

Simona Šarotar Žižek, Sonja Treven, Matjaž Mulej

Vpliv psihičnega dobrega počutja na temelju zadostne in potrebne osebne celovitosti zaposlenega na uspešnost organizacije in pot iz sedanje krize

POVZETEK

Poleg organizacije (vključno z njeno uspešnostjo in HRM-jem) predstavlja jedro raziskovanja človek kot zaposleni, ki poseduje sposobnosti, znanja, spretnosti in osebnostne lastnosti, obenem pa ga zaznamujejo motiviranost, volja, vrednote in druga čustva. Na osnovi teh človek skuša uresničevati življenjski smisel, med drugim tudi v vlogi zaposlenega. Čeprav delo človeku daje identiteto, samospoštovanje, socialno podporo in materialne nagrade, to nikakor ni edina vloga posameznika v življenju; vpet je v več vlog od partnerske, starševske do različnih sorodstvenih, prijateljskih, sosedskih in drugih, zanj prav tako pomembnih vlog. Vsaka od teh mu prinaša tudi obveznosti, ki naj bi jih v skladu z uveljavljenimi družbenimi normami uresničeval karseda optimalno.

Posameznik, ki predano uresničuje različne življenjske vloge, mora biti kar najbolj celovit – v največji možni meri mora upoštevati vse važno. Da bi bil tega sposoben, mora krepiti svojo zadostno in potrebno osebno celovitost (ZIPOC) s prakso in zavedanjem samega sebe, najprej kot telesnega oz. biološkega/naravnega bitja, ki to uresničuje z aktivnim izvajanjem tehnik za zagotavljanje telesnega ravnovesja. Človek se mora zavedati tudi tega, da je duševno bitje, ki plemeniti čustvovanje, zaznavanje, mišljenje in voljo s tehnikami umetnosti življenja. Ne smemo pozabiti, da je človek tudi družbeno bitje, ki kakovostne povezave s soljudmi izgrajuje s tehnikami strokovnega in delovnega razvoja ter družbene integriranosti. V sodobnem času prihaja vedno bolj do izraza, da je človek duhovno bitje, ki hrepeni po samoaktualizaciji in življenjskem smislu, kar uresničuje s pomočjo tehnik duhovnega razvoja. Prav tako se v času, ko čutimo posledice globalne ekonomske krize, izpostavlja dejstvo, da je človek ekonomsko bitje, ki na temelju tehnik ekonomske stabilnosti (ustvarjalna in delovna vloga v različnih organizacijah) zadovoljuje svoje materialne potrebe kot oseba, družinski član, sodelavec in pripadnik neke širše skupnosti, kar uresničuje s tehnikami ekonomije in menedžmenta, s katerimi aktivira, kar mu nudijo naravoslovne in tehniške možnosti, ki ustrezajo njegovim in skupnim potrebam; ipd. V idealnem primeru počne vse to s svojo družbeno odgovornostjo kot odgovornostjo za vplive na ljudi in naravo, zato uresničuje soodvisnost in primerno celovitost.

Ker človeku za približevanje k ZIPOC pogosto zmanjkuje časa, znanje, vednosti in moči, se sooča s stresom, duhovno naveličanostjo, čustveno in psihično praznino,

... To pa se posledično odraža v nizkem psihičnem dobrem počutju (PDP). Nizko PDP posameznikov v vlogi zaposlenih pa negativno vpliva na uspešnost organizacij. Tako je temeljno raziskovalno vprašanje, ali je mogoče oblikovati model za krepitev celovitosti posameznika – zaposlenega, ki bi povečeval njegovo PDP in s tem pozitivno vplival na uspešnost organizacij.

Ključne besede: zaposleni, zadostna in potrebna osebna celovitost, psihično dobro počutje, uspešnost organizacije.

Influence of the psychical well-being on the basis of the requisite personal holism of employees on effectiveness of the organization and the way out from the current crisis

ABSTRACT

The contemporary world is in a deep crisis. The way out from it depends on personal requisite holism. Therefore, along with the organization (including its effectiveness and HRM) the core of this research is the human as employee having capabilities, knowledge, skills and personal attributes and marked with motivation, will, values and other emotions. On this base the human tries to realize one's personal sense of life, including one's role of an employee. Although one's work gives to the human one's identity, self-respect, social support and material rewards, one's work is not one's only role in one's life; one's roles as a partner, parent, relative, friend, neighbor matter equally. Every role causes also duties to be realized as optimally as possible in line with the established social norms.

The human, who devotedly realizes one's various roles of life must be requisitely holistic – to consider everything crucial to the highest possible degree. In order to be capable of it, one must reinforce one's personal requisite holism (PRH) with the practice and self-awareness, first as a physical, i.e. biological/natural being, who realizes this with active practice of techniques of the body equilibrium. The human must also be aware of being a psychical being improving one's emotions, perceptions, thinking and will with techniques of life arts. One must not forget that a human is also a social being building high-quality links of fellow humans with techniques of professional and work development and social integration. In the contemporary time it is becoming increasingly clear that the human is a spiritual being longing for self-actualization and sense of life, which one realizes with techniques of one's spiritual development.

In addition in the times when we feel consequences of the global economic crisis the fact is exposed that one is an economic being satisfying one's material needs as

a person, family member, co-worker and member of a broader community on the base of the techniques of the economic stability (creative and work roles in various organizations); one realizes this with economy and management techniques with which one activates tools offered by natural and engineering sciences that match one's own and shared needs; etc. In an ideal case one does all this with one's social responsibility, i.e. for one's influences over humans and nature; therefore one practices one's interdependence and requisite holism.

Because one often lacks time, knowledge, insight and power to come closer to PRH, one faces stress, spiritual boredom, emotional and psychical emptiness, ... As a consequence, this is felt as a poor psychical well-being, having a negative influence over the effectiveness of the organization (and society and humanity at large).

Thus, the basic research issue reads: can one produce a model strengthening PRH of the individual – employee in order to increase one's psychical well-being to support the organizational effectiveness.

Key words: employees, personal requisite holism, psychical well-being, organizational effectiveness.

Uvod

O vsem, kar se dogaja (razen nekega dela naravnih katastrof) odločajo ljudje. Pri tem dosegajo zadostno in potrebno celovitost odločitev, dejanj in posledic v večji ali manjši meri; to je odvisno od njihove osebne zadostne in potrebne celovitosti (ZIPOC). Le-te v sodobni praksi manjka, kar jasno kažejo štiri grozne globalne družbeno-gospodarske krize: dve svetovni vojni, svetovna kriza med njima (1914-1945) in svetovna družbeno-gospodarska kriza zadnjega desetletja, ki še traja in grozi prerasti v 3. svetovno vojno. (Več v: Mulej idr., ur., 2016) Novi predsednik ZDA Donald Trump je neuspeh sedanjega tipa tim. tržnega gospodarstva potrdil: opisal je ZDA kot državo v katastrofalnem stanju: ima 94 milijonov ljudi brezposelnih, 43 milijonov revnih, najslabše finančno okrevanje v 65 letih, gromozansko naraščanje javnega dolga, izgubo četrtnine predelovalnih delovnih mest od tedaj, ko je bil sprejet gospodarski sporazum s Kanado in Mehiko NAFTA, in 60.000, odkar je Kitajska vstopila v Svetovno trgovinsko organizacijo (Bercko, 2017). Toda ameriški problem ni edinstven, ampak del globalnih posledic dejstva, da trg ni (več), kar bi naj bil, ampak monopoliziran in zato nesposoben optimizirati (česar tudi državni monopoli ne zmorejo, kot kažejo izkušnje iz 20. stoletja in tisočletij, imenovanih fevdalna in sužnjeposestniška družba). Vojna proti terorizmu, ki jo je napovedal Trumpov predhodnik pred skoraj dvema desetletjema Bush, je problem še zaostriła: po javnih informacijah iz februarja 2017 skoraj sto milijonov ljudi na svetu potrebuje pomoč za osnovno preživetje, trg orožja dosega več milijard dolarjev dnevno, tretjino ga prodajo ZDA; politiki dobivajo podporo, če in ker razmišljajo ozko in kratkoročno, torej (vsaj) na daljši rok nevarno za

človeštvo; itd. Pomanjkanje ZIPOC je hud problem sodobne družbe. Začenja se pri ljudeh kot posameznikih, predvsem kot zaposlenih. Je tudi slika dejstva, da je ta kriza nastala, ker imajo v praksi večji vpliv ljudje s premalo družbene odgovornosti, tj. (1) odgovornosti za vplive na ljudi in naravo, (2) etike soodvisnosti in (3) celovitosti; te tri bistvene lastnosti podpira sedem načel družbene odgovornosti iz ISO 26000: so: (1) pristojnost ali uradna odgovornost, (2) preglednost (četudi ne popolna), (3) etično ravnanje (poštenost, enakovrednost, celovito upoštevanje deležnikov), spoštovanje (4) interesov deležnikov (torej ne samo lastnikov), (5) vladavine prava (a ne monopolističnega), (6) mednarodnih norm (a ne monopolističnih), (7) človekovih pravic. (ISO, 2010)

Zadostna in potrebna osebna celovitost ljudi kot zaposlenih

Zaradi kompleksnosti in pogostosti izzivov, s katerimi se soočajo organizacije, postajajo zaposleni s svojimi zmožnostmi, v katere poleg sposobnosti, znanj, spretnosti in osebnostnih značilnosti vključujemo tudi motiviranost, voljo, vrednote in druga čustva, ključni faktor svoje in organizacijske uspešnosti. Zato v organizacijah zaposlujejo sodelavce, ki so sposobni učinkovito, uspešno, samostojno, odgovorno in ustvarjalno opravljati različna, njim primerna dela in s tem uresničevati zastavljene cilje in vizijo organizacije. Ljudje kot zaposleni, da bi uspešno obvladovali zahteve delovnega okolja, čedalje več časa preživijo na delovnem mestu in to ne glede na to ali se na delovnem mestu poskušajo uveljaviti ali pa jim opravljanje dela pomeni le vir zaslužka.

Čeprav delo človeku daje identiteto, samospoštovanje, socialno podporo in materialne nagrade, človek v življenju ni samo v vlogi zaposlenega, marveč je vpet v več vlog od partnerske, starševske do različnih sorodstvenih, prijateljskih in drugih vlog. Vsaka od teh prinaša tudi obveznosti, ki naj bi jih v skladu z uveljavljenimi družbenimi normami uresničeval karseda optimalno. Ljudje, vpeti v iluzijo udobja delovnega mesta, češ da zagotavlja blaginjo, poskušajo slediti izzivom in zahtevam na delu, po drugi strani pa se v njih porajajo negativna občutja, povezana z nezadovoljivim uresničevanjem drugih življenjskih vlog. Med drugim so vedno izrazitejše nezadovoljene potrebe po uresničevanju lastnega potenciala in po samopopolnjevanju (samo-aktualizaciji). To ima tudi ekonomske posledice za delodajalce, ne le za zaposlene/sodelavce.

Zato ne preseneča, da psihoterapevti in ljudje, ki delajo v različnih svetovalnicah, ugotavljajo, da je v razvitem svetu nerazumno visok odstotek ljudi, ki (notranje) trpijo, čeprav imajo pogosto urejeno zakonsko ali družinsko življenje, nimajo večjih finančnih težav, opravljajo zanimivo delo, so obkroženi s prijatelji itd. K temu veliko prispeva sodobni, relativno nepregledni in neobvladljivi način življenja. Človeka nenehno obsipavajo nova sporočila, ki bi naj postala vplivna - nove informacije, npr. strokovne in modne smernice, ugodne ponudbe za nakupovanje, različni življenjski stili, vrednote. Takšna množičnost, različnost in neverjetna hitrost vsega, kar človeka obdaja, nanj deluje destruktivno, saj je nemogoče, da bi zadostil vsem možnim kriterijem, ki

opredeljujejo sodobnega človeka (Lesar 2002, 10). Kieselbach (2009, 58) vodi evropsko raziskovanje, ki to potrjuje za razmere nenehnega inoviranja, pod imenom prestrukturiranje, a predvsem z zdravstvenega vidika, kar je del celotne problematike. Zdravstveni vidik prestrukturiranja gospodarstva obravnava tudi Dodič Fikfakova (2009, 63).

Lesarjeva (2002, 11) upošteva, da človek ni le telesno, duševno in družbeno bitje, temveč tudi duhovno bitje. Pri ljudeh zaznava duhovno naveličanost in otopelost. Eden izmed ključnih dejavnikov, ki prispeva k temu stanju, je potrošniška družba, ki ni samo zasenčila človekovo duhovnost, temveč zapostavlja prizadevanje, da bi človek, ki je tudi v vlogi zaposlenega, v svojem življenju poiskal smisel. Brez tega prizadevanja ne more doseči notranje umirjenosti in zadovoljstva. Drugi razlog za duhovno onemoglost sodobnega človeka se nahaja v pandeterminizmu in redukcijonizmu znanosti (Lesar, 2002, 11-12), torej v pomanjkanju svobode in celovitosti.

Mnenje Lesarjeve (2002) dopolnjuje Neumann (2001, 19), ki pravi, da se je moderni človek zaradi enostranskosti kulture/zavesti tako zelo oddaljil od naravne plati nezavednega, da je njegova osebnost odrevenela in izgubila psihično zmožnost preobrazbe. Tudi Trstenjak (1994) izpostavlja, da ljudje izgubljajo specifični simbolni svet, ki človeku določa vrednote in smisel življenja; to se odraža v eksistencialnih nevrozah in drugih motnjah pri človeku. Gre seveda za industrijsko kulturo, ki je v zadnjih stoletjih postavila gospodarstvo nad naravo, namesto v vlogo njenega dela, in človeka v vlogo orodja za gospodarski učinek, namesto v vlogo tistega, ki mu je gospodarjenje namenjeno. Tako je omogočila veliko znanosti in bogatenja, a hkrati tako razdrobljenost znanja, da je uničila naravne vire, tako da je postala ne le škodljiva, ampak smrtno nevarna za sodobno civilizacijo (Božičnik idr., 2008; Brown, 2008; Ećimović idr., 2002; Ećimović idr., 2007; Goerner idr., 2008; Mulej, 2009; Mulej, ur., 2009; Mulej idr., 2009a, 2009b; Taylor, 2008; itd.). Pri tem velja, da se problemi ne dajo reševati z zavestjo, ki jih je povzročila, v tem primeru je potrebna torej neka po-industrijska miselnost. Ko je industrijska doba in miselnost nastala, je planet Zemlja služil le drobnemu delčku sedanje množice ljudi, ki je potrebovala le drobec sedaj potrebnih neobnovljivih in težka obnovljivih naravnih virov, tako da tudi tedanji vpliv na podnebne spremembe ni bil primerljiv s sedanjim. Sedanji je smrtno nevaren, ne pa več vir osebnega in objektivnega dobrega počutja. (V Prešernovi mladosti je živelo sedemkrat manj ljudi, od tiste ene milijarde so le trije odstotki živeli v mestih; danes ima samo Kitajska preko sto večmilijonskih mest; kar 78% ljudi živi v nevarno umazanem zraku; itd. Vir: javni mediji)

Ljudje kot zaposleni torej premalo časa posvečajo samim sebi, so negotovi in zato tudi pogosto ne čutijo jasnega poslanstva. To pomeni, da premalo časa namenjajo lastnemu osebnemu, predvsem pa osebnostnemu razvoju in ne zadovoljujejo potrebe po uresničevanju svojih potencialov. Po spoznanjih teoretikov samo-aktualizacije (Carl Gustav Jung, Kurt Goldstein, Carl Rogers, Abraham Maslow in drugi) ima osebnostna rast usmerjevalni in motivacijski pomen (Musek 1977a, 243). Človek, ki mu je samouresničevanje vrojena težnja, ga doživlja kot nekaj ugodnega, pozitivnega in

vrednega. Zato postaja človek, ki razvija svoje potenciale in izpopolnjuje lastno osebnost, celovitejši, saj razvija vse bistvene vidike svojega bivanja (telesno, duševno, družbeno, duhovno in ekonomsko). Če pa tega ne počne, ostaja osebno ne celovit, kar se potem kaže v nizki ravni psihičnega dobrega počutja ljudi, ki se negativno odraža tudi v njihovem poslovnem življenju, s čimer znižuje tudi uspešnost organizacij.

Na to, da človek mora postati kar najbolj osebno celovit in mora v največji možni meri upoštevati vse važne lastnosti, opozarja Mulej (2000, iv). Ugotavlja, da človeštvo kot celota niti človek kot posameznik ne more več obstati ali celo živeti dobro, če v svojem prepričanju, ki nastopa v procesu človekovega delovanja in obnašanja v vlogi subjektivnega dela izhodišč, ne neha biti pretirano enostranski. Po njegovem spoznanju celovitost zajema (i) celoto (sistemnost), (ii) dele (sistematičnost), (iii) odnose (soodvisnost, dialektičnost, interdependenco) in (iv) realističnost (bližino stvarnosti, materialističnost) kot sistem, tj. vse hkrati in prepleteno, soodvisno in z medsebojnimi vplivi. Zato ne preseneča, da Mulej (1979, 61) celovitost opredeljuje kot eno izmed desetih pravil (kasneje govori o smernicah, torej manj deterministično) metodologije 'dialektične teorije sistemov' za zadostno in potrebno celovitost človeškega ravnanja (opazovanja, dojetanja, razmišljanja, čustvenega in duhovnega življenja, odločanja, komuniciranja in delovanja).

Zato organizacije morajo gledati na človeka kot večplastno, ne le strokovno bitje. Je pač v sinergiji, ne le posamično, (i) telesno, (ii) duševno, (iii) socialno/družbeno, (iv) duhovno, (v) ekonomsko bitje ipd. Zato ga zaznamuje zapleten vzorec relativno trajnih značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujejo med seboj, obenem pa je tudi specializiran strokovnjak z večjo (upamo!) ali manjšo (žal!) sposobnostjo za ustvarjalno med-strokovno sodelovanje.

Človek, ki kot zaposleni predano uresničuje različne življenjske vloge, mora biti kar najbolj osebno celovit - v največji možni meri mora upoštevati vse važno. Da bi bil tega sposoben, mora krepiti svojo (zadostno in potrebno) osebno celovitost s prakso in zavedanjem samega sebe kot:

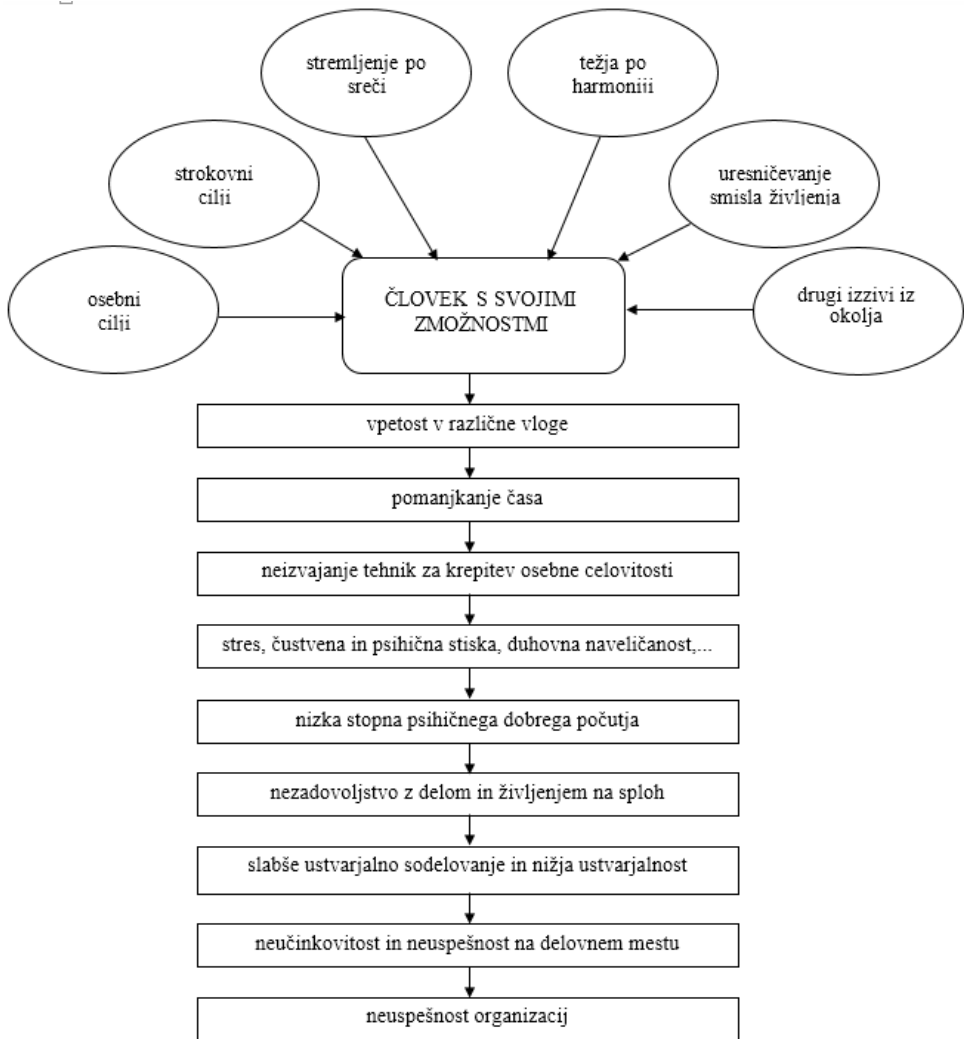
- telesnega oz. biološkega/naravnega bitja, ki to uresničuje z aktivnim izvajanjem tehnik za zagotavljanje telesnega ravnovesja (zdrava prehrana, ajurveda, masaža in aromaterapija, sproščanje, tehnike dihanja, fizična aktivnost, upoštevanje biološkega ritma, preventivne in dopolnilne oblike zdravljenja kot terapija z barvo in glasbo ter drugo),
- duševnega bitja, ki plemeniti čustvovanje, zaznavanje, mišljenje in voljo s tehnikami umetnosti življenja (čustvena inteligenca, življenje v sedanjem trenutku – a ne le kratkoročno, pozitivno mišljenje in drugo),
- družbenega bitja, ki kakovostne povezave s soljudmi izgraja s tehnikami strokovnega in delovnega razvoja ter družbene integriranosti (vzgoja, izobraževanje, usposabljanje ob delu in po njem, pridobivanje delovnih izkušenj v okviru delovne kariere, vsebine prostega časa in drugo),
- duhovnega bitja, ki hrepeni po samo-aktualizaciji in po življenjskem smislu, kar

uresničuje s pomočjo tehnik duhovnega razvoja (duhovna inteligenca, meditacija, mantre, joga, logoterapija, praktični budistični principi za vzpostavitev ravnovesja in drugo),

- ekonomskega bitja, ki ima občutek, da zadovoljuje svoje materialne potrebe kot oseba, družinski član, zaposleni/sodelavec in pripadnik neke širše skupnosti, ki to uresničuje s tehnikami ekonomske stabilnosti (ustvarjalna in delovna vloga v različnih organizacijah),
- ipd.

Zadostna in potrebna osebna celovitost je lastnost človekove osebnosti, ki jo je mogoče meriti s stopnjami. Za opredelitev človeka z vidika zadostne in potrebne osebne celovitosti (ZIPOC) in teoretičnih podlag za merjenje uporabljamo naslednje dimenzije: (i) telesno ravnovesje, (ii) duševno zrelost, (iii) družbeno integriranost, (iv) duhovno zrelost in (v) ekonomsko stabilnost, vključno z uporabo tehnik za zagotavljanje ZIPOC. Človek kot zaposleni je toliko osebno celovitejši, kolikor pri njem lahko ugotavljamo uravnoteženost po vseh kriterijih v čim večji izmerjeni jakosti. To pomeni, da bomo merili osebno celovitost posameznika tako z vidika uravnoteženosti po različnih dimenzijah kakor tudi po jakosti posamezne dimenzije. Ker po nam dostopni literaturi še ni bil oblikovan merski instrument za merjenje zadostne in potrebne osebne celovitosti zaposlenih, ga bomo oblikovali kot sinergijsko, tj. součinkovalno integracijo merskih lestvic za posamezne prej navedene dimenzije.

Kadar se ljudje kot zaposleni približujejo ZIPOC, se njihovo psihično dobro počutje povečuje. To se odraža v večji produktivnosti, učinkovitosti in ustvarjalnosti na delu ter posledično v večji uspešnosti organizacij. Iz tega tudi izhaja, da morajo organizacije ustvarjati pogoje za izvajanje tehnik za krepitev ZIPOC s ciljem povečevati psihično dobro počutje svojih zaposlenih. Kajti dobile bodo, kar bodo omogočile in cenile.



Slika 1. Poenostavljena linearna predstavitev problema (brez relacij in sinergij vidikov); Šarotar Žižek, 2012.

Raziskanost problema v literaturi

Zakaj proučevati vpliv psihičnega dobrega počutja človeka kot zaposlenega na temelju njegove ZIPOC na uspešnost organizacije? Odgovor je kompleksen. Na življenje človeka kot zaposlenega iz različnih zornih kotov (zasebni, delovni,...) vplivajo mnogi dejavniki: osebni in strokovni cilji, stremljenje po sreči, težnja po harmoniji, uresničevanje smisla življenja, izzivi iz okolja,... in njihove sinergije. Predvsem je življenje človeka (tudi kot zaposlenega) najbolj odvisno od njega samega, od njegove zmožnosti, celovitosti in osebnosti. Osebnost kot celota vseh duševnih, telesnih in vedenjskih značilnosti zagotavlja človeku edinstven način bivanja. Vse osebnostne značilnosti se po Museku (1999b) raztezajo vzdolž treh medsebojno

povezanih, vendarle v načelu neodvisnih razsežnosti: telesne (biološke), družbene (socialne) in duhovne (spiritualne).¹ Zato lahko sklepamo, da se osebnost ne more razviti, če se ne razteza tudi v duhovno dimenzijo, v prostor posameznikovih duhovnih ciljev, vrednot, idealov, kulture, morale in etike (Musek, 1999b, 12-13). To nas vodi k spoznanju, da morajo organizacije gledati na človeka kot večplastno, ne le strokovno bitje. V sinergiji, ne le ga opredeljujemo kot: (i) telesno, (ii) duševno, (iii) socialno/družbeno, (iv) duhovno in (v) ekonomsko bitje, ki ga zaznamuje celostni vzorec relativno trajnih značilnosti, po katerih se posamezne osebe razlikujejo med seboj in tudi kot specializiranega strokovnjaka. To pomeni, da se, zato da bi se približal k ZIPOC, mora razvijati telesno, duševno, družbeno, duhovno in ekonomsko ipd. hkrati in prepleteno, kar ga vodi v psihično dobro počutje, ki se pozitivno odraža v večji uspešnosti organizacije.

Predstavljeni problem zahteva interdisciplinarni pristop, saj gre za prepletanje področij managementa, ekonomije, psihologije, filozofije, spiritualizma in sociologije. Vsaka izmed navedenih disciplin zagotavlja vpogled v del celotne slike, vendar ga nobena izmed njih sama zase ne more popolnoma razložiti. V nadaljevanju prikazujemo izsledke posameznih disciplin, ki so povezane z obravnavanim problemom.

Management in ekonomija zaznamujeta raziskovanje vpliva psihičnega dobrega počutja na temelju zadostne in potrebne osebne celovitosti zaposlenega na uspešnost organizacije z/s:

- humanističnim konceptom obravnave organizacije kot skupnosti interesov notranjih in zunanjih udeležencev, torej vseh posameznikov, skupin in javnosti, ki jih zadeva delovanje organizacije, in ki zato zmorejo in hočejo delovati zanjo (Tavčar 2006, 14);
- sistemskim razmišljanjem, teorijo sistemov in dialektično teorijo sistemov (Mulej in soavtorji, 2000);
- teorijo, ki temelji na virih organizacije (angl. resource based theory – RBT) in zastopa mnenje, da so prav specifični organizacijski viri tisti, s pomočjo katerih lahko organizacije ustvarjajo konkurenčne prednosti. Teorija izpostavlja, da imajo tisti viri, ki so dragoceni, redki, edinstveni in brez substitutov, osrednjo vlogo pri konkurenčni prednosti (Barney 2001). Skladno s tem pristopom organizacije razvijajo in uresničujejo strategije na podlagi nadzora nad edinstvenimi oziroma ključnimi viri, ki za organizacijo pomenijo vrednost. Iz tega izhaja, da konkurenčne prednosti organizacij izhajajo iz njihovih edinstvenih oziroma ključnih virov organizacije. Najpogosteje so viri

¹ V specializiranem raziskovanju jih je morda mogoče jemati kot neodvisne, v praksi pa so prepletajo. Zato sme biti raziskovanje, kot da so neodvisne, le posamična faza, ne končni izid, saj ne daje primerno celovitega vpogleda. Taka specializacija na posamičen vidik je značilnost iztekajoče se industrijske dobe, ki jo mora nadomestiti miselnost, ki zakon zadostne in potrebne celovitosti ne le upošteva, ampak postavlja v središče, saj se je njegovo zanemarjanje pokazalo kot zelo škodljivo. Brez primerne celovitosti pač ni uspeha pri ničemer, razen povsem slučajno. (Mulej, v Mulej idr., 2000)

organizacije definirani kot katerikoli dejavniki organizacije (otipljivi ali neotipljivi, fizični ali človeški, intelektualni ali povezovalni), ki jih organizacija lahko uporablja za učinkovito in uspešno uresničevanje svojega strateškega razvojnega programa. Eden izmed takšnih virov so tudi zaposleni. Pri tem pa je pomembna uspešnost ravnanja z ljudmi. Zato je pomembno oceniti prispevek človeških virov in njihovega upravljanja oz. manageriranja k uspešnosti organizacij.

- modeli managementa človeških virov, pri čemer bo poseben poudarek dan humanističnim modelom managementa človeških virov, kakor tudi modelom, ki temelji na teoriji virov organizacije;
- razumevanjem vpliva in pomena posameznika za organizacijo, kjer bomo uporabili prizmo evolucije modelov poslovnih sistemov, ki danes delujejo v tim. holistični ekonomiji oz. ozaveščenem okolju (Kovač 2006);
- dejstvom, ki ga izpostavljata Maslach in Leiter (2002) in je naslednje: čeprav ima poudarjanje ekonomskih vrednot neposreden vpliv na ljudi, se s skrbjo za človeka, dokler ne bo imela ekonomskih posledic, nihče ne bo neposredno ukvarjal. To pomeni, da se npr. sporom na delovnem mestu, preobremenjenosti z delom ali drugim neskladjem med delom in zaposlenim, njegovemu dobrem počutju in blaginji, nihče ne bo posvetil dotlej, dokler ne bo nakazana povezava med njim in spremembo v stroških ali prihodkih in posledično v dobičku;
- motivacijo v splošnem in v delovnem okolju, pri čemer se naslanjamo na avtorje, kot so: Treven (1998), Maslow (1954), Veehoven (1991) in drugi;
- spoznanji, ki izvirajo iz proučevanja zadovoljstva zaposlenih in jih je mogoče zaslediti pri številnih avtorjih, kot so: Možina in drugi (2002), Možina (2002 in 1998), Stock (2001), Marušić (2001), Judge in Bono (2001), Judge, Thoresen, Bono in Patton (2001), Gorišek (2000), Pogačnik (1999 in 2000), Treven (1998), Büssing (1998), Lipičnik in Mežnar (1998), Svetlik (1998), Lipičnik (1997), Judge, Locke in Durham (1997), George in Jones (1996), Lipičnik (1996), Lawler (1994) Robbins (1991a,b), Judge, Thoresen, Bono in Patton (2001) ter drugi slovenski in tuji avtorji;
- izsledki proučevanja odnosov med zaposlenimi z vidika »miniranja« (spodkopavanja), družbene podpore in njihovih interakcij. Ugotovitve Duffyja, Gansterja in Pagona (2002; povzeto po Strugar, Pagon in Bizjak 2009, 5) kažejo, da je »spodkopavanje – oteževanje življenja« na delovnem mestu pomembno povezano z vedenjem zaposlenih, njihovimi odnosi in njihovim dobrim počutjem. To pomeni, da je potrebno – z vidika zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu – dati največji poudarek ustvarjanju pogojev za osebno produktivnost in osebno rast zaposlenih (osebna motivacija za visoko produktivnost, kakovost dela, profesionalni razvoj in avtonomijo pri odločanju), pospeševati dobre odnose med sodelavci (žrtvovanje oz. odrekanje, pripravljenost pomagati, razumevanje in čustvena podpora, medosebno zaupanje

oz. občutek, da se lahko zanesemo na sodelavca, pripravljenost pohvaliti drugega in ga vzpodbujati ter hrabriti; brez zavisti, opravljanja, spodkopavanja in hinavščine), in tudi izboljšati kakovost organizacij, npr. uspešno reševanje delovnih problemov in konfliktov, visoka kakovost organizacije dela in motivacije, kakovosti dela in produktivnosti, zadovoljstva strank in klientov (Strugar, Pagon in Bizjak 2009, 12);

- opozorilom Schwartz (2007), da je znanje o vztrajnosti (življenjski moči, vitalnosti) napredovalo do točke, ko lahko posamezniki, timi in celotne organizacije z nekaj enostavnimi posegi pomembno zvišajo zmožnost izpolnjevati naloge in prispevajo k temu, da so stvari narejene;
- analizo stresa, načini njegovega premagovanja in preprečevanja, kar zasledimo pri naslednjih avtorjih: Looker in Gregson (1993), Spielberg (1985), Treven (2005), Rakovec-Felser (1991, 1997), Lindemann (1982), Newhouse (2000), Battison (1999), Luban-Plozza in Pozzi (1994), Selič (1999), Ihan in Simonič Vidrih (2005), Ihan (2004), Di Martino in Musri (2001, 11), Božič (2003), Novak (2004), Sutherland in Cooper (2000) in drugi;
- spoznanji, do katerih so prišli Fried, Ben-David, Tiegš, Avital, in Yeverehyahu (1988) ob proučevanju medsebojnega vpliva vloge konflikta in vloge nejasnosti na storilnost, kakor tudi spoznanja Gregsona in Wendella (1994), ki sta se osredotočila na vlogo konflikta, vlogo nejasnosti, storilnost in zmerne učinke samozavesti glede na delo;
- razumevanjem sub-teksta poslovne učinkovitosti, na katerega opozarjata Amabile in Kramer (2007);
- povezovanjem dimenzij osebnosti in storilnosti (Barrick in Mount 1991) in z napovedjo nadaljnjega razvoja povezave med osebnostjo in storilnostjo v novem tisočletju (Barrick, Mount in Judge 1991). Za nadaljnji razvoj organizacij je torej med drugim ključen tudi razvoj ljudi kot zaposlenih, njihovih spretnosti, sposobnosti in znanja. Osebni razvoj, ki so ga preučevali Treven in Srića (2001), Možina (1984), Brečko (1998), Cvetko (2002), Merkač Skok (2005) in drugi, temelji na strokovnem, osebnostnem in delovnem razvoju. Osebnostni razvoj je razvoj osebnostnih lastnosti človeka, pri čemer imamo v mislih splet vrednot, nagnjenj, motivov, stališč, interesov, ki skupaj z njegovimi sposobnostmi in znanjem ter delovnimi rezultati, okoljem in lastno voljo oblikujejo primerno, tj. zadosti in potrebno celovito osebnost. Z njim se človek kot zaposleni uči, kako biti v soglasju s samim seboj, kako sprejemati naravnosti in vedenje drugih, kako spoznati vzroke za tako in drugačno ravnanje in preseči okvire lastnih omejenih predstav in prepričanj, zato da bi bolje živeli sami s sabo in drugimi. To je način približevanja človeka kot zaposlenega k ZIPOC;
- pomembno dilemo v organizaciji, ki jo navajata Potočan in Mulej (2007, 571-572) in se nanaša na razumevanje vloge in pomena učinkovitosti in uspešnosti delovanja in obnašanja organizacije, opredelitev razmerja med učinkovitostjo in

- uspešnostjo in na reševanje konfliktov pri uresničevanju učinkovitosti in uspešnosti;
- merjenjem uspešnosti organizacij, ki v naši raziskavi temelji na spoznanjih avtorjev, kot so: Richard in drugi (2009), Inanga in Schneiderb (2005), Milfelner (2008), Kaplan in Norton (1996), Lahovnik (2008), Jurše idr. (2007), Lambin (2000), Narver in Slater (1990), Hamel (2002), Prahalad in Ramaswamy (2004), Davila, Epstein in Shelton (2005), Hippel (2005); Tidd, Besant in Pavitt (2001), in drugih. Poleg tega bomo ob uporabi uravnoveženega sistema kazalnikov (angl. balanced score card – BSC), ki sta ga predlagala Kaplan in Norton (1996), pri merjenju uspešnosti upoštevali tudi naslednje (Richard 2009, 724-738):
 1. Merjenje uspešnosti zahteva tehtanje relevantnosti uspešnosti za glavne interesne skupine (deležnike, stakeholder-je).
 2. Merjenje uspešnosti mora upoštevati heterogenost okolja, strategij in praks upravljanja.
 3. Merjenje uspešnosti zahteva razumevanje lastnosti časovne vrste, ki so povezane z aktivnostmi organizacije glede na učinkovitost.
 4. Merila uspešnosti ne smejo biti preveč specifično vezana na vprašanje v raziskavi, ampak morajo biti dovolj robustna, da pokrijejo področje organizacijske učinkovitosti.
 5. Merjenje uspešnosti zahteva razumevanje odnosa med merami.
 - spoznanji, ki jih Mulej s soavtorji (2009a) izpostavlja takole: Politika odločanja na organizacijskem, korporacijskem in vladnem nivoju bi morala biti pod večjim vplivom dejavnikov, povezanih z lastnim vrednotenjem in čutenjem svojega življenja. Medtem ko so bili v zgodnjih fazah ekonomskega razvoja, ko je bil glavni namen zadovoljitev osnovnih potreb, ekonomski pokazatelji izredno pomembni, so z rastjo blaginje v družbi razlike v globalnem psihičnem dobrem počutju ljudi čedalje manj povezane z njihovimi prihodki in čedalje bolj z značilnostmi, kot so medsebojni odnosi in zadovoljstvo pri delu. Zavedati se je potrebno, da so pričakovani rezultati, celo ekonomski, pogosteje posledica psihičnega dobrega počutja kot obratno. Sodelavci z višjo ravniyo subjektivnega in psihološkega dobrega počutja pomagajo sodelavcem na različne načine, imajo pozneje višje prihodke in so uspešnejši na delovnem mestu kot ljudje, ki so na tej lestvici nizko. Torej, psihično dobro počutje (PDP) ni dragoceno samo zaradi dobrega počutja samega, ampak je lahko tudi koristno, zato je smiselno in nujno spremljanje posameznikovega PDP na ravni države in organizacije.
 - spoznanji, ki izhajajo iz trenutno revolucionarnega razvoja ekonomije, ki ga je povzročilo povezovanje ekonomije in managementa z raziskovanjem posameznikove sreče. Frey in Stutzer (2009, 1) izpostavljata, da je sreča postala prava tema za ekonomijo šele v zadnjih letih. Do sedaj je bilo raziskovanje subjektivnega dobrega počutja skorajda izključno v rokah psihologov in sociologov (glej npr. Veehoven, 1997a, b). V zadnjih letih pa je več

ekonomistov subjektivno dobro počutje začelo obravnavati kot resen predmet (glej, na primer, Blanchlower in Oswald, 2000; Di Tella et al. 2001; Falk in Knell, 2000, Frey in Stutzer, 1999, 2000, 2003, 2009; Easterlin 1995, 2001, 2003; McBride, 2001; Pradhan in Van Praag in Frijters, 1997, 1999; Van Praag in drugi, 2001; Renwick, 2003; Sumner, 2004; Clark idr. 2005; Grü in Klasen, 2001; Goossens idr., 2007; Grü in Klasen, 2003 in drugi). Zgodnje študije so prispevali Easterlin (1974), Van Praag (1971) in Van Praag in Kapteyn (1973). Kljub temu pa ekonomisti niso prevelike pozornosti posvečali povezavi med subjektivnim dobrim počutjem zaposlenih in uspešnostjo organizacij. Že dobro počutje zaposlenih so raziskovali le redki avtorji npr. Page in Vella-Brodrick (2009), Renwick (2003) in drugi. Zato ne preseneča, da smo v literaturi zasledili malo raziskav povezave med dobrim počutjem zaposlenih in njihovo uspešnostjo (Wright in Bonett 1997; Wright in Cropanzano 1997, 2000, 2004; Wright in Staw 1999), medtem ko so Judge idr. (2001) raziskovali posameznikovo povezavo med zadovoljstvom z delom in uspešnostjo pri delu.

Pri proučevanju celovitosti, ki jo je obravnaval Bertalanffy (1968), izstopa proučevanje te kot zadostne in potrebne namesto popolne, kot so jo proučevali Mulej (2000), Treven in Mulej (2005a, b in c), Mulej in Kajzer (1998a,b),... Prišla je tudi v enciklopedijo (François, 2004). Chopra (2006, 120) v smislu celovitosti govori o celosti, ki jo opredeljuje kot vključevanje vsega, ne da bi pri tem karkoli pustili zunaj. Celovitost povezuje tudi z osebnostjo; v tej zvezi jo opredeljuje kot stanje onkraj osebnosti, ki se pojavi takrat, kadar je »jaz sem«, ki se nanaša na posameznika, enak »jaz sem« povsod. Žal to iz naravnih človeških razlogov ni izvedljivo, saj gre za človeško ravnanje: lastnosti je preveč, zato je tudi toliko specializacij. Izvedljiva je zaradi njih le zadostna in potrebna celovitost ravnanja. Zato je za naše raziskovanje pomembna tudi teorija sistemov kot veda o celovitem opazovanju, dojemanju, razmišljanju, čustvenem in duhovnem življenju, odločanju in delovanju ljudi (Mulej in Hrast 2008, 42).

Ker celovitost apliciramo na osebnost človeka kot zaposlenega, je ključnega pomena tudi psihologija in s tem naslednji avtorji s tega področja: Musek (1977a, 1977b, 1982, 1991, 1993a, b, 1997, 1998, 1999a, 1999b, 2000, 2001, 2005a, 2005b in 2005c), Fromm (2002, 2003, 2004, 2005), Trstenjak (1979, 1981, 1985, 1989, 1991, 1992a, b), Neumann (2001), Lesar (2002),... Psihologija opredeljuje osebnost, njene temeljne dejavnike, strukture in razvoj osebnosti. Pri proučevanju osebnosti bomo uporabili naslednje teorije: (i) teorije osebnostne rasti, (ii) kognitivne teorije in (iii) teorije o razvoju jaza, samo-identitete in samo-dejavnosti. Pri tem je pomembna tudi eksistencialna analiza in Franklovo razumevanje človeškega razvoja in delovanja v svetu; njegov koncept izpostavlja, da ima nesporno prvenstvo duhovna motivacija, kjer je v ospredju želja po smislu – notranja želja posameznika, da doživi svoje življenje kot vredno in smiselno. Viktor Frankl, utemeljitelj logoterapije, navaja pomanjkanje občutja življenjske smiselnosti kot pglavitno »nevrozo« sodobnega človeka, ki se kaže

v občutju nesmiselnosti, praznine življenja – kot bivanjske praznine. Musek (1999b, 7) izpostavlja, da vprašanje samozavedanja in vprašanje meja osebnosti presega okvir znanstvenega raziskovanja in zadeva filozofske, celo transcendentne vidike osebnosti. Tukaj se naše področje raziskovanja staplja s področjem spiritualizma. Psihologija za našo raziskavo ni pomembna samo z vidika osebnosti, ampak tudi z vidika osebnostnega razvoja. Tega opredeljuje več teorij in sicer: (i) psiho-dinamične teorije (razvojna teorija Sigmunda Freuda), (ii) socio-dinamične razvojne teorije (teorija Alfreda Adlerja, Haraldja Schultz-Henckeja, Harryja S. Sullivana), (iii) teorije osebnostne rasti (teorija Carla G. Junga in Charlotte Bühler), (iv) kognitivne razvojne teorije (Piagetova teorija kognitivnega razvoja in Brunerjeva kognitivna rast) in (v) teorije o razvoju jaza, samo-identitete in samo-dejavnosti (Musek, 1982, 182-225).

»Šele v najnovjšem času se je res močno začelo uveljavljati raziskovanje pozitivnih vidikov človekove narave in življenja v psihologiji in danes zato upravičeno govorimo o trendu pozitivne psihologije (ta termin se je že uveljavil), ki se zanima za psihično zdravje in zadovoljstvo, za psihološke aspekte kakovosti življenja, pozitivno emocionalnost in doživljanje (pozitivni afekt, subjektivni blagor /well-being/, zadovoljstvo z življenjem, dobro počutje, dobro življenje, stanje preplavitve, sreče ipd.) in za temu ustrezajoče osebnostne dimenzije (srečnost, preplavitev /flow/, optimizem, upanje, skromnost).« (Musek 2005a, 174-175). Za našo raziskavo je torej pomembna tudi pozitivna psihologija, za katero Rijavec in Miljković (2006, 621) ugotavljata, da raziskuje pogoje in procese, ki prispevajo k optimalnemu delovanju posameznikov, skupin in institucij. Področje pozitivne psihologije in z njo povezanega psihičnega zdravja (ne zgolj opredeljenega kot odsotnost psihičnih motenj, ampak kot prisotnost več pozitivnih individualnih spremenljivk) je postalo torej šele v zadnjih letih predmet znanstvenega raziskovanja (Musek in Avsec 2002, 7). Musek (2005a, 176) navaja, da so se v okviru pozitivne psihologije pojavile že tudi pomembne sistemizacije raziskovalnih izsledkov in sicer na področjih psihičnega dobrega počutja in življenjskega zadovoljstva, pozitivnega afekta, optimizma, srečnosti, preplavitve, upanja, modrosti, skromnosti in drugih vidikov pozitivne psihične naravnosti (npr. Baltes in Staudinger, 2000; Baumeister in Exline, 2000; Charles, Reynolds in Gatz, 2001; Csikszentmihalyi, 1990, 1997; Diener in Diener, 1995; Ellis, 2000; Lykken, 1999; McCullough, 2000; McCullough in Snyder, 2000; Myers, 1992; Myers in Diener, 1996; Seligman in Csikszentmihalyi, 2000; Sheldon in drugi, 2000; Simonton, 2000; Snyder, 1994, 2000; Tangney, 2000; Watson, Clark in Tellegen, 1988). Musek (2005a, 176) navaja najpomembnejše modele tega področja.

Temelj našega raziskovanja predstavlja model psihičnega dobrega počutja, ki združuje model subjektivnega (emocionalnega) dobrega počutja, ki ga je od leta 1984 skupaj s sodelavci razvijal Diener s soavtorji (1993), model psihološkega dobrega počutja in Ryanov in Decijev (2001) model samodeterminacije (Musek 2008, 139-160). Vse elemente psihičnega dobrega počutja nekoliko podrobneje predstavljamo.

ZIPOC posameznika se povezuje tudi s subjektivnim dobrim počutjem - lastnim vrednotenjem in čutenjem življenja, ki je temelj hedoničnega modela. Subjektivno

dobro počutje namreč opredeljujeta Diener in Seligman (2004) kot pozitivno vrednotenje posameznikovega življenja, vključno s pozitivnimi čustvi, delom, zadovoljstvom in pomenom. Po ugotovitvi Dienerja in Seligmana (2004, 1) so z rastjo dobrega počutja v družbi razlike v subjektivnem dobrem počutju ljudi, ki je del psihičnega dobrega počutja, čedalje manj povezane z njihovimi prihodki in čedalje bolj z lastnostmi, kot so medsebojni odnosi in zadovoljstvo pri delu. Avtorja kot pomembne neekonomске kazalnike subjektivnega dobrega počutja v družbi navajata socialni kapital, demokratično vodstvo in človekove pravice, medtem ko na delovnem mestu neekonomski kazalniki vplivajo na zadovoljstvo pri delu in donosnost. Diener in Seligman (2004, 1) trdita, da so pričakovani (ekonomski) rezultati pogosteje posledica subjektivnega dobrega počutja kot obratno. Prav tako sta spoznala, da imajo ljudje, ki so visoko na lestvici subjektivnega dobrega počutja, višje prihodke in so bolj uspešni na delovnem mestu, kot ljudje, ki so na tej lestvici nizko. Zadovoljni zaposleni so boljši sodelavci, torej pomagajo sodelavcem na različne načine. Nadalje imajo ljudje, ki izkazujejo višje subjektivno dobro počutje, boljše socialne odnose. Za njih je, na primer, bolj verjetno, da se bodo poročili, ostali poročeni in imeli uspešen zakon. Končno je subjektivno dobro počutje povezano z zdravjem in dolgim življenjem, čeprav so povezave med njima daleč od tega, da bi jih popolnoma razumeli. Torej, subjektivno dobro počutje ni dragoceno samo zaradi dobrega počutja samega, ampak je lahko tudi ekonomsko koristno. Ta dejstva kažejo na to, da je spremljanje subjektivnega, zato tudi psihičnega dobrega počutja na nivoju države in podjetja nujno in da mora psihično dobro počutje postati osrednja tema pri kreiranju politike vodenja in natančno merjenje le-tega osnovna obveza te politike (Diener in Seligman 2004, 1).

Avtorja predlagata, da se za merjenje subjektivnega dobrega počutja uporabijo spremenljivke, ki vključujejo pozitivna in negativna čustva, predanost, namen in pomen, optimizem in zaupanje ter širok koncept zadovoljnega življenja. Obenem pa izpostavljata, da so za merjenje subjektivnega dobrega počutja pomembna raziskovanja, ki se nanašajo na družbene pogoje, prihodke, delo, psihično zdravje ter mentalne in socialne motnje. Na mejo med subjektivnim dobrim počutjem in koncem motiviranosti zaradi samozadovoljstva (complacency) ob izobilju (affluence) opozarja James (2007). Pomembno je spremljanje subjektivnega dobrega počutja, ki podpira pripravljenost ljudi za ustvarjalno delo in sodelovanje, kar lahko vodi k večanju objektivnega družbene in osebne blaginje. Prosenak in Mulej (2008, 14) trdita, da na posameznikovo dožemanje subjektivnega dobrega počutja vplivajo njegova subjektivna izhodišča, ki krepijo tudi njegovo pripravljenost za (ustvarjalno) (so)-delovanje, ki prispeva k ustvarjanju vrednosti in s tem h krepitvi objektivnega družbenega blagostanja. Hornung (2006; povzeto po Prosenak in Mulej, 2007: 6) nudi zanimiv skupni imenovalec: srečnost šteje za stalen cilj ljudi in dovolj celovit sinergijski kazalnik dovolj celovitega blagostanja, dobrega delovanja, telesnega, psihičnega in družbenega zdravja človeka.

Ker je posameznik tudi duhovno bitje, so psihologi Jung, Goldstein, Maslow in Rogers, ki so poudarjali samoaktualizacijo, in Frankl, ki je izpostavljal življenjski smisel, oblikovali novo pozitivno psihološko obliko eudaimonske smeri in jo povezali s

pojmom psihološkega dobrega počutja (Musek 2008, 143). Psihološko dobro počutje zajema več kategorij. Ryff (1989) ter Ryff in Keyes (1995) sta na podlagi obstoječe literature v zvezi s psihičnim zdravjem oblikovala vprašalnik s šestimi lestvicami: (i) sprejemanje sebe, (ii) pozitivni odnosi z drugimi, (iii) avtonomnost, (iv) obvladovanje okolja, (v) smisel življenja in (vi) osebna rast. Teh šest elementov določa čustveno in psihično zdravje (Ryff & Singer 1998). Postregla sta z dokazi, da eudajmonično življenje, kot je prikazano v psihološki blaginji, lahko vpliva na določene psihološke sisteme, ki so povezani z imunološkim funkcioniranjem in skrbjo za zdravje.

Musek (2008, 144) poudarja, da se med obema paradigmama nahaja model determinacije, po katerem so dimenzije psihološkega dobrega počutja dejavniki, ki spodbujajo psihično dobro počutje, vendar ga ne opredeljujejo. Model predvideva, da je temeljni dejavnik, ki deluje na subjektivno (emocionalno) dobro počutje kot tudi na psihološko dobro počutje, zadovoljevanje temeljnih človekovih potreb. Ryan in Deci (2001, 146-147) samo-determinacijsko teorijo (SDT – self-determination theory) označujeta kot vidik/pogled, ki je tako vključil koncept eudaimonie ali samo-realizacije kot osrednji aspekt blagostanja kot je poskušala določiti, kaj je to 'samega sebe realizirati' in kako je to mogoče doseči. SDT predpostavlja tri osnovne psihološke potrebe: avtonomijo, kompetenco in povezanost – in trdi, da je zadovoljevanje teh potreb esencialno za psihološko rast (intrinzična motivacija), integriteto (ponotrnanje in asimilacija kulturnih praks) in blagostanje (življenjsko zadovoljstvo in psihološko zdravje), prav tako pa tudi izkušnje z vitalnostjo (Ryan & Frederick 1997) in skladnost s samim sabo.

Kot smo že prej omenili, je vse tri omenjene modele Musek (2008) združil v model psihičnega dobrega počutja. Ker gre za nov model, še ni bila zasnovana povezava med omenjenim konceptom in človekom kot zaposlenim, še manj pa z njegovo zadostno in potrebno osebno celovitostjo, ki je nov pojem in s tem tudi nov konstrukt v poslovnih vedah.

Da je integracija različnih modelov posameznikovega dobrega počutja smiselna, potrjuje tudi raziskava Sammanove (2007), ki je oblikovala poseben predlog merjenja psihološkega in subjektivnega dobrega počutja na individualni ravni kakor tudi na ravni gospodinjstev. Predlog merjenja temelji na ožjem seznamu sedmih kazalnikov. Kazalniki vključujejo tako eudajmonična kot hedonična merila, in zajemajo štiri vidike dobrega počutja (Samman 2007, 459): (i) smisel v življenju, (ii) v skladu s samodeterminacijsko teorijo zadovoljenost temeljnih osnovnih psiholoških potreb, (iii) zadovoljstvo na posameznem življenjskem področju kakor tudi zadovoljstvo z življenjem v celoti in (iv) srečo.

Psihično dobro počutje se tesno povezuje tudi s spoznanji s področja spiritualizma oz. duhovnosti. Spoznanja s področja spiritualizma oz. duhovnosti črpamo od Kojca (2001, 2002 in 2007), Kononenka (2002, 2005a,b,c in 2006), Soskinove (2008), Museka (1998), Chopre (1996, 1997, 1998, 1999, 2006 in 2008), Hayeve (1994, 2003, 2004, 2006 in 2008), Maheshwaranande (1999, 2000, 2006, 2008), Kriyanande (2007), Mukerjija (2006), Vivekanande (2000), Bhaktivedante (1994, 1995 in 1998) in drugih.

Spiritualizem se dandanes povezuje tudi z managementom. Tako Kunde (2000) govori o spiritualnem managementu, medtem ko Zoharjeva (2006,13) izpostavlja duhovno inteligenco kot filozofijo korporativnega vodenja, ki spreminja pomen in smisel poslovanja s ciljem zagotavljati dobro počutje. Zato po mnenju Zoharjeve (2006, 13) duhovna inteligenca, nadgrajena z duhovnim kapitalom, pomembno prispeva k sodobnemu vodenju in poslovanju organizacij ter postavlja novo paradigmo poslovanja. Ta temelji na soodvisnosti, o kateri sta govorila Bertalanffy (1950), ki je na njej zasnoval 'splošno teorijo sistemov', in Lovelock, ki v okviru svoje hipoteze Gaia izpostavlja, da so organizmi v naravi soodvisni in zato vplivajo drug na drugega, četudi niso nujno vidno in neposredno povezani (Mulej in Hrast 2008, 43). Iz nje kot praktičnega dejstva izhaja etika soodvisnosti (Mulej, v Mulej idr., 2000), ki usmerja ljudi k sodelovanju in sožitju, ki sta podlaga poti k zadostni in potrebni osebni celovitosti, saj jo posamezni specialist brez sodelovanja z drugimi doseže le izjemoma.

Sociologija kot znanost o družbi in družbenih pojavih s teoretskimi koncepti in empiričnimi metodami analizira, opisuje in pojasnjuje ustroj, delovanje in razvoj človeške družbe (Leksikon Sova 2006, 1030). Za naše raziskovanje je sociologija pomembna, ker se ukvarja z vedenjem človeka kot socialnega bitja. Posebej je za našo raziskavo pomembna socialna psihologija, ki vključuje med drugim tudi medosebna razmerja, motivacijo, organizacijske vede in upravljanje človeških virov kakor tudi človeško sporazumevanje.

S filozofskega stališča so naše raziskovanje zaznamovali Trstenjak (1999), Khalil (1997, 2003 in 2006), Fromm (2002, 2003, 2004 in 2008) in drugi. Trstenjak (1979, 223) je poudaril, da tisti, katerih področje delovanja se nanaša na človeške zmožnosti, želijo vključiti in izkoristiti vsa spoznanja in izsledke znanosti, ki se ukvarjajo z ljudmi, za povsem praktične namene (psihologija, sociologija,...). Posebno področje, ki se ukvarja s človeškimi sposobnostmi in zmožnostmi, je v okviru managementa HRM, tj. management človeških virov, kjer se management in ekonomija poveujeta s psihologijo in sociologijo, pa tudi z naravoslovjem. Eno izmed povezav izraža zadovoljstvo zaposlenih. To potrjuje tudi prispevek o Evoluciji raziskav in praks osebnosti na delu, v katerem je navedeno, da so v 90-ih letih 20. stoletja raziskave kot osebnostno značilnost opredelile tudi zadovoljstvo zaposlenih (Schneider 2007, 583-611).

Novo povezavo vseh omenjenih spoznanj, ki niso izpod peres ekonomistov, je podobno kot Mulej in Trstenjak (omenjeni viri) spravila v tesno povezavo z ekonomijo komisija, ki jo je imenoval francoski predsednik države in jo je vodil nobelovec za ekonomijo Stiglitz. Stiglitz (2009) poroča, da so ocenili, da GDP pove nekaj samo o obsegu poslovanja, ne pa o bogastvu ali celo o dobrem počutju; zato je potrebno dobro počutje meriti z drugimi merili.

Človek kot zaposleni si mora prizadevati za približevanje k zadostni in potrebni osebni celovitosti, saj mu ta zagotavlja višjo raven psihičnega (in telesnega) dobrega počutja, ki mu zagotavlja številne prednosti, ki se odražajo med drugim tudi na delovnem mestu. Torej morajo za to biti zainteresirane tudi organizacije, ki si

prizadevajo za uspešnost poslovanja.

Razprava

Zaradi kompleksnosti in pogostosti izzivov, s katerimi se soočajo organizacije, postajajo zaposleni s svojimi zmožnostmi ključni faktorji njihove uspešnosti. Zato v organizacijah zaposlujejo sodelavce, ki so sposobni učinkovito, uspešno, samostojno, odgovorno in ustvarjalno opravljati njim primerna dela in s tem uresničevati zastavljene cilje in vizijo sebe in organizacije. Posamezniki, da bi uspešno obvladovali zahteve delovnega okolja, čedalje več časa preživijo na delovnem mestu in to ne glede na to, ali se na delovnem mestu poskušajo uveljaviti ali pa jim opravljanje dela pomeni le vir zaslužka.

Čeprav delo človeku daje identiteto, samospoštovanje, socialno podporo in materialne nagrade, človek v življenju ni samo v vlogi zaposlenega, marveč je vpet v več vlog, od partnerske, starševske do različnih sorodstvenih, sosedskih, prijateljskih in drugih. Vsaka od teh prinaša tudi obveznosti, ki naj bi jih v skladu z uveljavljenimi družbenimi normami uresničeval karseda optimalno. Ljudje, vpeti v iluzijo udobja delovnega mesta, češ da zagotavlja PDP, poskušajo slediti izzivom in zahtevam na delu, po drugi strani pa se v njih porajajo negativna občutja, povezana z nezadovoljivim uresničevanjem drugih življenjskih vlog. Med drugim so vedno izrazitejše nezadovoljene potrebe uresničevati lastni potencial in se samoizpolnjevati. To ima tudi ekonomske posledice za delodajalce, ne le za zaposlene/sodelavce.

Človek je večplastno bitje, je tudi strokovnjak/specialist in kot takšen mora sodelovati z drugimi strokovnjaki/specialisti, da bi se lahko približal zadostni in potrebni celovitosti v svojem razmišljanju kot tudi ravnanju oz. delovanju. Nujno je, da pri tem upošteva zakon entropije, ZIPC, zakon hierarhije zaporedja in soodvisnosti, smernice za opredelitev subjektivnih izhodišč, smernice za vzdrževanje ustvarjalnega sodelovanja kakor tudi metode za modeliranje ustvarjalnega sodelovanja glejte: Mulej, 2000). S tem pa stopa na pot doseganja ZIPOC.

Da bi človek lahko v čim večji meri udeležan celovitost svojega razmišljanja in dejanj, si mora prizadevati za ZIPOC. To od njega zahteva, da se zaveda sidrišč ZIPOC, kot so npr. osebnost, zavest, (socialno, duhovno in telesno) zdravje, prav tako mu ne smejo biti tuje tudi tehnike, ki posamezniku po posamezni (opredeljeni) dimenziji ZIPOC (telesno ravnovesje, duševna zrelost, družbena integriranost, duhovna zrelost, ekonomska stabilnost in drugo) omogočajo približevanje k ZIPOC.

Vse to kaže, da ima ZIPOC več dimenzij, od katerih smo obravnavali le nekatere, tiste, ki so zadostne in potrebne hkrati. Pri tem velja poudariti, da smo ZIPOC sami teoretično opredelili, definirali dimenzije, zasnovali merski instrument in podali aktivnosti, ki lahko prispevajo k njeni rasti. Ko organizacije pridobijo spoznanja o stopnji ZIPOC njihovih zaposlenih, lahko organizacije, predvsem pa posamezniki, izvedejo aktivnosti za njeno krepitev. (Več v: Šarotar Žižek, 2012)

S tem, ko se človek približuje ZIPOC, je vedno bolj sposoben delovati v skladu z vrednotami, kulturo, etiko in normami (VKEN), ki jih je po potrebi zmožen tudi

inovirati. To pozitivno prispeva k razvoju njegove sposobnosti kreativnega razmišljanja in delovanja, torej ustvarjati invencije, ki so lahko tudi inovacije. Posameznikove inovacije, pa naj bodo tehnološke ali netehnološke (poslovni načrti, metode, organizacija, stil vodenja, poslovni proces, managementski stil, VKEN, njegove navade kot tudi navade drugih), temeljijo na upoštevanju soodvisnosti in celovitosti. S tem postajajo aktivnosti človeka kot zaposlenega družbeno odgovorne, temelječe na iskrenosti in poštenosti. To je odlična podlaga za to, da organizacije postajajo družbeno odgovorne in obenem delujejo v skladu z ZIPC.

Takšen način poslovanja organizacij vpliva na PDP zaposlenih v organizacijah, saj se odraža tudi v ravnanju z ljudmi pri delu, temelječem na strategijah, taktikah, ciljih in aktivnostih. Če se organizacije zavedajo povezave med ZIPOC in PDP ter njenega vpliva na uspešnost organizacije, v svoje strategije, taktike, cilje in aktivnosti ravnanja z ljudmi pri delu vgradijo tudi elemente, ki vplivajo na ZIPOC zaposlenih kakor tudi njihovo PDP. PDP pri zaposlenih vpliva na to, da:

- izvajajo prave stvari na pravi način v pravem času (so učinkoviti),
- naredijo več z manjšimi vložki (produktivni),
- ustvarjajo odlične rezultate (so delovno uspešni),
- so zadovoljni z delom (so osebno uspešni),
- so motivirani in motivirajo druge,
- so lojalni organizaciji,
- imajo dobro samopodobo,
- imajo razširjeno socialno mrežo na osebnem in strokovnem področju,
- imajo pretežno pozitivna čustva,
- so ustvarjalnejši,
- imajo manj negativnih čustev,
- so bolj (psihično in fizično) zdravi,
- dobijo boljše ocene nadrejenih,
- so bolje plačani,
- pomagajo drugim sodelavcem na različne načine,
- učinkoviteje obvladujejo stresne situacije,
- so naklonjeni uresničevanju ciljev,
- podajajo več predlogov za izboljšanje dela itn.

Vse to pa preko invencij/inovacij ter tudi učinkov na področju HRM vpliva posredno ali neposredno na uspešnost organizacij, ki ju (npr. preko BSC) ugotavljamo po naslednjih vidikih: (i) s finančnega vidika, (ii) z vidika poslovnih procesov, (iii) z vidika odjemalcev in (iv) z vidika učenja in rasti. Če organizacije ne izvajajo strategij in taktik, izhajajočih iz modela HRM, ki temelji na načelih družbene odgovornosti, se jim to negativno odraža tudi v (oportunitetnih) stroških.

Torej organizacijam ne sme biti vseeno, kakšno je PDP njihovih zaposlenih, ki je sestavljeno iz subjektivno dobro počutje (SDP), psihološko dobro počutje (PDP') in

samodeterminiranosti. Organizacije morajo meriti vsaj določen vidik PDP, če ne kar vseh. Pri tem imajo na voljo več merskih instrumentov: (i) lestvica zadovoljstva z življenjem (SDP), (ii) PANAS (SDP), (iii) merski instrument, ki združuje trditve v skladu s šestimi dimenzijami PDP' (PDP) ter (iv) samodeterminiranost. S PDP je povezano tudi samospoštovanje zaposlenega. Pri tem je zelo pomembno, da organizacije PDP zaposlenih redno merijo. Ko ga izmerijo, ga lahko upravljajo, torej tudi povečujejo. SDP lahko npr. povečujejo v splošnem s programi povečevanja sreče, programi dnevne oskrbe, odstranjevanjem raznih odpadkov, povečanimi možnostmi za fizično aktivnost ljudi, priložnostmi za starejše odrasle, da ohranjajo udeležnost in angažiranost v življenju skupnosti, itn. Na delovnem mestu pa organizacije lahko povečujejo SDP s/z:

- preoblikovanjem dela,
- fleksibilnim načrtovanjem dela,
- analizo in natančno opredelitvijo vloge,
- razvijanjem komunikacijskih spretnosti managerjev,
- ustvarjanjem ugodne organizacijske klime,
- načrtovanjem in razvijanjem karier,
- delovnimi razmerami,
- programi za usposabljanje zaposlenih za zagotavljanje dobrega počutja,
- programi za ohranjanje zdravja in dobrega počutja ter
- programi za pomoč zaposlenim.

Kasser in Sheldon (2009: 243) sta šla korak dlje, predlagala sta, da organizacije razmislijo o možnosti 'izobilja časa' kot alternativnem modelu za povečevanje zadovoljstva zaposlenih in etične poslovne prakse. Vse to pa nas vodi tudi k temu, da lahko sprejmemo misli Freya in Stutzerja (2001: 1), ki dokazujeta, da je SDP zadovoljiv empirični približek ocene o zadovoljstvu človeka in da lahko raziskovanje sreče doprinese spoznanja, pomembna za ekonomijo.

Pomembno je, da organizacije krepijo tudi PDP', npr. s/z:

- tem, da sodelavci (pravilno) razumejo svoje dolžnosti in pristojnosti,
- zagotavljanjem prostih dni in dni počitka sodelavcev,
- zagotavljanjem potrebnega usposabljanja sodelavcev, da ti dobro delajo in so ob tem zadovoljni,
- zagotavljanjem usposabljanja sodelavcev o zdravem življenju in o metodah za lažje premagovanje stresa,
- kariernim razvojem sodelavcev,
- optimalno organizacijo procesa in posledično dela,
- organiziranjem mikro odmorov,
- zagotavljanjem ekonomske varnosti delovnega mesta,
- zagotavljanjem tehnične varnosti delovnega mesta,
- zagotavljanjem fleksibilnega delovnega časa in ustrezno razporeditvijo dela,

- skrbjo za dobre odnose in dobro organizacijsko klimo,
- dobro komunikacijo na vseh ravneh v organizaciji,
- skrbjo za fizično zmogljivost zaposlenih z najemom telovadnice, fitness centra ali drugih oblik redne tedenske rekreacije,
- sofinanciranjem rekreacije izven delovnega časa,
- sofinanciranjem wellness storitev,
- skrbjo za umsko zmogljivost zaposlenih tako, da jim omogočajo sproščanje,
- vzpostavljenim medgeneracijskim sodelovanjem,
- ustvarjanjem priložnosti za starejše odrasle, da ohranjajo udeleženo in angažiranost znotraj organizacije,
- skrbjo za varstvo otrok sodelavcev
- itn.

K PDP' lahko pozitivno prispevajo tudi aktivnosti, kot so npr. aktivna vloga v družini (pomoč partnerju in otrokom), sosedska pomoč in druge aktivnosti v skupnosti, dobrotelost, prostovoljstvo, politično delovanje, vključevanje in izvajanje izobraževalnih dejavnosti idr. Lahko bi rekli, da gre za aktivno izvajanje osebne odgovornosti do družbe. Za dvig PDP' lahko uporabimo tudi tehnike, ki jih ljudje lahko uporabljajo za približevanja k ZIPOC, o katerih smo že govorili.

Kot sestavino PDP morajo organizacije krepiti tudi stopnjo samodeterminiranosti zaposlenih, v okviru katere so posebej izpostavljene potrebe po kompetencah, po avtonomiji in po sorodnosti. K zadovoljevanju le-teh morajo organizacije prispevati, saj s tem povečujejo DP svojih zaposlenih.

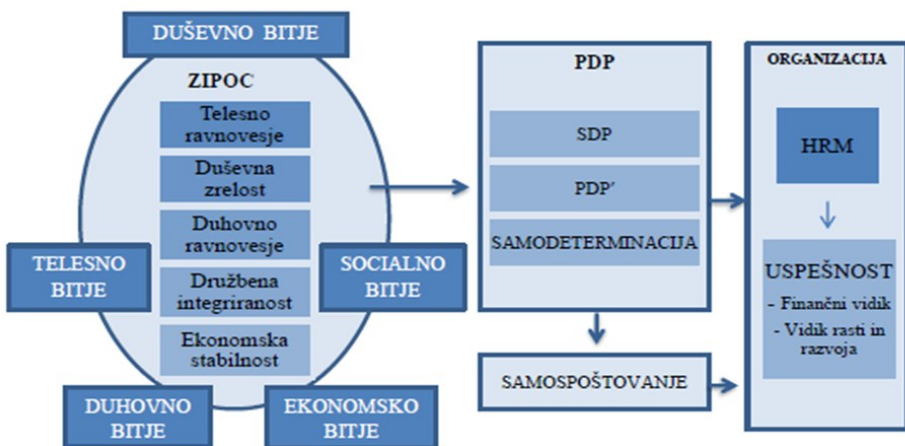
Učinke PDP bi lahko strnili v lastnostnih zaposlenih. Zaposleni so tako svobodni, enakopravni, motivirani, kreativni, srečni, (fizično in duševno) zdravi, produktivni, komunikativni, učinkoviti, uspešni pri reševanju problemov in prepoznavanju svojega življenjskega poslanstva. Zato so lojalni organizaciji, zadovoljni pri delu in v življenju na splošno, uživajo v življenju in tako pristopajo k izvajanju različnih vlog v življenju.

S plačilom za opravljeno delo sicer organizacije svojim zaposlenim v določeni meri zagotavljajo blagostanje, vendar tako zgolj v majhnem deležu prispevajo k njihovem PDP, ki je v razvitih družbah pomembnejše od (materialnega) blagostanja. Pri tem velja poudariti, da materialno blagostanje v skromni meri determinira PDP človeka. Zato ne preseneča, da se na nacionalni oz. makroekonomski ravni pojavljajo nova merila za merjenje družbenega razvoja, ki bi nadomestila BDP kot enoto uspeha sodobne družbe.

Za naše raziskovanje je bila izrednega pomena povezava PDP in uspešnosti organizacij. Pri proučevanju uspešnosti smo naleteli na dilemo uspešnost ali učinkovitost, od katere smo se hoteli distancirati, zato smo za potrebe našega raziskovanja uporabili naslednjo opredelitev uspešnosti: Uspešnost lahko najsplošneje definiramo kot stopnjo doseganja ciljev (celote ciljev in/ali delnih ciljev) na izbranem področju preučevanja. Obravnava uspešnosti je v tem primeru osredotočena na delovanje (in/ali obnašanje) organizacije (kot celote in/ali njenih delov) v razmerju do njenega (njihovega) okolja in ciljev, pričakovanj itd. Pri merjenju uspešnosti smo se

odločili za subjektivno merjenje kazalcev, vključenih v uravnotežen sistem kazalnikov, saj to uspešno nadomešča objektivno merjenje. Ker smo proučevali enega izmed pomembnih virov organizacije, človeški vir, smo se pri merjenju uspešnosti osredotočili na finančni vidik uspešnosti organizacij ter na vidik učenja in rasti. Nadaljnje raziskovanje je lahko usmerjeno tudi v vključitev objektivnega merjenja uspešnosti organizacij, vključenih v raziskavo.

Iz prej opisanega izhaja, da model, predstavljen v sliki 1, temelji na treh glavnih determinantah, v ozadju katerih pa je vedno človek. Gre za naslednje determinante, ki so obenem tudi naši ključni raziskovalni koncepti/konstrukti: (i) ZIPOC, (ii) PDP, (iii) samospoštovanje, (iv) HRM in (v) uspešnost. Povezavo med omenjenimi konstrukti najbolje izraža naša raziskovalna teza, ki se glasi: Organizacije, ki imajo v svoji strukturi (po opredeljenih kriterijih) bolj osebno celovite zaposlene, ki se ponašajo z višjo ravniyo PDP, so uspešnejše. To tezo smo tudi v okviru raziskave potrdili (za podrobnosti glej Šarotar Žižek, 2012; Šarotar Žižek et al. 2014 a, b, c, d; Šarotar Žižek in Milfelner 2014, Milfelner in Šarotar Žižek, 2014).



Slika 2. Model psihičnega dobrega počutja na temelju zadostne in potrebne osebne celovitosti zaposlenih kot vira za krepitev uspešnosti organizacije.

Vir: Lasten

Zaključek

Temeljno raziskovalno vprašanje je, ali je mogoče oblikovati model za krepitev celovitosti posameznika - zaposlenega, ki bi povečeval njegovo psihično dobro počutje in s tem pozitivno vplival na uspešnost organizacij. Namen prispevka je bil analizirati vpliv psihičnega dobrega počutja, ki izvira iz posameznikove zadostne in potrebne celovitosti na uspešnost organizacije, oblikovati model psihičnega dobrega počutja na temelju zadostne in potrebne celovitosti posameznikov za povečevanje uspešnosti

organizacij.

Raziskovalni model je temeljil na večih glavnih determinantah, v ozadju katerih pa je vedno človek. Gre za naslednje determinante, ki so obenem tudi naši ključni raziskovalni konstrukti: (i) zadostna in potrebna osebna celovitost (ZIPOC), (ii) psihično dobro počutje (PDP), (iii) samospoštovanje, (iv) management človeških virov (HRM), (v) aktivnosti organizacije za dvig psihičnega dobrega počutja in (vi) uspešnost. Povezavo med omenjenimi konstrukti najbolje izraža naša raziskovalna teza, ki se glasi: Organizacije, ki imajo v svoji strukturi (po opredeljenih kriterijih) bolj osebno celovite zaposlene, ki se ponašajo z višjo ravnijsi psihičnega dobrega počutja, so uspešnejše.

Pregled literature nas je pripeljal sklepa, da gre za aktualno temo in pomembno netehnološko inovacijo, na podlagi katere organizacije lahko svojo uspešno povečujejo z vlaganji v zaposlene, natančneje v njihovo ZIPOC in PDP. Omenjeno spoznanje je pomembno za slovenske (in druge) organizacije in njene managerje, saj jim pomaga razumeti pomen in vpliv PDP zaposlenih na temelju njihove ZIPOC na HRM in posredno na uspešnost organizacij.

S tem nakazujemo tudi možnost za pot iz slepe ulice, v kateri je sedaj gospodarstvo, ker se je model neo-liberalne ekonomije iztrošil, saj se njegova predpostavka, da deluje svobodni trg za vse enako, ne uresničuje, ampak se z omejeno konkurenco uveljavljajo monopoli in s tem fevdalni kapitalizem. Le-ta onemogoča dobro počutje. To znižuje ustvarjalnost sodelavcev, družbeno odgovornost in zato uspešnost, obenem pa povzroča (namesto da preprečuje) stavke, terorizem, trpinčenje, potrebe po zdravljenju ipd., kar veliko stane. Preko PDP zaposlenih kakor tudi drugih ljudi lahko stopimo na pot iz slepe ulice danega družbeno-gospodarskega položaja.

Predlogi za management

Pričakovani rezultati doktorske disertacije Šarotar Žižkove (2012) bodo bistveno obogatili sposobnost podjetij v tranzicijskih družbah, konkretno v Sloveniji, da bodo pospešeno postala inovativna in družbeno odgovorna podjetja, ki svoj uspeh gradijo na ustvarjalnosti kot podlagi in tudi posledici za PDP sodelavcev. Ta lastnost bi se potem po multiplikativnem učinku lahko razširila z organizacije na druge organizacije, tako da bi v Sloveniji nastala inovativna družba dovolj pospešeno, da bi izšla iz sedanje krize z bistveno manj hudimi posledicami kot sicer. Merjenje in merilno spoznana stanja in trendi so podlaga za smiselno ukrepanje. Le-to sedaj le izjemoma povezuje poslovne in širše ekonomske uspehe z ustvarjalnostjo širših krogov sodelavcev (kar bi zaposleni morali in mogli postati), še manj pa z njihovim PDP, ki je med bistvenimi pogoji, da se njihova naravna in priučena ustvarjalnost uporabita v korist 'njihovih' organizacij in širše skupnosti, ne le za oteževanje delovanja podjetja/organizacije (v obliki spretnega izmikanja, omejevanja na delo po prejetih ukazih in nič več ipd.) in v korist njih samih v prostem času.

Torej je prvo ključno priporočilo managementu, da meri tako stopnjo ZIPOC kot tudi PDP zaposlenih, da bi lahko z ukrepi HRM kakor tudi drugimi ukrepi bistveno

prispevalo k dvigu obeh. PDP zaposlenih, ki temelji na ustvarjalnosti namesto na lenobi, spada med osrednje spregledane pogoje inovacij in zahteva inovacijo navad in zato managementskega stila, da bi postalo dejavnik inovativnega poslovanja in inovativne družbe kot poti iz krize. Merjenje PDP kakor tudi ZIPOC spada med pogoje, da se lastniki, managerji in sodelavci lahko lotijo takega inoviranja, saj je človeška navada, da se največ ukvarjamo s tistim, kar nam z merili daje spodbudo v obliki slike, ki prikazuje uspešen izid. Tako nastaja možnost za pot iz slepe ulice, v kateri je sedaj gospodarstvo, ker se je model neoliberalne ekonomije iztrošil, saj se njegova predpostavka, da deluje svobodni trg za vse enako, ne uresničuje, ampak se z omejeno konkurenco uveljavljajo monopoli in s tem fevdalni kapitalizem. (Več v: Mulej, Dyck, ur., 2014, 2015; Mulej idr., ur., 2016). Le-ta na temelju odnosa do človeka kot neobdignatiba / nujnega zla, ki je nadomestljivo, onemogoča dobro počutje. To znižuje ustvarjalnost, družbeno odgovornost in zato uspešnost sodelavcev, obenem pa povzroča (namesto da preprečuje) stavke, terorizem, trpinčenje, potrebe po zdravljenju ipd., kar veliko stane. S tem seveda nakazujemo enega izmed ključnih temeljev za pot iz slepe ulice danega družbeno-gospodarskega položaja. Slepa ulica ima svoj skupni imenovalec v enostranskosti, ki je trg sam brez osebnih dejanj in lastnosti vplivnih ljudi doslej ni zmožgal premagati, zato so potrebni dodatni ukrepi za več celovitosti, vključno z ZIPOC ljudi. Pot v drugačno prihodnost podpirajo PDP in ZIPOC zaposlenih ter HRM, ki temelji na družbeni odgovornosti vplivnih, kar razumemo kot poštenost namesto zlorabe v odnosu do zaposlenih, poslovnih in drugih partnerjev, širše družbe, ki kot delček vsebuje dobrodelnost, s katero pa se tu ne ukvarjamo, in okolja kot naravnih pogojev za obstoj človeštva.

Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Avtorji so proučevali človeka, njegove zmožnosti in sposobnosti ter določene segmente človekove osebnosti ter vpliv na storilnost, vendar so pustili ob strani zanimiv vpliv PDP na temelju ZIPOC človeka kot zaposlenega na uspešnost organizacij, ki v nam dostopni literaturi ni bil analiziran. Zato smo si kot osrednji izziv izbranega znanstvenega področja in problema zastavili vprašanje, ali PDP na temelju ZIPOC posameznika predstavlja vir za krepitev uspešnosti organizacije. V raziskavi smo zato zasnovali in oblikovali model PDP na temelju ZIPOC zaposlenih kot možnega vira uspešnosti organizacije. Modelirali smo tudi proces za uveljavljanje izdelanega modela, medtem ko ostaja priložnost njegovo eventualno nadgradnjo izziv za nadaljnje raziskave.

Prav tako kot priložnost za nadaljnje raziskave vidimo tudi v:

- oblikovanju nacionalnega indeksa ZIPOC populacije,
- oblikovanju nacionalnega indeksa PDP posameznikov kot zaposlenih,
- povezovanju ekonomskih, psiholoških, socioloških, antropoloških in podobnih meril za zagotovitev celovitosti meril uspeha, ki zdaj dojemajo zaposlenega bolj kot orodje za dobiček kot obratno.

Literatura

- Amabile, T. M. in Kramer, S. J. 2007. Inner work life: understanding the subtext of business performance. *Harvard business Review*. Vol. 85 No. 5, str. 72-83.
- Baltes, P. B., in U. M. Staudinger. 2000. Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American Psychologist* 55, 122-136.
- Barney, J. B. 2001. Resource-based theory of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* 27, 643-650.
- Barrick, M. R. in M. K. Mount. 1991. The Big Five personality dimensions and job performance. A meta analysis. *Personal Psychology* 44, 1-26.
- Barrick, M. R., M. K. Mount in T. A. Judge. 2001. Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and Assessment* 44(9), 9-30.
- Battison, T. 1999. *Premagujem stres*. Ljubljana: DZS.
- Baumeister, R. F. in J. J. Exline. 2000. Self-control, morality, and human strength. *Journal of Social and Clinical Psychology* 19, 29-43.
- Bercko, V. (2017): ZDA. Trumpova Najprej Amerika. *Večer*, 02. marca, s. 7
- Bertalanffy, L. v. 1968, edition 1979. *General Systems Theory. Foundations, Development, Applications. Revised Edition. Sixth Printing*. New York: Braziller.
- Bhaktivedanta, A. C. 1994. *Življenje izvira iz življenja*. Ljubljana: Skupnost za zavest Krišne.
- Bhaktivedanta, A. C. 1995. *Pot popolnosti*. Ljubljana: Skupnost za zavest Krišne.
- Bhaktivedanta, A. C. 1998. *Bhagavad-gita, kakršna je: z izvornimi sanskrtskimi verzi, njihovo transliteracijo v latinico, slovenskimi soznačnicami za posamezne besede, prevodi verzov in izčrpnimi pojasnili*. Korsnas: The Bhaktivedanta book trust.
- Božič, M. 2003. *Stres pri delu*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Božičnik, S., T. Ećimović in M. Mulej (ur). 2008. *Sustainable future, requisite holism, and social responsibility*. Maribor: ANSTED University, Penang in co-operation with SEM Institute for climate change, Korte, in IRDO Institute for Development of Social Responsibility. Na CD.
- Brečko, D. 1998. *Kako se odrasli spreminjamo*. Radovljica: Didakta,
- Brown, L. R. 2008. *Plan B 3.0; Mobilizing to Save Civilization*. New York, London: Earth Policy Institute, W. W. Norton and Co.
- Büssing, A. 1998. Motivation and satisfacion: The Handbook of Human Resource Management. London: Thomson Business Press.
- Charles, S.T., C.A. Reynolds in M. Gatz. 2001. Age-related differences and change in positive and negative affect over twenty-three years. *Journal of Personality and Social Psychology* 80,136-151.
- Chopra, D. 1996. *Sedem duhovnih zakonov življenja*. Kranj: Vernar consulting.
- Chopra, D. 1997. *Put čarobjaka: dvadeset duhovnih pouka za stvaranje života kakvog želite*. Čakovec: Dvostruka Duga.
- Chopra, D. 1998. *Put do ljubavi*. Čakovec: Dvostruka Duga.
- Chopra, D. 1999. *Kvantno liječenje*. Zagreb: V.B.Z.
- Chopra, D. 2006. *Knjiga skrivnosti*. Maribor: Litera.
- Chopra, D. 2008. *Življenje onstran smrti*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Clark, A., F., Entilé, F., Postel-Vinary, C., Senik in K. Van der Straeten. 2005. Heterogeneity in Reported Well-Being: Evidence from Twelve European Countries. *The Economic Journal*

115, 118-132.

- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow*. New York: Basic
- Csikszentmihalyi, M. 1990 *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: HarperCollins.
- Cvetko, R. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče RS in Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- David G. Blanchflower & Andrew J. Oswald, 2000. "Well-Being Over Time in Britain and the USA," NBER Working Papers 7487, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Davila, T., M. J. Epstein, in R. Shelton. 2005. *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
- Di Martino, V. in M. Musri. 2001. *Guidance for the prevention of stress and violence at the workplace*. Kuala Lumpur: Department of occupational safety and health Malaysia.
- Di Tella, R., MacCulloch, R.J., & Oswald, A.J. (2001). Preferences over inflation and unemployment: Evidence from surveys of happiness. *American Economic Review*, 91, 335-341.
- Diener, E. and M. E. P. Seligman 2004. Beyond Money. Toward an Economy of Well-Being. *Psychological Science in the Public Interest* 5(1), 1-31.
- Diener, E. in Diener, M. 1995. Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 653-663.
- Diener, E., E. Sandvik, L. Seidlitz, in M. Diener. 1993. The relationship between income and subjective well-being: Relative or absolute? *Social Indicators Research* 28, 195-223.
- Dodič Fikfak, M. 2009. Prestrukturiranje gospodarstva in kazalniki zdravja. V: *Delo – most za sodelovanje/4. mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2009*. Hrast, A. in M. Matjaž (urednika). Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, 63.
- Duffy, M. K., D. C. Ganster in M. Pagon. 2002. Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Easterlin, R. A. 1974. Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence. In P. A. David and M. W. Reder (Eds), *Nations and households in Economic Growth*. New York: Academic Press.
- Easterlin, R. A. 1995. Will Raising the Incomes of all Increase the Happiness of All? *Journal of Economic Behavior and Organization*, 27(1).
- Easterlin, R. A. 2001. Subjective Well-Being and Economic Analysis: A Brief Introduction. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 45(3): 225-226.
- Easterlin, R. A. 2003. Building a Better Theory of Well-Being. IZA DP No. 742. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit. Dostopno na: <http://ssrn.com/abstract=392043>.
- Écímović, T., M. Esposito, W. Flint, R. B. Haw, M. Mulej, M. A. Shankaranarayana, P. A. Wilderer in L. Williams. (2007): *Sustainable (Development) Future of Mankind*. Korte: SEM Institute for Climate Change, www.institut-climatechange.si.
- Écímović, T., M., Mulej in R. Mayur. 2002. *Systems Thinking and Climate Change System (Against a Big »Tragedy of the Commons« of All of Us)*. SEM Institute for Climate Change, Korte. www.institut-climatechange.si.
- Elias Khalil, 2006. "Moral Outrage," Monash Economics Working Papers 07/06, Monash University, Department of Economics.
- Elias Khalil, 2006. "Weakness Of Will," Monash Economics Working Papers 06/06, Monash University, Department of Economics.
- Elias L. Khalil (ed.), 2003. "Trust," Books, Edward Elgar Publishing, number 2482, May.
- Elias L. Khalil, 1997. "Chaos Theory Versus Heisenberg's Uncertainty: Risk, Uncertainty and Economic Theory," *The American Economist*, Omicron Delta Epsilon, vol. 41(2), pages 27-40, October.
- Ellis, A. (2000). Spiritual goals and spirited values in psychotherapy. *Journal of*

- Individual Psychology*, 36, 279-284.
- Ellis, A. (2000). *How to maintain and enhance your rational-emotive therapy gains*. (Rev. ed.). New York: The Institute for Rational-Emotive Therapy.
- Ellis, A. (2000). *How to control your anxiety before it controls you*. New York: Citadel.
- Falk, A. and M. Knell, 2000. Choosing the Joneses on the endogeneity of reference groups. Working Paper Series of the Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, No 53. Switzerland
- François, C. (ur.). 2004. *International encyclopedia of systems and cybernetics*. 2nd ed. Part I. and Part II. München: K. G. Saur
- Frey, B. in A., Stutzer. 2001. What can Economist learn from Happiness Research?. CESifo Working Paper No. 503; University of Zurich Workin Paper No. 80. Munich: Center for Economic Studies & Ifo Institute for Economic Research.
- Frey, S. B. in A. Stutzer. 1999. Measuring preferences by subjective well-being. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 155(4), 755-778.
- Frey, S. B. in A. Stutzer. 2000. Subjective well-being, economy and institutions. *Economic Journal* 100: 918-938.
- Frey, S. B. in A., Stutzer. 2003. *Testing Theories of Happiness; Working Paper No. 147*. Zurich: Institut for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Frey, S. B. in A., Stutzer. 2009. *Glück: Die ökonomische Analyse; Working Paper No. 417*. Zurich: Institut for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Fried, Y., H. A. Ben-David, R. B. Tiegs, N. Avital in U. Yeverechyahu. 1998. The Interactive Effects of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Moderated Multiple Regression Approach. *International Journal of Stress Management* 7(4), 289-303.
- Fromm, E. 2002. *Človek za sebe: psihološka raziskava etike*. Ljubljana: Amalietti.
- Fromm, E. 2003. *Umetnost življenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Fromm, E. 2004. *Imeti ali biti*. Ljubljana: Vale-Novak.
- Fromm, E. 2008. *Umetnost ljubezni in življenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Fromm, J (2005. Ten questions about emergence. *Complexity Digest*, 40. doi:<http://dx.doi.org/nlin.AO/0509049> arXiv, 2005/09/27.
- George, M. J. in Jones, R. G. 1996. Understanding and managing organizational behaviour Reading: Addison Wesley Publishing Company.
- Goerner, S., R. G. Dyck in D. Lagerroos. 2008. *The New Science of Sustainability. Building a Foundation for Great Change*. Triangle Center for Complex Systems, Chapel Hill, N.C.
- Goossens L., Sunaert S., Peeters R., Griez E. J. L., Schruers K. R. J. (2007. Amygdala hyperfunction in phobic fear normalizes after exposure. *Biol. Psychiatry* 62, 1119–1125 10.1016/j.biopsych.2007.04.024 [PubMed] [Cross Ref]
- Gorišek K.. 2000. Zadovoljstvo zaposlenih: naše razumevanje danes – naše potrebe jutri. Kadri.
- Gregson, T. Wendell, J. 1994. Role conflict, role ambiguity, job satisfaction and the moderating effect of job-related self. *Journal of Applied Business Research*, 10 (2), 104- 114.
- Grü, C. in S. Klasen. 2001. Growth, income distribution and well-being in transition countries. *Economics of Transition* 9(2), 359-394.
- Grü, C. in S. Klasen. 2003. Growth, Inequality and Well-Being: Intertemporal and Global Comparisons. *CESifo Economic Studies*. 49(4): 617-659.
- Hamel, G. 2002. *Leading the Revolution; How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Boston: A Plume Book.
- Hay, L. L. 1994. *Moč je v tebi*. Ljubljana: Rea.

- Hay, L. L. 2003. *101 pot do sreče*. Ljubljana: Karantanija.
- Hay, L. L. 2004. *Zmorem!: kako si s pomočjo afirmacij izboljšati življenje*. Ljubljana: Gnosis_Quatro.
- Hay, L. L. 2006. *Telo je tvoje: miselni vzroki telesnih bolezni in metafizično zdravljenje*. Ljubljana: Gnosis_Quatro.
- Hay, L. L. 2008. *Obdobja našega življenja: nenavadne resnične zgodbe o istodobnosti, usodi, smislu in namenu*. Ljubljana: Karantanija.
- Hippel, E. von. 2005. *Democratizing Innovation*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Hornung, B. R. 2006. Happiness and the pursuit of happiness. A sociocybernetic approach. *Kybernetes* 35(3/4), 323-346.
- Ihan, A. 2004. *Do opornosti z glavo*. Ljubljana: Mladinska založba.
- Ihan, A. in M. Simonič Vidrih. 2005. *Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim: Kaj lahko naredim, da živim v sožitju s stresom?* Ljubljana: DRX.
- Inanga, E. L. in W. B. Schneiderb 2005. The failure of accounting research to improve accounting practice: a problem of theory and lack of communication. *Critical Perspectives on Accounting* 16 (3), 227-248.
- ISO (2010): ..ISO 26000; See: http://www.iso.org/iso/ discovering_iso_26000.pdf
- 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.
- Judge, T. A. in J. E. Bono. 2001. Relationship of core self evaluation traits – self esteem, generazide self efficacy, locus of control and emotional stability – with job satisfaction and job performance. A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 80-92.
- Judge, T. A., C. J. Thorese, J. E. Bono in G. K. Patton. 2001. The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin* 127, 376-407.
- Judge, T. A., E. A. Locke in C. C. Durham, 1997. The dispositional causes of job satisfactio«. A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior* 19, 151 – 188.
- Jurše, M., Tominc, P. in Prosenak, D. 2007. Globalna tržna usmerjenost in inovativnost kot dejavnika uspešnosti slovenskih podjetij. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kaplan, R. S. in D. P. Norton. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvad Business School Press.
- Kasser, T ., & Sheldon , K. M . (2009). Time affluence as a path towards personal happiness and ethical business practices: Empirical evidence from four studies . *Journal of Business Ethics* , 84 , 243 – 255 .
- Khalil, Elias, 2006. "Entrepreneurship and Economic Theory," MPRA Paper 501, University Library of Munich, Germany, revised 18 Oct 2006.
- Khalil, Elias, 2006. "The Roadblock of Culturalist Economics: Economic Change á la Douglass North," MPRA Paper 1045, University Library of Munich, Germany.
- Kieselbach, T. 2009. Health in restructuring: Empirical evidence and policy recommendations. V: *Delo – most za sodelovanje/4. mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2009*. Hrast, A. in M. Matjaž (urednika). Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, 58.
- Kojc, M. 2001. *Pot k sreči*. Ljubljana: Vale-Novak.
- Kojc, M. 2002. *Učbenik življenja*. Ljubljana: Domus.
- Kojc, M. 2007. *Razsvetljeni človek*. Ljubljana: Vale-Novak.

- Kononenko, I. 2002. *Znanost preverja duhovnost*, [online]. Dostopno na: <http://lkm.fri.uni-lj.si/xaigor/slo/Znanost%20preverja%20duhovnost.doc>. [17.2.2009]
- Kononenko, I. 2005a. Objektivna znanost in subjektivna duhovnost sta komplementarni. V: *Zbornik 8. mednarodne multikonference Informacijska družba*. Markič O. in sod. (uredniki), Ljubljana: IJS 2005, 61-64.
- Kononenko, I. 2005b. *Znanost preverja fenomene zavesti*, [online]. Dostopno na: <http://lkm.fri.uni-lj.si/xaigor/slo/clanki/KOGN2003%20IGOR-ZNANOST%20PREVERJAFENOMENE.doc>. [17.2.2009]
- Kononenko, I. 2005c. *Objektivna znanost in subjektivna duhovnost sta komplementarni*, [online]. Dostopno na: <http://lkm.fri.uni-lj.si/xaigor/slo/IgorKomplementarnost.doc>. [17.2.2009]
- Kononenko, I. 2006. *Učitelji modrosti vseh kultur sporočajo isto*, [online]. Dostopno na: <http://lkm.fri.uni-lj.si/xaigor/slo/modrosti/ucitelji/ucitelji-modrosti60.doc>. [17.2.2009]
- Kovač, D. 2006. Evolucija in kadrovske vidik. V: *Ritmi poslovne evolucije: sistemi, orodja in izkušnje za viharna razmišljanja*. Bulc V. (ur). Ljubljana: Vibacom, 114-122.
- Kriyananda. 2007. *Modrost in moč astrologije*. Ljubljana: Gnostica.
- Kunde J. 2000. *Corporate religion*. London, New York, San Francisco, Toronto, Sydney in drugo: Prentice Hall.
- Lahovnik, M. 2008. Družbena odgovornost ko dejavnik korporacijskega upravljanja podjetij v Sloveniji. *Naše gospodarstvo* 54(5/6), 10-21.
- Lambin, Jean-Jacques (2000). *Market-driven Management – Strategic & Operational Marketing*. Basingstoke, London: Macmillan Press.
- Lawler, E. E. 1994. *Motivation in Work Organizations*. San Francisco: Josey – Bass.
- Leksikon Sova. 2006. Avtorji: France Bučar; Vid Jakulin; Gorazd Kušej; Anton Perenič; Bogomir Sajovic; Bojan Zabel; Maja Ogrizek. Ljubljana : Cankarjeva založba.
- Lesar, I. 2002. *Med iskanjem smisla in izbiri smisla*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Lindemann, H. 1982. *Premagani stres: človek in vsakdanji pritiski*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Lipičnik, b. 1996. Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. 1997. Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. 2002. Ravnanje z ljudmi pri delu. Management. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, B. in Mežnar, D. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Looker, T. in O. Gregson. 1993. *Obvladajmo stres: Kaj lahko z razumom storimo proti stresu?*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Luban-Plozza, B. in U. Pozzi. 1994. *V sožitju s stresom*. Ljubljana: DZS.
- Ludwig von Bertalanffy, "An Outline of General System Theory," *The British Journal for the Philosophy of Science*, Vol. 1, No. 2 (Aug., 1950), pp. 134-165.
- Lykken D. 1999. *Happiness*. New York: Golden Books.
- Maheshwarananda, P. 1999. *Izbrani biseri*. Kranj: Društvo Joga v vsakdanjem življenju.
- Maheshwarananda, P. 2000. *Sistem Joga v vsakdanjem življenju*. Dunaj: Ibero Verlag/European University Press.
- Maheshwarananda, P. 2006. *Skrute moči v človeku: čakre in kundalini*. Novo mesto: DNM.

- Maheshwarananda, P. 2008. *Srečanja z jogijem*. Novo mesto: DNM.
- Marušić, S. 2001. *Upravljanje ljudskim potencialima*, Zagreb: Adeco; Ekonomski institut, Zagreb.
- Maslach, C. in M. P. Leiter. 2002. Resnica o izgorevanju na delovnem mestu. Kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti. Ljubljana: Educy.
- Maslow, A. H. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- McBride, M. 2001. Relative Income Effects on Subjective Well-Being in the Cross Section. *Journal of Economic Behavior & Organization* 45, 251-278.
- McCullough, M. E. 2000. Forgiveness as human strength: Theory, measurement, and links to well being. *Journal of Social and Clinical Psychology* 19, 43-54.
- McCullough, M. E. in C. R. Snyder. 2000. Classical sources of human strength: Revisiting an old home and rebuilding a new one. *Journal of Social and Clinical Psychology* 19, 1-10.
- Merkač Skok, M. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Milfelner B. in S. Šarotar Žižek. 2014. *Model psihičnega dobrega počutja zaposlenih na temelju zadostne in potrebne osebne celovitosti za krepitev uspešnosti*. Maribor: IRDO.
- Milfelner, B. 2008. *Model vpliva trženjskih virov na tržno in finančno uspešnost organizacije: doktorska disertacija*. Ljubljana: Borut Milfelner.
- Možina, S. 1984. Planning for Manpower development. International Centre for Public Enterprises in Developing Countries. Titova, Yugoslavia, pp. 2-8.
- Možina, S. 1998. Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja.
- Možina, S. 2002. Učeha se organizacija – učeči se management. V: Možina, S. (ur.), Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta
- Možina, S., R. Rozman in M. Glas. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S. 2002. *Management kadrovskega virov*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
- Mukerji, A. P. 2006. *Nauk in izvajanje joge*. Šmarješke Toplice: Stella.
- Mulej, M in D. Prosenak. 2009. Social Cause Marketing As a Tool; Promotion of Social Responsibility. *Effective Executive* XII(9), 10-11.
- Mulej, M. (ur.). 2009. *Globalna finančna kriza ter trajnostni razvoj. Posvetovanje ob 50. obletnici Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, M. 1979. *Ustvarjalno delo in dialektična teorija sistemov*. Celje: Razvojni center.
- Mulej, M. 2009. Lack of requisitely holistic thinking and action – a reason for products to not become winners. prispevek za konferenco PODIM 2009..
- Mulej, M. et al. 2000. *Dialektična in druge mehkosistemske teorije: (podlage za celovitost in uspeh managementa)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, M. in A. Hrast. (2008). Družbena odgovornost podjetij. V: Skupaj smo močnejši, Zbornik 2. konference nevladnih organizacij Podravja. Regionalno stičišče Podravja: 41–52.
- Mulej, M. in S. Kajzer. 1998. Tehnološki razvoj in etika soodvisnosti. *Raziskovalec*, 28, 1.
- Mulej, M. in S. Kajzer. 1998a. Ethic of interdependence and the law of requisite holism. In M. Rebernik & M. Mulej (Ed.) *STIQE '98* (pp 56-67). Maribor: ISRUM.
- Mulej, M. Kajzer, Š. 1998a. Tehnološki razvoj in etika soodvisnosti. *Raziskovalec*, 28, 1.
- Mulej, M. Kajzer, Š. 1998b. Ethic of interdependence and the law of requisite holism. V. M.

- Rebernik & M. Mulej (ur.) STIQE '98 (pp 56–67). Maribor: ISRUM.
- Mulej, M., Merhar, V., Žakelj, V. (uredniki) (2016): *Nehajte sovražiti svoje otroke in vnuke. Knj. 1, Družbenoekonomski okvir in osebne lastnosti družbeno odgovornih*, (Knjižna zbirka Frontier, 096), (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Kulturni center: IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti
- Mulej, M., S. Šarotar Žižek, in B. Milfelner. 2009a. *Dovolj celovit model merjenja dobrega počutja zaposlenih v tranzicijskih organizacijah s primerjavo inovativnih in manj inovativnih*. Prijavna vloga – dopolnitev predloga raziskovalnega projekta. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, M., S., Božičnik, Z., Ženko in V. Potočan. 2009b. Nujnost in zapletenost ustvarjalnega sodelovanja za inoviranje in pot iz krize 2008. prispevek za konferenco IRDO 2009.
- Mulej, M., ur. (2014 in 2015). Social responsibility – a new socio-economic order. *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 32.
- Musek J. (2000). Nova psihološka teorija vrednot. Ljubljana. Educy.
- Musek, J. 1977a. *Osnove psihologije osebnosti*. Ljubljana: Partizanska knjiga.
- Musek, J. 1977b. *Psihologija osebnosti*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.
- Musek, J. 1982. *Osebnost*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.
- Musek, J. 1991. Ocenjevanje in presojanje osebnostnih lastnosti, 1. del: Učinki konteksta in vrstnega reda pri ocenjevanju osebnostnih lastnosti in oblikovanju osebnostnega vtisa. *Anthropos* 23(4/5), 213-227.
- Musek, J. 1993a. *Osebnost pod drobnogledom*. Maribor: Založba Obzorja.
- Musek, J. 1993b. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: EDUCY.
- Musek, J. 1997. *Psihologija; Človek in družbeno okolje*. Ljubljana: EDUCY.
- Musek, J. 1998. *Človek celostno bitje*. Ljubljana: Educy: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Musek, J. 1999a. *Psihološki modeli in teorije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Musek, J. 1999b. *Osebnost in zdravje*. Ljubljana: EDUCY
- Musek, J. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Musek, J. 2005a. *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Musek, J. 2005a. *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Musek, J. 2005b. *Psihološke dimenzije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Musek, J. 2005c. *Predmet, metode in področja psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Musek, J. 2005d. Generalne dimenzije osebnosti in subjektivno emocionalno blagostanje. *Anthropos* 1(4), 319-338.
- Musek, J. 2008. Dimenzije psihičnega blagostanja. *Anthropos* 1(2), 139-160.
- Musek, J. in A. Avsec, 2002. Pozitivna psihologija: subjektivni (emocionalni) blagor in zadovoljstvo z življenjem. *Anthropos*, [online]. 34(1/3), 41-68. Dostopno na: <http://www.educy.com/jmusek/Teksti/Pozitivna%20psihologija.pdf>. [16.2.2009].
- Myers, D. G. 1992. *The pursuit of happiness: Who is happy--and why*. New York: William Morrow.
- Myers, D. G. in E. Diener. 1996. The pursuit of happiness. *Scientific American* 70-72.
- Narver, J. C. in Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54: 20–35.
- Neumann, E. 2001. *Ustvarjalni človek*. Ljubljana: Študentska založba.

- Newhouse, P. 2000. *Življenje brez stresa*. Ljubljana, Tomark.
- Novak, N. 2004. *Stres pri delu zdravnikov*. Magistrsko delo. Ljubljana: EF.
- Page, K. M. in Vella-Bodrick, D. 2009. The »What«, »Why« and »How« of Employee Well-Being: A New Model. *Soc Indic Res* 90: 441-458.
- Pogačnik, V. 1999. Medosebni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo [Interpersonal relations, organizational culture and job satisfaction]. *Industrijska demokracija*, 12 (3), 3-5.
- Pogačnik, V. 2000. Še velike rezerve za izboljševanje kakovosti delovnega življenja [Still big reserves for enhancing job life quality]. *Industrijska demokracija*, 3 (4), 8-11.
- Potočan, V., Mulej, M. 2007. Transition into an innovative enterprise. Maribor: Faculty of Economics and Business.
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prosenak, D. & Mulej, M. (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. Uredila: Snoj, B. & Milfelner, B. Maribor, 20.–21. septembra. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business. 127–133.
- Prosenak, D. in M. Mulej (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.
- Rakovec Felser, Z. 1991. *Človek v stiski: stres in tesnoba*. Maribor: Založba Obzorja.
- Rakovec Felser, Z. 1997. *Medicinska psihologija*. Maribor: Visoka zdravstvena šola.
- Renwick, D. 2003. HR managers; Guardians of employee well-being? *Personnel Review*, [online]. 32(3), 341-359. Dostopno na: <http://www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm> [3.4.2009].
- Richard, P.J, T. M., Devinney, G. S., Yip, in G. Johnson. 2009. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management* 35(3), 718-804.
- Rijavec, M. in D. Miljković. 2006. Pozitivna psihologija: psihologija čije vrijeme (ponovno) došlo. *Društvena istraživanja* 15(4-5; 84-85), 621-641.
- Robbins, R. K. 1991a. Evolution, comparative morphology, and identification of the eumaeine butterfly genus *Rekoa* Kaye (Lepidoptera: Theclinae). *Smithsonian Contrib. Zool.* 498: 1–64.
- Robbins, R. K. 1991b. Cost and evolution of a facultative mutualism between ants and Lycaenid larvae (Lepidoptera). *Oikos* 62: 363–369.
- 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 Psychoogy* 52, 141-166.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. M. (1997). On energy, personality and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65, 529-565.
- Ryff, C. D. 1989. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 57, 1069-1081.
- Ryff, C. D., C. L. M. Keyes in D. Shmotkin. 2002. Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology* 82, 1007-1022.
- Ryff, C. D., in C. L. M. Keyes. 1995. The structure of psychological well-being revisited. *Journal*

- of Personality and Social Psychology* 69, 719-727.
- Ryff, C.D. and B.H. Singer: 1998, The contours of positive human health, *Psychological Inquiry* 9(1), pp. 1–28.
- Samman, E. 2007. Psychological and Subjective Well-being: A Proposal for Internationally Comparable Indicators. *Oxford Development Studies* 35(4), 459-486.
- Schneider, B. 2007. Evolution of the Study and Practice of Personality at Work. *Human resource management* 46(4), 583-611.
- Schwartz, S. J. (2007). The structure of identity consolidation: Multiple correlated constructs or one superordinate construct? *Identity: An International Journal of Theory and Research*, 7, 27-49.
- Selič, P. 1999. Psihologija bolezní našega časa. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Seligman, M. E. P. in M. Csikszentmihalyi. 2000. Positive psychology: An Introduction. *American Psychologist* 55(1), 5-14.
- Sheldon, K., B. Frederickson, K. Rathunde, M. Csikszentmihalyi in J. Haidt. 2000. *Positive psychology manifesto (Rev. ed.)*, [online]. Dostopno na: <http://www.positivepsychology.org/akumalmanifesto.html> [22.6.2000].
- Simonton, D. K. 2000. Creativity: Cognitive, personal, developmental, and social aspects. *American Psychologist* 55, 151-158.
- Snyder, C. R. 1994. *The psychology of hope*. New York. Free Press.
- Snyder, C. R. 2000. *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. New York: Academic Press.
- Soskin, J. 2008. *Moč intuicije – pot duhovnega razvoja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Spielberger, C. 1985. *Stres in tesnoba*. Ljubljana: Pomurska založba in Centralni zavod za napredek gospodinjstva.
- Stiglitz, J., A. Sen and J.-P. Fitoussi. 2009. Report of the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. Paris. Available online from the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress: <http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/en/index.htm>
- Stock, R. 2001. *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Strugar, N., M. Pagon, in U. Bizjak. The relationship between Job Satisfaction and some Organizational Factors (Povezanost zadovoljstva zaposlenih pri delu in nekaterih organizacijskih dejavnikov). v tisku pri reviji *Organizacija* 4.
- Sumner, A. 2004. Economic Well-being and Non-economic Well-being; A Review of the Meaning and Measurement of Poverty. Research Paper No. 2004/30. United Nation University, World Institute for Development Economics Research.
- Sutherland, J. V. in L. C., Cooper. 2000. *Strategic Stress Management*. London, Macmillan Press.
- Svetlik, I. 1998. Oblikovanje dela in kakovosti delovnega življenja. Ljubljana: FDV.
- Šarotar Žižek, S, M. Mulej in S. Treven (2014a): *Zagotavljanje zadostne in potrebne osebne celovitosti človeka*. Maribor: IRDO.
- Šarotar Žižek, S. in B. Milfelner (2014): *Vpliv menedžmenta človeških virov na uspešnost organizacij*. Maribor: IRDO.
- Šarotar Žižek, S. in S. Treven (2014c): *Psihično dobro počutje zaposlenih*. Maribor: IRDO.

- Šarotar Žižek, S., 2012. *Vpliv psihičnega dobrega počutja na temelju zadostne in potrebne osebne celovitosti zaposlenega na uspešnost organizacije: doktorska disertacija*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Šarotar Žižek, S., M. Mulej in S. Treven (2014b): *Osebna celovitost človeka*. Maribor: IRDO.
- Tangney, J. P. 2000. Humility: Theoretical perspectives, empirical findings, and directions of future research. *Journal of Social and Clinical Psychology* 19, 70-82.
- Tavčar, I. M. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Taylor, G. 2008. *Evolution's Edge: The Coming Collapse and Transformation of our World*. Gabriola Island, Canada: New Society Publishers.
- Tidd, Joe, Bessant, John in Pavitt, Keith. 2001. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change – 2nd Edition*. Chichester [etc.]: John Wiley & Sons Ltd.
- Treven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, S. 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.
- Treven, S. in M. Mulej. 2005a. Sistemski pristop k obvladovanju raznolikosti zaposlenih v globalnem okolju. *Organizacija* 38(7), 321-329.
- Treven, S. in M. Mulej. 2005b. Stress Management in Work Settings Of an Innovative Society by Systems Theory/Thinking. V: *Proceedings of The 6th International Conference of Sociocybernetics and Plenary Session*. Buchinger, E. et al. (Editors). Maribor: Faculty of Economics and Business, 175-185.
- Treven, S. in M. Mulej. 2005c. Teorija sistemov, inovativna družba in management stresa v delovnem okolju. *Naše gospodarstvo* 51(3/4), 56-63.
- Treven, S. in V. Srića. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Trstenjak, A. 1979. *Psihologija dela in organizacije*. Ljubljana: DDU Univerzum.
- Trstenjak, A. 1981. *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Trstenjak, A. 1985. Ob algoritmi ustvarjalnosti. V: *Ustvarjam, torej sem*. Strgar J. (ur). Celje: Znanstvena knjižnica nova serija.
- Trstenjak, A. 1989. *Biti človek*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Trstenjak, A. 1991. *Pota do človeka: metode spoznavanja ljudi*. Celje: Mohorjeva družba.
- Trstenjak, A. 1992a. *Človek v ravnotežju: nauk o značaju za vsakogar*. Celje: Mohorjeva družba.
- Trstenjak, A. 1992b. *Po sledih človeka*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Trstenjak, A. 1994. *Človek simbolično bitje*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Trstenjak, A. 1999. *Filozofski spisi II; Uvod v filozofijo ter izbrana poglavja iz kozmologije in metafizične psihologije*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- van Praag, B. M. S., Frijters, P. in A. Feerer-i-Carbonell. 2001. The Anatomy of Subjective Well-being. *Journal of Economic Behavior and Organization*. Elsevier, vol. 51(1): 29-49, Dostopno na: <http://ideas.repec.org/p/dgr/uvatin/20020022.html>.
- van Praag, B. M. 1971. The Welfare function of income in Belgium: an empirical investigation. *European Economic Review* 2, 337-369.
- van Praag, B. M. and P. Frijters. 1997. Choice Behavior and Verbal Behavior: A Critical Assessment of their Relevance for Practical Policy. Tinbergen Institute Discussion Paper TI1997-119/1. Amsterdam: Tinbergen Institute.

- van Praag, B. M. and P. Frijters. 1999. The measurement of welfare and well-being; the Leyden approach. V: Kahneman, D. E., E. Diener in N. Schwarz (ur), *Foundations of hedonic psychology: scientific perspectives on enjoyment and suffering*. New York: Russel Sage Foundation.
- van Praag, B. M. in A. Kapteyn. 1973. Further evidence on the individual welfare function of income: An empirical investigation in the Netherlands. *European Economic Review* 4, 33-62.
- Veenhoven, R. 1991. Questions on happiness: classical topics, modern answers, blind spots. In Strack, F., Argyle, M. and Schwarz, N. (eds), *Subjective Well-Being. An Interdisciplinary Perspective*. Pergamon Press, Oxford, pp. 7–26.
- Veenhoven, R. 1997a. Advances in the Understanding of Happiness, publishing in French in *Revue Quebecoise de Psychologie*, 18, 29-74.
- Veenhoven, R. 1997b. Quality-of-life in Individualistic Society: A Comparison of 43 Nations in the Early 1990s. *Social Indicators Research*, 48(2): 91-125.
- Vivekananda. 2000. *Radža joga*. Ljubljana: Mladinska knjiga
- Watson, D., L. A. Clark in A. Tellegen. 1988. Development and validation of a brief measure of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology* 54, 1063-1070.
- Wright, T. A. 2008. To Be Or Not To Be (Happy): The Role of Employee Well-Being. *Academy of Management perspectives*, 118-120.
- Wright, T. A. in B. B. Staw. 1999. Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior* 20, 1-23.
- Wright, T. A. in D. G. Bonett. 1997. The role of pleasantness and activation-based well-being in performance prediction. *Journal of Occupational Health Psychology* 2, 212-219.
- Wright, T. A. in R., Cropanzano. 1997. Well-being, satisfaction and job performance: Another look at the happy/productive worker relationship. V: L. N. Dosier in J. B. Keys (ur). *Academy of Management Proceedings*. Statesboro, GA: Office of Publications and Faculty Research Services in the College of Business Administration at Georgia Southern University, 364-368.
- Wright, T. A. in R., Cropanzano. 2000. Psychological well-being and job satisfaction as predictors of performance. *Journal of Occupational Health Psychology* 5, 84-94.
- Wright, T. A. in R., Cropanzano. 2004. The role of psychological well-being in job performance. *Organizational Dynamics* 33, 338-351.
- Zohar, D. 2006. *Duhovni kapital*. Ljubljana: TOZD.