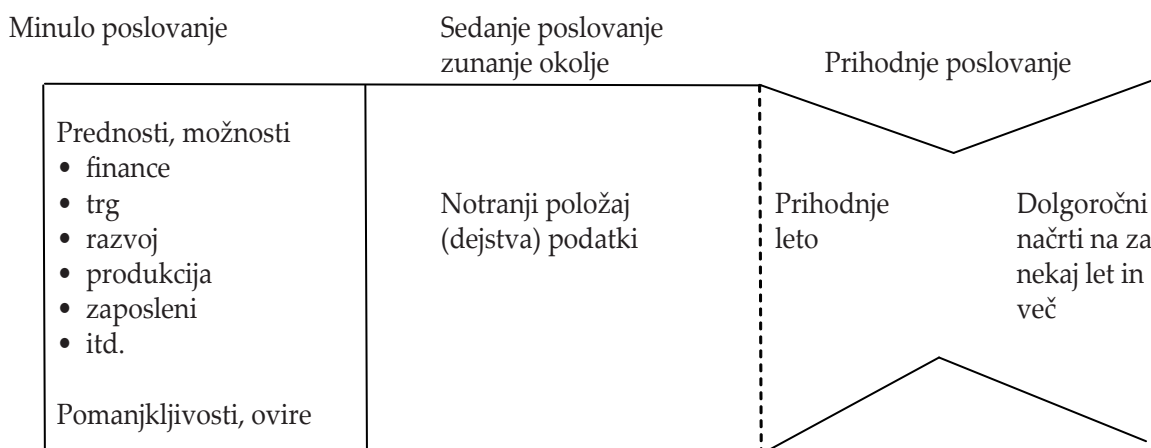
- kakšni so finančni in poslovni uspehi organizacije,
- kakšno je okolje organizacije, občina, institucije, ki vplivajo na organizacijo,
- kakšna je konkurenčnost organizacije v primerjavi z drugimi,
- kakšni so družbeni instrumenti, zakoni, predpisi,
- kakšni so trg, prodaja, nabava, trženje,
- kakšni so človeški viri znanje, kompetence, klima,
- kako je z inovacijami v tehnologiji in proizvodnji, storitvah,
- kakšno je stanje v organizaciji glede vodenja, ravnanja, upravljanja,
- kakšna je storilnost oziroma produktivnost dela na različnih ravneh,
- drugi specifični podatki o delovanju organizacije.

Ti podatki po vsej verjetnosti že obstajajo v organizaciji, le izjemoma jih je treba na novo zbrati ali posebej izračunati. Idealnih podatkov ter vseh tistih, ki bi si jih želeli, ne bomo morda dobili, oziroma bi za to porabili preveč časa in energije. Zato moramo biti vsaj v začetku zadovoljni s podatki, ki so na voljo, vendar si prizadevati za nove, popolnejše.

Podatke zbiramo iz vseh osnovnih obdobij, od minulih do prihodnjih.

Grafično si lahko to predočimo v naslednji sliki.

Slika št. 3: Struktura podatkov za načrtovanje ciljev



V vsakem od naštetih časovnih obdobj iščemo podatke, ki jih med seboj primerjamo, tako da nam je poznejše pojasnjevanje lažje in na osnovi tega omogočeno načrtovanje ciljev za prihodnje leto ali več let vnaprej.

### Pod 2. Primerjanje in pojasnjevanje dejstev

Na tej stopnji se izrazijo naslednja vprašanja:

- kakšni so naši kazalci poslovanja v primerjavi s sorodnimi organizacijami,
- koliko smo zadovoljni s temi razmerji za sedanje stanje in za prihodnje,
- katere pomembne zunanje dejavnike moramo upoštevati, kateri nas ovirajo, kateri nam pomagajo,
- kakšen je položaj na trgu, ali prodaja nazaduje ali napreduje,
- katere so glavne pomanjkljivosti in prednosti naše organizacije.

Iz takšnega primerjanja nastane naslednje:

1. Začnejo se akcije za izboljšanje poslovanja. Če ne pride do teh akcij, je to znamenje, da je bilo delo slabo opravljeno. Takšna analiza mora dati osnovo za izboljšanje delovnih rezultatov vsake organizacijske enote in nato vsakega strokovnega oziroma organizacijskega delavca.
2. Do izraza pridejo velike razlike glede poznavanja položaja, kar pomeni, da obstoje pomembna področja, o katerih nimamo ustreznih informacij. To vodi k nadaljnjemu proučevanju. Pri tem se moramo varovati pred zbiranjem informacij zgolj zaradi zanimivosti.
3. Odkrivamo pomembne probleme. Izkažejo pridejo ugotovitve, ki niso samo trenutnega značaja, ampak jih bo treba reševati dalj časa, bodisi samostojno ali pa s pomočjo svetovalcev.

### Pod 3. Določanje ciljev organizacije

Po vsem tem, kar smo zgoraj opisali oziroma storili, lahko začnemo opredeljevati organizacijske cilje, ne glede na to, ali so dokončni ali ne. Pomembno je, da vsebujejo akcijo za izboljšanje. Se pravi, da ne zadošča postaviti samo cilj, npr. »večji dobiček«, kar je preveč splošno in enostransko, ampak kako doseči določeno stopnjo dobička.

Organizacija ima: a) ekonomske cilje, ki so usmerjeni v optimalno izkoriščanje virov in b) socialne cilje, ki ekonomskim ciljem niso vedno podrejeni. Glavni cilj je vsekakor povečano vračanje virov, ki smo jih vložili v organizacijo.

Organizacije se ukvarjajo z načrtovanjem in doseganjem različnih ciljev. Za vsako organizacijo je pomembno, kako določiti in uskladiti cilje vsaj na treh področjih, in sicer: v strukturi in vsebini organizacije, tehnologiji dela in okolju. Tu se pokaže uspešnost vodstva.

Poudariti moramo, da se v organizaciji srečamo z zelo različnimi cilji. Največkrat cilji med seboj niso v ravnovesju. Tudi hierarhija ciljev ni vedno razvidna; cilji se vrstijo v nekakšnem stopničastem redu, so med seboj bolj ali manj povezani ali pa si nasprotujejo. Toda kakor koli, vedno pride do izraza »vodilni cilj«, ki je pravzaprav vizija, koncept, ki mu vodstvo organizacije sledi. Za njim pridejo strateški in taktični cilji oziroma dolgoročni in kratkoročni cilji, ki vodijo do ciljev v enotah in k individualnim delovnim ciljem.

## 5 Določevanje delovnih ciljev

Načrtovanje delovnih ciljev, ki se nanaša na posameznika, ne more potekati tako, kot postavljamo

delovne norme oziroma časovne standarde v proizvodnji. Delo organizacijskih delavcev je drugačno: raznovrstno in polno problemov.

Ločimo tri vrste delovnih ciljev, in sicer: cilje, ki izhajajo iz rutinskih nalog, ustvarjalne cilje in cilje osebnega razvoja.

### Rutinski cilji

Zapisali smo, da je delo strokovnih in organizacijskih delavcev vsebinsko in časovno različno, vendar lahko dodamo, da pa se nekatere stvari od časa do časa le ponavljajo in jih je treba opravljati le v nekoliko drugačnih oblikah. Takšne naloge, ki so lahko osnova pri načrtovanju rutinskim ciljem, bi bile naslednje:

- redno vzdrževanje strojnih in drugih naprav,
- natančno spremljanje proizvodnih in finančnih pokazateljev,
- do petega v mesecu pripraviti poročila o zalogah materiala,
- ne dopustiti znižanja sedanje stopnje kakovosti izdelkov,
- dostaviti vsem naročnikom blago do dogovorjenega roka,
- sproti obravnavati vse disciplinske prekrške,
- redna analiza stroškov prodaje, porabe materiala itd.

Ti cilji ne vsebujejo veliko ustvarjalnega dela. Reševanje problemov, ki iz teh nalog izhajajo, poteka po bolj ali manj stalnih in znanih poteh. Seveda s tem ni rečeno, da so ti cilji manj vredni, saj so te naloge velikokrat osnova proizvodnji in nemotenemu poslovanju.

### Ustvarjalni cilji

Ločimo cilje, za katere smo dobili ideje od zunaj, in cilje, za katere smo dobili ideje znotraj, tj. od nas samih. Prvi cilji zadevajo npr. razne izume drugih, mi smo se z njimi le seznanili in jih nato skušamo uporabiti v praksi. Drugi cilji pa se nanašajo na nove poti, nove izdelke, nove metode dela, ki smo jih mi sami odkrili ali pa kombinirali z znanimi načini dela.

Primeri tovrstnih ciljev bi bili naslednji:

- uporaba novih metod za nadzor kakovosti,
- zmanjšanje porabe energije,
- uvajanje elektronskega spremljanja stroškov namesto ročnega,
- uvedba aktivnega načina učenja,
- izboljšanje neustreznega tehnološkega postopka,

- rešitev problema pogostih nesreč in okvar pri delu,
- uvedba načrtovanja delovnih ciljev v organizaciji.

Ti cilji najprej zahtevajo, da določimo stanje in nato pot, po kateri pridemo do rešitve oziroma novosti.

### Cilji osebnega razvoja

Uspeh v delu je, kot vemo, deloma odvisen od okoliščin, deloma od nas samih. To zadnje nam daje podlago za razmišljanje in načrtovanje ciljev osebnega razvoja. Ti se nanašajo tako na nas kot na naše sodelavce. Najbolj uspešen je tisti, ki je tako prežet s svojimi cilji, da postane njegovo delo zanimivo za druge. Cilji osebnega razvoja bi lahko bili naslednji:

- biti vedno na tekočem glede strokovnega znanja,
- postati dober govornik ali vodja diskusije,
- biti kompetenten za svoje delo,
- biti uspešen pri analizi in reševanju slabih odnosov,
- postati uspešen inštruktor,
- uspešno reševati medsebojna nasprotja,
- sodelovati pri reševanju zapletenih problemov v organizaciji,
- prevzeti odgovornost za naloge, doseči občutek uspešnosti pri doseganju ciljev.

Cilje osebnega razvoja je mogoče meriti kot vse druge in so pomembni, kajti če jih dosežemo, nam omogočajo doseči tudi druge cilje. Usmerjenost k potrebam osebnega razvoja je tisto, kar človeka najbolj spodbuja, da se loteva novih akcij.

Če se ugotovi, da je bilo porabljenega precej časa za naloge, ki jih ni bilo mogoče predvideti pri načrtovanju delovnih ciljev in ni bilo predvidenih rezultatov, nam lahko to kaže dvoje: prvič, da so bile naloge premalo natančno preštudirane, kar je treba v prihodnje popraviti; drugič, da so naloge, ki jih ne moremo dobro opredeliti in meriti, nepotrebne.

Posamezniki v organizaciji lahko kaj hitro izgube izpred oči namen in cilje, zaradi katerih organizacija obstaja. Posvetijo se posameznim dolžnostim, ki so napisane v opisih delovnih mest, in to ne glede na rezultate. Pa četudi bi rekli, da od vsakogar, ki zaseda odgovornostno delovno mesto, pričakujemo ustrezne rezultate, to ne bi dosti pomagalo, ker delovni cilji in njihova izvedba niso bili določeni. Cilji morajo biti premišljeno začrtani za vsakogar v organizaciji. Tako



postane posameznik osebno zavzet za svoje delo in za uspešnost organizacije.

Kaj so delovni cilji? Delovni cilji pomenijo specifični načrt posameznika za doseganje predvidenih delovnih rezultatov. Ta delovni cilj more doseči v določenem času, na določenem področju dela s sodelavci, ki imajo tudi svoje delovne naloge in načrte. To se pravi, da pričakovani delovni rezultati niso samo stvar posameznika, ampak jih je mogoče doseči le v povezavi z delom drugih, se pravi s člani delovne skupine, kolegija, komisije in drugih. Delovne cilje posameznika primerjamo s cilji drugih, ki imajo iste, podobne ali drugačne cilje. Toda kakor koli, posameznik je predvsem odgovoren za doseg svojih ciljev, v tem smislu mora biti pobudnik dejavnosti. Če je tak, potem lahko pričakuje ustrezno mero zadovoljstva, ko bo cilj dosežen.

Če se vsak član organizacije jasno zave, kaj se od njega pričakuje ter da njegovi rezultati vodijo k skupnim ciljem in uspešnosti organizacije, potem ne more priti do pojavov slabo opravljenega dela, nizke zainteresiranosti, slabe kakovosti in nezadostnih delovnih ter poslovnih rezultatov. Toda nekateri verujejo in mislijo drugače ter pravijo: Cilj ni pomemben, namreč če bodo posameznikove aktivnosti točno opredeljene in če bodo natanko tako opravljene, kot so predpisane, potem ne morejo nastati slabi rezultati. Ampak to je samo razmišljanje v želji in upanju, da se bo tako zgodilo. Skoraj vsaka aktivnost ima različno število možnosti za izvedbo. Če cilj ni določen, potem je pot, ki jo izbere posameznik, odvisna zgolj od »ad hoc« presoje. Poleg tega, ali so delovni cilji določeni z oblikami mogočega merjenja, npr. z merami, odstotki, količino ipd., dobi vsakdo boljši pregled in spoznanje, kako je treba delo opraviti. Odrasli večinoma želijo opredeljene naloge in raje pristajajo na nekaj, kar je mogoče meriti, kot pa nekaj, kar je neotipljivo. Želijo prispevati k nečemu, kar je merljivo. Brez možnosti merjenja prispevkov njegovega dela neupravičeno ločimo člana organizacije od ciljev organizacije. Tudi v primerih, ko ni mogoče točno navesti prispevkov posameznika, so groba merjenja rezultatov boljša kot nič. Najbolj nespodbudno vpliva na člana organizacije to, če ugotovi, da nihče ne jemlje v poštev njegovega prispevka in misli, da je za uspeh organizacije najbrž vseeno, če vestno opravlja delo ali pa če stoji ob strani.

Cilji so lahko različni. Ni rečeno, da morajo veljati v naslednjem letu isti cilji kot v prejšnjem letu. Kolikor se spremeni okolje: proizvodnja, trg, ljudje, toliko se spreminjajo tudi cilji. Kar je neko leto zelo pomembno, je lahko v naslednjem letu manj

pomembno. Menimo, da je ena izmed precejšnjih prednosti delovnih ciljev prav njihova fleksibilnost. V začetku leta in vsakih nekaj mesecev jih je treba pazljivo pregledati, tako da se vse spremembe pravočasno vnesejo.

Na splošno so delovni cilji učinkoviti, če so postavljeni za določeno dobo ter če so poznana vsa pomembna dejstva o sedanjem stanju in minulih dogodkih. Pri tem se nekateri bojijo, da ne bi postavili ciljev prenizko ali prerahlo, posebno se bojijo, da cilji ne bi bili dovolj natančno določeni. Toda tudi če nimamo na razpolago ravno vseh podatkov, lahko načrtujemo delovne cilje, saj lahko, ko jih začnemo izvajati, natančneje določimo merila. Delovni cilji morajo biti vedno prediskutirani med vodjo in sodelavcem, še bolje v skupini, to je med sodelavci. Vodja mora biti prepričan, da sodelavci delovne cilje razumejo in da so jih prostovoljno sprejeli. To se pravi, da morata biti določevanje in izvajanje delovnih ciljev v skladu z značilnostmi vodenja posameznika, njegovo motivacijo, interesi in občutkom odgovornosti. Ker je namen načrtovanja delovnih ciljev spodbuditi posameznika, so značilnosti njegovega vedenja precej pomembne.

Številna vodstva organizacij napravijo napako, ko se takoj v začetku avtoritativno vedejo in v glavnem delegirajo delovne cilje z vrha navzdol. Organizacijsko vzeto je to sicer dobro zamišljeno, toda z vidika vodenja – za katero nekateri menijo, da je usklajevanje organizacijskih ciljev z interesi posameznika – je takšen način razmeroma neučinkovit. V procesu načrtovanja delovnih ciljev je treba poleg trenutnih organizacijskih, tehnoloških in finančnih podatkov upoštevati še vse morebitne vplive in posledice pri zaposlenih, ki lahko ovirajo doseganje delovnih rezultatov ali pri tem pomagajo.

Ena izmed nadaljnjih napak, ki jo srečamo v organizacijah, je, da so cilji začrtani za delo, ne pa za človeka. To je posebno pereče pri novincu, ki nima še vseh potrebnih delovnih izkušenj, bilo pa bi dobro, če bi kmalu začel slediti delovnim ciljem. V takem primeru je treba upoštevati njegove prejšnje izkušnje. Z drugimi besedami, delovne cilje določamo v skladu s tem, kar zna oziroma kakšne rezultate je dosegel do sedaj. Če bi postavili začetniku cilje na podlagi dosežkov izkušenega delavca, bi to vodilo k neuspehu pri delu. Poudarili bi, da bi bilo treba pri novincu pa tudi pri izkušenem delavcu najprej ugotoviti njegovo znanje in kompetentnost, šele nato pa določiti stopnjo njegove odgovornosti pri opravljanju delovnih ciljev.

Če je organizacija velika ter če ima tako imenovano linijsko in štabno osebje, potem bi bilo

priporočljivo, da najprej začrtamo linijske cilje, šele nato štabne. To pomeni, da najprej zadostimo ciljem osnovne dejavnosti organizacije, nato pa jih uskladimo s cilji posameznih strokovnih služb. Prav gotovo je v procesu načrtovanja delovnih ciljev najtežavnejše medsebojno usklajevanje delovnih ciljev. Posameznik, ki zelo teži za določenim ciljem, lahko postane neobčutljiv za cilje drugih. Zato je dobro, ko so vsi cilji vnaprej določeni, da jih pregledno napišemo in preštudiramo, ali se med seboj ujemajo in dopolnjujejo. Cilje pregledamo tudi z namenom, da ugotovimo, ali se med seboj morda ne ovirajo. Če je tako, potem jih opredelimo in prepričamo posameznike, da je očitna prednost, če si med seboj pomagajo, ne pa nasprotujejo. Ni zadosti, da cilje pregledamo samo na vodoravni ravni, ampak jih je treba pregledati tudi po navpičnih stopnjah, tako da so cilji vsakega posameznika vtankani v celotno organizacijsko strukturo. S tem so vsi spodbujeni, da delajo skupaj za svoje in za skupne cilje. Če kdo naredi napako, ga sodelavec ali predstojnik opozori, ker delo pozna in nosi del odgovornosti. Občasno pregledovanje ciljev omogoča napraviti program realnih delovnih ciljev, ki povezujejo med seboj posamezne organizacijske enote ter omogočajo boljše komuniciranje in prevzemanje odgovornosti. To pa je bistvenega pomena za nemoten potek dela v smeri k ciljem organizacije.

Člani organizacije morajo čutiti, da so delovni cilji »fair«, tj. pošteni, realni in da jih je mogoče doseči v predvidenem času. Le takšni cilji spodbujajo zaposlene. Ni zadosti, da rečemo: cilji so realni in pošteni ..., ta občutek mora priti iz sodelovanja. Namreč tisti, ki sodeluje pri načrtovanju delovnih ciljev, jih bolje razume in resnično občuti, da so nastali iz njegovih zamisli in da je dal svoj pristanek. Če tega občutka ni, se po navadi pojavijo zamera, nasprotovanje, očitki in opravičila.

Vodje so včasih zaradi težnje, da bi v organizaciji storili vse, kar je mogoče, tako neučakani, da želijo opisati vse delovne dolžnosti kot delovne cilje in rezultate. Tako so nekateri zelo zadovoljni, če pripravijo od 20 do 30 delovnih ciljev. Toda to so povečini le želje ali naloge, vzete iz opisa delovnih mest, ki jih ni vredno meriti s končnimi rezultati. Takšni »delovni cilji« so npr.:

- napraviti točen načrt za vse vrste delovnih aktivnosti,
- napraviti predračun stroškov za posamezne dejavnosti,
- preštudirati in razviti nove metode dela za vsa delovna mesta,

- predlagati in izdelati pravičen sistem nagrajevanja po delu,
- nadzirati vzdrževanje v smislu čim večje uspešnosti,
- izrabiti ves odpadni material za dodatno proizvodnjo,
- pripraviti zaposlene k temu, da bi dajali čim več predlogov,
- določiti novo tržno politiko in uspešno pot prodaje,
- nabaviti ustrezen inventar za administrativno delo,
- usposobiti vse zaposlene za nove tehnologije,
- določiti etične standarde za delo ...

Zgoraj navedeni delovni cilji so megleni in neotipljivi ter ne vodijo k objektivnemu programu delovnih ciljev. Bolje je začrtati manj ciljev, ti pa naj bi bili točno opredeljeni in merljivi. Nekateri predlagajo, da naj bi določili za vsak delovni cilj odstotno razmerje dela oziroma nalog, ki spadajo v začrtani cilj. Npr. če imamo opravka s tremi cilji, potem moramo biti sposobni povedati, da en cilj dosega 40 % našega dela, drugi 35 % in tretji 25 %.

Delovne cilje, ki bi dosegli samo nekaj odstotkov delovne aktivnosti, je bolje izpustiti ali pa pridružiti drugim ciljem, tako da lažje dosežemo ravnovesje in realistično presojanje, čemu naj se pri delu posvetimo.

Nekateri poudarjajo, da naj najprej postavimo osnovne cilje našega delovnega mesta. Kateri so ti, spoznamo iz odgovora na vprašanje, kaj je namen našega dela. Ko dobimo odgovor, se vprašamo za stroške in poti, ki jih moramo upoštevati, če želimo postavljeni cilj doseči.

Ne moremo se strinjati z mnenjem tistih, ki pravijo, da je treba postaviti tako visoke cilje, da jih le težko dosežemo. Ti menijo, da nedoseženi cilji predstavljajo nekakšen stalni pritisk k aktivnosti. Tako mnenje temelji na površnem poznavanju človekovega vedenja in motivacije. Nedoseženi cilji, ki predpostavljajo stalno aktivnost, so le izjema, in sicer v primerih, ko resnično obstoji precejšnja zainteresiranost. V vseh drugih primerih – in teh je največ – pa so ljudje spodbujeni, če pri delu dosežejo normalne uspehe. Zaradi tega takšni »visoki cilji« lahko pomenijo resno nevarnost za vse tiste, ki želijo doseči velike rezultate in ne vedo, da take rezultate dosežemo le postopno.

Delovni cilji morajo biti zategadelj realni in blizu temu, kar je resnično mogoče doseči. Ljudje so pri delu večinoma motivirani z uspehom, ne pa z neuspehom. Stalni neuspehi vplivajo na človeka

tako, da je vedno bolj pasiven in noče prevzemati odgovornosti za postavljene cilje. Osebna odgovornost pa je, kot vemo, tista, ki človeka najbolj sili k doseganju delovnih ciljev.

Podoben problem kot z »visokimi cilji« je tudi s togimi cilji, ki se jih ne sme spreminjati. Takšen togi cilj bi bil: doseči 50 % večjo realizacijo pri prodaji izdelka X kot v lanskem letu. Vsakdo pa ve, da bi lahko povečali prodajo tega izdelka kvečjemu za 20 %, pač pa bi lahko za 50 % povečali prodajo izdelka Z. Ker se takšnega cilja ne sme spreminjati, je potem polno preprirov, opravičevanja, prikrivanja, zavračanja krivde na druge in podobno.

Nekateri praktiki tudi mislijo, da je treba določeno delo prepustiti enemu samemu posamezniku, ki si bo postavil cilj in prevzel polno odgovornost. Takšno mišljenje je dokaj nestvarno. Velikokrat ni samo prav, ampak priporočljivo za uspeh, da se začrtajo delovni cilji posameznika na vsakem področju, na katerem ima lahko ustrezen vpliv. To se pravi, da lahko en cilj zaposli več posameznikov, kot je cilj npr. skrb za čim nižje stroške. Tako nastane pri doseganju takih ciljev sodelovanje med člani organizacije. Lahko rečemo, da je pravzaprav malo takih ciljev, ki ne bi zahtevali sodelovanja enega ali več sodelavcev. Takšno sodelovanje zajema lahko vrstni red postopkov, količino ali kakovost dela, stroškov itd. Prednost sodelovanja se kaže tudi v medsebojnem primerjanju, tj. kdo je prej ali bolje dosegel rezultat. V gospodarstvu, ki je tržno usmerjeno, obstaja neprestana zahteva po izboljšanju poslovnih rezultatov. To mora postati glavna gibalna sila vsakega člana organizacije. Na žalost je še vedno precej razširjeno mnenje, da je za izboljšanje rezultatov poslovanja odgovorna le manjša skupina ljudi, npr. vodstvo na vrhu organizacije. Toda do prvega izboljšanja pride le takrat, ko je mišljenje, da je treba dosežati rezultate, vgrajeno v vsako organizacijsko enoto. Z drugimi besedami, delovni cilji zahtevajo izboljšanje in doseganje rezultatov od vsakega člana organizacije.

## 6 Sodelovanje pri določanju ciljev

Vprašanje je, kako doseči sodelovanje in strinjanje s sodelavci oziroma člani organizacije, ne da bi pri tem zašli v težave in porabili preveč časa. Ob načrtovanju delovnih ciljev po navadi najprej začnemo z vprašanjem, katere pomembne ključne naloge bi bilo treba izboljšati. Poudarek je na tistih, ki so, kot smo zapisali, ključnega značaja, ki so pod ravnijo običajnih standardov in pri katerih bi se lahko v določenem

času dosegli merljivi rezultati. Sodelavec, ki mu je namenjeno tako vprašanje, razmisli in čez nekaj časa poroča svojemu vodji. Nato vodja v okviru razgovora povpraša po razpoložljivih dejstvih, določi mogoča področja akcije in svetuje, kaj bi lahko bili realni delovni cilji. Večina zaposlenih, ki svoje delo pozna, kaj hitro ugotovi, kateri in koliko delovnih ciljev bi bilo primernih v prihodnjem časovnem obdobju. Nekateri pa precenjujejo ali podcenjujejo svoje zmožnosti. Tako lahko pride nekdo s predlogom, da bi si v prihodnjem obdobju postavil zelo visok delovni cilj. Za vodjo je to velika skušnjava, ker si misli, morda bo pa res lahko to napravil. Toda največkrat bi naredil veliko napako, ker je najbrž očitno, da je sodelavec svoje zmožnosti precenil. V takem primeru je bolje svetovati, naj postavi realen cilj, in če se bo videlo, da je prenizek, ga še vedno lahko po določenem času dvigne. Drugi pa lahko pride »na dan« s ciljem, ki je očitno prenizek. Noče tvegati ali pa ne zna presoditi svojega dela in svojih zmogljivosti. V takem primeru je zopet treba svetovati, in sicer tako, da sodelavec sprevidi in se prepriča, da bo zvečani cilj lahko dosegel. Po navadi takšen človek potrebuje pri delu pomoč, ki mu jo je treba zagotoviti.

Pomembno je, da imajo vodje do delovnih ciljev pozitiven in resen odnos. Čim smo jih postavili, jih je treba tudi uresničiti, četudi pride pri delu do manjših ovir ali sprememb. Tako se med izvajanjem ciljev večkrat pojavijo vprašanja, ali lahko spremenimo delovne cilje. Po vsem tem, kar smo napisali, namreč da morajo biti cilji skrbno pripravljene, pregledani in med seboj usklajeni, bi bil logičen odgovor – ne. Ne smemo jih spreminjati, ker spremembe pri enem cilju sprožijo spremembe še pri drugih ciljnih in tako so potrebne spremembe v celotnem sistemu delovnih ciljev. Bolje je odstranjevati ovire in če je le mogoče doseči začrtane cilje v neokrnjenih rezultatih. Toda jasno je, da če nastane kaj nepredvidenega, npr. pomembna sprememba v carinskih predpisih, tehnologiji, na trgu, bomo temu primerno prilagodili naš program delovnih ciljev. V vseh drugih primerih pa bi bilo treba vztrajati pri programu in pomagati tistim, ki iz tega ali onega vzroka predvidenega delovnega cilja ne bi mogli doseči. Posebno nevarne so enostranske spremembe delovnih ciljev, npr. če si vodja prodajnega oddelka zniža svoje cilje, vodja proizvodnje pa ostane pri svojem. To bi nujno vodilo do neravnovesja in izgubljanja pregleda nad uspešnim poslovanjem v organizaciji. Pomanjkanje ravnovesja je ena izmed zelo pogostih in nevarnih napak pri izvajanju sistema delovnih cilje v



organizaciji, ki prej ali slej povzroči precejšnje stroške in zmanjša predvideni dobiček.

Poudarili bi, da se je pri načrtovanju programa delovnih ciljev bolje zadovoljiti z manjšim povečanjem finančne uspešnosti kot pa napraviti megalomanski program, ki naj bi finančno uspešnost za »veliko« povečal. S tem drugim zanesljivo tvegamo izgubo ravnovesja pri poslovanju in na koncu sesujemo tudi same delovne cilje, ker so med seboj v nasprotju in nestvarni. To še posebno velja za prvo leto uvajanja delovnih ciljev. Malo več pa lahko tvegamo v prihodnjih letih, ko si pridobimo ustrezno spretnost pri načrtovanju in doseganju delovnih ciljev.

Sistem delovnih ciljev, ki jih merimo po pričakovanih rezultatih, omogoča reševanje večjega števila kroničnih problemov, ki jih pogosto srečujemo v organizaciji, in sicer:

- a. problem nagrajevanja po učinku: definirani delovni cilji so realno sredstvo za merjenje posameznikovih prispevkov in s tem je dana večja možnost nagrajevanja po delu;
- b. pomanjkanje timskega dela: definirani organizacijski in delovni cilji omogočajo usklajevanje posameznih nalog v smislu timskega dela;
- c. pomanjkanje iniciativnosti: vsak cilj daje ustrezno svobodo in področje delovanja ter s tem možnost, da se pri vsakem posamezniku izrazi iniciativnost;
- d. premalo odgovornosti: sprejeti cilji so tesno povezani z ustrezno količino individualne odgovornosti za delovne dosežke;
- e. preveč subjektivnega ocenjevanja: delovni cilji ne temeljijo na ocenjevanju osebnostnih lastnosti, ampak na delu in rezultatih;
- f. premajhna zainteresiranosti ljudi: še tako močno besedno spodbujanje ljudi nima učinka, če ne vidijo in občutijo uspehov svojega dela v praksi;

- g. preveč avtokratičnega vodenja: usmerjenost k ciljem in rezultatom dela odpravlja potrebo po tesnem nadziranju ter opiranju na predpise in ukrepe;
- h. neustrezno komuniciranje: delovni cilji filtrirajo poplavo informacij ter dajejo prednost komunikacijam, ki so povezane z delom, odnosi in rezultati;
- i. nesamostojnost posameznikov: vsak član je pravzaprav toliko samostojen, kolikor prostovoljno sprejema delovne cilje in jih zna doseči;
- j. težave v organizaciji dela: vodja lahko koordinira delo sodelavcev, če z njimi točno določi cilje in jim pomaga pri doseganju;
- k. potrebe po izobraževanju in napredovanju: rezultati, ki so bili doseženi na osnovi delovnih ciljev, kažejo, kdo potrebuje dodatno znanje ter kdo ima sposobnosti in pravico do napredovanja.

S tem seveda nismo izčrpali vseh možnosti, ki jih daje sistem delovnih ciljev, posebno če v organizaciji obstajajo specifični problemi, ki jih želimo rešiti.

Sistema delovnih ciljev ne moremo pojmovati kot mehanizem, ki deluje sam od sebe, ker doseganje ciljev v organizaciji ne poteka po ustaljenem kalupu. Sistem delovnih ciljev pojmuje kot dinamični sistem, v katerem so cilji med seboj povezani in so eden od drugega odvisni. Za vsakega posameznika pa imajo cilji še poseben značaj. Namreč, če nimamo ciljev, potem ne vemo, ali smo na pravi ali napačni poti. Rezultatov ne moremo ocenjevati brez vnaprej začrtanih pričakovanj. Ne vemo, kdaj je treba spremeniti način dela ali izvesti popravek. In člani organizacije ne morejo biti uspešni, če ne vedo, kakšni so njihovi cilji in cilji organizacije ter kako napredujejo na poti k tem ciljem.

---

**Dr. Stane Možina**, redni profesor Ekonomske fakultete v pokoju, zaslužni profesor Univerze v Ljubljani. Avtor večjega števila knjig in člankov s področja splošnega managementa, managementa človeških virov in znanja, vedenja organizacije in porabnikov. Raziskoval ter predaval na raznih izobraževalnih institucijah doma in v tujini. Član društva SAM.



# Uporaba managementских orodij v slovenskih organizacijah

**Zlatko Nedelko**

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta,  
e-pošta: zlatko.nedelko@uni-mb.si

---

## Povzetek

V managementu je razvitih nešteto idej in konceptov, ki jih zaposleni uporabljajo pri svojem delu v organizacijah. Uporaba managementских idej in konceptov v poslovni praksi se uresničuje s pomočjo managementских orodij. Temeljni namen prispevka je predstaviti stanje uporabe managementских orodij v slovenskih organizacijah, primerjati njihovo uporabo z visoko razvitimi zahodnimi ekonomijami ter opredeliti temeljne smernice za prihodnjo uporabo managementских orodij v slovenskih organizacijah. V slovenskih organizacijah so v ospredju orodja, ki podpirajo optimizacijo delovanja organizacij, tem sledijo orodja za podporo managementa odnosov z odjemalci. V visoko razvitih zahodnih ekonomijah, npr. EU 15 in ZDA, pa so v ospredju orodja za podporo managementa odnosov z odjemalci, orodja za optimizacijo poslovanja pa niso več v ospredju. Takšno stanje uporabe managementских orodij v slovenskih organizacijah nakazuje na še vedno odprta vprašanja preoblikovanja organizacij in optimizacije njihovega delovanja. Na temelju trendov uporabe orodij v zahodnih ekonomijah prispevek podaja smernice za prihodnjo uporabo managementских orodij v slovenskih organizacijah.

**Ključne besede:** management, managementска orodja, Slovenija, uporaba

---

## 1 Uvod

V managementски literaturi je na voljo obsežen niz idej in konceptov, ki jih lahko zaposleni uporabljajo pri svojem delu v organizaciji (Mondy in Premeaux, 1993; Senge et al., 1994; Certo in Certo, 2009). Zaposleni managementске ideje in koncepte uporabljajo na ravni managementских orodij (Potočan et al., 2012; Potočan in Dabić, 2012).

Kljub obsežni literaturi na področju managementa pa raziskovalci manj pozornosti posvečajo praktični uporabi teoretičnih managementских konceptov v poslovni praksi. Poznane študije o managementских orodjih se osredotočajo na razvitejšo zahodne ekonomije (npr. Severna Amerika, EU 15) oz. večje regije, kot npr. Latinsko Ameriko, Azijo in Tihi ocean (Rigby in Bilodeau, 2007; 2009). Države Srednje in Vzhodne Evrope so večinoma izpuščene iz primerjalnih študij.

Slovenska managementска literatura se v zadnjih dveh desetletjih osredotoča predvsem na vprašanja, povezana s preoblikovanjem organizacij in optimizacijo njihovega delovanja (Lang et al., 2000;

Mulej, 2006; Potočan in Mulej, 2007; Nedelko, 2011), ter z aktualnimi vprašanji, npr. družbenega razvoja, vpliva finančne krize, ipd. Vloga managementских orodij v teh procesih ni posebej izpostavljena in tako ostaja skrita v ozadju.

Obsežna tuja in domača literatura iz managementa nas ne seznanja s spoznanji o uporabi managementских orodij v Sloveniji. Posledično, managementска znanstvena in strokovna literatura tudi ne ponujata odgovora glede smernic za prihodnjo uporabo managementских orodij.

Sestavek pomembno prispeva k managementски literaturi. Najprej izpostavlja spoznanja o stanju uporabe najpomembnejših managementских orodij med zaposlenimi v slovenskih organizacijah. Naprej predstavlja trende uporabe managementских orodij v najrazvitejših sodobnih ekonomijah. Ključni prispevek sestavka pa so smernice za prihodnjo uporabo managementских orodij v slovenskih organizacijah.

## 2 Managementška orodja

V vsaki izmed razvojnih faz managementa so se razvili številni teoretični managementški koncepti in ideje (Wren 1994; Armstrong, 2006). Razviti koncepti in ideje se v poslovni praksi uresničujejo na različnih ravneh, in sicer od (Lock, 1992; Cole, 2004; Dessler, 2004; Potočan et al., 2012): 1. koncepta – celovito opredeljena izhodišča za obravnavo ideje, 2. metodologije – celota zahtev, domnev in pravil za podporo uresničevanja koncepta, 3. metode – ciljno in problemsko usmerjene procedure za uresničevanje postavljenih ciljev koncepta, 4. tehnike – opredeljujejo tehnične podrobnosti za uresničevanje koncepta v praksi, do 5. orodij – ki predstavljajo podlago za uresničevanje managementških konceptov v poslovni praksi. Uporaba konceptov na različnih ravneh realizacije je odvisna od potreb in zahtev uporabnikov.

V managementški literaturi ne najdemo enotne opredelitve pojma managementško orodje, čeprav nekateri avtorji ta pojem uporabljajo (Megginson et al., 1992; Mondy in Premeaux, 1993; Sutherland in Canwell, 2004). Tako npr. Rigby (2001) v okviru svojega raziskovanja managementških orodij ta opredeljuje kot niz konceptov, procesov, nalog in analitičnih okvirjev za uresničevanje managementških idej v poslovni praksi. Na temelju navedenih spoznanj lahko managementško orodje opredelimo kot celoto pripomočkov, ki podpirajo uporabo managementških konceptov v poslovni praksi, z namenom podpore delovanju organizacije.

V literaturi ne obstaja vsebinska klasifikacija poznanih managementških orodij. Na temelju razvoja poznanih managementških konceptov lahko najsplošneje orodja označimo kot tradicionalna in sodobna. Med tradicionalna orodja prištevamo tista, ki so bila razvita v zgodnjih fazah razvoja managementške misli. Večinoma so to orodja, ki so danes zelo prepoznavna in so med najbolj uporabljenimi v organizacijah (Rigby, 2011). To so npr. primerjanje lastne uspešnosti s konkurenco, strateško načrtovanje, izjave o misiji in viziji, zunanje izvajanje aktivnosti, sistem uravnoteženih kazalnikov, segmentacija odjemalcev (Potočan in Dabić, 2012).

Na drugi strani pa imamo sodobna orodja za podporo dela zaposlenih v organizacijah, ki se pojavijo pozneje. Za to skupino je značilno, da večina na novo razvitih orodij temelji na uporabi informacijske tehnologije oz. se sedanjim managementškim konceptom in orodjem doda

informacijska podpora, kar izboljšanja njihovo funkcionalnost.

## 3 Vloga in pomen managementških orodij za organizacije

V okviru vloge in pomena managementških orodij za organizacije velja, da posamezna orodja oz. skupina orodij omogočajo podporo različnim področjem, aktivnostim in procesom v organizaciji. Glede na svetovne trende uporabe orodij (Rigby 2011) so v razvitih zahodnih ekonomijah med najbolj uporabljenimi managementškimi orodji tista, ki podpirajo management odnosov z odjemalci, načrtovanje strategije organizacije in izboljšanje konkurenčnosti organizacije.

Orodja za management odnosov z odjemalci omogočajo organizaciji izboljšano skrb za odjemalce. V tem okviru so ključnega pomena orodja za upravljanje odnosov z odjemalci in segmentacijo odjemalcev (Reichheld, 1993; Kim et al., 2006). Za podporo dolgoročnemu načrtovanju organizacije uporabljajo strateško načrtovanje ter izjave o poslanstvu in viziji (Porter, 1996; Kaplan in Norton, 2008). V okviru izboljšanja konkurenčnosti pa so v uporabi predvsem primerjava lastne uspešnosti s konkurenco na temelju izdelanih kriterijev ter odkrivanje in izgrajevanje ključnih kompetenc (Pralhad in Hamel, 1990; Porter 1996).

Omenjenim skupinam orodij, po intenzivnosti uporabe sledijo orodja za optimizacijo delovanja organizacije, preoblikovanje organizacije in njenih procesov, kot npr. zunanje izvajanje aktivnosti in prenova poslovanja (Harrison in Kelley, 1993; Quinn in Hilmer, 1994; Powell, 1995; Rigby, 2011). V zadnjih dveh desetletjih je uporaba prenove poslovanja v organizacijah močno upadla, predvsem zaradi številnih neuspešnih prenov poslovanja organizacij (Davenport in Stoddard, 1994; Porter, 1996; Rigby, 2001; 2011). Podobno je tudi s celovitim upravljanjem kakovosti, ki je sprva veljalo kot pomembno orodje za izgrajevanje konkurenčne prednosti, vendar se je njegova uporaba zmanjšala, ko organizacije z njegovo uporabo niso dosegale pričakovanih rezultatov (Powell, 1995; Rigby, 2011). Podobno velja za koncept vitke proizvodnje, ki nikoli ni mogel uresničiti vsega začetnega potenciala (Krafcik, 1988; Rigby, 2011).

Sledijo orodja za podporo povezovanja organizacij, kot npr. strateška zaveznitva in management oskrbne verige. Še manj pa se uporabljajo

orodja za sodelovalno inoviranje in skupno rabo servisnih centrov, ki zahtevajo povezovanje tako delov organizacije kakor tudi organizacij med seboj (Rigby, 2001; Rigby in Bilodeau, 2007).

Najmanj so uporabljena nova managementška orodja, ki se šele uveljavljajo v organizacijah. Kot resnično novo orodje, ki je nastalo na temelju uporabe informacijske tehnologije, lahko označimo npr. korporativne bloge, ki so postali pomemben komunikacijski kanal organizacije. Organizacije uporabljajo bloge za neposredno komuniciranje s ciljnimi skupinami odjemalcev, sporočanje informacij, razvoj pripadnosti znamki ipd. (Pal in Kapur, 2009). V zadnjem času ima vse pomembnejšo vlogo tudi radiofrekvenčna identifikacija (RFID), ki omogoča pridobivanje podatkov kakršnekoli entitete, s pomočjo brezžičnih čitalnikov podatkov (Pal in Kapur, 2009). Med novejša orodja, ki se šele uveljavljajo, pa prištevamo tudi etnografijo potrošnikov in upravljanje lojalnosti (Malefyt, 2009).

Poznani pa so tudi primeri, ko se managementskim konceptom oz. orodjem uvede informacijska podpora. Dodajanje informacijske tehnologije sedanjim konceptom še povečuje njihov potencial. Tako npr. management znanja, ki mu je dodana informacijska podpora, dobi popolnoma nove dimenzije uporabe, saj se organizacijsko znanje shranjuje v elektronskih podatkovnih skladiščih. Takšen način arhiviranja znanja omogoča tudi lažje

širjenje znanja v organizaciji ter zmanjšuje odliv znanja iz organizacije (Bures, 2009).

Na temelju spoznanj o pomenu in vlogi managementških organizacij za podporo delovanja organizacij bomo v nadaljevanju predstavili rezultate raziskave o uporabi managementških orodij v slovenskih organizacijah.

## 4 Uporaba managementških orodij v slovenskih organizacijah

### 4.1 Vzorec in podatki

Raziskava je bila izvedena leta 2011 na vzorcu slovenskih organizacij. Na temelju naključnega vzorčenja je bilo poslanih 750 vprašalnikov, pri čemer pa je bilo poslanih največ pet vprašalnikov isti organizaciji. Ciljna skupina je bil predvsem management organizacij, saj ta največ uporablja orodja. Vrnjenih je bilo 210 vprašalnikov, pri čemer smo jih v analizo vključili 155, preostale smo izločili zaradi pomanjkljivih podatkov oz. vzorčnih odgovorov. Stopnja vrnjenih vprašalnikov je bila 20,7 %.

Povprečna starost udeležencev v raziskavi je bila 44,35 let, ki so imeli v povprečju 20,49 let delovnih izkušenj. Podrobnejše demografske značilnosti vzorca so prikazane v Tabeli 1.

**Tabela 1:** Demografske značilnosti vzorca.

Spol	Slovenija	Velikost organizacije	Slovenija
Moški	48,4 %	mikro (<9)	13,5 %
Ženski	51,6 %	majhna (10 – 49)	18,7 %
Izobrazba		srednja (50 – 249)	43,9 %
Srednja šola	4,2 %	velika (>250)	23,9 %
Diploma	56,9 %	Oddelek zaposlitve	
Magisterij/doktorat	38,9 %	raziskave in razvoj	3,2 %
Vrsta izobrazbe		temeljni procesi	25,3 %
Humanistična	2,8 %	računovodstvo	14,9 %
Družbena	68,3 %	marketing	11,7 %
Naravoslovna ali tehnična	20,7 %	vodstveni procesi	29,2 %
Drugo	8,3 %	drugo	15,6 %
Položaj v podjetju		Ekonomski sektor	
Strokovno osebje	40,7 %	primarni	1,9 %
Nižji management	8,7 %	sekundarni	27,7 %
Srednji management	32,0 %	terciarni	43,2 %
Vrhnji management	12,7 %	kvartarni	27,1 %
Član uprave	6,0 %		

## 4.2 Rezultati

Najprej predstavljamo rezultate glede poznavanja in uporabe managementskih orodij v slovenskih organizacijah. Za vsako izmed 25 managementskih orodij, vključenih v raziskavo, so bili mogoči odgovori: 1. orodje poznam in uporabljam, 2. orodje poznam, vendar ga ne uporabljam in 3. orodja ne poznam. Rezultati so prikazani na sliki 1.

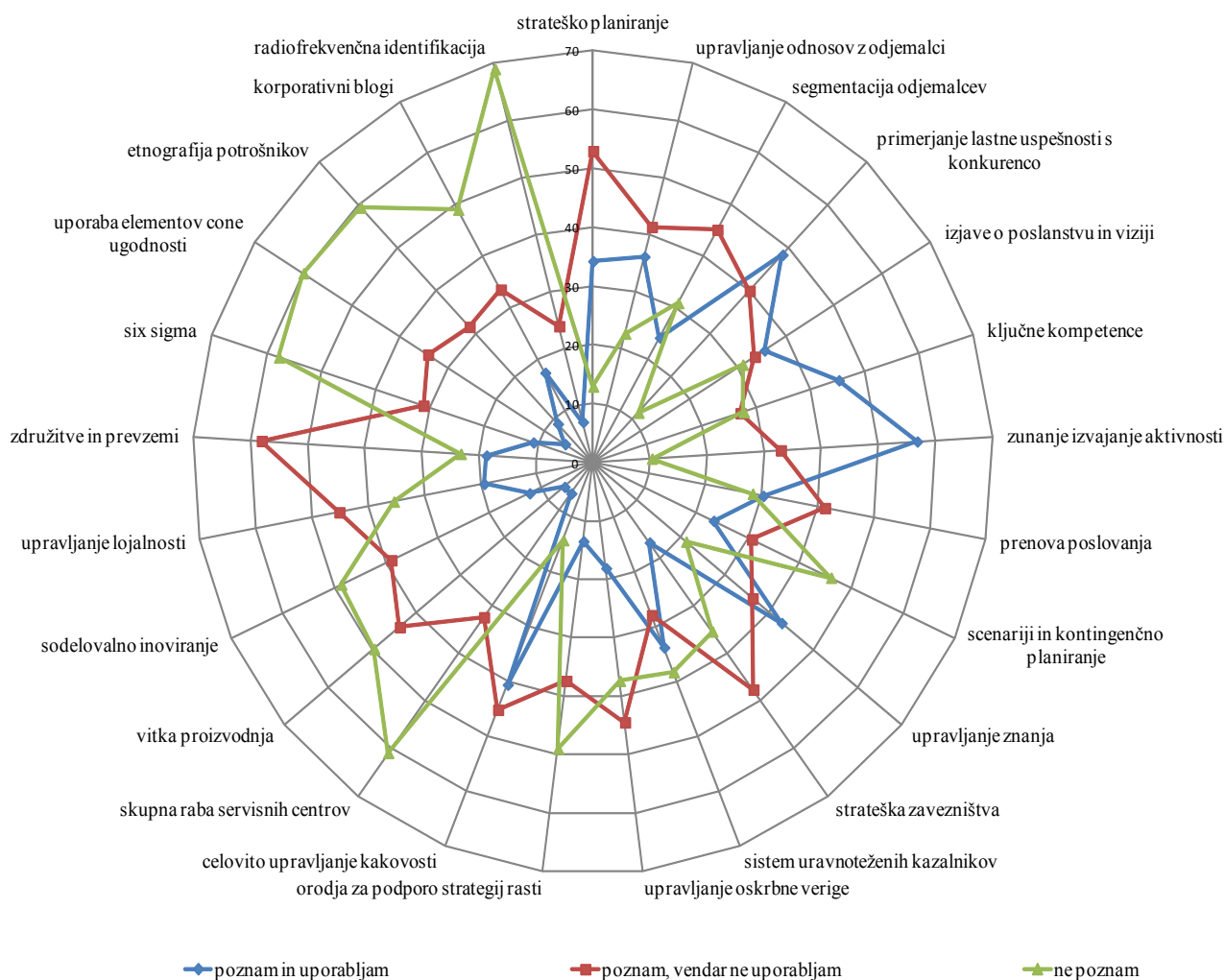
Zaposleni v slovenskih organizacijah tradicionalna orodja relativno dobro poznajo, vendar pa jih večino teh uporablja manj zaposlenih, kot jih pa pozna. Izjema so orodja, katerih namen sta izboljševanje delovanja organizacije in povečevanje konkurenčnosti organizacij. To so zunanje izvajanje aktivnosti, primerjanje lastne uspešnosti s konkurenco, iskanje ključnih kompetenc in upravljanje znanja.

Zaposleni najslabše poznajo sodobna orodja, ki temeljijo na uporabi sodobne informacijske tehnologije (npr. RFID, skupna raba servisnih centrov), ter orodja, ki podpirajo specifične aktivnosti organizacij in zaposlenih (npr. uporaba elementov cone ugodnosti, etnografija potrošnikov).

Po drugi strani pa orodja za krepitev povezav med organizacijami, npr. združitve in prevzemi ter strateška zaveznitva, pozna velik odstotek zaposlenih, vendar jih ne uporabljajo, zaradi narave njihove uporabe (npr. redka uporaba) in pooblastil za njihovo uporabo.

Primerjava uporabe managementskih orodij v slovenskih organizacijah z globalnim povprečjem, Severno Ameriko in EU 15, nam razkriva različne vzorce uporabe orodij. Tako je razvidno, da v slovenskih organizacijah niso v ospredju ista orodja kot v razvitih zahodnih ekonomijah. Podrobnosti so prikazane v tabeli 2.

Slika 1: Poznavanje in uporaba managementskih orodij v slovenskih organizacijah





**Tabela 2:** Uporaba managementskih orodij – mednarodna primerjava<sup>a</sup>

Managementsko orodje	GL- 2006	GL* – 2008	NA	EU	SLO
strateško načrtovanje	1	2	1	1	8
upravljanje odnosov z odjemalci	2	4	3	4	6
segmentacija odjemalcev	3	7	6	2	11
primerjanje lastne uspešnosti s konkurenco	4	1	2	2	2
izjave o poslanstvu in viziji	5	3	4	7	6
ključne kompetence	6	9	5	5	3
zunanje izvajanje aktivnosti	7	5	8	5	1
prenova poslovanja	8	8	10	10	10
scenariji in kontingenčno načrtovanje	9	13	9	8	12
upravljanje znanja	10	14	12	10	4
strateška zaveznitva	11	11	7	9	17
sistem uravnoteženih kazalnikov	12	6	13	13	9
upravljanje oskrbne verige	13	12	13	14	15
orodja za podporo strategij rasti	14	16	10	10	18
celovito upravljanje kakovosti	15	17	18	14	5
skupna raba servisnih centrov	16	15	18	19	23
vitka proizvodnja	17	-	15	17	23
sodelovalno inoviranje	18	22	16	20	19
upravljanje lojalnosti	19	24	21	17	13
združitve in prevzemi	20	10	17	14	14
six sigma	21	-	22	23	20
uporaba elementov cone ugodnosti	22	-	18	21	25
etnografija potrošnikov	23	-	23	22	21
korporativni blogi	24	-	23	24	16
radiofrekvenčna identifikacija	25	-	25	25	22

a Opomba: Podatki za Svetovno povprečje (GL) 2006 in 2008, Severno Ameriko (NA) 2006 in Evropsko unijo 15 (EU) 2006 so izračunani na temelju raziskave managementskih orodij (Rigby in Bilodeau, 2007; 2009). Podatki za Slovenijo so iz lastne raziskave.

## 5 Razprava in nasveti za prakso

Temeljni namen prispevka je predstaviti uporabo managementskih orodij v slovenskih organizacijah. Na temelju preučevanja stanja uporabe managementskih orodij v slovenskih organizacijah ter trendov njihove uporabe v najrazvitejših zahodnih ekonomijah podajmo nekatera temeljna izhodišča za prihodnjo rabo managementskih orodij v slovenskih organizacijah.

V razvitih zahodnih ekonomijah so v ospredju predvsem orodja za podporo managementa odnosov z odjemalci, kar odraža skrb za odnose z odjemalci, ki je ključnega pomena v sodobnih razmerah delovanja (Phililps, 2006; Rigby, 2011; Jerman in Završnik, 2012). Orodja za podporo izboljševanja konkurenčnosti so v ozadju, vendar pa imajo še vedno pomembno vlogo v procesu stalnih izboljšav (Rigby, 2011; Potočan in Dabić, 2012).

V slovenskih organizacijah pa so v ospredju predvsem orodja za podporo optimizacije poslovanja. Takšno stanje se sklada s spoznanji, da preoblikovanje organizacij v Sloveniji še ni zaključeno (Mulej, 2006; Potočan in Mulej, 2007; Nedelko, 2011). Orodja za podpro managementa odnosov z odjemalci, v nekdanjih tranzicijskih ekonomijah še niso prišla v ospredje (Zagorniak, 2012).

Predstavljena spoznanja o uporabi managementskih orodij v Sloveniji in v razvitih zahodnih ekonomijah predstavljajo pomembno izhodišče za oblikovanje smernic za prihodnjo uporabo orodij v Sloveniji.

Managerji v slovenskih organizacijah, ki so odgovorni za njihovo prihodnjo usmeritev, morajo v poslovanje začeti uvajati več orodij za podporo managementa odnosov z odjemalci, zaradi izboljšanja konkurenčnosti. Prehod od orodij za optimizacijo poslovanja do orodij za podporo managementa

odnosov z odjemalci se lahko začne šele, ko je organizacija zadostno optimizirala svoje delovanje. Tako zgolj prehod na »popularna orodja« ne reši problemov optimizacije poslovanja. Nepremišljena uporaba in želja po uporabi popularnih orodij lahko tako privede do slabega poslovanja organizacije.

Predlagamo, da se orodja za podporo managementa odnosa z odjemalci uvajajo postopno v poslovanje organizacije. Na novo uvedena orodja pa pri tem ne nadomeščajo optimizacijskih orodij, temveč jih dopolnjujejo. Orodja za podporo managementa odnosov z odjemalci lahko tako pridobijo ključno vlogo šele, ko je delovanje organizacije zadostno optimizirano. V tem okviru je potrebna racionalna presoja trenutnega stanja organizacije za uspešno uvajanje novih orodij, kar prepreči morebitne poznejše probleme.

Implementacija novih orodij pa je povezana tudi z drugimi dejavniki za njihovo aktivacijo, npr. usposabljanje zaposlenih za njihovo uporabo, potrebna finančna sredstva, specifičnost uporabe. Glede na trend uvajanja sistemov za podporo managementa odnosov z odjemalci ta predstavlja za organizacijo tudi precejšen finančni zalogaj, saj omenjeni sistemi temeljijo na uporabi celovitih informacijskih rešitev v organizacijah.

Omenjena spoznanja je mogoče tudi uporabiti v državah, ki so imele podobno razvojno pot kot Slovenija, npr. sosednja Hrvaška, razvitejše organizacije v državah nekdanje Jugoslavije. Izmed mogočih smeri nadaljnjega raziskovanja pa je ena izmed pomembnejših ugotavljanje vpliva krize na uporabo orodij v slovenskih organizacijah.

#### 4 Sklep

Prispevek prikazuje stanje uporabe managementskih orodij v slovenskih organizacijah in poudarja pomembnejše smernice uporabe managementskih orodij v prihodnje. Na temelju uporabe managementskih orodij v slovenskih organizacijah lahko ugotovimo, da prevladujejo orodja, ki podpirajo optimizacijo delovanja organizacij, prenavo poslovnih procesov in transformacije organizacije. V razvitejših zahodnih ekonomijah pa so v ospredju predvsem orodja, katerih temeljni namen je izboljševati zadovoljevanje odjemalcev ter krepiti odnos z odjemalci in management odnosov z njimi. Na temelju primerjave uporabe managementskih orodij v slovenskih organizacijah in povprečne uporabe v razvitih zahodnih ekonomijah lahko sklenemo, da tudi vzorec uporabe managementskih

orodij nakazuje, da slovenske organizacije še niso v celoti preoblikovale svojega delovanja, na način, ki bi bil primerljiv s sodobnimi trendi organiziranosti in delovanja organizacij.

Sklenemo lahko, da bodo morale slovenske organizacije v prihodnje poleg potrebne optimizacije poslovanja več pozornosti nameniti tudi izboljševanju zadovoljevanja potreb odjemalcev, ki je v sodobnih razmerah delovanja ključna skrb organizacije. V tem okviru so prioritete naloge organizacije predvsem dokončevanje procesa optimizacije poslovanja in večja intenziteta uporabe orodij za podporo managementa odnosov z odjemalci.

#### Literatura

- Armstrong, M. A. (2006). *Handbook of Management Techniques*. London: Kogan Page, 2006.
- Bures, V. (2009). Conceptual perspective on knowledge management. *E + M Economics and Management*, 12(2), 84–96.
- Certo, S. C., in Certo, S. T. (2009). *Modern Management: Concepts and Skills*. New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Education.
- Cole, G. (2004). *Management Theory and Practice*. London: Thomson.
- Davenport, T. H., in Stoodhard, D. B. (1994). Reengineering – business change of mythic proportions. *MIS Quarterly*, 18(2), 121–127.
- Dessler, G. (2004). *Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Harrison, B., in Kelley, M. R. (1993). Outsourcing and the search for flexibility. *Work Employment and Society*, 7(2), 213–235.
- Jerman, D., in Završnik, B. (2012). The model of marketing communications effectiveness: empirical evidence from Slovenian business-to-business practice. *Journal of Business Economics and Management*, 13(14), 63–81.
- Kaplan, R. S., in Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1), 62–77.
- Kim, S. Y., Jung, T. S., Suh, E. H., in Hwang, H. S. (2006). Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study. *Expert systems with applications*, 31(1), 101–107.
- Krafcik, J. F. (1988). Triumph of the lean production system. *Sloan Management Review*, 30(1), 41–51.

- Lang, R., Kovac, J., in Bernik, M. (2000). Management v tranzicijskih procesih. Kranj: Moderna organizacija.
- Lock, D. (1992). Handbook of Management. Aldershot: GOWE.
- Malefyt, T. D. (2009). Understanding the Rise of Consumer Ethnography: Branding Techno methodologies in the New Economy. *American Anthropologist*, 111(2), 201–210.
- Meggison, L. C., Mosley, D. C., in Pietri, P. H. Jr. (1992). *Management: Concepts and Applications*. New York: HarperCollins Publishers.
- Mondy, W. R., in Premeaux, S. R. (1993). *Management: Concepts, Practices, and Skills*. Boston: Allyn and Bacon.
- Mulej, M. (2006). Zakaj v Sloveniji še ni dovolj inoviranja – gospodarsko in kulturno razvojni razlogi. *Naše gospodarstvo*, 52(3/4), 39–48.
- Nedelko, Z. (2011). Kako izboljšati inovativnost kot vrednoto managementa v tranziciji – doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Pal, S. K., in Kapur, V. (2009). The Gradual Adoption & Maturity of Corporate Blogs. V *Creating global economies through innovation and knowledge management: Theory & Practice*. Zbornik 12<sup>th</sup> International Business Information Management Association Conference (str. 1295–1299). Kuala Lumpur: IBIMA.
- Phillips, D. (2006). Relations are the core values for organizations – a practitioner perspective. *Corporate communications: an international journal*, 11(1), 34–42.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Potočan, V., in Dabić, M. (2012). *Management tools in business environment*. Maribor: Faculty of Economics and Business.
- Potočan, V., in Mulej, M. (2007). *Transition into innovative enterprise*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Potocan, V., Nedelko, Z., in Mulej, M. (2012). Influence of organizational factors on management tools usage in Slovenian organizations. *Engineering Economics*, 23(3), 291–300.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage – a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15–37.
- Prahalad, C. K., in Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Quinn, J. B., in Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43–55.
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64–73.
- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California Management Review*, 43(2), 139–160.
- Rigby, D. (2011). *Management tools*. Boston: Bain Research Group.
- Rigby, D., in Bilodeau, B. (2007). *Management tools and trends 2007*. Pridobljeno 2. 2. 2012 s [http://www.bain.com/management\\_tools/management\\_tools\\_and\\_trends\\_2007.pdf](http://www.bain.com/management_tools/management_tools_and_trends_2007.pdf).
- Rigby, D., in Bilodeau, B. (2009). *Management tools and trends 2009*. Pridobljeno 2. 2. 2012 s [http://www.bain.com/management\\_tools/Management\\_Tools\\_and\\_Trends\\_2009\\_Global\\_Results.pdf](http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf).
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. in Smith, J. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organisation*. Sydney: Doubleday/Currency.
- Sutherland, J., in Canwell, D. (2004). *Key Concepts in Management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Wren, D. (1994). *The Evolution of Management Thought*. New York: John Wiley.
- Zagorniak, N. B. (2012). Consumer value within business unit management system: a compass in new reality and the battle for market opportunities. *Actual problems of economics*, 134, 164–171.

---

**Dr. Zlatko Nedelko** je docent na Katedri za Organizacijo in Informatiko, Ekonomsko-poslovne fakultete, Univerze v Mariboru. Sodeluje pri izvedbi predmetov na dodiplomskem in podiplomskem programu. S svojimi prispevki je sodeloval na več posvetovanjih doma in v tujini. Je tudi član znanstvenih odborov različnih mednarodnih konferenc v tujini. Temeljna področja njegovega raziskovanja so management, stili vodenja, organizacija, poslovna etika in vrednote managementa.

# Analiza informacij o družbeno odgovornem poslovanju v letnih poročilih slovenskih podjetij

Monika Klemencič<sup>1</sup>, Adriana Rejc Buhovac<sup>2</sup>

<sup>1</sup>e-pošta: klemencic.mo@gmail.com,

<sup>2</sup>Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
e-pošta: adriana.rejc.buhovac@ef.uni-lj.si

---

## Povzetek

Različna združenja po vsem svetu oblikujejo sezname družbeno odgovornih podjetij ter podeljujejo in nagrade priznanja za primerno poročanje o tem. Borze spremljajo indekse o družbeno odgovornih oziroma trajnostno usmerjenih podjetjih. Tudi empirične študije ugotavljajo, da se borzna podjetja bolj zavedajo pomembnosti poročanja o družbeno odgovornem oziroma trajnostnem delovanju v primerjavi z neborznimi. Analiza letnih poročil slovenskih nefinančnih podjetij, izvedena v letu 2011, ugotavlja, da se poročanje o družbeni odgovornosti po obsegu in kakovosti razlikuje glede na kotiranje podjetja na organiziranem trgu. Na vseh področjih poročanja o družbeni odgovornosti več in bolje poročajo ravno borzna podjetja.

*Ključne besede:* družbena odgovornost, prispevek k trajnostnemu razvoju, poročanje, družbeno odgovorno investiranje

---

## 1 Uvod

Trend družbene odgovornosti v poslovanju podjetij se pospešeno razvija povsod po svetu, v zadnjih letih tudi v Sloveniji. Deležniki namreč od podjetij pričakujejo, da pri svojem poslovanju poleg interesov lastnikov upoštevajo tudi druge interese, torej zaposlenih, kupcev, različnih javnosti in drugih interesnih skupin ali deležnikov. O tem pišejo številni teoretiki in empiriki. Mnogi celo menijo, da bodo imela v prihodnosti konkurenčno prednost le tista podjetja, ki se bodo manj usmerjala samo na finančna sodila uspešnosti in namesto tega vključevala v poslovno odločanje interese vseh ključnih deležnikov, predvsem pa interese širše družbe in naravnega okolja (Bonifant, Arnold in Long, 1995; McIntosh et al., 1998; Dechant in Altman, 1994; Epstein in Roy, 2003; Hart, 1995; Porter, 1987; Porter in van der Linde, 1995; Shrivastava, 1996; Zadek, 1999).

Da je poročanje o družbeni odgovornosti v praksi doživelo skokovit napredek, kažejo različne raziskave (Cooper in Owen, 2007; Gray, 2006; Walmsley in Bond, 2003). Pričakovati je, da tudi slovenska podjetja sledijo trendu, poslušajo vedno bolj družbeno odgovorno in o tem tudi poročajo. Vendar minule raziskave kažejo drugače. Slapničarjeva (2004, str. 536) je leta 2003 ugotovila, da je ta praksa v Sloveniji v povprečju skromna. Pri poročanju so podjetja kratka, ne prikazujejo statistik in trendov, omenjajo morda pridobitev raznih ISO standardov, a jih vsebinsko ne obrazložijo. Največji napredek v poročanju družbene odgovornosti pa je najti pri podjetjih borzne kotacije, ki jih tudi sicer odlikujejo razvitost informacijskega sistema, večja dobičkonosnost in tudi izpostavljenost večjim okoljskim vplivom (Slapničar, 2004, str. 523).

V zadnjih letih je v različnih medijih zaslediti vse več slovenskih podjetij, ki v javnem poročanju predstavljajo svojo družbeno odgovornost. Vse več je letnih poročil slovenskih podjetij, ki vključujejo celostna poročila o družbeno odgovornem oziroma



trajnostnem poslovanju, veliko informacij pa podjetja objavljajo tudi na svojih spletnih straneh. Cilj prispevka je tako ugotoviti razvoj poročanja o družbeni odgovornosti v Sloveniji ter prikazati razlike med slovenskimi podjetji, ki kotirajo na borzi, in tistimi, ki na borzi ne kotirajo (t. i. neborzna podjetja). Namen prispevka je, da bi znanstvena potrditev pomembnosti poročanja o družbeni odgovornosti oziroma prispevka k trajnostnemu razvoju vplivala na slovenska podjetja ter jih spodbudila k poročanju o družbeni odgovornosti in tudi resničnemu povečanju družbeno odgovornega oziroma trajnostnega poslovanja.

## 2 Splošno o poročanju in postavitve raziskovalnih vprašanj

Gray, Owen in Adams (1996, str. 3) opredelijo poročanje o družbeni odgovornosti podjetij kot razkritja, objavljena v letnih poročilih oziroma v poročilih, ki letna poročila dopolnjujejo. Širše gledano so to vse informacije, s katerimi podjetje komunicira v obliki trženja ali službe odnosov z javnostmi. Poročanje o družbeni odgovornosti se pojavlja v različnih oblikah in je lahko oblikovano okoli katere koli vrste informacije oziroma osredotočeno na kar koli.

Deegan (2002, str. 289) in O'Dwyer (2000, str. 13–14) ločita dva osnovna razloga, zakaj podjetja poročajo o družbeni odgovornosti. Nekatera podjetja gradijo svoje poslovanje na vrednotah. V tem primeru poročanje za podjetje predstavlja neke vrste nadzorno funkcijo, ki zagotavlja, da podjetje ne deluje v nasprotju z lastno deklariranimi vrednotami. Drugi razlog za poročanje so koristi od njega, ki so lahko za vsako podjetje različne (Deegan, 2002, str. 291; O'Dwyer, 2000, str. 13–14):

- povečanje in izboljšanje ugleda ter javne podobe podjetja;
- izpolnitev osnovnih zakonskih obveznosti v tistih državah, kjer zahteve obstajajo, in izpolnitev zahtev posojilodajalcev, ki segajo tudi na družbeno področje podjetja;
- ekonomska racionalnost, kar pomeni, da se mora podjetje zavedati obveznosti do svojih deležnikov in verjeti, da upoštevanje teh podjetju prinaša konkurenčne prednosti;
- preusmeritev pozornosti javnosti – podjetja so nagnjena k razkrivanju pozitivnih prispevkov in večinoma obravnavajo teme, ki zanje niso

kočljive, ne izpostavljajo pa negativnih učinkov svojega delovanja;

- zmožnost hitrejših reakcij podjetja na spremembe v ravnanju deležnikov;
- ustvarjanje podpore in zaupanja med deležniki, predvsem podpore med krizami;
- možnost pridobitve novih, družbeno odgovornih investitorjev – na trgu so vse bolj pomembne etične vrednote investiranja in poročanje o družbeno odgovornem poslovanju zmanjšuje tveganja v očeh investitorjev;
- ustvarjanje boljšega organizacijskega ozračja in etičnega vedenja;
- nižji stroški poslovanja podjetja – lahko so posledica manjšega absentizma, manjše fluktuacije, manjšega obsega zunanjih pritiskov na podjetje in posledično tožb proti njemu itd.

Vse več podjetij se odloča za družbeno odgovorno poročanje tudi zaradi naraščajočega trenda družbeno odgovornega investiranja (angl. *socially responsible investing*). Gre za investiranje, pri katerem investitorji ob odločitvi za naložbo v določeno podjetje poleg ekonomskih učinkov upoštevajo tudi prispevek podjetja k trajnostnemu razvoju. To pomeni, da investitor upošteva ekonomski, okoljski in socialni vidik poslovanja (gre za družbeno odgovorno investiranje, 2012). Določeni skladi tako vlagajo premoženje le v podjetja, ki delujejo v skladu z zahtevanimi družbenimi in okoljskimi kriteriji. Podjetja, ki si želijo izboljšati svoj finančni profil in ugled, se poskušajo uvrstiti na indekse, kot so Dow Jones Sustainability Group indeks ali FTSE4Good indeks (Slapničar, 2004, str. 520).

V zadnjih nekaj letih je opaziti veliko rast naložb z visoko stopnjo družbene odgovornosti v ZDA in Evropi. Investitorji vse raje vlagajo svoj kapital v podjetja, ki visoko kotirajo na lestvicah družbene odgovornosti. Če se bo taka usmerjenost nadaljevala, bo trajnost postala pomemben dejavnik pri odločanju o naložbah in dostopu do lastniškega kapitala. Poročanje o družbeni odgovornosti bo vse bolj pomembno tudi s poslovnega stališča (Vežjak, 2002, str. 19).

Predpostavljamo torej lahko, da obstajajo razlike med letnimi poročili podjetij, ki kotirajo na borzi, in tistimi, ki na borzi ne kotirajo. Že zaradi pritiska javnosti in večjega števila deležnikov so podjetja borzne kotacije prisiljena poročati več in bolj kakovostno. Zadostiti morajo težnjam svojih deležnikov po informacijah o uspešnosti na področju družbeno odgovornega ravnanja, če želijo v prihodnosti prejemati njihovo podporo.

Predpostavljamo lahko tudi, da z družbeno odgovornim oziroma trajnostnim delovanjem in poročanjem o družbeni odgovornosti podjetja gradijo na svojem ugledu. Z večjim ugledom, ki ga uživajo med svojimi deležniki, postanejo privlačna za nove investitorje in si zagotovijo svojo stabilnost na borzi. Analiza v nadaljevanju prispevka išče odgovore na naslednja tri raziskovalna vprašanja:

1. Ali slovenska podjetja, ki kotirajo na borzi, oblikujejo bolj obsežne informacije o družbeni odgovornosti svojega poslovanja oziroma prispevku k trajnostnemu razvoju v primerjavi s slovenskimi podjetji, ki na borzi ne kotirajo?

2. Ali slovenska podjetja, ki kotirajo na borzi, oblikujejo bolj jasne informacije o družbeni odgovornosti svojega poslovanja oziroma prispevku k trajnostnemu razvoju v primerjavi s slovenskimi podjetji, ki na borzi ne kotirajo?

3. Ali se poročanje o družbeni odgovornosti slovenskih podjetij s časom izboljšuje?

### 3 Metodološko ozadje analize

Za preučitev poročanja slovenskih podjetij o svojem družbeno odgovornem oziroma trajnostno usmerjenem poslovanju se v prispevku opiramo na metodologijo, ki jo je za raziskavo o poročanju o družbeni odgovornosti slovenskih podjetij leta 2003 uporabila Slapničarjeva (2004, str. 528–529).

V analizo so vključena letna poročila vseh (40) slovenskih nefinančnih podjetij, ki so kotirala na Ljubljanski borzi konec leta 2011, in 40 slovenskih nefinančnih podjetij, ki na Ljubljanski borzi tedaj niso kotirala. Skupno je v vzorec zajetih 80 letnih poročil slovenskih nefinančnih podjetij (glej Priloge, Tabela 1). V analizo so vključena revidirana letna poročila za poslovno leto 2011. Če med analizo podjetje poročila za leto 2011 še ni objavilo, smo analizirali poročilo iz poslovnega leta 2010.

Borzna podjetja so bila izbrana na podlagi seznama vrednostnih papirjev Ljubljanske borze iz leta 2011, 40 neborznih podjetij pa na podlagi seznama izdanih letnih poročil v letu 2011, ki ga je oblikovala Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES). Na tem seznamu smo izvedli naključno vzorčenje s programom IDEA Data Analysis Software. Za vseh 80 podjetij smo pridobili letna poročila, in sicer s spletnih strani podjetij. Če podjetje letnega poročila na svoji spletni strani ni objavilo, smo poročilo pridobili v okviru SEOneta oziroma v spletni bazi poročil AJPES.

Zaradi kakovostne narave pojava družbene odgovornosti je obseg poročanja o družbeni odgovornosti težko merljiv. Za analiziranje pojava je zato najbolj primerna t. i. vsebinska analiza (angl. *content analysis*), s katero je mogoče oblikovati intervalno spremenljivko (Slapničar, 2004, str. 529). Za merjenje poročanja družbene odgovornosti v letnih poročilih smo tako oblikovali tri indekse: indeks poročanja o družbeni odgovornosti, okoljski indeks in indeks odnosa do zaposlenih. Vse tri indekse določata odvisna in pojasnjevalna spremenljivka. Odvisno spremenljivko sestavljajo vrednosti, pripisane razkritjem na različnih področjih. Vrednosti ne označujejo, ali so informacije dobre ali slabe, temveč le popolnost razkritij. Seznam področij oziroma indikatorjev o družbeno odgovornem poročanju zaradi primerljivosti podatkov v času temelji na seznamu področij družbene odgovornosti, ki so identificirana v raziskavi Slapničarjeve (glej Priloge, Tabela 2). Določena področja smo merili kot dihotomno spremenljivko, in sicer 0 – področje ni omenjeno in 3 – področje je omenjeno. Večina področij pa ima ordinalno mersko lestvico z naslednjimi vrednostmi: 0 – področje ni omenjeno, 1 – področje je omenjeno le opisno, 2 – razkrite so vrednosti kvalitativnih meril in 3 – razkrite so vrednosti kakovostnih meril in podana je primerjava glede na prejšnje leto.

V letnih poročilih podjetij smo poiskali podatke o posameznih vprašanjih, pripadajočih posameznemu področju. Vsako področje smo ocenili z upoštevanjem določene merske lestvice. Nato smo določili skupini rezultat kot seštevek vseh točk na vseh področjih. Na osnovi seštetih točk smo ocenili kakovost poročanja o družbeni odgovornosti podjetja. Razmerje med doseženimi točkami in najvišjimi točkami predstavlja indeks poročanja o družbeni odgovornosti. Podjetje, ki bi torej poročalo o vseh opredeljenih področjih in bi bilo na posameznem področju ovrednoteno z najvišjo vrednostjo 3, bi lahko doseglo največ 54 točk, indeks poročanja o družbeni odgovornosti pa bi imel vrednost 1. Podobno velja tudi za okoljski indeks ter indeks odnosa do zaposlenih, le da smo pri določanju teh upoštevali zgolj področji »zaposleni« in področje »ravnaje z okoljem«.

Ker smo ugotavljali tudi, ali obstaja razlika v poročanju o družbeni odgovornosti med podjetji, ki kotirajo na borzi, in podjetji, ki ne, smo oblikovali tudi pojasnjevalno spremenljivko, to je dihotomno spremenljivko kotacije (QUOT) z vrednostma 0 – podjetje kotira na prostem trgu in 1 – podjetje kotira na organiziranem trgu Ljubljanske borze (primerjaj s Slapničar, 2004, str. 528–529).

#### 4 Temeljne ugotovitve analize

Od 80 podjetij, ki so bila vključena v vzorec, jih 31 (38 odstotkov) letnega poročila ni objavilo na svojih spletnih straneh. To so bila izključno neborzna podjetja. Podatki niso spodbudni, saj večina interesnih skupin informacije išče po spletu. Od podjetij se pričakuje, da svoja letna poročila objavijo na svojih uradnih spletnih straneh oziroma da posredujejo povezavo do mesta, kjer je letno poročilo objavljeno. Dostop do letnega poročila na spletnih straneh mora biti interesnim skupinam čim bolj preprost in brez nepotrebnega preskakovanja med menijskimi vrsticami in podstranmi. Najbolje je, da je letno poročilo objavljeno na glavni spletni strani podjetja.

**Tabela 1:** Pogostost ocen glede na mersko lestvico

Ocena	Dihotomna lestvica		Ordinalna lestnica		Skupaj	
	n	%	n	%	n	%
0	199	49,75	632	43,89	831	57,71
1			227	15,76	227	15,76
2			82	5,69	82	5,69
3	201	50,25	99	6,88	300	20,83

Ob pregledu rezultatov dobimo vtis, da je poročanje o družbeni odgovornosti še vedno razmeroma šibko. Podjetja v večini poročajo le o nekaterih področjih družbene odgovornosti, najpogosteje o odnosu do zaposlenih. Razkritja so večinoma le opisna, redko so razkriti vrednostni podatki in primerjava teh s prejšnjimi leti. Ob pogledu na statistiko ocen (glej Tabela 1) je razvidno, da je za vsa ocenjevana področja najpogostejša

ocena 0, kar pomeni, da področje ni omenjeno. Na področjih, ocenjenih z ordinalno lestvico, je druga najpogostejša ocena 1, kar pomeni, da je področje omenjeno le opisno. Na ordinalni lestvici je zelo malo ocen 2 in 3, kar pomeni, da so le redka podjetja razkrivala vrednostne podatke in primerjavo teh s prejšnjimi leti.

Indeks poročanja o družbeni odgovornosti (glej Tabela 2) je v letu 2011 v povprečju znašal 0,30. Če primerjamo indekse posameznih področij, lahko ugotovimo, da je indeks poročanja o zaposlenih višji (0,38) kot indeks poročanja o okolju (0,20). To pomeni, da podjetja več in bolje poročajo o svojem odnosu z zaposlenimi. Rezultat je pričakovan, saj zaposleni predstavljajo pomembno interesno skupino za večino podjetij. Podjetja lahko s svojimi razkritji pozitivno vplivajo na svoje zaposlene in s tem povečajo njihovo lojalnost podjetju.

**Tabela 2:** Opisne statistike indeksov 2011

Središčnost/ razpršenost	Indeks	Okoljski indeks	Indeks odnosa do zaposlenih
N	80	80	80
Manjkajoče enote	0	0	0
Povprečje	0,30	0,20	0,38
Mediana	0,24	0,13	0,36
Std. Odklon	0,20	0,24	0,21
Min	0,06	0,00	0,10
Max	0,81	0,87	1,00

**Tabela 3:** Opisne statistike indeksov za borzna in neborzna podjetja

Središčnost/ razpršenost	BORZNA PODJETJA			NEBORZNA PODJETJA		
	Indeks	Okoljski indeks	Indeks odnosa do zaposlenih	Indeks	Okoljski indeks	Indeks odnosa do zaposlenih
N	40	40	40	40	40	40
Manjkajoče enote	0	0	0	0	0	0
Povprečje	0,40	0,29	0,48	0,20	0,12	0,29
Mediana	0,41	0,23	0,45	0,17	0,00	0,24
Std. Odklon	0,19	0,27	0,22	0,15	0,18	0,16
Min	0,11	0,00	0,14	0,06	0,00	0,10
Max	0,81	0,87	1,00	0,61	0,67	0,62



#### 4.1 Primerjava borznih in neborznih podjetij

Indeks poročanja o družbeni odgovornosti potrjuje (glej Tabelo 3), da je poročanje borznih podjetij bolj kakovostno od neborznih podjetij. Za borzna podjetja indeks v povprečju znaša 0,40, za neborzna pa je za polovico nižji, in sicer 0,20. Tudi posamezni indeksi področij poročanja o družbeni odgovornosti so za borzna podjetja višji. Indeks poročanja o zaposlenih za borzna podjetja v povprečju znaša 0,48, za neborzna 0,29. Indeks poročanja o okolju pa za borzna podjetja v povprečju znaša 0,29 in za neborzna podjetja 0,12.

Na področju **poročanja o odnosu do okolja** so občutno več poročala borzna podjetja. O porabi energentov je poročalo 60 odstotkov borznih in le 25 odstotkov neborznih podjetij, o odpadkih in emisijah pa 58 odstotkov borznih in 35 odstotkov neborznih. Borzna podjetja so podala tudi bolj kakovostna razkritja kot neborzna. Primerjavo tekočih podatkov s prejšnjimi obdobji je namreč podalo kar 25 odstotkov borznih podjetij, in sicer tako za poročanje o energentih kot za poročanje o odpadkih in emisijah. Slabše rezultate so dosegala neborzna podjetja, kjer je na področju energentov primerjavo podalo le 8 odstotkov, na področju odpadkov in emisij pa 13 odstotkov neborznih podjetij. O okoljskih standardih je poročala polovica (50 odstotkov) borznih podjetij in le slaba četrtnina (23 odstotkov) neborznih podjetij. Neborzna podjetja so dosegla boljše rezultate le pri primerjalni analizi dobaviteljev, saj teh ni podalo nobeno borzno podjetje, medtem ko je 5 odstotkov neborznih podjetij primerjalno analizo dobaviteljev razkrilo.

Na področju **poročanja o odnosih z lokalno skupnostjo** so prav tako več poročala borzna podjetja. Razkritja je podalo 68 odstotkov borznih in 33 odstotkov neborznih podjetij. Na področju kakovosti pa se rezultati med obema skupinama podjetij približno izenačijo. Tako borzna kot neborzna podjetja so sicer v večini podajala le opisna razkritja. Višino podeljenih sponzorstev in donacij v tekočem letu je razkrilo 5 odstotkov borznih in 10 odstotkov neborznih, primerjavo s prejšnjimi leti pa je razkrilo le 3 odstotke borznih podjetij. Neborzna podjetja primerjave podatkov niso razkrivala.

O **odnosu z zaposlenimi** sta veliko poročali obe skupini podjetij, čeprav so na vseh področjih boljše rezultate dosegala borzna podjetja. Analizo zaposlenih so podala vsa (100 odstotkov) borzna podjetja in 98 odstotkov neborznih. Najslabše rezultate so podjetja dosegala pri poročanju o zadovoljstvu zaposlenih. O tem je poročalo 20

odstotkov borznih in 13 odstotkov neborznih podjetij. Pri neborznih podjetjih gre na tem področju večinoma le za opisna razkritja, borzna podjetja pa so podala tudi rezultate merjenja zadovoljstva zaposlenih in organizacijskega ozračja. 10 odstotkov borznih podjetij je podalo primerjalna razkritja s prejšnjimi leti. Na drugih področjih poročanja o zaposlenih so razlike med borznimi in neborznimi podjetji večje. Odstotki za poročanje se gibljejo med 48 in 90 odstotki za borzna podjetja ter 10 in 53 odstotki za neborzna podjetja. Prav tako so razlike očitne tudi v kakovosti razkritih informacij, saj so bolje poročala borzna podjetja. Na področju absentizma je na primer podalo primerjalno analizo 33 odstotkov borznih in le 18 odstotkov neborznih podjetij. Na področju politike zaposlovanja je primerjalno analizo podalo 33 odstotkov borznih podjetij in le 8 odstotkov neborznih podjetij. Podobna razmerja glede kakovosti gre razbrati tudi na drugih področjih poročanja o zaposlenih.

O **odnosu z dobavitelji** je poročala več kot polovica (55 odstotkov) borznih podjetij in slaba četrtnina (20 odstotkov) vseh neborznih podjetij. Obe skupini podjetij pa sta podali izključno opisna razkritja. Tudi na **področju odnosa s kupci** so več in bolje poročala borzna podjetja. Svoje standarde kakovosti je razkrilo kar 70 odstotkov borznih podjetij in le 40 odstotkov neborznih. O reklamacijah je poročalo 30 odstotkov borznih podjetij, od tega jih je 8 odstotkov razkrilo vrednosti oziroma število reklamacij, 10 odstotkov podjetij pa je razkrilo primerjalno analizo s prejšnjimi obdobji. O reklamacijah je poročalo le 18 odstotkov neborznih podjetij, večina (10 odstotkov) pa je podala le opisna razkritja. Na področju poročanja o zadovoljstvu kupcev je poročalo 20 odstotkov borznih podjetij in 10 odstotkov neborznih. Med borznimi podjetji jih je 16 odstotkov razkrilo rezultate raziskav o zadovoljstvu kupcev, od tega je 8 odstotkov podalo primerjavo s prejšnjimi leti. Le 5 odstotkov neborznih podjetij je razkrilo rezultate raziskav zadovoljstva kupcev, od tega jih je 3 odstotke podalo primerjavo s prejšnjimi leti.

#### 4.2 Primerjava podatkov v času

Analiza poročanja o družbeni odgovornosti slovenskih podjetij metodološko omogoča primerjavo v času, in sicer s primerjavo raziskave Slapničarjeve iz leta 2003, ker uporabljamo isto metodologijo merjenja. Ko primerjamo pridobljene rezultate raziskav 2003 in 2011, je očitno, da so podjetja leta 2011 v svojih letnih poročilih razkrivala več



podatkov o družbeni odgovornosti v primerjavi z letom 2003. Na vseh področjih poročanja o družbeni odgovornosti je vidno izboljšanje tudi v kakovosti poročanja.

Indeks poročanja o družbeni odgovornosti (glej Tabelo 4) je v letu 2003 v povprečju znašal 0,20, v letu 2011 pa 0,30. Podjetja so torej v letu 2011 bolj kakovostno poročala o svoji družbeni odgovornosti. Če primerjamo posamezna področja poročanja, lahko opazimo, da se je najbolj izboljšalo poročanje o

odnosu do zaposlenih. Leta 2003 je indeks poročanja o zaposlenih v povprečju znašal 0,24, leta 2011 pa 0,36. Izboljšalo se je tudi poročanje o odnosu do okolja, saj je leta 2003 indeks poročanja o okolju v povprečju znašal 0,11, leta 2011 pa 0,20.

#### 4.3 Najbolje ocenjena podjetja

V tem delu prikazujemo tudi rezultate desetih najbolje ocenjenih slovenskih podjetij glede na zadevno vsebino (glej Tabelo 5). Večina podjetij,

**Tabela 4:** Opisne statistike indeksov za leti 2011 in 2003

Središčnost/ razpršenost	2011			2003		
	Indeks	Okoljski indeks	Indeks odnosa do zaposlenih	Indeks	Okoljski indeks	Indeks odnosa do zaposlenih
N	80	80	80	105	105	105
Manjkajoče enote	0	0	0	0	0	0
Povprečje	0,30	0,20	0,38	0,20	0,11	0,24
Mediana	0,24	0,13	0,36	0,17	0,00	0,19
Std. Odklon	0,20	0,24	0,21	0,17	0,19	0,19
Min	0,06	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00
Max	0,81	0,87	1,00	0,74	0,80	0,86

Vir: Analiza avtorjev in S. Slapničar, Poročanje o družbeni odgovornosti, 2004, str. 534.

**Tabela 5:** Prvih deset slovenskih podjetij po poročanju o družbeni odgovornosti

Središčnost/ razpršenost	2011			2003		
	Indeks	Okoljski indeks	Indeks odnosa do zaposlenih	Indeks	Okoljski indeks	Indeks odnosa do zaposlenih
Telekom Slovenije	0,81	0,67	1,00	n/a	n/a	n/a
Mercator	0,80	0,87	0,90	0,57	0,27	0,76
Luka Koper	0,76	0,87	0,81	0,74	0,60	0,86
Krka	0,69	0,67	0,71	n/a	n/a	n/a
Gorenje	0,61	0,67	0,71	0,50	0,80	0,38
Iskra Avtoelektrika	0,61	0,67	0,71	n/a	n/a	n/a
Petrol	0,61	0,40	0,71	0,56	0,27	0,67
Droga Kolinska (Droga, 2003)	0,61	0,67	0,52	0,56	0,47	0,71
Cetis	0,59	0,67	0,67	n/a	n/a	n/a
Intereuropa	0,59	0,20	0,86	0,48	0,33	0,62

Vir: Analiza avtorjev in S. Slapničar, Poročanje o družbeni odgovornosti, 2004.

1 Leta 2005 je Droga postala 93-odstotna lastnica Kolinske, podjetji pa sta se nato združili pod skupnim imenom Droga Kolinska, d.d., ki se je uvrstila med deset najboljših v letu 2011 (Zgodovina, 2012).

ki so bila v letu 2003 uvrščena med prvih deset najboljših, je ostala v prvi deseterici tudi v letu 2011. Med prvimi desetimi lahko tako ponovno vidimo Mercator, Luko Koper, Gorenje, Petrol in Intereuropo. Droga in Kolinska se v letu 2011 pojavljata kot eno podjetje<sup>1</sup>. Indeks prvouvrščenega Telekom Slovenije v letu 2011 je za 7 odstotnih točk višji kot indeks prvouvrščene Luke Koper iz leta 2003. Pri tem je treba upoštevati dejstvo, da je potrebna višina indeksa za uvrstitev med najboljših deset v letu 2011 znašala 0,59 v letu 2003 pa le 0,46. To pomeni, da se je v letu 2011 povečalo število podjetij, ki v večjem obsegu poročajo o družbeni odgovornosti.

## 5 Sklep

Na podlagi rezultatov analize lahko pritrdimo prvima raziskovalnima vprašanjema. Analiza letnih poročil slovenskih podjetij je pokazala, da o družbeno odgovornem poslovanju več in bolje poročajo borzna podjetja kot neborzna. Borzna podjetja dajejo v primerjavi z neborznimi večji pomen družbeno odgovornemu ravnanju in poročanju o njem. Razloge lahko iščemo predvsem v družbeno odgovornem investiranju, poleg tega pa so analizirana borzna podjetja večja in večina od njih deluje globalno. V primerjavi z neborznimi podjetji so veliko bolj izpostavljena različnim pritiskom ter pogledom družbe in drugih deležnikov. Neborzna podjetja pa v večini ne delujejo globalno, njihovo delovanje je usmerjeno v zadovoljevanje domačih potreb. V poslovnem in deloma računovodskem delu letnega poročila opisno razkrijejo le nekaj področij, ki se nanašajo na družbeni (okoljski) vidik družbene odgovornosti.

S primerjavo pridobljenih rezultatov analize letnih poročil slovenskih podjetij iz leta 2003, ki jo je opravila Slapničarjeva, lahko pritrdilno odgovorimo tudi na tretje raziskovalno vprašanje. Primerjava je potrdila povečanje obsega in kakovosti poročanja o družbeni odgovornosti pri nefinančnih slovenskih podjetjih. Lahko torej trdimo, da se slovenska podjetja vse bolj zavedajo pomena družbeno odgovornega oziroma trajnostnega ravnanja in poročanja njem ter tako sledijo globalnim smernicam poročanja.

Vprašljiva pa je resnična zavzetost odgovornih v podjetjih za trajnostni razvoj. Večina razkritij je namreč zgolj opisna. Zelo malo podatkov je podprtih z vrednostnimi ali količinskimi podatki. Včasih bralec celo začuti, da je določeno besedilo v letnem poročilu vključeno le zato, da je pod sekcijo družbene odgovornosti nekaj navedeno. Precej je

primerov podjetij, ki so se na področju družbene odgovornosti močno razpisala, vendar niso razkrila nobenih pomembnih informacij, ki bi bile zanimive za specifične interesne skupine. Tako bi lahko nadaljevali, da bi kazalo pri sestavi letnega poročila pozornost posvečati predvsem kakovosti razkritij. Bralci letnih poročil bodo razkritim informacijam bolj verjeli, če bodo te podprte z vrednostnimi podatki in kazalci. Prepričljivo družbeno odgovorno poročanje je lahko le tisto, ki verodostojno ponazarja vključenost te teme v poslovno odločanje v podjetjih. Poročila najbolj družbeno odgovornih podjetij v svetu so namreč bogata po vsebini in jasna po izmerjenih dosežkih.

## Viri in literatura

- Bonifant, B. C., Arnold, M. B. & Long, F. J. (1995). Gaining Competitive Advantage through Environmental Investments. *Business Horizons*, (July–August), 37–47.
- Dechant, K. & Altman, B. (1994). Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 8(3), 7–27.
- Cooper, S. M. & Owen, D. L. (2007). Corporate Social Reporting and Stakeholder Accountability: The Missing Link. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 649–667.
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282–311.
- Epstein, M. J. & Roy, M. J. (2003). Making the Business Case for Sustainability. Linking Social and Environmental Actions to Financial Performance. *The Journal of Corporate Citizenship*, 9, 79–96.
- Gray, R. (2006). Does Sustainability Reporting Improve Corporate Behaviour? Wrong Question? Right Time? *Accounting and Business Research*, International Accounting Policy Forum, 65–88.
- Gray, R., Owen, D. & Adams, C. (1996). *Accounting and Accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Harlow: Prentice Hall.
- Hart, S. (1995). A Natural-resource-based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986–1014.
- McIntosh, M., Deborah, L., Keith, L.J., & Gill, C. (1998). *Corporate citizenship*. Great Britain: Biddles Ltd. Guildford and King's Lynn.

Na kratko o družbeno odgovornem investiranju. Najdeno 12. Februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.druzbeno-odgovoren.si/drubeno-odgovorno-investiranje/na-kratko-o-drubeno-odgovornem-investiranju/>

O'Dwyer, B. (2000). Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting: A Review of Recent Developments. *Accountancy Ireland*, 32(6), 13–14.

Porter, M. E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43–59.

Porter, M. & van der Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, 73 (5), 120–129.

Shrivastava, P. (1996). *Greening Business: Profiting the Corporation and the Environment*. Cincinnati: Thomson Executive Press.

Slapničar, S. (2004). Poročanje o družbeni odgovornosti. V S. Prašnikar (ur.), *Razvoj in raziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij* (str. 519–542). Ljubljana: Časnik Finance.

Vežjak, B. (2002, 20. junij). Nove vsebine letnih poročil. *Finance*, str. 19.

Walmsley, J. D. & Bond, A. (2003). An Assessment of the Role of Environmental Reporting in Supporting Share Values in FTSE100 Companies. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 5(2), 149–182.

Zadek, S. (1999). Stalking Sustainability. *Greener Management International*, 26, 21–31.

## 6 Priloge

**Tabela 1:** Doseženi indeksi poročanja o družbeni odgovornosti, okoljski indeksi in indeksi odnosa do okolja po podjetjih po raziskavi poročanja o družbeni odgovornosti 40 slovenskih borznih in 40 slovenskih neborznih podjetij v letih 2010/11

	Podjetje	QUOT	Doseženo št. točk	Indeks poročanja o družbeni odgovornosti	Okoljski indeks	Indeks odnosa do zaposlenih
1	TELEKOM SLOVENIJE	1	44	0,81	0,67	1,00
2	MERCATOR	1	43	0,80	0,87	0,90
3	LUKA KOPER	1	41	0,76	0,87	0,81
4	KRKA	1	37	0,69	0,67	0,71
5	GORENJE	1	33	0,61	0,67	0,71
6	ISKRA AVTOELEKTRIKA	1	33	0,61	0,67	0,71
7	PETROL	1	33	0,61	0,40	0,71
8	DROGA KOLINKSA	0	33	0,61	0,67	0,52
9	CETIS	1	32	0,59	0,67	0,67
10	INTEREUROPA	1	32	0,59	0,20	0,86
11	PIVOVARNA LAŠKO	1	30	0,56	0,67	0,52
12	KOMUNALA KRANJ	0	28	0,52	0,67	0,48
13	UNIOR	1	27	0,50	0,60	0,48
14	AERODROM LJUBLJANA	1	26	0,48	0,40	0,52
15	CIMOS	1	26	0,48	0,33	0,62
16	ŽITO	1	26	0,48	0,13	0,62
17	CINKARNA CELJE	1	25	0,46	0,27	0,52
18	GEA	1	25	0,46	0,47	0,48
19	ETOL	1	24	0,44	0,33	0,52
20	HELIOS	1	24	0,44	0,27	0,57
21	JUTEKS	1	24	0,44	0,40	0,48
22	DARS	1	23	0,43	0,33	0,43
23	ACTUAL I.T.	0	23	0,43	0,13	0,48
24	MARIBORSKA LIVARNA MARIBOR	0	23	0,43	0,33	0,57
25	MELAMIN	1	21	0,39	0,33	0,38
26	GORIČANE	0	21	0,39	0,40	0,62

27	KRAŠKI ZIDAR D.D.	0	21	0,39	0,27	0,43
28	ALPETOUR POTOVALNA AGENCIJA	1	20	0,37	0,33	0,43
29	GRAND HOTEL UNION	1	20	0,37	0,20	0,43
30	ELEKTRO PRIMORSKA	0	19	0,35	0,00	0,57
31	INLES	1	18	0,33	0,00	0,52
32	DATALAB TEHNOLOGIJE	1	17	0,31	0,07	0,29
33	JAVNO PODJETJE LJUBLJANSKA PARKIRIŠČA IN TRŽNICE	0	17	0,31	0,20	0,48
34	OMCO	0	17	0,31	0,27	0,43
35	JAVOR PIVKA	1	16	0,30	0,20	0,29
36	PLAMA PUR	1	16	0,30	0,13	0,29
37	LUKA KOPER INPO	0	16	0,30	0,07	0,62
38	TBP TOVARNA BOVDENOV IN PLASTIKE	0	15	0,28	0,20	0,24
39	IMP TOVARNA INSTALACIJSKE OPREME	0	14	0,26	0,47	0,19
40	ELMO	1	13	0,24	0,00	0,43
41	BIG BANG	0	13	0,24	0,00	0,48
42	NUMINA	0	13	0,24	0,00	0,43
43	DELO PRODAJA	1	12	0,22	0,00	0,43
44	MLINOTEST	1	12	0,22	0,00	0,24
45	TERME ČATEŽ	1	12	0,22	0,07	0,29
46	IMOS, D.D.	0	12	0,22	0,00	0,24
47	TUŠMOBIL	0	12	0,22	0,13	0,43
48	DEOS	1	11	0,20	0,00	0,38
49	SALUS	1	11	0,20	0,00	0,19
50	GRADIS GRADBENO PODJETJE	0	11	0,20	0,20	0,33
51	MURA	0	11	0,20	0,00	0,33
52	KOMPAS MTS	1	10	0,19	0,07	0,29
53	NAMA	1	10	0,19	0,00	0,29
54	SLOVENIJALES	1	9	0,17	0,13	0,19
55	TEKSTINA	1	9	0,17	0,00	0,24
56	TERME DOBRNA	1	9	0,17	0,00	0,24
57	MAN	0	9	0,17	0,20	0,14
58	SMART COM	0	9	0,17	0,00	0,29
59	ŽELEZARNA RAVNE-MONTER DRAVOGRAD	0	9	0,17	0,00	0,29
60	JAVNA RAZSVETLJAVA	0	8	0,15	0,13	0,29
61	VELANA	1	7	0,13	0,00	0,19
62	PRALNICA LUCIJA	0	7	0,13	0,13	0,24
63	INTERTRADE ITA	1	6	0,11	0,00	0,14
64	LPKF LASER & ELEKTRONIKA	0	6	0,11	0,00	0,14
65	ORE INVESTIRANJE IN UPRAVLJANJE NALOŽB	0	6	0,11	0,07	0,10
66	ROLTEK	0	5	0,09	0,00	0,19
67	EUROPET	0	4	0,07	0,00	0,14
68	OMV SLOVENIJA	0	4	0,07	0,00	0,14
69	TELEMACH	0	4	0,07	0,00	0,14
70	TIC – LENS LASERSKE TEHNOLOGIJE	0	4	0,07	0,07	0,14
71	BAUHAUS TRGOVSKO PODJETJE	0	3	0,06	0,00	0,14
72	EXTERFER	0	3	0,06	0,00	0,14
73	KOGAST SISTEMI	0	3	0,06	0,00	0,14
74	KRATER POSLOVNE STORITVE	0	3	0,06	0,00	0,14
75	LESONIT	0	3	0,06	0,00	0,14
76	MOL SLOVENIJA	0	3	0,06	0,00	0,14
77	NARAVNO ZDRAVILIŠČE TOPOLŠICA	0	3	0,06	0,00	0,14



78	PORTOROŠKA GOSTINSTVO IN STORITVE	0	3	0,06	0,00	0,14
79	ROBERT BOSCH	0	3	0,06	0,00	0,14
80	TGM ŽAKELJ	0	3	0,06	0,00	0,14

Legenda: Podatki so razvrščeni glede na dosežen indeks poročanja o družbeni odgovornosti – od podjetja z najboljšim indeksom do podjetja z najslabšim.

**Tabela 2:** Področja (indikatorji) poročanja o družbeni odgovornosti

PODROČJA POROČANJA O DRUŽBENI ODGOVORNOSTI		Vrednosti
Dostopnost letnega poročila	Ali je letno poročilo dostopno na spletnih straneh podjetja?	0, 3
<b>RAVNANJE Z OKOLJEM</b>		
Navedeni oddelki za okolje Poimensko navedeni okoljski managerji	Ali podjetje navaja oddelek za okolje? Ali imenuje managerja, ki je odgovoren za ravnanje z okoljem?	0, 3
Uporaba okoljskih standardov	Ali podjetje navaja pridobljene okoljske standarde (mednarodne, nacionalne, sektorsko specifične)? Ali podjetje navaja pridobljene certifikate, ki zagotavljajo, da deluje okoljsko odgovorno?	0, 3
Skrb za okolje v verigi dobaviteljev materiala in storitev	Ali podjetje svojo skrb za okolje razteza tudi na dobavitelje s skrbnim izborom okoljsko varnejših materialov in storitev?	0, 1, 2, 3
Poročilo o rabi energije in vode	Ali podjetje poroča o rabi energije in vode?	0, 1, 2, 3
Kazalci uspešnosti na področju ravnanja z okoljem	Ali podjetje poroča o kazalcih na področju ravnanja z okoljem (učinkovita izraba virov, emisijski plini, ravnanje z odpadki in drugo)?	0, 1, 2, 3
<b>DRUŽBENA ODGOVORNOST</b>		
<b>Odnosi z lokalno skupnostjo</b>		
Navedena sponzorstva in donatorstva	Ali podjetje poroča o sponzorstvih, donatorstvih in svoji vključenosti v lokalne/nacionalne projekte kulturne ali družbene narave?	0, 1, 2, 3
<b>ODNOSI Z INTERESNIMI SKUPINAMI</b>		
<b>Zaposleni</b>		
Analiza strukture zaposlenih	Ali podjetje prikazuje strukturo zaposlenih glede na izobrazbo, spol, zaposlitve za nedoločen in določen čas ter pogodbeno delo in podobno?	0, 3
Absentizem	Ali podjetje razkriva stopnjo odsotnosti, izgubljene delovne dni, stroške bolniških stažev, število poškodb pri delu?	0, 1, 2, 3
Varnost in zdravje pri delu	Ali podjetje razkriva politiko varnosti in zdravja pri delu?	0, 1, 2, 3
Zaposlitvena politika	Ali podjetje razkriva, kakšna je njegova zaposlitvena politika?	0, 1, 2, 3
Zadovoljstvo zaposlenih	Ali podjetje meri zadovoljstvo zaposlenih? Ali razkriva rezultate anket?	0, 1, 2, 3
Izobraževanje zaposlenih	Ali podjetje razkriva stroške izobraževanja, število ur za ta namen, vrste izobraževanja zaposlenih?	0, 1, 2, 3
Ugodnosti za zaposlene nad zakonsko določenimi	Ali podjetje razkriva, kakšne so dodatne ugodnosti zaposlenih (prispevki za prostovoljno pokojninsko zavarovanje, ugodnosti ob upokojitvi ali nesrečah pri delu, športne dejavnosti, počitniške zmogljivosti ...)?	0, 1, 2, 3
<b>Dobavitelji</b>		
Politika do dobaviteljev	Ali podjetje razkriva svojo strategijo gradnje dolgoročnih strateških odnosov z dobavitelji?	0, 1, 2, 3
<b>Kupci</b>		
Uporaba standardov kakovosti	Ali podjetje navaja pridobljene mednarodne oziroma sektorsko specifične standarde kakovosti? Ali podjetje navaja pridobljene certifikate, ki se nanašajo na kakovost poslovanja podjetja?	0, 3
Delež ali stroški reklamacij	Ali podjetje razkriva deleže ali stroške reklamacij?	0, 1, 2, 3
Zadovoljstvo kupcev	Ali podjetje meri zadovoljstvo kupcev? Ali razkriva rezultate anket?	0, 1, 2, 3

Vir: S. Slapničar, Poročanje o družbeni odgovornosti, 2004, str. 530.

**Tabela 3:** Opisne statistike za posamezna področja za borzna in neborzna podjetja

Frekvenca [%]"	BORZNA PODJETJA				NEBORZNA PODJETJA			
	0	1	2	3	0	1	2	3
DOSTOPNOST	0,00			100,00	77,50	0,00	0,00	22,50
ODNOS DO OKOLJA								
Okoljski oddelek, manager	95,00			5,00	100,00	0,00	0,00	0,00
Okoljski standardi	50,00			50,00	77,50	0,00	0,00	22,50
Analiza dobaviteljev	62,50	37,50	0,00	0,00	95,00	0,00	0,00	5,00
Voda, energija	40,00	30,00	5,00	25,00	75,00	17,50	0,00	7,50
Odpadki, emisije, raba virov	42,50	30,00	2,50	25,00	65,00	22,50	0,00	12,50
ODNOS Z LOKALNO SKUPNOSTJO								
Sponzorstva	32,50	60,00	5,00	2,50	67,50	22,50	10,00	0,00
ODNOS Z ZAPOSLENIMI								
Analiza	0,00			100,00	2,50	0,00	0,00	97,50
Absentizem	52,50	5,00	10,00	32,50	65,00	5,00	12,50	17,50
Zdravje in varnost	40,00	20,00	22,50	17,50	62,50	32,50	5,00	0,00
Politika zaposlovanja	30,00	10,00	27,50	32,50	60,00	15,00	17,50	7,50
Zadovoljstvo zaposlenih	80,00	7,50	2,50	10,00	87,50	10,00	2,50	0,00
Izobraževanje	10,00	47,50	25,00	17,50	47,50	30,00	12,50	10,00
Ugodnosti	27,50	47,50	20,00	5,00	90,00	5,00	2,50	2,50
ODNOS Z DOBAVITELJI								
Politika do dobaviteljev	45,00	55,00	0,00	0,00	80,00	20,00	0,00	0,00
ODNOS S KUPCI								
Standardi kakovosti	30,00			70,00	60,00	0,00	0,00	40,00
Reklamacije	70,00	12,50	7,50	10,00	82,50	10,00	2,50	5,00
Zadovoljstvo kupcev	80,00	5,00	7,50	7,50	90,00	5,00	2,50	2,50

Mag. **Monika Klemenčič** je magistrica poslovnih ved. Na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani je decembra 2012 zaključila magistrski študij s področja računovodstva in revizije. V svojem magistrskem delu je proučevala prakso poročanja slovenskih podjetij na področju družbene odgovornosti oziroma trajnostnega razvoja. Avtorico lahko kontaktirate na [monika.klemencic@gmail.com](mailto:monika.klemencic@gmail.com).

**Dr. Adriana Rejc Buhovac** je izredna profesorica na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Raziskovalno se ukvarja z vsebinami družbene odgovornosti podjetja (prispevka podjetij k trajnostnemu razvoju), managerske kontrole in strateškega managementa. Avtorico lahko kontaktirate na [adriana.rejcbuhovac@ef.uni-lj.si](mailto:adriana.rejcbuhovac@ef.uni-lj.si)

# Psihično dobro počutje posameznikov kot zaposlenih kot paradigma prihodnje ekonomije in družbe

Simona Šarotar Žižek<sup>1</sup>, Matjaž Mulej<sup>2</sup>, Sonja Treven<sup>3</sup>

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor

<sup>1</sup>e-pošta: simona.sarotar-zizek@uni-mb.si, <sup>2</sup>e-pošta: mulej@uni-mb.si, <sup>3</sup>e-pošta: sonja.treven@uni-mb.si

## Povzetek

Živimo v svetu nenehnih sprememb, ki se med drugim pojavljajo na področju delovnih praks in struktur, razmerij sil na globalnem trgu in tehnoloških inovacij, Vse to predstavlja vedno večje breme za zaposlene. Zaradi tega menimo, da je potrebno preoblikovati obstoječi družbeno-ekonomski sistem, kjer se na temeljih omejene konkurence oblikujejo monopoli in fevdalni kapitalizem. Takšni pogoji namreč onemogočajo krepitev psihičnega dobrega počutja (PDP) v družbi, kakor tudi zadostne in potrebne osebnostne celovitosti (ZIPOC). V prispevku se osredotočamo na učinke psihičnega dobrega počutja na zaposlene, organizacije in družbo, kot celoto, ter načine, s katerimi si lahko pomagamo pri merjenju teh učinkov. Organizacije so v preteklosti že začele identificirati prednosti, ki jih prinaša skrb za dobro počutje njihovih zaposlenih. Med drugim lahko tukaj omenimo (1)višjo produktivnost, (2) višjo učinkovitost, (3) večjo pripadnost organizaciji, (4) vzpostavitev pozitivnih odnosov z drugimi, (5) osebnostna rast. Da bi res izkoristili ves potencial upravljanja dobrega počutja, je potrebno oblikovati celovit pristop, ki temelji na ukrepih inovativnega poslovanja, med-strokovnem in ustvarjalnem sodelovanju ter etiki soodvisnosti na vseh področjih. Treba je namreč razumeti, da smo ljudje različni, kar predstavlja prednost, saj prav medsebojno dopolnjevanje s svojimi raznolikimi znanji, predstavlja pot do uspeha.

*Ključne besede:* posameznik, zaposleni, psihično dobro počutje, pozitivna psihologija, zadostna in potrebna osebnostna celovitost, etika soodvisnosti

## 1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

V sodobnih družbeno-gospodarskih razmerah orodja vse manj nadomeščajo sodelavce in vse bolj dopolnjujejo, kar zahteva ustvarjalnost, pogoj za njo pa je dobro počutje (DP) sodelavcev. To je potrdilo tudi predavanje dr. Zabela o pozitivni psihologiji 21. 01. 2013 v Ljubljani (prvo v seriji predavanj o njej; zabeležka M. Mulej). Za menedžerje, odgovorne za uspeh in razvoj organizacije, katero vodijo, je inovativen premik miselnosti od ‚preganjanja‘ slabega dela s tradicionalno psihologijo v ‚potrjevanje‘ in ‚pospeševanje‘ dobrega dela s pozitivno psihologijo bistven. Tradicionalna psihologija se je pač osredotočala na negativne dogodke, lastnosti in posledice in se je zato venomer vrtela le okrog

problemov, kar je zniževalo optimizem in njegove ugodne učinke na sodelavce in zato na uspešnost poslovanja. Pozitivna psihologija nudi nove možnosti in je zlasti v ZDA že zelo prodrta, ne le kot nova znanost, ampak tudi na trgu svetovalnih storitev za menedžerje.

## 2 Pozitivna psihologija in psihično dobro počutje

Pozitivna psihologija razvija dobro počutje (DP), ki je več kot odsotnost bolezni ali patologije; ima subjektivne (ki si jih človek sam pripisuje) in objektivne (ki mu jih pripisujejo drugi) dimenzije; lahko ga merimo na nivoju posameznikov/ljudi

ali družbe; utemeljuje elemente življenjskega zadovoljstva, ki se jih ne da definirati, razložiti in nanj primarno ne vpliva gospodarska rast (SDRN 2005, 2). Vidimo, da je DP kompleksen konstrukt, katerega pomen ostaja nedorečen in obstajajo ključne razlike med: (1) hedonističnim in evdajmonističnim DP in (2) objektivnimi in subjektivnimi merili (SDRN 2005, 4).

V skladu s filozofskimi teorijami človeškega DP lahko razlikujemo subjektivne in objektivne teorije o DP. Objektivne teorije trdijo, da o DP ne odločajo lastne želje in drža odobravanja in neodobravanja. Namesto da bi se osredotočili na te vrste subjektivnih stanj, je po objektivnih teorijah/merilih DP običajno odvisno od objektivnih vprašanj, kot so: ali stvar ali aktivnost zadovoljuje človeške potrebe, uresničuje človeško naravo itd. (Varelius 2004, 74).

In kaj je DP? DP na sledeči način opredeljujejo različni avtorji. Felce in Perry (1995) menita, da DP vključuje objektivne deskriptorje in subjektivne ocene fizičnega, materialnega, socialnega in čustvenega DP, skupaj z obsegom osebnega razvoja in namensko dejavnostjo, vse tehtano z nizom vrednot. Da gre pri DP za pozitivno in trajnostno stanje, ki omogoča ljudem, skupinam ali narodom, da uspevajo in razcvetejo, so prepričani Huppert, Baylis in Keverne (2005). Po njihovem mnenju to na ravni posameznika pomeni, da se DP nanaša na psihično, fizično in socialno stanje, ki je izrazito pozitivno.

Pri DP je ključno tudi to, da se paradigme, povezane z njegovim empiričnim raziskovanjem DP vrtijo okrog dveh različnih filozofij. Prvo od teh lahko na splošno označimo kot hedonizem, ki reflektira pogled, da je DP sestavljeno iz užitka in sreče. Drugi pogled je, da je DP sestavljeno iz več kot le sreče in temelji na aktualizaciji človeških potencialov. Omenjen pogled je bil poimenovan evdajmonizem.

Izkušnje kažejo, da je pojem DP najbolje razumeti kot multidimenzionalni fenomen, ki vključuje aspekte tako hedonističnega kot evdajmonističnega koncepta DP. Zato Ryan in Deci (2001, 148) navajata avtorje, ki so prišli do podobnih spoznanj. Prvi avtor je Compton s sodelavci (1996). Njegova skupina je na primer raziskovala povezavo med 18 indikatorji DP, pri čemer so identificirali dva faktorja, enega, ki je reflektiral SDP, in drugega, ki je osebna rast. Ta dva faktorja sta bila med seboj zgolj skromno povezana. Rezultati raziskave so nakazali, da se hedonistični in evdajmonističen pogled prekrivata in sta hkrati različna in da razumevanje DP lahko izboljšamo z merjenjem na razločevalne načine. Druga dva avtorja sta King in Napa (1998), ki sta laične ljudi prosila, naj določijo tiste lastnosti, ki pomenijo dobro življenje,

in ugotovila, da se med njimi uveljavljata pojma, kot sta sreča in pomen. Po navedbah Ryana in Decija sta McGregor in Little (1998) analizirala raznoliko zbirko mentalnih indikatorjev in izpostavila dva faktorja: srečo in polnost pomena. Raziskovalci so pokazali, da je človek, če zasleduje osebne cilje, zadovoljstvo in srečo, nekako odklopljen od iskanja pomena in delovanja z integriteto. Čeprav se obe teoriji prekrivata, dajejo najzanimivejše rezultate tiste ugotovitve, ki izhajajo iz različnih lastnosti obeh teorij in ne tistih, ki se prekrivajo.

Tudi Musek (2008, 140) je vse tri modele (subjektivno emocionalno dobro počutje -SDP in psihično dobro počutje -PDP' ter model samodeterminacije - SDT) združil v generalni faktor psihičnega DP. Omenjeni model v okviru širokega faktorja zadovoljstva vključuje hedonistični del DP in preko širokega faktorja smisla evdajmonistični del DP (Musek 2008, 152). Široki faktor zadovoljstva vključuje faktor zadovoljstva, faktor negativne in faktor pozitivne emocionalnosti, medtem ko široki faktor smisla zajema faktor odnosa in faktor rasti.

### 3 Učinki psihičnega dobrega počutja in njegovo merjenje

Za merjenje PDP smo oblikovali mersko lestvico. Vanjo smo vključili selekcionirane elemente/trditve merskih lestvic, ki so jih oblikovali avtorji za SDP in PDP ter za model samodeterminacije, in jih predstavili pri predstavitvi vsakega izmed vključenih modelov DP.

Z rastjo blaginje v družbi so razlike v DP ljudi čedalje manj povezane z njihovimi prihodki in čedalje bolj z lastnostmi, kot so medsebojni odnosi in zadovoljstvo pri delu, menita Diener in Seligman (2004: 1) Na tej podlagi avtorja kot pomembne neekonomske kazalnike DP v družbi navajata socialni kapital, demokratično vodstvo in človekove pravice, medtem ko na delovnem mestu neekonomske kazalniki vplivajo na zadovoljstvo pri delu in donosnost. V skladu s prepričanjem Dienerja in Seligmana (2004: 1) so pričakovani (ekonomski) rezultati pogostejše posledica DP kot obratno. Zato ne preseneča stališče, da imajo ljudje, ki so visoko na lestvici DP, višje prihodke in so bolj uspešni na delovnem mestu, kot ljudje, ki so na tej lestvici nizko. Prav tako so zadovoljni zaposleni boljši sodelavci, torej pomagajo sodelavcem na različne načine. Nadalje imajo ljudje z višjo ravnijo DP boljše socialne odnose. Za takšne ljudi je na primer bolj verjetno, da se bodo



poročili, ostali poročeni in imeli uspešen zakon. DP je povezano z zdravjem in dolgim življenjem, čeprav so povezave med njima daleč od tega, da bi jih popolnoma razumeli. Sklepamo lahko, da DP ni dragoceno samo zaradi počutja samega, ampak je lahko tudi ekonomsko koristno. To pa je tudi razlog, da postaja spremljanje DP na nivoju organizacij in države nujno, DP pa postaja osrednja tema pri kreiranju politike vodenja in natančno merjenje tega osnovna obveza te politike (Diener in Seligman 2004: 1). Dodamo lahko, da bi tako spremljali DP, ki podpira pripravljenost ljudi za ustvarjalno delo in sodelovanje, kar lahko vodi k večanju objektivnega družbenega in osebnega blagostanja. Hornung (2006; povzeto po Prosenak in Mulej 2007: 6) nudi zanimiv skupni imenovalc: srečnost šteje za stalen cilj ljudi in dovolj celovit sinergijski kazalnik dovolj celovitega blagostanja, dobrega delovanja, telesnega, psihičnega in družbenega zdravja človeka. »James (2007) opozarja na mejo med DP in koncem motiviranosti zaradi samozadovoljstva (ang. complacency) ob izobilju (ang. affluence): meja ni objektivna, ampak subjektivna (prim.: Prah 2008).« (Šarotar Žižek idr. 2009a:124).

### 3.1 Učinki psihičnega dobrega počutja na zaposlene

Raziskovanje stopenj DP sodelavcev je nujno in bi v prihodnje lahko vodilo v zamenjavo stopnje DP sodelavcev za visoko produktivnost in učinkovitost; izhodišče je, da so sodelavci z visoko stopnjo DP produktivnejši, učinkovitejši in pripadni njihovi organizaciji. Takšne raziskave so obvezne z vidika ugodne ocene človekovega DP na posameznih področjih življenja, od katerih se eno področje zagotovo izvaja na delovnem mestu. Človeku kontinuirane pozitivne izkušnje na delovnem mestu omogočajo vzpostavitev pozitivnih odnosov z drugimi, ki so temelj pozitivnih povratnih informacij drugih o kvalitetno opravljenih nalogah, hkrati pa poudarjajo namen posameznika v življenju in posledično z motivacijo, okrepitevijo vloge in nagradami vodijo k osebni rasti (Garg in Rastogi 2009: 43).

#### 3.1.1 Učinki psihičnega dobrega počutja na zdravje zaposlenih<sup>1</sup>

Thomas A. Wright, profesor na univerzi Kansas in predstojnik katedre Jon Wefald Leadership

1 Vsebinsko povzemamo iz spletne strani [www.ehstoday.com](http://www.ehstoday.com), 18. april 2009.

Chair in Business Administration, je v reviji *Journal of Organizational Behaviour* objavil svoje ugotovitve o povezavi med DP zaposlenega in stanjem človekovega kardiovaskularnega sistema. Ugotovil je, da je tako fizično kot psihološko DP potrebno razumeti kot vir učinkovitosti. Človekova učinkovitost na področju psihološkega DP je najbolj vidna v psihološkem zdravju; med psihološko zdrave ljudi prištevamo tiste, ki so sposobni optimalno uravnovesiti negativna čustva s pozitivnimi.

Wrightova raziskava je zasnovana na meritvah kardiovaskularnega zdravja na temelju učinkovitosti, ki se spopada s tradicionalnim pristopom – individualnim osredotočenjem na sistolični krvni pritisk, ki meri srce pri delu, in diastoličen krvni pritisk, ki meri v času 'mirovanja' med dvema srčnima utripoma. Kardiovaskularna meritev in učinkovitost utripa sta definirani kot stopnja učinkovitosti: gre za razmerje med sistoličnim in diastoličnim krvnim pritiskom, ki se pomnoži s frekvenco utripa in deli s 100. Na splošno rezultati utripa z nižjimi frekvencami bitja srca izražajo večjo učinkovitost. Wright je po 'kontroli' starosti zaposlenega, spola, kadilskih navad, stopnje izobrazbe, etnične skupine, teže, zadovoljstva pri delu in anksioznosti, ki vsi korelirajo s krvnim pritiskom, ugotovil, da je DP vendarle pomemben napovedovalec človekovega kardiovaskularnega stanja, kot so pokazale meritve frekvence pulza. Kardiovaskularno zdravje ima visoke stroškovne posledice za ljudi in organizacije. Glede bolezni, ki prizadene enega od treh Američanov, je Wright povedal, da statistike iz American Heart Association kažejo, da so stroški za srčno žilne bolezni in kapi za leto 2007 znašali 432 milijard dolarjev. Sam je ta strošek razdelil na 60 odstotkov ali na 259 milijard dolarjev za neposredne zdravstvene stroške in na 40 odstotkov oziroma 173 milijarde dolarjev za izgubljeno produktivnost.

#### 3.1.2 Drugi učinki psihičnega dobrega počutja zaposlenih

Izraz DP zaposlenih je povezan z fizičnim in mentalnim zdravjem delovne sile. Delodajalci lahko vplivajo na njihovo DP npr. z: (1) s pokojninsko shemo, (2) z dostopom do medicinske pomoči, (3) z zdravim in varnim delovnim okoljem, (4) s pomočjo v primeru dolgotrajne bolniške odsotnosti, (5) s podporo pri družinskih zadevah, kot so izguba ljubljene osebe, otroški vrtec, zagotovitev porodniškega dopusta za očete, pomoč pri šolanju in prevozu družinskih članov zaposlenih, svetovanje, (6) z dostopom do

podpor zaposlenim, (7) z restavracijami za osebje in družabnimi in rekreacijskimi prostori, (8) s pripravo za primer brezposelnosti (presežnih delavcev) in upokojevanjem, (9) s svetovalnimi politikami za reševanje sodobnih problemov blaginje, kot so HIV/AIDS in seksualno zdravje na splošno, zloraba alkohola in drog in oblikovanje politik, kot je omejitev kajenja na delovnem mestu (Currie 2001: 1–3).

V ozadju je dejstvo, da bi morali zaposleni delati v okolju, ki ni stresno in je fizično varno; to je v nekaterih organizacijah lažje doseči kot v drugih. Priznati moramo, da je ta pogled ozek, ker so ljudje večplastna bitja, ne le profesionalci. V sinergiji, ne le po delih, ljudi definiramo kot: (1) fizične, (2) mentalne, (3) družbene, (4) duhovne in (5) ekonomske in druge entitete, za katere je značilen zadosti, četudi ne absolutno, holističen vzorec relativno stalnih značilnosti, po katerih se ljudje razlikujejo drug od drugega, in tudi kot specializirani profesionalci. Vsi ti in drugi atributi tvorijo sinergije.

Zato je pogled Nelsona s soavtorji (2008: 51) ustreznejši, saj gledajo na DP širše in razumljivo, spomnijo se na Aristotelovo evdajmonijo (srečo), uresničenje resničnega potenciala človeka, kot vseobsegajočega indikatorja DP in sreče ter vzrokov tega. Zaradi Ryffove in Singerjevega (1998; 2002) širokega pogleda na zdravje lahko na DP gledamo ne zgolj kot na odsotnost negativnega, temveč kot prisotnost pozitivnega. Pomembno spoznanje je, da je DP v svojem najširšem smislu med osnovami pozitivnih rezultatov človeka, ki vodijo do pozitivnih izidov (rezultatov) na delu, v timu in celotni delovni organizaciji (Nelson idr. 2008: 57).

### 3.2 Učinki psihičnega dobrega počutja za organizacije

Vpliv DP zaposlenih raziskuje vedno več raziskovalcev (Currie 2001; Kersley et al. 2006; idr.; Babtiste 2008: 284; idr.). V sodobnem svetu, ki ga zaznamujeta odvisnost in kompleksnost, so zaposleni zelo obremenjeni, kar negativno vpliva na njihovo zdravje in DP in povzroči visoke stroške zaradi odsotnosti z dela tako v zasebnih kot tudi javnih organizacijah<sup>2</sup>. Babtistova (2008: 285)

<sup>2</sup> Tako npr. v Veliki Britaniji narašča odsotnost na zaposlenega (vključujoč zasebni in javni sektor) kakor tudi stroški v zvezi s tem vsako leto za skoraj 10 dni (Department for Work and Pensions 2006; povzeto po Babtiste 2008: 285). Isti vir tudi navaja, da se je število upravičencev do podpore zaradi delovne nezmožnosti povečalo z 0,7 milijona v poznih 70-tih letih prejšnjega stoletja na 2,7 mil. v letu 2006. Department for Work and Pensions (2006; povzeto po Babtiste 2008: 285) v svoji študiji navaja tudi porast razširjenosti motenj

sklepa, da na DP zaposlenih med drugim vplivajo: naraščanje staranja sodelavcev, potreba, da ljudje delajo dlje, da bi si zagotovili ekonomsko varnost, tudi po upokojitvi. Poleg tega DP zaznamuje tudi nova tehnologija, zaradi katere se hitrost sprememb povečuje. Nanj vpliva tudi dejstvo, da sta delovno aktivna oba starša, zato tudi problemi vzpostavitve ravnovesja med delom, družino in zadovoljstvom z življenjem. Na tem mestu moramo dodati, da na DP vpliva tako delovno okolje kot tudi njegove zahteve, organizacija dela ipd.

Zato narašča zanimanje ne samo organizacij, ampak tudi vlad, za DP zaposlenih na delovnem mestu. Ker zdrava in srečna delovna sila pomembno zaznamuje ne samo obstoj in razvoj organizacij, ampak tudi razvoj družbe kot celote, morajo odločujoči zagotoviti takšne pogoje, da zaposleni svoj prispevek organizaciji ustvarjajo na temelju varnega, zadovoljnega in zdravega delovnega življenja. Organizacije, ki so investirale v uresničevanje vizije, ki temelji na zdravju delu in DP kot adutih za prihodnost, danes izkoriščajo prednosti te investicije.

Zdi se, da je DP na delovnem mestu vedno bolj priznано kot pomemben dejavnik organizacijske uspešnosti (Tehrani et al. 2007; Babtiste 2008: 285). Department for Work and Pensions (2005; povzeto po Babtiste 2008: 285) vidi razlog v tem, da so zdravi sodelavci, ki se dobro počutijo, bistven pogoj za zagotavljanje uspešnosti in rentabilnosti podjetja. Tehrani idr. (2007) pa izpostavljajo, da vedno več delodajalcev priznava tim. koristi wellness politike, saj so zadovoljni sodelavci tudi zdravi sodelavci. Strategije za premagovanje zdravstvenih problemov zaposlenih izvajajo kot dobre prakse zaposlovanja, učinkovito vrnitev na delovno mesto in rehabilitacijo ter proaktivno podporo delodajalcev zagotavljanju DP zaposlenih.

Rousseau (2003) meni, da se je psihološka pogodba, ki je obstajala med delodajalci in zaposlenimi, spremenila. Rogers (1995: 15) dodaja, da so zaznavanje osebnih predstav, kratkoročno in neetično obnašanje vodstva pripomogli k naraščanju cinizma na delovnem mestu, kar slabša DP sodelavca in posledično tudi delovni učinek. Za odpravo takšnega dožemanja, pravi, morajo menedžerji posvečati veliko pozornosti zaupanju in spoštovanju ljudi in z vsemi zaposlenimi komunicirati na način, ki izraža odkritost in zavzetost.

duševnega zdravja z 25% v sredini 90-tih let na 40% v letu 2006. Tako predstavlja stres skupaj z drugimi pogoji duševnega zdravja glavne vzroke odsotnosti z dela, kar stane 3,8 milijard funtov letno (Babtiste 2008: 285).

Tehnike upravljanja človeških virov (HRM) vplivajo na DP zaposlenih, zaradi česar morajo menedžerji (Batiste 2007: 303–304; povzeto po Šarotar Žižek, 2012):

- izgrajevati podporo in zaupanje vodstva, saj so dobri odnosi med menedžerji in zaposleni ključni za DP,
- ustvariti pozitivno okolje, v katerem lahko zaposleni uspevajo in povečujejo svoje občutke DP na delu,
- spodbujati organizacijsko kulturo, ki temelji na zaupanju, poštenosti, medsebojni podpori in angažiranosti,
- svoje sodelavce motivirati ter razvijati atmosfero enakosti in poštenosti z ustvarjanjem priložnosti za vključevanje zaposlenih v odločanje in timsko delo, kar spodbuja DP sodelavcev, ki je predpogoj za sodelovanje, fleksibilnost, ravnovesje med delom in osebnim življenjem, povečano delovno učinkovitost in zmanjšanje odsotnosti z dela,
- permanentno skrbeti za razvoj in posledično tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter primerno nagrajevanje,
- pospeševati mentalno in emocionalno zdravje zaposlenih z razvijanjem miselne naravnosti, ki omogoči zaposlenemu, da ima samozavest, samospoštovanje, občutek za cilj, občutke izpolnitve in pomembnosti in da so čustveno prožni.

Vse to kaže, da organizacijski cilji niso samo ekonomski (končni dobiček), temveč morajo vključevati pomemben in pogosto spregledan element DP na delovnem mestu, ki se lahko uporabi kot primerno holističen okvir za srečo sodelavcev in uspeh organizacije. Zanemarjanje vrednotenja DP in zadovoljstva sodelavcev na delovnem mestu glede izboljšanja produktivnosti, zmanjšanja bolniških izostankov ali drugih organizacijskih ugodnosti lahko ovira stabilnost organizacije, DP zaposlenih in socialno trdnost.

V sodobni družbi so bile in so še prisotne pretirano enostranske obravnave počutja in zadovoljstva sodelavcev, češ da so bistveni samo stroji in zato samo tehnološke inovacije, ljudje pa so le ‚nebodigatreba privesek k stroju in vir stroškov, ne koristi‘. Te so v preteklosti pogosto povzročile spreglede, da ima tehnološki napredek poleg koristnih tudi škodljive posledice, ki jih enostranske ocene štejejo za stranske ali celo pustijo ob strani, a so pogosto vsaj po dolgoročnih posledicah bistvene (Bourg 2007; povzeto po Šarotar Žižek idr. 2009b: 5). Tako je iz aktualnih podatkov med drugim mogoče

razbrati, da je porast bogastva zahodnega sveta vsaj v zadnjega pol stoletja dosti večji knjigovodsko kot ekonomsko dolgoročno, Zahod svetovne stroške za ohranitev naravnega okolja samo odlaga in kopiči, namesto da bi jih sproti pokrival (Božičnik 2007; povzeto po Šarotar Žižek idr. 2009b: 5). Veliko strokovnjakov ekonomske posledice takega kratkovidnega zlorabljanja zakona eksternih ekonomik ocenjuje kot ogromne; stroški teh so ocenjeni v višini 5.500 (pet tisoč petsto) milijard evrov, kar je več od stroškov obeh svetovnih vojn skupaj, če jih bo človeštvo odlagalo še dalje, utegnejo porasti na vsaj 20% svetovnega družbenega bruto produkta (Stern 2006 in 2007 v intervjuju: Stein 2007: 14–15; povzeto po Šarotar Žižek idr. 2009b: 5).

Ne smemo pa tudi pozabiti, da obstajajo različne stopnje DP. Nizke stopnje DP imajo lahko v sodobnih razmerah krize več pojavnih oblik od bolezni pa do stavk zaposlenih; metode razreševanja problema se jim morajo prilagoditi z več pojavnimi oblikami kombiniranja solidarnosti, ekonomike in celovitosti. Skupni imenovalec teh je lahko družbena odgovornost, ki temelji na načelih in ukrepih inovativnega poslovanja, kot sestavni del vrednot, kulture, etike in norm obnašanja. Njihova implementacija bi zagotovila, da bi ljudje iz normalnih egoističnih razlogov bili manj egoistični (kratkoročni in ozki) kot v doslej prevladujoči praksi. V tem primeru bi lahko govorili o inovaciji vrednot, kulture, etike in norm, ki je nujna, da bi človeštvo preživelo. Sklepamo lahko, da je torej rešitev problema mogoče iskati v novi sinergiji spoznanj o vse večji prevladi ustvarjalnega razreda, o družbeni odgovornosti, o izobilju kot slepi ulici človeštva, kadar ni poti iz njega k novi motivaciji, ki pa jo ponuja koncept DP zaposlenih (Šarotar Žižek idr. 2009b: 9).

Obstoj in razvoj organizacij se tako lahko začne tudi z DP sodelavcev, saj obravnavanje njih kot ustvarjalnih in enakopravnih omogoča, da ni potreben njihov odpor ali celo revolt, stavke in podobne motnje pri ustvarjanju v delovnem procesu. Torej doslej prevladujoči modeli ravnanja s sodelavci ne vsebujejo dovolj celovitosti, izražene v obliki družbene odgovornosti in poštenega ravnanja z njimi, niti ne nudijo rešitve. Uporaba takšnih modelov vodi v absentizem, navidezno in resno zbolevanje, odpor do dela namesto veselja z ustvarjalnimi priložnostmi pri delu, iskanje vseh možnih načinov prikrite stavke, dokazovanja sodelavcev vodjem, da njihova navodila niso uresničljiva, ker niso dovolj stvarna ipd. (prim.: Dyck 2008; Löckenhoff 2008; povzeto po Šarotar Žižek idr. 2009: A 125). Pri tem



je pomembno, da utemeljimo trud za inovativno poslovanje in družbeno odgovornost kot podlago uspeha dela na DP. S tem zaposleni uporabljajo delovni elan in ustvarjalnost v korist organizacije in širše družbe, namesto za nagajanje in razne oblike obstrukcije, kar predstavlja pomemben vir sodobne kakovosti poslovanja in njegovih dosežkov, da bi to morali in zmogli podpreti (med-)državni organi, na primer z vzpostavitvijo (inter-)nacionalne strategije za razvoj družbene odgovornosti in DP sodelavcev, vključno z merjenjem danega stanja in trenda (Mulej, Hrast in Prosenak 2008; Leicester 2007; itd.; povzeto po Šarotar Žižek idr. 2009a: A 125).

DP med drugim zahteva tudi globalno/planetarno etiko/družbeno odgovornost, ki jo posamična organizacija težko sprejme, če je edina. Revščina, ki jo povzroča neustrezno počutje zaposlenih in z njim povezani slabi produktivnost in ekonomičnost, ker je premalo inoviranja, je največja grožnja globalni harmoniji (Marcuello Servos 2006: 10; povzeto po Šarotar Žižek 2009: A 125). Za vzpostavitev DP zaposlenih, ki temelji na konceptu družbene odgovornosti, temelječe na načelih in ukrepih inovativnega poslovanja, bi bila koristna tudi strategija na (med-)nacionalni ravni, ki jo podrobneje predstavljajo Mulej, Hrast in Prosenak (2008: 180–181).

DP zaposlenih predstavlja podlago za inovativno delovanje organizacij in se pozitivno odraža v višjih prihodkih in manjših stroških in zato večji uspešnosti organizacije.

### 3.3 Učinki psihičnega dobrega počutja za družbo

V gospodarsko razvitih državah vlada izobilje, zaradi katerega ekonomska teorija in praksa izgubljata podlago – ni več treba kriti potreb s premalo viri, kar je temeljna tema ekonomskega vidika življenja, saj ponudba ob izobilju presega povpraševanje. To je tudi razlog, zakaj si ponudniki poskušajo pomagati z ustvarjanjem vse bolj umetnih in navideznih potreb (James 2007; Prosenak, Mulej in Snoj 2008), popolne kakovosti, nizkih cen in širokega izbora, morda tudi upoštevanja naravnega okolja, a pogosteje v škodo naravnega okolja, zato tudi zdravja, neustreznega počutja sodelavcev in ljudi, ki si ne morejo privoščiti vsega, kar vidijo pri drugih, in drugih. Tak konkurenčni pritisk je koristen, dokler ne spregleda bistvenih stranskih učinkov, ki jih je tradicionalna ekonomska teorija tudi pustila ob strani: naravni pogoji za obstoj človeštva in DP ljudi v resnici niso brezplačni. Vidimo, da ni možna gospodarska rast

brez hudih posledic za ljudi, katerim je namenjena, posebej ne takrat, če naravni pogoji izginjajo in ljudje niso niti zdravi niti srečni, ampak samo premožni (Šarotar Žižek idr. 2009b: 7).

»Po raziskavah Ackoffa (Ackoff in Rovin 2003) je izraba sposobnosti sodelavcev v ZDA zgolj 23 odstotna. Ni razlogov, da bi bila v tranzicijskih družbah, npr. v Sloveniji, višja, kajti skupni imenovalc izvora težav je enak. Gre za vse preveč pogosto prepričanje lastnikov in njihovih pooblaščenec za upravljanje in vodenje, da je organizacijska hierarhija še vedno ukazovalna in so objektivni pogoji za njen obstoj in delovanje še vedno enaki, kot so bili v času gradnje egiptovskih piramid, ko je taka hierarhija nastala in je služila za hiter prenos strokovnega znanja od majhnega števila strokovnjakov na veliko število izvajalcev opravil (Mulej idr., 2000). Dvig omenjenih 23% ima zelo neposreden in bistven pomen za organizacije, gospodarstvo in družbo. Brez jasne slike in razvoja DP zaposlenih (kot sodelavcev), ki ne temelji na lenobi in zlorabi drugih in narave, ampak na ustvarjalnosti, razviti do inoviranja in prepleteni z družbeno odgovornostjo ob pogoju ZIPC, zelo verjetno ni uresničljiv. Iz tega dviga bi lahko izšla pot iz slepe ulice družbe v izobilju, ki jo zaznamujejo uničeno naravno okolje, preozko pojmovanje in praksa ustvarjalnosti in DP kakor tudi ekonomskih merilih uspešnosti. Takšno pojmovanje in prakticiranje DP lahko zaznamo kot preutrujenost vse do iztrošenosti in bolezni, potrebe po predčasnem in invalidskem upokojevanju, pa tudi predčasne smrti, prešibko oskrbljene otroke, za katere ni časa in energije za nujno pozornost in pomoč pri razvoju ipd. pri ljudeh, zlasti pri tistih, katerih ne štejejo v ustvarjalni razred. Ne samo, da je potrebno razvijati DP ljudi, prav tako je potrebno profit organizacij usmeriti v razvoj DP na taki podlagi in s takim namenom, ne pa kot nekaj, kar je namenjeno samemu sebi. Spremeniti je potrebno tudi pogled na bruto domači proizvod, ki npr. meri, kolikšen je obseg poslovanja, vključno z izrabo narave, ne meri pa, koliko sposobnosti narave za samo-reprodukcijo in s tem za nadaljnji obstoj pogojev za obstoj človeške civilizacije preostaja. Gospodarska rast ni sama sebi namen, ampak je sredstvo za dovolj DP ljudi kot zaposlenih in občanov, torej le del sredstva za družbeno-gospodarski razvoj. Izobilje, ki smo ga prej omenili, je seveda relativen pojem, dokler uporabljamo zgolj tradicionalne ekonomske kazalce. Zato bi ga bilo smiselno meriti z negativne plati, saj uničuje ambicijo delati. Torej bi med smiselne kazalce spadalo npr. odstotek ljudi, ki se zastrupljajo z drogami (od marihuane do alkohola



ali pasivne TV manije in računalniških igrice), ker ne vidijo smiselnosti življenja in imajo neprijeten delovni čas in prazen prosti čas, ker pač niso predani ustvarjanju. Zato imajo nizko samopodobo in iz tega izhaja veliko negativnih posledic tudi z ekonomskega vidika. Ogromen del možnih sposobnosti ostaja družbeno in osebno nekoristen in neizkoriščen vir.« (Šarotar Žižek idr. 2009a: A 127).

Pot, da bi se to uresničilo, najbrž pelje v ustvarjanje etike soodvisnosti namesto neodvisnosti (,saj nam nihče nič ne more') ali etike odvisnosti (,živimo, kot drugi hočejo, zato nas zanima samo prosti čas'). Človeški egoizem je torej mogoče zmanjšati z zagotovitvijo DP ljudi in tako postati inovativna družba. Takšno razmišljanje potrjujejo tudi podatki iz raziskav (Schmidt 1993; itd.; povzeto po Šarotar Žižek idr. 2009a: A 126): prijateljstvo je mnogo bolj produktivno kot ozko zasnovan egoizem, saj medsebojna pomoč razrešuje mnogo problemov, katerih egoizem ne, ampak jih povzroča. Mulej (npr. v Božičnik idr. 2008; povzeto po Šarotar Žižek idr. 2009a: A 126) meni, da bi ljudem koristilo, če bi bili manj egoistični (ozko) iz čisto egoističnih razlogov (da bi jih drugi bolje sprejeli in bolj z njimi sodelovali). Barbič Goleševa (2008; povzeto po Šarotar Žižek idr. 2009a: A 126) izpostavlja: če so specialisti voljni in sposobni sodelovati, zmorejo razrešiti mnogo več problemov kot z znanjem ene same stroke. Pri tem velja izpostaviti, da je DP v skupini dokazana stimulacija za sodelovanje in na tej podlagi za ustvarjalnost, ki vodi tudi v inovativnost. Naslednji korak je po številnih raziskavah (Mulej idr. 1987; Mulej idr. 1994; EU 1995; EU 2000; EU 2004; itd.; povzeto po Šarotar Žižek idr. 2009a: A 126) inovativna družba, a njej sledi družba izobilja.

Če bi tranzicijska družba, npr. slovenska, namenjala več pozornosti DP sodelavcev, bi lažje in hitreje postala v gospodarstvu in ostalih dejavnostih inovativna družba in tako enakovredna najrazvitejšim iz sedanjega obdobja. Pri tem je potrebno upoštevati, da niso na vrhu svetovne razvitosti območja z največ mineralnih in podobnih naravnih bogastev, ampak območja z največ ,ustvarjalnega razreda'. Torej je DP sodelavcev eden bistvenih dejavnikov prehoda. Na tak način bi lahko uveljavili peto fazo oz. pot družbe iz sedanje slepe ulice. V letih po 2008 – izbruh krize –, ki je s sabo prinesla številne kompleksne posledice, žal ne moramo reči, da je šlo preprosto za finančno krizo, ki je bila samo površina, niti samo za ekonomsko krizo, ampak za krizo družbeno-razvojnega koncepta. Model za DP zaposlenih, katero temelji na ustvarjalnosti, družbeni odgovornosti, inoviranju ter ZIPC s pomočjo etike soodvisnosti

in ne na lenarjenju, zagotavlja dobre možnosti za sanacijo posledic krize. Pri tem pa seveda ne smemo pozabiti najprej opredeliti in meriti, česar dosedanji znani viri ne nudijo v svetovni literaturi, ki nam je dostopna (Šarotar Žižek idr. 2009b: 10).

Moramo izpostaviti tudi, da sta Frey in Stutzer (2001: 22) identificirala primere vplivanja sreče na pomembne ekonomske odločitve, npr. na:

- **potrošniške aktivnosti**  
Kahn in Isen (1993) trdita, da so srečne osebe bolj varčne, in da trošijo različne deleže svojih dohodkov, različno kot manj srečne osebe razporejajo denar in pridobivajo različne kombinacije dobrin in storitev,
- **vedenje na delovnem mestu**  
Raziskave kažejo, da se lahko vedenje srečnejših ljudi na delovnem mestu precej razlikuje. Obstaja obsežna literatura o zadovoljstvu na delu, ki npr. analizira, ali so zadovoljnejši delavci tudi produktivnejši (Iaffeldano in Muchinsky 1985),
- **investicijsko obnašanje in**  
Srečnejši ljudje imajo različno držo do prevzemanja rizika kot manj srečni ljudje. Srečnejši ljudje lahko tudi raje posegajo po različnih trgih in tipih finančnih investicij,
- **politično vedenje**  
Srečni ljudje bodo volili za različne politike in stranke in za različne alternative v referendumu.

#### 4 Povezanost dobrega počutja zaposlenih z uspešnostjo organizacij

Organizacije so začele uvajati interventne strategije za zagotavljanje kakovosti življenja s ciljem krepiti DP sodelavcev na delovnem mestu, dosegati večjo produktivnost, izboljšano delovanje in povečanje potenciala zaposlenih. V organizacijskem vedenju so opravili malo raziskav, ki bi obravnavale PDP zaposlenih z vidika njihove sreče (Garg in Rastogi 2009: 42); DP so raziskovalci predvsem povezovali z učinkovitostjo in kakovostjo dela. Domnevali so, da večanje DP na delovnem mestu krepí učinkovitost, produktivnost in zavzetost zaposlenih (Garg in Rastogi 2009: 42).

DP odseva stopnjo, do katere ljudje sodijo splošno kakovost svojega življenja; vključuje tudi sodbe posameznika glede trajnega razpoloženja (sreče), vrednotenja človeka (zadovoljstvo s človekovim fizičnim in duševnim zdravjem ter delovanjem), in

njegov odnos do materialnega in psihosocialnega okolja (zadovoljstvo z življenjem in zadovoljstvo z delom). Človek lahko gradi DP na osnovi sreče ob uporabi njemu lastnih psiholoških prednosti, ki vključujejo tudi uresničevanje pomembnih in razvojnih ciljev. Hkrati je postala razlika med domensko specifičnimi področji DP nujno potrebna, saj prihaja pri tem tudi do prenosa učinkov izkušenj iz enega področja življenja na drugo. Na primer, slabo počutje na delovnem mestu negativno vpliva na DP doma. Velja tudi obratno, nezadovoljstvo v zakonu in družinski problemi so negativno povezani z zadovoljstvom na delovnem mestu (Garg in Rastogi 2009: 42–43).

Raziskave o ocenah stopenj človekovega DP, ki pogosto temelji na več domenah in ena izmed teh je delo, so pomembne, saj velja, da so zadovoljni zaposleni produktivnejši, učinkovitejši in čutijo več pripadnosti organizaciji. Prav tako ne smemo pozabiti, da človeku kontinuirane pozitivne izkušnje na delovnem mestu omogočajo vzpostavitev pozitivnih odnosov z drugimi. Te pa predstavljajo temelj pozitivnih povratnih informacij sodelavcev o kvalitetno opravljenih nalogah, izgradnje človekovega namena v življenju in njegove osebne rasti, ki izvira iz motivacije, krepitve vloge in nagrad (Garg in Rastogi 2009: 43).

Organizacije in njihovi menedžerji so v pripravi, sprejemanju in uresničevanju odločitev, tudi tistih glede DP, uspešni, če so dovolj celoviti. Na to opozarjajo tisočletja izkušenj, ki povedo, v čem sta bistvo in ozadje razlike med bolj in manj uspešnimi. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da pogoj uspeh takega nista le znanje in vednost, torej strokovnost, še manj neka edina stroka; vsaj enako, če že ne bolj, važne so vrednote/kultura/etika/norme, ki so soodvisne in usmerjajo uporabo strokovnih sposobnosti (Potočan in Mulej 2007; povzeto Šarotar Žižek idr. 2009b: 6). Mulej in Kajzer (1998a, b; povzeto Šarotar Žižek idr. 2009b: 6) sta izpostavila, da so za celovitost bistvene vrednote, izražene s pojmom etika soodvisnosti, ki izraža čut, da ljudje potrebujejo drug drugega, da se dopolnjujejo s svojimi razlikami, zato da zmorejo pot do ZIPC in zato do uspeha. Sami pa smo že omenili, da je človek sam sposoben doseči ZIPC samo v zelo enostavnih položajih, saj ga omejujejo nravni razlogi. Bistveno večjo stopnjo celovitosti lahko doseže s sodelovanjem.

»Več strok, med-strokovno ustvarjalno sodelovanje in etika soodvisnosti v res demokratičnem procesu, tudi takem znotraj posamičnih podjetij in drugih organizacij, ne le v politiki – ta kombinacija usposablja ljudi, da dosežejo ZIPC, za katero se

trudi zamisel o družbeni odgovornosti, temelječi na načelih in ukrepih inovativnega poslovanja kot odnosu, ki pomaga reševati tudi problem DP. Gre namreč za to, da delamo kaj dobrega in dobro tudi preko meja, ki jih oblastniki zahtevajo z zakonodajo. Ko gre za DP, gre za soodvisnost, ki jo tvorijo solidarnost – gospodarska učinkovitost – celovitost kot trojna podlaga družbeno-gospodarske uspešnosti. Človek se v trojno sinergijo solidarnost, gospodarska učinkovitost ter ZIPC vključuje vsak trenutek, včasih zavestno, a včasih podzavestno, včasih aktivno, a včasih pasivno. Za solidarnost prispeva na osnovi ekonomske učinkovitosti in opredeljene ravni celovitosti, od nje hkrati prejema kot dobitnik morebitne pomoči (kadar je v eni izmed kategorij upravičencev) ali kot srečnež, ki živi v urejenih razmerah in se dobro počuti pri delu in sicer.« (Šarotar Žižek idr. 2009b: 6–7).

## 5 Zaključek

V prispevku smo želeli poudariti pomen, ki ga ima dobro počutje tako za zaposlene, kot tudi za njihove organizacije, ki so na tej podlagi uspešnejše in bolj inovativne, ter za družbo kot celoto. Ker je za organizacije, v katerih je mogoče zaznati višjo raven dobrega počutja zaposlenih, značilna tudi skrb za zaposlene v smeri oblikovanja in izvajanja strategij in programov za zmanjševanje stresa pri zaposlenih, je v teh organizacijah prisotna tudi nižja stopnja absentizma, večje zadovoljstvo zaposlenih pri delu in višja raven kakovosti rezultatov njihovega dela.

## Literatura

- Ackoff, R. L. in Rovin, S. 2003. *Redesigning Society*, Stanford Business Books, Stanford, Ca.
- Babtiste N. R. 2008. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*. 46(2), 248–309.
- Barbič Goleš, G. 2008. Izzivi globalizacije – ustvarjalnost in timsko delo. Zbornik prispevkov. V: Uredil: Blažič, M. Novo mesto 2008. ur.: Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU. Zbornik prispevkov. Visokošolsko središče Novo mesto; Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 21–26.
- Bourg, D. 2007. v intervjuju Y. Sciamé: Special Report Climate Change – Toward a Planet – wide Ethic, *Research\*eu*, No 52, June, 16–17.

- Božičnik, S. 2007. Dialektično sistemski model inoviranja krmiljenja sonaravnega razvoja cestnega prometa, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- Compton W. C., Smith M. L., Cornish K. A., Qualls D. L. 1996. Factor structure of mental health measures. *J. Pers. Soc. Psychol.* 71:406–13.
- Currie, D. 2001. *Managing Employee Well-Being*. Oxford: Chandos Publishing.
- Department for Work and Pensions. 2006. *Resource Accounts 2006-07*. London: The Stationery Office.
- Diener, E. in M. E. P. Seligman. 2004. Beyond Money; Toward an Economy of Well-being. *Psychological Science in the Public Interest*. 5(1), 1–31.
- Dyck, R. 2008. Democracy and its Imperatives for a New Social Contract. *Proceedings of the 9th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment STIQE 2008*. Uredili: Mulej, M., Rebernik, M., Bradač, B. Maribor 26.-28. junij 2008. Maribor: Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, at Faculty of Economics and Business, University of Maribor & Slovenian Society for Systems Research.
- EU 1995. Green Paper on Innovation. European Commissions, European Union, dosegljivo na: [http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com95\\_688\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf).
- EU 2000. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. Innovation in a knowledge-driven economy, Commission of the European Communities, Brussels, xxx, COM(2000) 567 final, dosegljivo na, <http://www.euractiv.com/en/future-eu/lisbon-agenda/article-117510>.
- EU 2004: Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy. Brussels. European Commission. [http://ftp.cordis.lu/pub/innovation-policy/studies/studies\\_innovation\\_management\\_final\\_report.pdf](http://ftp.cordis.lu/pub/innovation-policy/studies/studies_innovation_management_final_report.pdf)
- Felce, D. in J. Parry. 1995. Quality of life: its definition and measurement. *Research in Developmental Disabilities* 16(1), 51-74.
- Felicia A. Huppert, F. A. in Baylis N. in B. Keverne. 2005. *The Science of Well-Being*. Oxford: Oxford University Press.
- Frey, B. in Stutzer, A. 2001. What can Economists learn from Happiness Research?. CESifo Working Paper No. 503; University of Zurich Working Paper No. 80. Munich: Center for Economic Studies & Ifo Institute for Economic Research.
- Garg, P. in R. Rastogi. 2009. Effect of Psychological Wellbeing on Organizational commitment of Employees. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior* 8(2), 42–51.
- Hornung, B. R. 2006. Happiness and the pursuit of happiness. A sociocybernetic approach, *Kybernetes*, 35 (3/4) 323-346.
- Iaffaldano, M. T. in P. M. Muchinsky 1985. Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* 97(2): 251-273.
- James, O. 2007. Affluenza – a contagious middle class virus causing depression, anxiety, addiction and ennui. London: Vermillion, an imprint of Ebury Publishing, Random House UK Ltd etc.
- Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson A., Bewley H., Dix G. in S. Oxenbridge. 2006. Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey. London: Routledge, Taylor and Francis Group.
- King L. A., Napa C. K. 1998. What makes life good? *J. Pers. Soc. Psychol.* 75:156–65.
- Leicester, G. 2007. Policy Learning. Can Government Discover the Treasure Within? *International Futures Forum*, St. Andrews.
- Löckenhoff, H. 2008. Innovation towards Economic and Societal Rejuvenation. *Proceedings of the 9th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment STIQE 2008*. Uredili: Mulej, M., Rebernik, M., Bradač, B. Maribor 26.-28. junij 2008. Maribor: Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, at Faculty of Economics and Business, University of Maribor & Slovenian Society for Systems Research.
- Marcuello Servos, Ch. 2006. Perseus' Shield: Sociology for a Global Society. Cultural Change, Social Problems and Knowledge Society. Uredila: Marcuello Servos, Ch. & Fandos, J. L. (comps), Prensas Universitarias de Zaragoza, Spain, 9-20.
- McGregor I, Little BR. 1998. Personal projects, happiness, and meaning: on doing well and being yourself. *J. Pers. Soc. Psychol.* 74:494–512.
- Mulej, M. & Kajzer, Š. 1998a. Tehnološki razvoj in etika soodvisnosti, *Raziskovalec*, 28,1.
- Mulej, M. & Kajzer, Š. 1998b. Ethics of Interdependence and The Law or Requisite Holism, *Proceedings of the 4th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment, STIQE '98*. Uredil: Rebernik, M. & Mulej, M., 6.-9. december 1998. Maribor: Institute of Systems Research Maribor et al., Slovenia. 129-140.



- Mulej, M., Devetak, G., Drozg, F., Ferš, M., Hudnik, M., Kajzer, Š., Kavčič, B., Kejžar, I., Kralj, J., Milfelner, R., Možina, S., Paluc, C., Pirc, V., Pretnar, B., Repovž, L., Rus, V., Senčar, P., Tratnik, G. (1987): ), *Inovativno poslovanje*. , Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Mulej, M., Espejo, R., Jackson, M., Kajzer, S., Mingers, J., Mlakar, P., Mulej, N., Potočan, V., Rebernik, M., Rosicky, A., Schiemenz, B., Umpleby, S., Uršič, D., and Vallée, R. 2000. Dialektična in druge mehkosistemske teorije: (podlage za celovitost in uspeh managementa), Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna, fakulteta Maribor.
- Mulej, M., Hrast, A. in D., Prosenak. 2008. A good future - by social responsibility, not technology alone, *Managing the unmanageable / 16th Interdisciplinary Information Management Talks, Jindřichův Hradec, Czech Republic 10.-12. september 2008*. Linz: Universitätsverlag R. Trauner, cop. 2008. - (Schriftenreihe Informatik ; Bd. 25. 177-187.
- Mulej, M., Hyvarinnen, L., Jurše, K., Rafolt, B., Rebernik, M., Sedevič, M., Uršič, D. 1994a. *Inovacijski management*, 1. del, *Inoviranja managementa*, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna, fakulteta, Maribor.
- Musek, J. 2008. Dimenzije psihičnega blagostanja. *Anthropos* 1(2), 139-160.
- Nelson, L. Debra, Little, M. Laura in Lance M. Frazier. 2008. Employee Well-being: the Heart of Positive Organizational Behavior. V: *Employee Well-being Support: A Workplace Resource*. Kinder, A., Rick H. in C. L. Cooper. (ur.). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Potočan, V. in M. Mulej (ur.). (2007). *Transition into an Innovative Enterprise*, UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- Prosenak, D. in M. Mulej, 2007. How can marketing contribute to increase of well-being in transitional (and other) societies?. *1st International Scientific Marketing Theory Challenges in Transitional Societies Conference*. Edited by: Snoj, B. & Milfelner, B. Maribor 20-21 September. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business. 127-133. Prosenak, D. & Mulej, M. 2008. O celovitosti in uporabnosti obstoječega koncepta družbene odgovornosti poslovanja = About holism and applicability of the existing concept of corporate social responsibility (CSR). *Naše gospodarstvo*, 54 (3/4), 10-21.
- Prosenak, D., Mulej, M. in Snoj, B. 2008. A requisitely holistic approach to marketing in terms of social well-being, *Kybernetes* 37, 9/10, 1508-1529.
- Rogers, C. R. 1995. The psychological contract of trust: part I. *Executive Development* 8(1), 15-19.
- Rousseau, D. M. 2003. Extending the psychology of the psychological contract: a reply to putting psychology back into psychological contracts. *Journal of Management Inquiry* 12(3), 229-38.
- Ryan, R. M. in E. L. Deci. 2001. On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology* 52, 141-166.
- Ryff, Carol D. in B. Singer. 1998. The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*. 9, 1-28.
- Šarotar Žižek, S. 2012. Vpliv psihične blaginje na temelju posameznikove zadostne in potrebne celovitosti na uspešnost (tranzicijske) organizacije. UM, EPF Maribor.
- Šarotar Žižek, S., Mulej M. in S. Treven. 2009a. Dobro počutje/subjektivna blaginja sodelavcev kot bistveni dejavnik prehoda v inovativno družbo. *Organizacija* 42(3), A122-A132.
- Šarotar Žižek, S., Mulej M. in S. Treven. 2009b. Dobro počutje sodelavcev v tranzicijskih organizacijah s primerjavo inovativnih in manj inovativnih. *Globalna finančna kriza ter trajnostni razvoj: zbornik posvetovanja*. Mulej M. (ur.) Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Schmidt, J. 1993. Die sanfte Revolution. Von der Hierarchie zu selbststeuernden Systemen. Campus, Frankfurt.
- Stein, M. 2007: Special Report. The Climate Change, The Economic Argument. Research\*eu, No. 52, June, s. 14-15 (Earlier: RTD info). Interview with the economist N. Stern, author of the book 'The Economics of Climate Change', 2006, The Economist Print edition
- Stern, N. 2006. The Stern Review. The economics of climate change. [online]. Dostopno na: [http://www.hmtreasury.gov.uk/independent\\_reviews/stern\\_review\\_economics\\_climate\\_change/sternreview\\_index.cfm](http://www.hmtreasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/sternreview_index.cfm) [11. 3. 2007].
- Stern, N. 2007 v intervjuju M. Steina: Special Report. The Climate Change, The Economic Argument, Research\*eu, No. 52, June, 14-15.
- Sustainable Development Research Network - SDRN. 2006. *Wellbeing Concepts and Challenges*. [online]. Dostopno na: <http://www.sd-research.org.uk/wellbeing/documents/FinalWellbeingPolicyBriefing.pdf>. [13.5.2011].
- Tehrani, Noreen; Humpage, Sally in Willmott, Ben. 2007. *What's happening with well-being at work?* [online]. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2007. (Change



agenda). Dostopno na: : <http://www.cipd.co.uk/onlineinfodocuments/atozresources.htm> [15.5.2010].

Varelius, J. 2004. Objective explanations of individual well-being. *Journal of Happiness Studies* 5, 73-91.

---

**Dr. Dr. Matjaž Mulej**, rojen 1941 v Mariboru, Slovenec, doktor ekonomije (iz teorije sistemov) in (inovacijskega) menedžmenta, zaslužni profesor teorije sistemov in inovacij na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, je avtor dialektične teorije sistemov in teorije inovativnega poslovanja (za tranzicijske razmere). Objavil je (s soavtorji) +1600 tekstov, od tega +60 knjig in zbornikov in +60 člankov v svetovnih vrhunskih revijah itd. v +40 deželah. Uradnih citatov ima skoraj 500. Bil je gostujoči profesor v 6 tujih državah 15 semestrov, tudi na Cornell U. (Ivy League), ZDA. Je član 3 mednarodnih akademij znanosti in umetnosti, v 2010-2012 predsednik, zdaj podpredsednik IASCYS (Mednarodne akademije sistemskih in kibernetičnih znanosti, Dunaj), ki jo je ustanovila IFSR (Mednarodna federacija za sistemsko raziskovanje s tedaj 38, zdaj 46 asociacijami članicami in članstvom na vseh celinah), ko je bil njen predsednik, itd. Bil je dekan in prorektor Univerze v Mariboru. V Mednarodni enciklopediji teorije sistemov in kibernetike je devet vnosov o njem. Je v uredniških odborih več mednarodnih revij in konferenc. Ima jugoslovanska, slovenska in mariborska javna priznanja za inovacije. 35 let je predaval tudi na Univerzi v Ljubljani in drugod v Sloveniji. O inoviranju je svetoval podjetjem itd. ca. 500 krat. Kot študent v Mariboru je so-ustanovil Katedro, Zadrugo mariborskih študentov in dijakov ipd. Je aktiven športnik, dvakrat jugoslovanski prvak v tenisu in 35 let športni funkcionar. So-ustanovil je mednarodni konferenci PODIM, ki se vrsti že preko 30 let, in STIQE. Zdaj je v IRDO Inštitutu za razvoj družbene odgovornosti predsednik strokovnega odbora. V 2011 je o njej imel 17 mednarodnih predavanj v 10 državah, v 2012 je tudi gostoval v 9 tujih državah. Med drugim je član raziskovalnih skupin in inštitutov v ZDA, Italiji in Mehiki. Je poročen, ima 2 otroke in 4 vnuke.

---

**Dr. Simona Šarotar Žižek**, rojena 01.02.1973 v Murski Soboti, je na EPF v Mariboru zaključila univerzitetni študijski program, smer Splošna ekonomija. Leta 1997 se je na isti fakulteti vpisala na podiplomski magistrski študij Ekonomija in poslovne vede, in sicer na smer Management in organizacija in ga uspešno zaključila leta 2000. Lansko leto pa je na isti fakulteti uspešno zagovarjala doktorsko disertacijo. Teoretična znanja je permanentno dopolnjevala z delom v praksi. Po diplomiranju se je leta 1998 zaposlila v podjetju Mura d.d., kjer je svoj karierni razvoj končala kot sekretarka uprave in vodja strateškega razvoja. Od leta 2007 dalje je zaposlena na EPF v Mariboru kot višja predavateljica za področje managementa človeških virov. Mag. Simona Šarotar Žižek je avtorica ali soavtorica prispevkov v različnih tujih in domačih revijah ter na znanstvenih ter strokovnih konferencah.

---

**Dr. Sonja Treven** je bila rojena leta 1956 v Ljubljani. Zaposlena je kot redna profesorica na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru za področje management kadrov. Doktorirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Zagrebu. S svojimi prispevki je sodelovala na več kot šestdesetih domačih in mednarodnih konferencah (Las Vegas, Varanasi, Samos, Puerto Vallarta, Kuala Lumpur, Cancun, Dunaj, Caracas, Manali, Jaipur, Orlando, Wollongong, Zadov, ...), je avtorica treh knjig (Management človeških virov, Mednarodno organizacijsko vedenje in Premagovanje stresa) in soavtorica več knjig ter več kot osemdeset znanstvenih ali strokovnih del.

## Iz dela sekcije za izrazje

Žal moram v uvodu ugotoviti, da se kar nekaj uglednih članov našega društva, ki bi lahko pomembno prispevali k uveljavljanju ustrežnejših izrazov na področjih ravnateljavanja (ang.: management) in organizacije, do prizadevanj članov naše sekcije za izrazje vede premalo ustvarjalno, da ne rečem oportunistično. Tak odnos je verjetno povezan z dejstvom, da se je težko odreči izrazju, ki smo ga navajeni uporabljati, pa čeprav so v določenih primerih na voljo boljši izrazi, pa tudi z občutkom nekaterih, da nekateri člani sekcije za izrazje skušamo vsiliti drugim, s tem pa tudi širši slovenski javnosti, »svoje« izraze.

Kot ste bili člani z dopisom predsednika našega društva prof. Rudija Rozmana že seznanjeni, se v sekciji čutimo dolžne slediti predlogu stališča Slovenske akademije znanosti in umetnosti o slovenščini v znanosti in visokem šolstvu akademika Janeza Orešnika (Delo, 20. oktobra 2012, str. 29), ki se glasi: »Razvijanje in uveljavljanje slovenskega znanstvenega izrazja je pomembna prvina znanstvenega jezika, ni pa to dovolj. Treba je neprestano razvijati še načine znanstvenega izražanja, da bi dosegli čim večjo natančnost in logično dognanost. Tudi to terja, da pisno in ustno slovenščino uporabljamo pogosto.« Kot članom društva Slovenska akademija za management bi nam morala v navedku »najbolj seči v srce« zahteva po večji natančnosti in logični dognanosti.

Člane društva kaže tudi spomniti, da v delu sekcije izhajamo iz tega, da danes izrazje na področjih ravnateljavanja in organizacije narekuje svetovna znanstvena literatura v angleškem jeziku, pa se nam zato kot akademikom kaže opredeljevanje do ustreznih prevodov angleških izrazov v slovenščino kot nuja. Zmeda pri prevajanju je namreč velika, včasih kar nedopustna, vse to pa vodi do tega, da je izkrivljen tako smisel v prevedenih kot v besedilih slovenskih avtorjev, ki tem slabim prevodom slede pri ustvarjanju lastnih besedil. Imamo tudi izobraževalne združbe ali nosilce izobraževanja pri pomembnih dejavnikih v družbi, ki jim je doslednost v uporabi ustreznih izrazov dokaj tuja. Kot verjetno številni drugi člani naše akademije dobivam tudi sam od enega in istega nosilca izobraževanja vabila, v katerih smo priče izrazju, do katerega kot

znanstveniki na področju ravnateljavanja ne bi smeli biti brezbrizni.

Naj iz bogate palete spornih poimenovanj navedem samo tista, ki imajo skoraj zanesljivo izhodišče v angleški besedi management in izvedenkah iz nje. Tako najdemo v vabilih, ki potekajo »pod streho« istega organizatorja, naslednje izraze: menedžer človeških virov, upravljanje s človeškimi viri, time management, upravljanje s časom, šola učinkovitega vodenja, upravljanje tveganja, vodja delovne skupine v proizvodnji, učinkovito vodenje sodelavcev itn. Člani sekcije smo v klepetalnico društva že poslali temeljna stališča do prevajanja besede »management« v slovenščino, pri čemer smo podali tudi jasne opredelitve in utemeljitve v podporo določenim izrazom. Uporabi angleške besede »management« v slovenščini smo se nato podrobneje posvetili zlasti na področjih ravnateljavanja projektov in ravnanja s kakovostjo, pri čemer so se v soočanju z neurejenim izrazjem v praksi odpirale nove in nove dileme. Te je treba razčistiti, če naj se uveljavimo kot nosilec najboljših priporočil rabe izrazov v praksi.

Tako gre pri eni od dilem ob navidezno »nespornem« izrazu »celovito obvladovanje kakovosti« kot prevodu iz angleških besed »total quality management« za kar dvojje vprašanj. Prvo je povezano s tem, da v praksi izraz »obvladovanje«, ki je v temelju prevod iz angleške besede »control«, na področju ravnanja s kakovostjo uporabljamo za prevod besede »management«. Razprava je šla v tej smeri, da se z obvladovanjem srečujemo v vseh dejavnostih ljudi, tudi na področjih upravljanja in ravnateljavanja, pa je zato navedeni način prevajanja preveč poenostavljen in zato sporen. Drug, za strokovnjake in znanstvenike še bolj zanimiv izziv pa je bil povezan z vprašanjem, ali gre pri angleškem izrazu »total quality management« za »ravljanje s celovito kakovostjo« ali »celovito ravnanje s kakovostjo«. Površnežem utegne biti razlikovanje med obema izrazoma sicer nepomembno, v strokovnih krogih pa je zaznati različne razlage enega in drugega prevoda: v prvem je namreč poudarek na celoviti kakovosti, v drugem pa na celovitem ravnanju z njo. Dejstvo pa je, da bi tu ob tako zahtevnih vprašanjih morali v razpravo nujno

poseči tisti, ki se s problematiko kakovosti ukvarjajo podrobneje.

Delo v sekciji je sicer zdaj na pomembni prelomnici. Čas je namreč, da z ugotovitvami sekcije v neki urejeni obliki s podporo znanstvene avtoritete in imenom društva seznanimo javnost. Tu se ponujata dve možnosti, ki se morata med seboj dopolnjevati, njuna uresničitev pa zahteva tudi nekaj denarja. Pri prvi gre za poudarek na računalniški podpori zainteresiranim uporabnikom že obravnavanih izrazov v sekciji, pri drugi pa za izdajo gradiva v obliki brošure s prikazom obdelanih in utemeljenih izrazov, ki naj bi jo dobili ne samo člani društva, ampak tudi tisti, ki te izraze pogosto (tudi napačno)

uporabljajo oziroma bi se morali do napačne rabe strokovno opredeljevati.

K uveljavitvi dela sekcije in s tem tudi našega društva na tem področju pa seveda lahko nemalo pripomorejo tisti člani društva, ki so pri uporabi izrazov pripravljani vsaj v določeni meri spremeniti tudi rabo kakšnega od – po mnenju članov sekcije – manj ustreznih (dopustnih, neprimernih) izrazov v bolj ustrezne (priporočene, dopustne).

Več o delu sekcije na: <http://www.sam-d.si/Default.aspx?cid=57>

*Miran Mihelčič*

## Vabilo na 13. znanstveno posvetovanje o organizaciji

Društvo slovenska akademija za management skupaj s Fakulteto za organizacijske vede Univerze v Mariboru in Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani v petek, 7. junija 2013, organizira 13. znanstveno posvetovanje o organizaciji, ki bo potekalo v prostorih Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Naslov posvetovanja je:

### **Organizacija in ravnateljstvo globalnih podjetij: usklajevanje v različnih kulturah**

Globalizacija predstavlja enega glavnih izzivov, s katerimi se soočajo ravnatelji (angl. managers) sodobnih združb. Živimo v času hitrega napredka na vseh področjih, zlasti informacijske tehnologije in komunikacij, ki omogočajo hiter pretok informacij tudi med najbolj oddaljenimi deli sveta. Združbe vedno lažje odpirajo svoje enote po svetu in tako razpršijo svoje poslovanje po različnih državah in kontinentih. Lažje se povezujejo med seboj in oblikujejo omrežja povezanih združb. Globalno prisotnost v različnih časovnih pasovih izkoristijo kot del strategije, kot svojo prednost pred tekmeci. Tudi države po vsem svetu postajajo vedno bolj odprte, naklonjene povezovanju, vedno manj je

administrativnih in pravnih ovir. Kljub vsemu globalno delovanje podjetjem ne prinaša le očitnih prednosti, kot so nižji stroški in dostop do novih trgov. Globalna podjetja so namreč geografsko razpršena, med njihovimi enotami so časovne, kulturne in jezikovne razlike, kar zlasti ravnateljem predstavlja številne nove izzive, saj so načini razmišljanja, razumevanja sveta v različnih kulturah različni, kar vpliva na razmerja med ljudmi. Pogosto prihaja do različnega razumevanja pomena formalnih in neformalnih razmerij. Globalno delovanje zato zahteva spremembe v ravnateljstvu kot tudi organizaciji globalnih združb.

Izzivi ravnateljstva in organizacije globalnih združb so pomembni tako za izkušene praktike ter so hkrati vredni preučevanja teoretikov. K sodelovanju, izmenjavi znanj in izkušenj so vabljeni avtorji teoretičnih in praktičnih prispevkov, ki preučujejo katero od naslednjih (ali povezanih) tem:

- globalni pogled na delovanje podjetij, globalno vs. lokalno, prednosti in slabosti delovanja združb v globalnem okolju;
- oblikovanje korporacijske strategije širjenja poslovanja združb na nova območja, strateško načrtovanje in sprejemanje strateških odločitev globalnega podjetja;
- organizacijske oblike globalnih podjetij, spreminjanje in oblikovanje ustrezne organizacije globalnega podjetja, organizacijske rešitve v različnih panogah, centralizacija vs.

decentralizacija posameznih poslovnih funkcij, npr. R&R, HRM, izobraževanje, IT;

- globalne mrežne povezave med združbami in mrežno povezovanje v združbah;
- načini soočanja z večjo kompleksnostjo in diferenciacijo, zagotavljanja zadostne povezanosti med enotami, globalno usklajevanje, centralizacija vs. decentralizacija odločanja;
- ravnanje z znanjem v globalnem okolju, zagotavljanje prenosa znanja med deli podjetja, vloga informacijske tehnologije;
- oblikovanje poslovnih procesov za izrabo prednosti mednarodne povezanosti;
- upoštevanje različnosti kultur v rednem poslovanju, ravnateljstvo v različnih kulturah, upoštevanje različnih navad, družbenih vrednot in prepričanj sodelavcev, razlike v komuniciranju, vloga formalnih in neformalnih razmerij v različnih kulturah;
- razvoj kognitivnih, čustvenih in fizičnih veščin za razumevanje in prilagajanje drugim kulturam;
- vodenje sodelavcev in ravnanje s člani ekip iz različnih kultur, prilagajanje sloga vodenja medkulturnemu delovanju;
- motiviranje in sistemi nagrajevanja v različnih kulturah;
- razvoj ravnateljev za globalno delovanje, izbor ustreznih kandidatov in njihovo usposabljanje;
- nadzor zaposlenih in ugotavljanje uspešnosti v različnih območjih delovanja.

Prispevki so lahko povsem praktični, kot npr. prikaz konkretnih pristopov globalnih podjetij, ali povsem teoretični, kot npr. pregled ugotovitev mednarodnih raziskav v zadnjih letih. Zlasti so

zaželeni prispevki, ki obravnavajo organizacijske probleme, izpostavljajo vlogo razmerij in predlagajo konkretne rešitve. Vljudno vabljeni k sodelovanju!

Rok za oddajo povzetkov (največ ena stran) nameranih prispevkov je 28. februar 2013 na e-poštni naslov [alesa-sasa.sitar@ef.uni-lj.si](mailto:alesa-sasa.sitar@ef.uni-lj.si). Pozneje prispelih povzetkov organizacijski odbor ne bo dolžan sprejeti. Potrditev o sprejemu povzetkov bo dana do sredine marca 2013, ko bodo avtorji tudi prejeli navodila za pisanje prispevkov, rok za oddajo prispevka pa je 2. maj 2013. Predstavitev prispevka na posvetovanju je obvezna, sicer prispevek ne bo objavljen v zborniku posvetovanja.

Udeležba na posvetovanju je mogoča tudi brez prispevka. V tem primeru ste vljudno vabljeni, da se nam pridružite in sodelujete v razpravi! Prijave udeležencev na posvetovanje bodo mogoče od začetka maja naprej. Obvestilo o možnosti prijave na posvetovanje bo objavljeno tudi na spletni strani društva SAM. V primeru vprašanj smo vam na voljo na e-naslovu [alesa-sasa.sitar@ef.uni-lj.si](mailto:alesa-sasa.sitar@ef.uni-lj.si).

Nasvidenje na posvetovanju!

Programsko-organizacijski odbor:

dr. Aleša Saša Sitar, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani,

prof. dr. Rudi Rozman, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani,

prof. dr. Jure Kovač, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru,

Matej Štempelj, HELLA Saturnus Slovenija d.o.o.,

mag. Kaja Brankov, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.



# Novosti s področja strokovne literature GV Založbe, Zbirka Manager:

## Poslovno pravo Osnove s praktičnimi primeri

**Avtorja: mag. Jaka Cepec, dr. Mitja Kovač**  
**Stvarno kazalo: Helena Uršič**

**GV Založba, d. o. o.**

**Spletna stran: <http://www.gvzalozba.si/si/knjigarna/pravne-knjige/pravna-literatura/poslovno-pravo/>**



Knjiga s pomočjo praktičnih primerov preprosto in strnjeno predstavlja temelje pravne ureditve, osnove stvarnega, obligacijskega in korporacijskega prava, uvod v pravo EU in pravo intelektualne lastnine. Teoretične osnove, obogatene s študijami praktičnih primerov in ilustrirane z ekonomsko razlago in pomenom prava, so unikatno branje v slovenskem prostoru.

Knjiga je namenjena širokemu krogu bralcev, tako pravnikom kot ekonomistom, še prav posebej pa študentom ekonomskih, poslovnih in pravnih ved. Zaradi strnjenosti, preprostosti in uporabe praktičnih primerov je nepogrešljiv pripomoček pri spoznavanju, študiju in praktični uporabi osnov poslovnega prava.

-----  
O knjigi

»Kot nakazuje že naslov, ne gre za klasično suhoparen učbenik poslovnega prava, ampak za zanimivo branje s številnimi praktičnimi primeri in prikazi, ki približajo osnove poslovnega prava predvsem študentom ekonomije in poslovnih ved. Menim, da bo delo uporabno in zanimivo tudi za ekonomiste in poslovneže v praksi.«

dr. Matevž Raškovič, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

"Vsak podjetnik mora poznati osnove poslovnega prava, saj se pri vsakodnevnih odločitvah ne bo mogel vedno posvetovati s pravniki. Zato priporočam to knjigo, ki bralcu pravo približa na vsakomur razumljiv način in ga osmisli z enostavnimi primeri."

dr. Patricija Kotnik, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

Naslov:	<b>Poslovno pravo Osnove s praktičnimi primeri</b>
Avtorji:	<b>avtorja: mag. Jaka Cepec, dr. Mitja Kovač, stvarno kazalo: Helena Uršič</b>
Založba:	<b>GV Založba, Zbirka Manager</b>
Št. strani:	<b>312</b>
Leto izdaje:	<b>2012</b>
ISBN:	<b>978-961-247-232-0</b>
Oblika :	<b>trda vezava</b>
Cena z DDV:	<b>68,00 EUR</b>
Naročilo:	<b>GV Založba</b>

»Pred vami je učbenik, ki v mednarodnem merilu na najbolj luciden način prikazuje, zakaj je razumevanje pravnega sistema eden izmed osrednjih mehanizmov, na katerih sloni sodobna ekonomska analiza. Avtorja z bogatim zbirom sodnih primerov študentom in bralcu analitično dovršeno in interaktivno prikazujeta, zakaj so vladavina prava, dobro varovane lastninske pravice in nizki transakcijski stroški ključ do dolgoročne gospodarske uspešnosti sodobnih družb, zakaj je blaginja državljanov pogojena z varovanjem intelektualne lastnine ter kako interdisciplinarna

povezava prava in ekonomije pomaga razumeti mehanizem vzpodbud, ki vodi obnašanje ekonomskih akterjev. Obenem učbenik po vsebinski plati odraža metodološko in analitično odličnost in je eno redkih branj v evropskem intelektualnem okolju, ki presega ortodoksno doktrino ekonomske analize in temelji na sodobnem multidisciplinarnem načinu razumevanju prava in ekonomije. Hkrati bo študentom ekonomskih in poslovnih ved dobra pomoč pri razumevanju pomena, vloge in mesta prava v sodobni ekonomski analizi.«

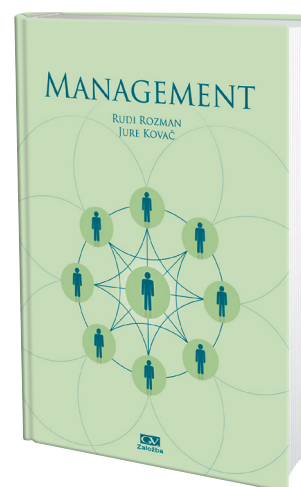
mag. Rok Spruk, Utrecht University, Department of Economic and Social History

## Management

**dr. Rudi Rozman, dr. Jure Kovač**

**GV Založba, d. o. o.**

**spletna stran: <http://www.gvzalozba.si/si/knjigarna/poslovne-knjige/poslovna-literatura/management/>**



Knjiga sledi procesu dela managerjev in posebno pozornost namenja problemom managementa v naših podjetjih in organizacijah. Avtorja obravnavata management kot stalen in neprekinjen proces zagotavljanja smotrnega delovanja ljudi, da bi skupaj dosegli uspešnost podjetja. Izhajata iz obstoječega družbenega sistema, vendar vključujeta mnoge spremembe, ki se kažejo zlasti v upoštevanju družbene odgovornosti, upravljanja deležnikov ipd. Delo temelji na sodobnih teorijah managementa in organizacije in je praktično usmerjeno. V knjigi je vrsta izvirnih idej in rešitev.

- V uvodnem poglavju avtorja širita razumevanje managementa v smeri usklajevanja, odločanja in managerskih funkcij. Opozarjata na razmerje med upravljanjem in managementom ter obravnavata uspešnost poslovanja, tako z vidika dobička kot z vidika etične in družbene odgovornosti. Prvi del zaokrožuje razvoj preučevanja managementa.
- Drugi del obravnava značilnosti strateškega in letnega planiranja tako v manjših kot velikih podjetjih.
- V tretjem poglavju so obravnavane organizacijske strukture, procesi in kultura. Avtorja opredelita organizacijo in prikažeta strukturo, ki določa mesto vsakega posameznika v organizacijski zgradbi. Obravnavata preurejanje procesov in značilnosti, vrste in spreminjanje organizacijske kulture. Posebna pozornost velja tudi razvoju organizacije in organizacijskemu učenju.
- Sledi poglavje o ravnanju z zmožnostmi zaposlenih ter poglavje o vodenju, ki sproži delovanje ljudi. Vodenje je obravnavano v širšem smislu, kot lastnosti in način vodenja, motiviranje in komuniciranje. Dodan je še del o konfliktih.
- Vodenju sledi izvedba, ki zahteva neprestano spremljanje in kontrolo. Kontrola organizacije pomeni preverjanje, kako zaposleni izpolnjujejo svoje naloge, kontrola poslovanja pa zajema ugotavljanje dejanskega poslovanja in njegove uspešnosti ter ustrezno ukrepanje.

Naslov:	<b>Management</b>
Urednik:	<b>dr. Rudi Rozman, dr. Jure Kovač</b>
Založba:	<b>GV Založba, Zbirka Manager</b>
Leto izdaje:	<b>2012</b>
Oblika :	<b>trda vezava</b>
Naročilo:	<b>GV Založba</b>

Knjiga je namenjena predvsem managerjem slovenskih podjetij in drugih organizacij, strokovnjakom, ki podpirajo managerje pri njihovem delu, svetovalcem in raziskovalcem managementa, predavateljem managementa in študentom.

# Povzetki - Abstracts

## Planning of Organizational Goals

**Stane Možina**

The article treats the problem of planning working and organizational goals which are related to different areas of work in organization. They are innovative, performance or personal growth oriented. Author describes the whole procedure t.i. determination, execution and control of goals in organization. The point is: how planning of goals contribute to greater success of organization and satisfaction of employees at work.

*Key words: organizational goals, working goals, task of leaders, procedure of planning goals, management by objectives*

## Management tools use in Slovenian organizations

**Zlatko Nedelko**

A plethora of management ideas and concepts have been developed in management literature, which are in organizations realized through management tools. The main purpose of this article is to inform about use of management tools in Slovenian organizations, comparing their use with its use in high developed western economies and outline some basic guidelines for future utilization of management tools in Slovenian organizations. In Slovenian organizations are in the forefront tools aiming to support organizational optimization, followed by those aiming to support customer relations management. Inversely, in high developed western economies, e.g., EU 15 and USA, are in the forefront those tools supporting customer relations

management, while those for optimization are not in forefront anymore. Current state of management tools use in Slovenian organizations indicates some open problems in organizational transformation and organizational optimization. Based on western trends about management tools use, the paper proposes guidelines for future utilization of management tools in Slovenian organizations.

*Keywords: management, management tools, Slovenia, use*

## Corporate Social Performance Of Slovenian Companies Based On Annual Report Disclosures

**Monika Klemenčič, Adriana Rejc Buhovac**

The corporate world is witnessing a proliferation of various CSR and sustainability indices and rankings as well as awards for fair practices in CSR disclosures. This also includes stock exchange listings such as the global Dow Jones Sustainability Index. On the other hand, numerous empirical studies confirm that listed companies proclaiming to be socially responsible by producing substantial paper, or web based, CSR reports actually better integrate social and environmental concerns into management decision-making than other companies. A Slovenian study of corporate annual report disclosures in 2011, too, finds that listed companies disclose their CSR performance with greater scope and depth compared to non-listed companies.

*Keywords: corporate social responsibility, corporate sustainability, reporting, socially responsible investing*

## **Psychic Well-being Of Individuals as Employees as a Paradigm of the Future Economy and Society**

**Simona Šarotar Žižek, Matjaž Mulej, Sonja Treven**

We live in a world of constant changes, which include occurring in the field of work practices and structures, balance of power in the global market, and technological innovations. All of this is also presenting an increasing burden for employees. Because of this we believe that it is necessary to transform the current socio-economic system, where on the basis of restricted competition monopolies and feudal capitalism exist. Such conditions disable strengthening psychic well-being (PWB), and requisite personal integrity (RPI). In this paper we are focusing on the effects of psychological well-

being of employees, organizations and society as a whole, and on methods, which one can use for measurement of these effects. Organizations have in the past already started to identify the advantages of employee well-being. Among other we can mention (1) higher productivity, (2) higher efficiency, (3) increased loyalty, (4) establishment of positive relations with others, and (5) personal growth. To really exploit the full potential of well-being management it is necessary to develop a requisitely holistic approach based on the measures of innovative business, interdisciplinary and creative collaboration, and ethics of interdependence on all areas. It is necessary to comprehend that all people are different, which makes an advantage, because complementarity between various skills of each other offers a path towards success.

*Keywords:* individual, employees, psychic well-being, positive psychology, requisite personal integrity, ethics of interdependence



---

---

# Izzivi managementu

## Management Challenges

### Spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik V, številka 1, februar 2013

ISSN 1855-5756

---

#### Glavni urednik

**Prof. dr. Jure Kovač**  
Univerza v Mariboru,  
Fakulteta za organizacijske vede

#### Uredniški odbor

**Prof. dr. Rudi Rozman**  
Univerza v Ljubljani,  
Ekonomski fakulteta

**Prof. dr. Miran Mihelčič**  
Univerza v Ljubljani,  
Fakulteta za računalništvo in informatiko

**Dr. Milan Jelovčan**  
Inpos, d.o.o., Celje

**Dr. Milena Kramar Zupan**  
Zdravstven dom Novo mesto

**Dr. Milena Sedovnik**  
Ach, d.d., Ljubljana

**Prof. dr. Sergeja Slapničar**  
Univerza v Ljubljani,  
Ekonomski fakulteta

#### Izdajatelj:

**Društvo slovenska akademija za management  
Ljubljana**

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Lektorica: Sonja Vesel Košmrlj

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Pika Škraba

Spletna stran revije:  
<http://www.sam-d.si/IzziviManagementa.aspx?cid=55>