

Oznaka poročila: ARRS-RPROJ-ZP-2013/47



ZAKLJUČNO POROČILO RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

A. PODATKI O RAZISKOVALNEM PROJEKTU

1. Osnovni podatki o raziskovalnem projektu

Šifra projekta	J5-2173
Naslov projekta	DOVOLJ CELOVIT MODEL MERJENJA DOBREGA POČUTJA ZAPOSLENIH V TRANZICIJSKIH ORGANIZACIJAH S PRIMERJAVO INOVATIVNIH IN MANJ INOVATIVNIH
Vodja projekta	8082 Matjaž Mulej
Tip projekta	J Temeljni projekt
Obseg raziskovalnih ur	2655
Cenovni razred	A
Trajanje projekta	05.2009 - 04.2012
Nosilna raziskovalna organizacija	585 Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
Raziskovalne organizacije - soizvajalke	2505 INŠTITUT ZA RAZVOJ DRUŽBENE ODGOVORNOSTI
Raziskovalno področje po šifrantu ARRS	5 DRUŽBOSLOVJE 5.02 Ekonomija 5.02.02 Poslovne vede
Družbeno-ekonomski cilj	13.05 Družbene vede - RiR financiran iz drugih virov (ne iz SUF)

2. Raziskovalno področje po šifrantu FOS¹

Šifra	5.02
- Veda	5 Družbene vede
- Področje	5.02 Ekonomija in poslovne vede

B. REZULTATI IN DOSEŽKI RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

3. Povzetek raziskovalnega projekta²

SLO

V tranzicijskih organizacijah rabijo več inovativnosti in družbene odgovornosti (DO) za celovito obravnavo ljudi, organizacij, gospodarstva in družbe, da bi imeli ustvarjalno in prijetno življenje. Menedžment kadrov (HRM) rabi nove osnove.

Metode: dialektična teorija sistemov; aplikativne metode HRM in psihologije.

Raziskovali smo po programu. Držijo postavke, zaradi katerih je bila raziskava nujna: teoretiki in praktiki ekonomije in menedžmenta ne znajo preiti od zastarelega neo-liberalnega rušenja tržnega gospodarstva A. Smitha na trg s polno osebno odgovornostjo lastnikov in brez monopolov. Ignorirajo postavko A. Smitha, da je osebno počutje pogoj uspeha. V večini objav poročamo o raziskavah tega. Razvili smo merski instrument za dobro osebno počutje (DP) z osnovo v ustvarjalnosti in DO. Z njim smo podprli prenovo poslovanja z inoviranjem vrednot, kulture, etike in norm, zato navad, ne le tehnologije.

Človek ni le homo oeconomicus, ki mu dobiček in imetje pomenita vse; je mnogo bolj celovito in zapleteno bitje. Dosežki, ki jih merimo z ekonomskimi merili, le delno prispevajo k dobremu počutju ljudi. Brez DP ekonomska merila ne povedo bistva in ne dajo primerno celovite podlage za ukrepanje. Zato politika organizacij mora upoštevati dejavnike DP sodelavcev - lastnega vrednotenja in čutenja življenja. Pomembni neekonomski kazalniki DP vključujejo socialni kapital, demokratično vodstvo in človekove pravice. Taki, navidezno neekonomski kazalniki krepijo zadovoljstvo, uspeh pri delu in donosnost. Zato naj organizacije dobro počutje zaposlenih spremljajo in izboljšujejo. Pogled na počutje s psihičnih in socioloških vidikov pokaže probleme in možnosti izboljšati ekonomske dosežke, ki jih ne kažejo ekonomski pokazatelji. Model za povezavo ekonomskih in drugih kazalcev za tranzicijske organizacije, npr. slovenske, ni bil znan. Zato smo ga zasnovali.

Dobri medsebojni odnosi so nujni za DP ljudi. Vodi v dobre odnose in ekonomske učinke, ne le obratno. Podpira ustvarjalno sodelovanje. Praktične izkušnje kažejo tudi, da ljudje, izločeni iz skupin ali v slabih odnosih, trpijo in slabo delajo. Trdni odnosi so ključni za dobro počutje, zelo vplivajo na uspeh vodenja. Dobri rezultati, celo ekonomski, so pogosteje posledica dobrega počutja kot obratno.

Za uporabo učinkov dobrega počutja v politiki, vodenju in poslovanju predlagamo ta novi merilni instrument DP. Z njim se da celovito ocenjevati ključne spremenljivke dobrega počutja za uspešnost organizacij. Model vključuje pozitivna in negativna čustva, predanost, namen in pomen, optimizem in zaupanje ter širok koncept zadovoljstva z življenjem in jih poveže z ekonomskimi kazalci. Prejšnji modeli imajo različne težko združljive meritve, različne koncepte. Periodično, sistematično in primerno celovito spremljanje DP, ki smo ga kot prvi aplicirali tu, nudi organizacijam bistveno boljše osnove za HRM.

Za model smo uporabili kvalitativne in kvantitativne metode raziskovanja. Omogoča upoštevanje, da DP vključuje pozitivna čustva, predanost, zadovoljstvo in pomen, zato prispeva h kakovosti poslovanja, izkazani v učinkovitosti in uspešnosti organizacij.

ANG

In transitional organizations, innovativeness and social responsibility neither meet requisite holism of consideration of humans, organizations, economy, and society, nor support people's creative and pleasant life. This requires human resources management (HRM) to apply new bases.

Research method: Dialectical Systems Theory and applied methods of HRM and psychology.

Research followed the program. It confirmed suppositions of this research: theorists and practitioners of economics and management fail to move from the obsolete neo-liberal (i.e. monopolistic) market, opposing Smith's real market with owners' full personal responsibility and no monopolies and personal feelings preconditioning good business. We published on this issue. We created a measurement instrument for personal well-being based on creativity and social responsibility; it supports business

by non-technology innovation.

The human being is not a homo oeconomicus only to who profit and property only matter, but a much more holistic and complex being. Economic results partially contribute to humans' well-being. If well-being is not attained, economic measures provide no requisitely holistic basis for work. Hence organizations must consider factors of employees' well-being, not use economic data that neglect people's real motivation. The important non-economic indicators of well-being include social capital, democratic leadership, and human rights. On job, such indicators seem to be non-economic, but influence success. Hence organizations must monitor well-being of employees and act to improve it by psychical and sociological views. No bridge linking the economic and other indicators was known, concerning the transitional organizations. We drafted it.

Well-being leads to good mutual relations and good economic effects, not vice versa only. It supports creative cooperation. Persons, excluded from groups or with bad relations in groups, suffer and do not work well. Strong relations are keys to well-being and impact policy and managerial success greatly. Good results, even the economic ones, are more often a consequence of well-being that vice versa.

To support good effects in managerial and business policy, we developed a well-being measuring instrument; one can requisitely holistically assess the key variables of well-being and draft a model of influence of well-being (based on requisite holism and creativity) on enterprise success. Variables included positive and negative feelings, devotion, objectives and importance, optimism and trust and a broad concept of life satisfaction; it linked them with economic indicators. Periodic, systematic, and requisitely holistic monitoring of well-being that we were the first ones ever to apply in the project offers organizational leaders essentially better findings that they can use in their work, too.

We created the model with qualitative and quantitative research methods; it contributes to business quality expressed in organizational efficiency and effectiveness.

4. Poročilo o realizaciji predloženega programa dela na raziskovalnem projektu³

Projekt smo izvajali po naslednjih fazah, ki so potekale v skladu z načrtom:

I faza: Priprava konceptualnih izhodišč in razvoj instrumenta za merjenje dobrega počutja zaposlenih, za merjenje konceptov družbene odgovornosti, inovativnosti na delovnem mestu in zadostne in potrebne celovitosti posameznika

I.1 Pregled aktualne znanstvene literature

I.2 Sinteza dosedanjih znanstvenih spoznanj o raziskovalnem problemu, konceptualna izhodišča in postavitve temeljnih ciljev in hipotez

I.3 Razvoj merskega instrumenta za merjenje dobrega počutja zaposlenih, za merjenje konceptov družbene odgovornosti, inovativnosti na delovnem mestu ter zadostne in potrebne celovitosti posameznika

II faza: Izvedba raziskave (zbiranje primarnih podatkov)

II.1 Preliminarno testiranje merskega instrumenta je bilo v letu 2010 v ospredju

II.2 Določitev reprezentativnega vzorca iz populacije podjetij v Sloveniji

II.3 Zbiranje primarnih podatkov – je osrednja dejavnost leta 2011

III faza: Analiziranje podatkov in oblikovanje končnega modela

III.1 Priprava podatkov za analizo

III.2 Analiza in diagnoza dobrega počutja, zaposlenih, družbene odgovornosti, inovativnosti na delovnem mestu in zadostne in potrebne celovitosti posameznika

III.3 Analiza in diagnoza povezav med posameznimi konstrukti

III.4 Snovanje različnih modelov vpliva dobrega počutja zaposlenih, družbene odgovornosti, inovativnosti na delovnem mestu ter zadostne in potrebne celovitosti posameznika na uspešnost organizacije

III.5 Objave spoznanj

Z raziskavo smo potrdili, da je ZIPOC posameznika kot zaposlenega večdimenzionalni koncept. ZIPOC posameznika temelji na naslednjih dimenzijah: (i) telesno ravnovesje, (ii) duševna zrelost, (iii) družbena integriranost, (iv) duhovna zrelost, (v) ekonomska stabilnost in drugo. Za merjenje posamezne dimenzije uporabljamo v ta namen oblikovano lestvico. Napredovanje po posamezni dimenziji posamezniku zagotavlja poznavanje in izvajanje tehnik za zagotavljanje ZIPOC. Omenjeno hipotezo smo potrdili z zasnovano večdimenzionalnega modela, za katerega je CFA pokazala, da je model veljaven in da so indeksi ustrezni.

Prav tako smo ugotovili, da ZIPOC posameznika kot zaposlenega pozitivno vpliva na PDP zaposlenega. Prvi argument je, da telesno ravnovesje pozitivno vpliva na SDP in PDP'; drugi pa je ta, da duševno (čustveno) ravnovesje pozitivno vpliva na SDP in PDP' ter SDT. Zadnja dva argumenta sta, da duhovno ravnovesje pozitivno vpliva na SDP in negativno na SDT, medtem ko ekonomska stabilnost pozitivno vpliva na SDP in negativno na PDP'.

Izredno pomembno spoznanje je bilo, da PDP posameznikov posredno pozitivno vpliva na uspešnost organizacij. V prid temu govori več dejstev. Prvo je, da SDP in PDP' pozitivno vplivata na HRM organizacije. Zelo pomembno je, da HRM pozitivno vpliva na rast in razvoj zaposlenih kot vidik BSC. Rast in razvoj zaposlenih pa sta tista dejavnika, ki pozitivno vplivata na finančno uspešnost organizacije.

Proučevali smo tudi razlike v PDP posameznikov in ZIPOC glede na spol, delovno mesto in delovno dobo. Na temelju izsledkov raziskave smo hipotezo, da se ZIPOC in PDP posameznika razlikujeta pri zaposlenih glede na njihov spol, deloma potrdili. V povezavi z razlikami v PDP posameznikov in ZIPOC smo zasnovali tudi hipotezo, da se PDP posameznikov razlikuje pri vodilnih in vodstvenih sodelavcih v primerjavi s sodelavci na drugih ravneh v organizacijskih hierarhiji. Omenjeno hipotezo smo potrdili. Deloma lahko potrdimo tudi hipotezo, da se ZIPOC posameznikov razlikuje pri vodilnih in vodstvenih sodelavcih v primerjavi s sodelavci na drugih ravneh v organizacijskih hierarhiji. Zadnja zasnovana hipoteza v tem sklopu je govorila o tem, da se ZIPOC posameznikov razlikuje pri zaposlenih z več delovne dobe v primerjavi s tistimi z manj delovne dobe. Omenjeno hipotezo smo deloma potrdili, saj so razlike prisotne zgolj pri nekaterih podkonstruktih in konstruktih. Hipotezo, da se PDP posameznikov razlikuje pri zaposlenih z več delovne dobe v primerjavi s tistimi z manj delovne dobe, smo zavrnil.

Ker je za naše raziskovanje ključen HRM, nas je zanimalo, ali se to razlikuje v organizacijah z izrazitimi tehnološkimi in tržnimi spremembami v primerjavi z organizacijami, kjer te niso tako izrazite. Značilne razlike so se pokazale zgolj pri pod-

konstruktu temeljni pristop k managementu. Hipotezo 'HRM se ne razlikuje v organizacijah z izrazitimi tehnološkimi in tržnimi spremembami v primerjavi z organizacijami, kjer te niso tako izrazite' smo deloma potrdili.

Proučevali smo, ali se HRM razlikuje v storitvenih organizacijah od HRM v proizvodnih organizacijah. Hipotezo, da se HRM ne razlikuje v storitvenih organizacijah od HRM v proizvodnih organizacijah, smo sprejeli.

Raziskovali smo tudi, ali se HRM razlikuje v manjših in večjih organizacijah. Razlike v HRM med organizacijami glede na velikost so statistično značilne zgolj pri enem podkonstruktu, ki je povezan z usmerjenostjo organizacije v okolje. Značilne razlike smo opazili med velikimi in srednjimi organizacijami. Srednje velike organizacije so bistveno bolj usmerjene navzven (v okolje) kot velike organizacije.

Vse to nas vodi do sklepa, da gre za aktualno temo in pomembna spoznanja, ki bodo slovenskim (in drugim) organizacijam in njenim menedžerjem pomagala razumeti pomen in vpliv PDP zaposlenih na temelju njihove ZIPOC na HRM in posredno na uspešnost organizacij. Spoznanja so pomembna tudi za posameznike kot zaposlene, saj jim osvetljujejo pomen ZIPOC in PDP za njihovo ustvarjalno bivanje ter ponujajo tehnike, ki služijo za približevanje k ZIPOC in s tem posledično tudi k višji stopnji PDP.

Prav tako smo raziskovali inoviranje in družbeno odgovornost v slovenskih organizacijah. Hipoteza, ki je bila preizkušena je: SR v Sloveniji temelji na štirih temeljnih konstruktih (odnosi s širšim okoljem, razmerje z zaposlenimi, razmerje z odjemalci in upravljanje / politika podjetja). Opisna statistika nam je pokazala, da se anketirane organizacije strinjajo, da je družbena odgovornost neizogibna pri reševanju svojih zaposlenih. Zato jih skrbi za zdravo klimo dela, varno delovno okolje ter za dobro počutje svojih zaposlenih. Za anketirane organizacije se SR razume kot poštenost brez zlorabe v odnosih z zaposlenimi, poslovnimi partnerji in drugimi, ki presegajo omejitve, določene z zakonom. Varstvo okolje je tudi pomemben vidik, ki jih upoštevajo organizacij, vključene v raziskavo. Anketirane organizacije upoštevajo načela varstva okolja – v procesu izdelave in /ali storitve. Prav tako so zmanjšali količino odpadkov in embalaže, čistili odplake, dimnike ter vgradili sodobne učinkovite filtre, itd. Anketirane organizacije so prav tako poskusile tudi družbeno odgovornost v njihovem odnosu s strankami in poslovnimi partnerji. Trdijo, da ne poskušajo prevarati svojih strank z navedbo, ki zavajajo njihove storitve / izdelke. Posledično trdijo, da so zelo zanesljivi in od svojih poslovnih partnerjev pričakujejo enako, kot tudi od svojih dobaviteljev in kupcev. Rezultati raziskave kažejo, da managerji v organizacijah ponavadi delujejo kot družbeno odgovorni. To pomeni, da letna poročila odražajo dejansko poslovno stanje in, da je družbena odgovornost sestavni del vizije / poslanstva, politike, strategije in taktik anketiranih organizacij. Upravljanje mora biti nekoliko boljše, da se vključijo različne interesne skupine, ki izvajajo družbeno odgovorne aktivnosti in projekte za razvoj družbe.

Družbena odgovornost postaja pomemben koncept, ki ga je potrebno vključiti v vsako organizacijo. Organizacije se morajo zavedati, da družbena odgovornost zagotavlja pomembno povezavo med različnimi konstrukti in, da jo je potrebno izvajati v holističnih strategijah in dejavnostih organizacij s svojim celotnim pristopom. In, če organizacija uspe ukrotiti to kompleksnost družbene odgovornosti, potem smo prepričani, da se bodo pojavile finančne koristi.

S tem nakazujemo tudi možnost za pot iz slepe ulice, v kateri je sedaj globalna družba in njeno 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. 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 in ZIPOC zaposlenih kakor tudi drugih ljudi lahko stopimo na pot iz slepe ulice danega družbeno-gospodarskega položaja.

Podrobnejša informacija je v prilogi 1.

5. Ocena stopnje realizacije programa dela na raziskovalnem projektu in zastavljenih raziskovalnih ciljev⁴

Raziskovalna skupina je v celoti uresničila zastavljene cilje.

6. Utemeljitev morebitnih sprememb programa raziskovalnega projekta oziroma sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave projektne skupine⁵

Ni bilo sprememb.

7. Najpomembnejši znanstveni rezultati projektne skupine⁶

Znanstveni dosežek		
1.	COBISS ID	11303196 Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO Mnogokriterialno odločanje pri ustvarjalnem reševanju problemov ANG Multi-criteria decision making in creative problem solving
	Opis	<p>SLO</p> <p>Namen tega prispevka je prikazati model, prilagojen po fazah ustvarjalnega reševanja problemov (CSP), pri čemer uporabljamo mnogokriterialno odločanje (MCDM) v fazi odločanja. Prilagajamo in dopolnjujemo tudi korake v metodih šestih vprašanj, da bi ugotovili pomembnost kriterijev. Uvedli smo že okvirni postopek MCDM skupaj s smernicami dialektične teorije sistemov v reševanju zapletenih problemov. Postopek je bil dobro preverjen v praksi, a mu je manjkala podpora ustvarjalnih kvalitativnih tehnik pri definiranju problemov in pri ustvarjanju in izbira-nju alternativ. Da bi odstranili to pomanjkljivost, v smislu predpisovalnega pristopa, sta avtorja prilagodila faze procesa CSP in uporabila metode MCDM pri izbiranju alternativ ter izvedla korake tehnike šestih vprašanj, da bi ugotovila uteži kriterijev. Za upoštevanje interakcije med kriteriji sta uporabila diskretni integral Choquet. Članek pokaže, da ustvarjalni pristopi niso omejeni na opredelitev in strukturiranje problema. Dajo se uporabiti v tipično analitičnih korakih okvirne procedure. dopolnjene in prilagojene faze procesa CSP lahko omogočijo medsebojno podporo ustvarjalnih in odločevalnih metod, ko rešujemo probleme: to je korak k celovitosti. Članek razvija in uvaja uporabo tehnike šestih vprašanj oru ugotavljanju uteži kriterijev. Inovativnost tega članka je v tem, da prilagaja in dopolnjuje proces CSP tako, da se dajo metode MCDM uporabiti, ko izbiramo alternative. Razširja uporabo ustvarjalnih pristopov v tipično analitičnih korakih MCDM, v katerih upoštevamo sinergije in redundance med kriteriji.</p> <p>The purpose of this paper is to present the adapted model per phases of the creative problem solving (CPS) process, where multi-criteria decision making (MCDM) methods are used in the decision-making phase. Also, to adapt and complete the steps of the six-question technique, in order to establish the criteria's importance. The framework procedure of MCDM, together with the Dialectical Systems Theory's guidelines when solving complex problems has already been introduced. The procedure was well-verified in practice, but lacked the support of creative qualitative techniques in defining problems, and in generating and choosing alternatives. To eliminate this deficiency, in terms of prescriptive approach, the authors adapted the phases of the CPS process, where MCDM methods</p>

		are used when choosing alternatives, and completed the steps of the six-question technique to establish the criteria weights. The discrete Choquet integral was used to consider interactions among criteria. The article shows that creative approaches are not limited to merely problem definitions and problem structuring. They can also be used in typically analytical steps in the framework procedure. The completed and adapted phases of the CPS process can allow the mutual assistance of creative and decision-making methods when solving problems - a step forward to holism. This article develops and introduces the use of the six-question technique, in the establishment of criteria weights. The innovative aspect of this article is that it adapts and completes the CPS process so that MCDM methods can be used when choosing alternatives. It extends the use of creative approaches to typically analytical steps of MCDM, where synergies and redundancies among criteria are considered.
	Objavljeno v	MCB university press; Kybernetes; 2013; Vol. 42, no. 1; str. 67-81; Impact Factor: 0.240; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.153; WoS: ER; Avtorji / Authors: Čančer Vesna, Mulej Matjaž
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek
2.	COBISS ID	11323932 Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO Družbena odgovornost ANG Social responsibility
	Opis	<p>Namen članka je ponuditi novo ne-tehnološko inovacijo za obvladovanje družbeno-ekonomskih kriz. Ekonomska teorija, ki je enostranska in ne uspeva, ne more obvladati teh kriz. Model predlaga, naj bi krize reševali z uporabo družbene odgovornosti (DO), človeške zadostne in potrebne celovitosti (ČZIPC) in dobrega počutja (DP). Metoda: Kvalitativna analiza z uporabo DO, ČZIPC in DP in dialektična teorija sistemov sta uporabljeni. Spoznanja: Sedanja globalna družbeno-ekonomska kriza odseva enostranskost odločevalcev, katera vodi v spreglede. DO podpira njihovo celovitost in poštenost ter preganja zlorabo vpliva. DO zmore bolje pomagati reševati krize, ko zmanjšuje človeško enostranskost, če jo nadgradimo s porast DP, ne le blaginje. DO in DP krepi obnašanje po ČZIPC. Inovativna sinergija med DP in DO vodi k rešitvi kriz. Dialektična teorija sistemov podpira DP in DO. Omejitve in posredni vplivi raziskave: Kolikor se je le dalo, je raziskava potekala s kvalitativno analizo pri mizi in na terenu. Praktične posledice: Spoznanja podpirajo nov zadosti in potrebno celovit pristop k obvladovanju družbeno-ekonomskih kriz v politiki in poslovanju. Izvirnost/vrednot: Dostopna literatura ne nudi podobnega pristopa.</p> <p>The purpose of this paper is to provide a new non-technological innovation to manage socio-economic crises. Economic theory, which is one-sided and fails, cannot manage these crises; the model suggests that crises should be solved using social responsibility (SR), human requisite holism (RH), and well-being (WB). Design/methodology/approach - A qualitative analysis using SR, Human RH, and WB as well as dialectical systems theory is applied. Field research involved Slovenian mid-sized enterprises. Findings - The current global socio-economic/environmental crisis reflects decision-makers' one-sidedness and resulting oversights. SR supports their holism and honesty and fights their abuse of impact. SR can help solve crises by reducing human one-sidedness better, if SR is upgraded with increasing WB, not welfare alone. Both SR and WB support RH behavior. The innovative synergy between WB and SR leads to a solution of crises. Dialectical systems theory supports WB and SR. Research limitations/implications - The hypothesis is researched to the greatest extent possible, with qualitative analysis in desk and field research. Practical implications - Findings support new requisitely holistic approach to</p>

		managing socio-economic crises in politics and business. Originality/value - Available literature offers no similar concept.
	Objavljeno v	MCB university press; Kybernetes; 2013; Vol. 42, no. 2; str. 318-335; Impact Factor: 0.240; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.153; WoS: ER; Avtorji / Authors: Šarotar Žižek Simona, Mulej Matjaž
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek
3.	COBISS ID	11161372 Vir: COBISS.SI
	Naslov	<i>SLO</i> Izzivalne menedžerske dileme glede operacijskega menedžmenta
		<i>ANG</i> Challenging managerial dilemmas of operations management
	Opis	<i>SLO</i> V zadnjih desetletjih se se pogoji poslovanja močno spremenili. V globalno konkurenčnem okolju zmorejo preživeti podjetja kot poslovni sistemi (PS) dolgoročno, če nenehno izboljšujejo svoje poslovanje. PS-i imajo običajno omejene vire in se soočajo z zahtevnimi razmerami; toda svoje poslovne izide lahko pomembno izboljšajo, če bolj obvladajo svoje poslovne operacije. Novi izzivi zahtevajo temeljito splošno inovacijo menedžmenta, vključno z operacijskim (OM), s katerimi obvladujejo svoje operacije. V splošnem smemo opredeliti OM kot sinergijsko celoto priprave, izvedbe in izboljševanja notranjih in zunanjih organizacijskih, tehničnih, informacijskih, resoursnih in drugih sistemov, ki ustvarjajo kombinacije izdelkov in storitev v vsakem tipu BS. Toda v teoriji in poslovni praksi lahko najdemo različne pristope k raziskovanju o OM in različne opredelitve OM. Zato spadajo med glavne interesne in znanstvene dileme sodobnega OM vprašanja, kako bi celoviteje opredelili OM in celoviteje razumeli različne opredelitve OM. Možno rešitev za te dileme vidimo v zadostni in potrebni celovitosti obravnave dejstva, da ičasno obstajajo različna razumevanja OM za različne namene.
		<i>ANG</i> In recent decades, business conditions have changed dramatically. In the global competitive environment, enterprises as business systems (BSs) can survive in the long term by permanently improving their business. Usually, BSs have limited resources and they face hard conditions; but they can significantly improve their business results if they manage their business operations better. The new challenges require a thorough innovation of management in general, including operations management (OM) as management of their own business operations. Generally, we can define OM as a synergetic entity of the design, operations, and improvement of the internal and external organizational, technical, informational, resources, and other systems that create product and service combinations in any type of enterprise. But in theory and business practice, we can find different approaches to research on OM and different definitions of OM. Therefore, the main interest-based and science-based dilemmas of modern OM include the questions of how to more holistically define OM and how to more holistically understand different definitions of OM. We see a possible solution to these dilemmas in a requisitely holistic consideration of the simultaneous existence of different understanding of OM for different purposes.
	Objavljeno v	Hemisphere Pub. Corp.; Cybernetics and systems; 2012; Vol. 43, no. 6; str. 493-514; Impact Factor: 1.182; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.153; WoS: ER; Avtorji / Authors: Potočan Vojko, Mulej Matjaž
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek
4.	COBISS ID	10250268 Vir: COBISS.SI
	Naslov	<i>SLO</i> Uporabnost dialektične teorije sistemov za mnogokriterijsko odločanje
		<i>ANG</i> The Dialectical Systems Theory's Capacity for Multi-Criteria Decision-Making

Opis	SLO	Članek uvaja 'kvantificirano dialektično teorijo sistemov', ki je ena izmed novih teorij sistemov. Izrasla je iz potrebe, da bi primerno poznali osnove teorije sistemov in računalniško podprtih kvalitativnih in kvantitativnih metod, ki zmorejo pomagati posameznikom ali skupinah, ki raziskujejo pomembne zapletene probleme odločanja; med metodami poudarjamo tiste za mnogo-kriterijsko odločanje (MKO). Poleg tega članek prikaže okvirni postopek za MKO, ki temelji na pridajanju uteži; razvili smo ga tako, da smo sledili izvirnim postopkom več metod za MKO, katere smo prilagodili večidel po poznanjih strokovnjakov v praksi, čemu ustrezajo različne metode MKO, in lastnim izkušnjam. Pokažemo, kako se smernicam iz dialektične teorije sistemov (DTS), ki opredelijo subjektivna izhodišča, da slediti, če se lotimo MKO postopno; enako velja za smernice glede uresničevanja izhodišč. Trud podpreti ustvarjanje in odločanje se da precej olajšati, če uporabimo teorijo na neformalen način. Članek uvaja vgrajevanje negormalnega systemskega razmišljanja in smernic DTS v okvirne postopke za MKO, ko rešujemo resnične zapletene probleme, prikazane z zgledi.	
	ANG	The article introduces the Quantified Dialectical Systems Theory, which is one of the cases of new systems theories. It arises from the need for the appropriate knowledge about the basics of both systems theory and the applied computer supported qualitative and quantitative methods that can help individuals or groups in researching important complex decision-making problems; among them we emphasize the multi-criteria decision-making (MCDM) ones. Moreover, the article presents the framework procedure for MCDM, based on assigning weights, which we developed by following the original procedures of several MCDM methods, adapted mainly by the conclusions of experts in practice regarding the suitability of different multi-criteria methods, and own experience. We demonstrate how the Dialectical Systems Theory's (DST's) guidelines defining the subjective starting points can be followed when approaching MCDM problems step-by-step, as well as the DST's guidelines concerning implementation of starting points. In the efforts to support creating and decision-making it helps a lot, if the application of theory can take place in an informal style. This article introduces ways of incorporation of informal systemic thinking and the DST's guidelines in the framework procedure for MCDM when solving several real-life complex problems, presented by example cases.	
	Objavljeno v	John Wiley & Sons; Systems research and behavioral science; 2010; Vol. 27, no. 3; str. 285-300; Impact Factor: 0.706; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 0.809; A': 1; WoS: PC, WU; Avtorji / Authors: Čančer Vesna, Mulej Matjaž	
Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek		
5.	COBISS ID	11184668	Vir: COBISS.SI
Naslov	SLO	Celovit pristop h kulturi podjetja kot eden od ključnih dejavnikov uspeha podjetja	
	ANG	Integral approach to enterprise culture as one of the enterprises' key success factors	
Opis	SLO	Kulturo podjetja mnogi priznani znanstveniki in raziskovalci štejejo zdaj med glavne dejavnike uspeha podjetja. Ta članek prikaže raziskovalna spoznanja o vplivu kulture podjetja na uspeh opazovanega podjetja. Raziskuje vpliv usmerjenosti kulture podjetja na odjemalca in sodelavce na tržno in finančno uspešnost podjetja. Izidi kažejo, da podjetja, ki so bolj usmerjena na odjemalce (navzven), dosegajo boljše tržno in finančno delovanje. Spoznanja kažejo tudi to, da podjetja, ki so bolj usmerjena k sodelavcem (navznoter), dosegajo pozitiven vpliv na tržni in finančni uspeh.	
		Enterprise culture is judged by many acknowledged scientists and researchers now as a major determinant of any enterprise's success. The	

	ANG	present article shows the research cognitions on the impact of enterprise culture to the success of the enterprises observed. It investigates the impact of customer and employee oriented enterprise culture on market and financial performance of the enterprise. Results suggest that enterprises, which are more customer (externally) oriented, show better market performance as well as better financial performance. The cognitions also show that more employee (internally) oriented enterprises, show positive impact to their market as well as to their financial performance.
Objavljeno v		Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković"; Ekonomska istraživanja; 2012; Vol. 25, no. 3; str. 620-643; Impact Factor: 0.193; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.029; WoS: GY; Avtorji / Authors: Milfelner Borut, Belak Jernej
Tipologija		1.01 Izvirni znanstveni članek

8. Najpomembnejši družbeno-ekonomski rezultati projektne skupine⁷

	Družbeno-ekonomski dosežek	
1.	COBISS ID	8772915 Vir: COBISS.SI
	Naslov	<p>SLO Vpliv psihičnega dobrega počutja na temelju zadostne in potrebne osebne celovitosti zaposlenega na uspešnost organizacije</p> <p>ANG Impact of psychic well-being based on employee's requisite personal holism on organizational success</p>
		<p>V doktorski disertaciji obravnavamo problem, ki v znani literaturi ni obravnavan. Nanaša se na področje managementa in znotraj tega na management človeških virov (HRM). Tega obravnavamo z vidika dobrega počutja (DP) zaposlenega in to na osnovi ustvarjalnosti z upoštevanjem zadostne in potrebne osebne celovitosti (ZIPOC). Zato v doktorski disertaciji podrobneje osvetljujemo vpliv psihičnega dobrega počutja (PDP) zaposlenih, na temelju njihove ZIPOC, na uspešnost organizacij.</p> <p>Tako je temeljno raziskovalno vprašanje doktorske disertacije, ali je mogoče oblikovati model za krepitev celovitosti posameznika – zaposlenega, ki bi povečeval njegovo PDP in s tem pozitivno vplival na uspešnost organizacij. Namen doktorske disertacije je, na temelju teoretičnih spoznanj iz vključenih znanstvenih disciplin in spoznanj iz terenske raziskave, oblikovati model PDP zaposlenih, temelječ na njihovi ZIPOC, za povečevanje uspešnosti organizacij.</p> <p>Raziskovalni model je v empiričnem delu raziskave temeljil na več 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 ravnijsko psihičnega dobrega počutja, so uspešnejše.</p> <p>V skladu s temeljnim raziskovalnim vprašanjem in temeljno raziskovalno tezo je bil naš cilj izmeriti ZIPOC, PDP in samospoštovanje zaposlenih ter preveriti HRM in uspešnost organizacij na ravni Slovenije pri zaposlenih v skladu z opredeljenim vzorcem. Tako smo prvič v Sloveniji izmerili ZIPOC, PDP in samospoštovanje zaposlenih in to v času prisotnosti posledic gospodarske krize iz leta 2008 (april–junij 2011). Da bi nam to uspelo, smo za vsakega izmed prej omenjenih konstruktov razvili merski instrument: za</p>

		<p>ZIPOC lastnega, medtem ko smo si pri PDP in samospoštovanju pomagali z že obstoječimi merskimi instrumenti, ki pa smo jih na osnovi rezultatov preliminarne raziskave prilagodili slovenskim razmeram. Za uspešnost organizacij smo uporabili BSC. Končni vprašalnik za zaposlene je poleg identifikacijskih vprašanj zajemal lestvice za ZIPOC (telesno in čustveno počutje, duhovno in ekonomsko stanje) in PDP (subjektivno emocionalno in psihološko dobro počutje, stopnjo samodeterminacije) ter samospoštovanje. Na drugi strani smo imeli drugačno skupino respondentov – menedžerje. Te smo povprašali predvsem o: (i) trgih, na katerih organizacije delujejo, (ii) HRM, (iii) uspešnosti (finančni vidik in vidik učenja in rasti), (iv) aktivnostih organizacije za vzpostavitev dobrega počutja pri zaposlenih in (v) značilnostih organizacije (dejavnost, število zaposlenih, velikost organizacije).</p> <p>Za izvedbo raziskave smo tudi opredelili raziskovalni vzorec. Tako smo na osnovi naključnega izbora v končni vzorec vključili 2.409 organizacij; od tega 1.510 mikro in majhnih, 552 srednje velikih in 347 velikih organizacij. Za oblikovanje končnega vzorca organizacij smo uporabili enostavni slučajnostni vzorec. Na temelju tega je z metodo elektronskega, telefonskega in izjemoma tudi dopisnega in elektronskega spraševanja v treh valovih od 1. aprila do 30. junija 2011 potekalo zbiranje podatkov.</p> <p>Na osnovi pregleda literature smo potrdili, da je človek večplastno bitje. Človeka zaznamuje celosten vzorec relativno trajnih značilnosti, po katerih se posamezne osebe razlikujejo med seboj, obenem pa je tudi specializiran strokovnjak z večjo ali manjšo sposobnostjo za ustvarjalno med-strokovno sodelovanje.</p> <p>Z raziskavo smo potrdili, da je ZIPOC posameznika kot zaposlenega večdimenzionalni koncept. ZIPOC posameznika temelji na naslednjih dimenzijah: (i) telesno ravnovesje, (ii) duševna zrelost, (iii) družbena integriranost, (iv) duhovna zrelost, (v) ekonomska stabilnost in drugo. Omenjeno hipotezo smo potrdili z zasnovo večdimenzionalnega modela, za katerega je CFA pokazala, da je model veljaven in da so indeksi ustrezni.</p> <p>Prav tako smo ugotovili, da ZIPOC posameznika kot zaposlenega pozitivno vpliva na PDP zaposlenega. Prvi argument je, da telesno ravnovesje pozitivno vpliva na SDP in PDP'; drugi pa je ta, da duševno (čustveno) ravnovesje pozitivno vpliva na SDP in PDP' ter SDT. Zadnja dva argumenta sta, da duhovno ravnovesje pozitivno vpliva na SDP in negativno na SDT, medtem ko ekonomska stabilnost pozitivno vpliva na SDP in negativno na PDP'.</p> <p>Izredno pomembno spoznanje je bilo, da PDP posameznikov posredno pozitivno vpliva na uspešnost organizacij. V prid temu govori več dejstev. Prvo je, da SDP in PDP' pozitivno vplivata na HRM organizacije. Zelo pomembno je, da HRM pozitivno vpliva na rast in razvoj zaposlenih kot vidik BSC. Rast in razvoj zaposlenih pa sta tista dejavnika, ki pozitivno vplivata na finančno uspešnost organizacije.</p> <p>Proučevali smo tudi razlike v PDP posameznikov in ZIPOC glede na spol, delovno mesto in delovno dobo. Ker je za naše raziskovanje ključen HRM, nas je zanimalo, ali se to razlikuje v različnih organizacijah.</p> <p>Vse to nas vodi do sklepa, da gre za aktualno temo in pomembna spoznanja, ki bodo slovenskim (in drugim) organizacijam in njenim menedžerjem pomagala razumeti pomen in vpliv PDP zaposlenih na temelju njihove ZIPOC na HRM in posredno na uspešnost organizacij. Spoznanja so pomembna tudi za posameznike kot zaposlene, saj jim osvetljujejo pomen ZIPOC in PDP za njihovo ustvarjalno bivanje ter ponujajo tehnike, ki služijo</p>
--	--	--

Opis

SLO

	<p>za približevanje k ZIPOC in s tem posledično tudi k višji stopnji PDP.</p> <p>In this PhD thesis I am dealing with a problem that has not been studied in the recognized literature. It is related to management theory and, within it, to the human resource management (HRM). The latter is studied from the perspective of well-being (WB) of an employee based on creativity with respect to requisite personal holism (RPH). Therefore the PhD thesis more profoundly illuminates the influence of psychic well-being (PWB) of employees, based on their RPH, on the success of their organization.</p> <p>Therefore the basic research question of the PhD thesis is if it is possible to create a model for strengthening holism of an individual – an employee who would enhance his/her PWB and thus positively influence organizations' success. The purpose of the thesis was, on the basis of theoretical findings, with inclusion of scientific disciplines and findings from the fieldwork, to create a PDP model of employees, based on their RPH in order to increase the success of their organization.</p> <p>The research model, in its empirical part, was founded on several main determinants in whose background there is always a human factor. There are the following determinants which, at the same time, represent our key research constructs: (i) requisite personal holism (RPH), (ii) psychic well-being (PWB), (iii) self-respect, (iv) human resource management (HRM), (v) organization's activities for increasing PWB and (vi) success. The link between the listed constructs is best expressed in the research thesis that reads as follows: Organizations inside whose structures there are more holistic employees with higher level of subjective well-being (as based on defined criteria) are more successful.</p> <p>ANG In accordance with the basic research question and the basic research hypothesis our aim was to measure SANPH, PWB and self-respect of employees in Slovenia in accordance with a defined sample, then check HRM and the success of organizations on the level of Slovenia in accordance with a defined sample. So it was the first time that RPH, SWB and self-respect were measured in Slovenia and in times of the present impacts of the global economic crisis from the year 2008 (April – June 2011). In order to carry out the measurement I have developed a measurement tool: for RPH its own, while for PWB and self-respect I have used the existing ones, which were adapted to Slovene conditions based on the results of the preliminary research. For the success of an organization I have used BSC. The final questionnaire for the employees included, apart from identification questions, the RPH scales and PWB and self-respect. On the other hand I had a group of different respondents – managers. I questioned them primarily on: (i) organization's markets, (ii) HRM, (iii) success (financial aspect and learning and growth perspective), (iv) organization's activities for the establishment of well-being among employees and (v) the characteristics of the investigated organization (activity, the number of employees, and the size).</p> <p>In order to conduct my research I have defined a research sample. On the basis of a random selection 2 409 organizations have been included in my final sample; 1 510 of those are micro and small companies, 552 middle-sized and 347 large companies. To define my final sample of organizations I have used a simple random sample. Data was gathered through questioning by electronic, phone and exceptionally written correspondence in three waves from the 1st April to 30th June 2011.</p> <p>When studying the literature I have confirmed that a human being is multilayered. A human is characterized by the relatively holistic pattern of</p>
--	---

		<p>relatively lasting features which distinct people from each other while he/she is at the same time a specialized expert with a more or less strong skill for a creative interdisciplinary cooperation.</p> <p>With the research it has been proven that an individual's RPH as an employee is a multidimensional concept. An individual's RPH is founded on the following dimensions: (i) physical/body balance, (ii) mental maturity, (iii) social integration, (iv) spiritual maturity, (v) economic stability etc. The hypothesis was confirmed with the concept of multidimensional model. CFA has showed that the model and the indexes are valid.</p> <p>The research has been proven that an individual's RPH as an employee has a positive effect on his/her PWB. The first argument is that the Physical balance has a positive effect on SWB (subjective emotional well-being) and PWB; the other is that the Mental (Emotional) balance has a positive effect on SWB and PWB well as SDT. The last two arguments are that the Spiritual balance has a positive effect on SWB and a negative one on SDT while the Economic balance has a positive effect on SWB and a negative one on PWB.</p> <p>A very important finding was that a PWB of individuals has a direct, positive influence on the success of his/her organization. Several arguments speak in favor. The first one is that SWB and PWB have a positive effect on organization's HRM. It is significant that HRM has a positive effect on the growth and development of employees as an aspect of BSC. The growth and development of employees are those factors that have a positive effect on the success of their organization.</p> <p>I have also studied the differences between individuals' PWB and RPH according to their sex, working position and the years of service. As HRM was significant for the research I was interested if it differs in different organizations.</p> <p>All findings lead to a conclusion that we deal with a relevant, up-to-date topic. Important findings will help Slovene (and other) organizations to understand how PWB based on their SANPH effects HRM and the success of an organization. The findings are significant also for individuals in a role of employees as the meaning RPH and PWB for their creative being are described and the techniques for coming closer to RPH and consequently PWB are offered.</p>	
	Šifra	D.09 Mentorstvo doktorandom	
	Objavljeno v	[S. Šarotar Žižek]; 2012; 492 str., 60 str. pril.; Avtorji / Authors: Šarotar Žižek Simona	
	Tipologija	2.08 Doktorska disertacija	
2.	COBISS ID	68104193	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Znanstveni prispevki raziskovalne skupine, ki izvaja temeljni raziskovalni projekt DOVOLJ CELOVIT MODEL MERJENJA DOBREGA POČUTJA ZAPOSLENIH V TRANZICIJSKIH ORGANIZACIJAH S PRIMERJAVO INOVATIVNIH IN MANJ INOVATIVNIH
		ANG	The scientific contributions of the research group that performs TRP - 'Sufficiently holistic model for measuring employees well-being in transitional organizations by comparing the innovative and less innovative ones'
	Opis	SLO	Zbrani prispevki so osnova tako za merjenje dobrega počutja kot tudi inovativnosti in družbene odgovornosti. Vse to pa so pogoji, da bi se lastniki, menedžerji in sodelavci takega inoviranja lotili. Omenjeni prispevki predstavljajo potencialne za rešitev krize. v ospredju tega reševanja je

		človek kot zaposleni in sistemsko razmišljanje.
	ANG	Collected contributions are the basis for the measurement of well-being as well as innovation and social responsibility. All these are conditions for the owners, managers and employees to deal with such innovation. These contributions present a potential solution to the crisis. In the center of this dispute is the man as an employee and systems thinking.
Šifra	C.07	Drugo uredništvo
Objavljeno v	EPF;IRDO; 2011; 1 optični disk (CD-ROM); Avtorji / Authors: Šarotar Žižek Simona, Mulej Matjaž	
Tipologija	2.01	Znanstvena monografija

9. Drugi pomembni rezultati projektne skupine⁸

Mentor Dodiplomska diploma Magistrska diploma Doktorska diploma
 ddr. Matjaž Mulej / 5 2
 dr. Sonja Treven 66 38 1
 dr. Borut Milfelner 16 / /
 dr. Damijan Mumel 34 16 1
 mag. Simona Šarotar Žižek 24 / /

VKLJUČENOST V RAZISKOVALNE PROGRAME EVROPSKE UNIJE IN DRUGE MEDNARODNE RAZISKOVALNE IN RAZVOJNE PROGRAME TER DRUGO MEDNARODNO SODELOVANJE

Zasl. prof. ddr. Matjaž Mulej: član treh mednarodnih akademij znanosti - Salzburg, Pariz, Dunaj (tu ustanovni predsednik) in osmih mednarodnih združenj, uredniških odborov revij Systems Research and Behavioral Science in Kybernetes in knjižne zbirke s področja teorije sistemov in kibernetike, odborov za mednarodne konference itd. V letih 2011 in 2012 skoraj 40 mednarodnih nastopov v skoraj 20 državah in vsaj toliko v Sloveniji

Prof. Dr. Sonja Treven: izredna članica (Centre for Small and Regional Research), University of Wollongong; International Sociological Association.

Prof. Dr. Damijan Mumel: član The European Marketing Academy.

Prof. dr. Sonja Treven in dr. Simona Šarotar Žižek (2009) pri CRP Sodoben model upravljanja s človeškimi viri za področje turizma.

Simona Šarotar Žižek (01.10.2010): vodja mednarodnega projekta Chance4Change, sodelujejo IRDO in člani raziskovalne skupine.

Projekti Inštituta za Marketing EPF: MUMEL, Damijan, MILFELNER, Borut idr. 5 projektov

Podrobnejše informacije o delu IRDO: priloga 2.

10. Pomen raziskovalnih rezultatov projektne skupine⁹

10.1. Pomen za razvoj znanosti¹⁰

SLO

Dobro počutje (DP) zaposlenih temelji na upravljanju človeških virov in družbeni odgovornosti organizacije, ki lahko bogati sposobnost podjetij v tranzicijskih družbah. To ima multiplikativni vpliv podjetij na druge organizacije, kar bi npr. Slovenijo lahko vodilo v inovativno družbo, ki sodelavcev ne obravnava kot nebodigatreba, ampak kot celovite ljudi in koristne time.

Ustvarjalnost in inovativnost s temeljem na DP sodelavcev lahko prispeva, da bi organizacije lahko dovolj pospešeno izšle iz krize z bistveno manj hudih posledic kot sicer. DP zaposlenih, ki

temelji na ustvarjalnosti namesto na lenobi, spada med osrednje spregledane pogoje inovacij in zahteva inovacijo navad in zato menedžmentskega stila, da bi nastalo in postalo dejavnik inovativnega poslovanja in inovativne družbe kot poti iz krize.

Raziskovalno delo je osnova za merjenje DP, inovativnosti in družbene odgovornosti. Vse to pa so pogoji, da bi se lastniki, menedžerji in sodelavci takega inoviranja lotili, saj je človeška navada, da se največ ukvarjamo s tistim, kar nam z merili daje spodbudo kot slika uspešnosti. Omenjeno delo nudi zametke za snovanje poti 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, ki onemogoča DP. To znižuje ustvarjalnost sodelavcev, družbeno odgovornost in zato uspešnost, obenem pa povzroča terorizem, potrebe po zdravljenju ljudi in narave ipd. Potrebni so ukrepi za več celovitosti, vključno z osebno zadostno in potrebno celovitostjo ljudi, ki podpirata DP zaposlenih in družbena odgovornost vplivnih kot poštenost namesto zlorabe v odnosu do zaposlenih, poslovnih in drugih partnerjev, širše družbe in okolja kot naravnih pogojev za obstoj človeštva.

Po treh letih raziskovanja je jasno, da družbena odgovornost, pojmovana skladno z ISO 26000, zahteva upoštevanje celovitosti in soodvisnosti na vseh sedmih osrednjih tematikah. Dokazali smo, da pozitivno DP zaposlenih podpira uspešnost organizacij, a je stežka, če sploh, dosegljivo brez prevlade etike soodvisnosti namesto odvisnosti in/ali neodvisnosti.

Ta rezultat raziskovalnega projekta bo bistveno obogatil sposobnost podjetij v vseh, ne samo v tranzicijskih družbah, da čim bolj pospešeno postanejo ne zgolj inovativna, temveč predvsem in za ta namen družbeno odgovorna podjetja, ki svoj uspeh gradijo na ustvarjalnosti kot podlagi za DP sodelavcev. Ta lastnost se bo potem po multiplikativnem učinku vpliva podjetij na druge organizacije lahko razširila, tako da bi npr. v Sloveniji nastala inovativna družba dovolj pospešeno, da bo izšla iz sedanje krize z bistveno manj hudimi posledicami kot sicer. Merjenje in merilno spoznana stanja in trendi so pač podlaga za smiselno ukrepanje. To sedaj le izjemoma povezuje poslovne in širše ekonomske uspehe z ustvarjalnostjo širših krogov sodelavcev, še manj pa z njihovim dobrim počutjem, ki je med bistvenimi pogoji, da se njihova naravna in priučena ustvarjalnost uporablja v korist 'njihovega' podjetja in širše skupnosti, ne le za oteževanje delovanja organizacij v korist njih samih v prostem času.

Projekt zaznamuje tudi pomemben metodološki znanstveni prispevek, kar je razviti nov instrument za merjenje družbene odgovornosti, inovativnosti in uspešnosti organizacij ter DP zaposlenih. Prostor obstaja tudi za nadaljnje raziskave, npr. o:

- oblikovanju nacionalnega indeksa psihičnega DP 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, itd.

Metodološki prispevek je tudi razviti merski instrument za zaposlene, kjer smo originalno razvili merski instrument za zadostno in potrebno osebno celovitost zaposlenih.

ANG

Well-being of employees (WBE) is based on HRM and organizational social responsibility (SR). It enriches ability of organizations in transitional societies to rapidly become more innovative and successful enterprises by creativity, resulting from WBE and enriching WBE. The multiplier effect between organizations can make e.g. Slovenia an innovative society with employees, seen as holistic humans and valuable success factor.

Creativity and innovation based on WBE supports broader definition of innovation to include any novelty, as a new source of new benefit in practice. WBE based on creativity instead of laziness requires innovation of habits and hence of management style to become a factor of innovative business and innovative society as a way out of crisis.

Research enables measuring of WBE, innovation and SR as conditions to be ensured to enable owners, managers and employees to innovate; measurable outcomes encourage. This enables the way out of the blind alley in which economy is now because the neo-liberal economics model has its outdated assumption that the free market makes all equally: the limited

competition creates monopolies and feudal capitalism. This prevents the improvement of WBE and reduces staff creativity, SR and performance.

After nearly three years of research we can claim that SR, perceived in accordance with ISO 26000, requires consideration of interdependence and holism in all of seven key topics. This is considered as one of the pillars of the WBE, which is the way to the rise of the creative class. We showed that positive WBE positively impacts the organizational performance, but WBE is difficult to achieve without the dominance of ethics of interdependence rather than dependence and/or independence, if at all.

The result of the project should support a significant improvement in organizations in all and not only transitional societies, to rapidly become not only innovative, but also socially responsible organizations, which build their success on creativity as a basis for WBE. This characteristic would then, by the multiplier effect of impact of organization expand to others. Thus, e.g. in Slovenia an innovative society will rapidly emerge in order to exit the crisis with much less severe consequences than otherwise. Measurement and resulting status and trends are a basis for meaningful intervention. This is now rarely related with the business and broader economic success, with creativity of wider circles of peers, and even less with their well-being. These are essential preconditions for coworkers' natural and learned creativity to be used in favour of "their" organization and their wider community rather than for aggravating operating of organizations to the benefit of coworkers' in their spare time.

The project is also characterized by an important methodological scientific contribution: a new instrument to measure SR, innovation and performance of organizations and WBE and the requisitely holistic personality of employees is generated .

10.2. Pomen za razvoj Slovenije¹¹

SLO

Slovenske razmere so podobne mednarodnim; dosežki, pomembni za znanost, so pomembni za Slovenijo. Iščemo pot iz krize, a ne z neizvedljivimi pogostimi pričakovanji, da bi dosegli to s sredstvi in miselnostjo, ki so krizo povzročili. Niti vlada niti delodajalci niti sindikati ne objavljajo ničesar, kar bi kazalo, da iščejo pot iz krize v dobrem počutju zaposlenih (DPZ), zasnovanem na ustvarjalnosti, kot delamo mi.

Rezultati projekta krepijo sposobnost podjetij v tranzicijskih družbah doseči inovativnost, družbeno odgovornost (DO) in poslovno uspešnost. To bi Sloveniji dalo izhod iz krize. Zato naj management meri tudi stopnjo DPZ, da bi z ukrepi upravljanja človeških virov in etiko DO dvigal DPZ, ki temelji na ustvarjalnosti namesto na lenobi. To spada med osrednje spregledane pogoje inovacij; zahteva inovacijo navad in zato stila menedžmenta, da bi DPZ bilo dejavnik inovativnega poslovanja in inovativne družbe kot poti iz krize. To odpira pot iz slepe ulice, saj se je model neo-liberalne ekonomije iztrošil, ker z omejeno konkurenco uveljavlja monopolne in takofeudalni kapitalizem. Le-ta onemogoča DPZ. To znižuje ustvarjalnost sodelavcev, DO in zato uspešnost, obenem povzroča stavke, terorizem, trpinčenje, potrebe po zdravljenju ipd., kar veliko stane.

Slepa ulica ima svoj skupni imenovalec v enostranskosti, ki je niti trg niti država sama brez osebnih dejanj in lastnosti vplivnih ljudi doslej nista zmogla premagati, zato so potrebni dodatni ukrepi za več celovitosti, vključno z osebno zadostno in potrebno celovitostjo ljudi. Podpirata jo DPZ in upravljanja človeških virov, ki temelji na DO, t.j. poštenost namesto zlorabe v odnosu do zaposlenih, poslovnih in drugih partnerjev, širše družbe in okolja kot naravnih pogojev za obstoj človeštva.

DPZ je med bistvenimi dejavniki prehoda k novi, učinkovitejši in uspešnejšemu družbenemu redu. A najprej moramo znati DPZ opredeliti in meriti, česar znani viri ne nudijo v dostopni literaturi.

Država lahko uporabo modela pospeši kot velik kupec za ves javni sektor, t.j. vsaj 40% BDP. V dobavnih pogojih zanj naj predpiše, da kupi samo od tistih, ki so prvi po inovativnosti, DO in poslovni odličnosti, kar zahtevajo od svojih sodelavcev in poslovnih partnerjev, oni pa od svojih

dobaviteljev.

ANG

Slovenian situation is comparable to the international one; results relevant to science matter also for Slovenia. We search for the path from the crisis; we do not rely on unfeasible, but often expected chances to solve the crisis by means and mentality having caused the crisis. Neither the government nor the employers nor the unions, publish anything, indicating that they are looking for a way out of crisis in the well-being of employees, based on creativity (WBE) as we do.

WBE contributes to a greater use of staff skills and a way out of the blind alley of the current Western society in affluence and destroyed natural environment. Economic growth is not self-sufficient, but is a mean for WBE. It is only part of the funds needed for socio-economic development. A big potential capacity remains personally and socially useless as unexploited resource.

Expected results of the project (particularly the recognition that WBE positively impact the organizational performance) should significantly increase the ability of organizations in transition countries, such as Slovenia, to rapidly become more innovative and socially responsible and build its success on the basis of creativity as well as improved WBE. This could then positively impact other organizations enabling them to expand and create an innovative society and exit the current crisis with much less negative consequences than otherwise. Measurement and measured status and trends are a basis for meaningful intervention.

Thus, a key finding and recommendation for the management is to measure the level of WBE in order to contribute to the rise of WBE level with the implementation of various measures of human resource management based on social responsibility. WBE is one of the main and most neglected terms of innovation and requires innovation of habits and therefore also of management style to become a factor of innovative business and innovative society as a way out of current crisis instead of the model of neo-liberal economics that reduces staff creativity, social responsibility and therefore performance, while at the same time it causes strikes, terrorism, torture, medical needs, etc., which is costly.

But first, one must be able to identify and measure WBE and requisite personal holism; this cannot be accomplished by using the available literature.

A country may accelerate the use of the model as a large buyer, which represents the entire public sector i.e. over 40% GDP. In terms of supply they have to prescribe that the contract can be granted only to those that are first in innovation, social responsibility and business excellence and require the same from their partners, and their suppliers. All who influence public opinion must try to attain public support for this model.

**11. Samo za aplikativne projekte in podoktorske projekte iz gospodarstva!
Označite, katerega od navedenih ciljev ste si zastavili pri projektu, katere konkretne rezultate ste dosegli in v kakšni meri so doseženi rezultati uporabljeni**

Cilj		
F.01	Pridobitev novih praktičnih znanj, informacij in veščin	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.02	Pridobitev novih znanstvenih spoznanj	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>

F.03	Večja usposobljenost raziskovalno-razvojnega osebja	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.04	Dvig tehnološke ravni	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.05	Sposobnost za začetek novega tehnološkega razvoja	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.06	Razvoj novega izdelka	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.07	Izboljšanje obstoječega izdelka	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.08	Razvoj in izdelava prototipa	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.09	Razvoj novega tehnološkega procesa oz. tehnologije	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.10	Izboljšanje obstoječega tehnološkega procesa oz. tehnologije	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.11	Razvoj nove storitve	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>

	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.12	Izboljšanje obstoječe storitve	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.13	Razvoj novih proizvodnih metod in instrumentov oz. proizvodnih procesov	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.14	Izboljšanje obstoječih proizvodnih metod in instrumentov oz. proizvodnih procesov	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.15	Razvoj novega informacijskega sistema/podatkovnih baz	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.16	Izboljšanje obstoječega informacijskega sistema/podatkovnih baz	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.17	Prenos obstoječih tehnologij, znanj, metod in postopkov v prakso	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.18	Posredovanje novih znanj neposrednim uporabnikom (seminarji, forumi, konference)	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.19	Znanje, ki vodi k ustanovitvi novega podjetja ("spin off")	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.20	Ustanovitev novega podjetja ("spin off")	

	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.21	Razvoj novih zdravstvenih/diagnostičnih metod/postopkov	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.22	Izboljšanje obstoječih zdravstvenih/diagnostičnih metod/postopkov	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.23	Razvoj novih sistemskih, normativnih, programskih in metodoloških rešitev	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.24	Izboljšanje obstoječih sistemskih, normativnih, programskih in metodoloških rešitev	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.25	Razvoj novih organizacijskih in upravljaljskih rešitev	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.26	Izboljšanje obstoječih organizacijskih in upravljaljskih rešitev	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.27	Prispevek k ohranjanju/varovanje naravne in kulturne dediščine	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.28	Priprava/organizacija razstave	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>

	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.29	Prispevek k razvoju nacionalne kulturne identitete	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.30	Strokovna ocena stanja	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.31	Razvoj standardov	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.32	Mednarodni patent	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.33	Patent v Sloveniji	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.34	Svetovalna dejavnost	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.35	Drugo	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>

Komentar

12.Samo za aplikativne projekte in podoktorske projekte iz gospodarstva!
Označite potencialne vplive oziroma učinke vaših rezultatov na navedena področja

	Vpliv	Ni vpliva	Majhen vpliv	Srednji vpliv	Velik vpliv	

G.01	Razvoj visokošolskega izobraževanja					
G.01.01.	Razvoj dodiplomskega izobraževanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.01.02.	Razvoj podiplomskega izobraževanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.01.03.	Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02	Gospodarski razvoj					
G.02.01	Razširitev ponudbe novih izdelkov/storitev na trgu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.02.	Širitev obstoječih trgov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.03.	Znižanje stroškov proizvodnje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.04.	Zmanjšanje porabe materialov in energije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.05.	Razširitev področja dejavnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.06.	Večja konkurenčna sposobnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.07.	Večji delež izvoza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.08.	Povečanje dobička	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.09.	Nova delovna mesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.10.	Dvig izobrazbene strukture zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.11.	Nov investicijski zagon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.12.	Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.03	Tehnološki razvoj					
G.03.01.	Tehnološka razširitev/posodobitev dejavnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.03.02.	Tehnološko prestrukturiranje dejavnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.03.03.	Uvajanje novih tehnologij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.03.04.	Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04	Družbeni razvoj					
G.04.01	Dvig kvalitete življenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.02.	Izboljšanje vodenja in upravljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.03.	Izboljšanje delovanja administracije in javne uprave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.04.	Razvoj socialnih dejavnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.05.	Razvoj civilne družbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.06.	Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.05.	Ohranjanje in razvoj nacionalne naravne in kulturne dediščine in identitete					
G.06.	Varovanje okolja in trajnostni razvoj					
G.07	Razvoj družbene infrastrukture					
G.07.01.	Informacijsko-komunikacijska infrastruktura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.07.02.	Prometna infrastruktura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.07.03.	Energetska infrastruktura					

			○	○	○	○	
G.07.04.	Drugo:		○	○	○	○	
G.08.	Varovanje zdravja in razvoj zdravstvenega varstva		○	○	○	○	
G.09.	Drugo:		○	○	○	○	

Komentar

--

13. Pomen raziskovanja za sofinancerje¹²

	Sofinancer		
1.	Naziv		
	Naslov		
	Vrednost sofinanciranja za celotno obdobje trajanja projekta je znašala:		EUR
	Odstotek od utemeljenih stroškov projekta:		%
	Najpomembnejši rezultati raziskovanja za sofinancerja	Šifra	
		1.	
		2.	
		3.	
		4.	
		5.	
	Komentar		
	Ocena		

14. Izjemni dosežek v letu 2012¹³**14.1. Izjemni znanstveni dosežek**

Nastala je dokt. disertacija Vpliv psihičnega dobrega počutja (PDP) zaposlenih, na temelju njihove zadostne in potrebne osebnostne celovitosti (ZIPOC), na uspešnost organizacij s področja managementa. Potrdili smo, da je človek večplastno bitje s celostnim vzorcem relativno trajnih značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujejo med seboj. Potrdili smo, da je ZIPOC zaposlenega večdimenzionalni koncept. Ugotovili smo, da ZIPOC posameznika pozitivno vpliva na PDP zaposlenega, in da PDP posameznikov posredno pozitivno vpliva na uspešnost organizacij. Proučevali smo razlike v PDP posameznikov in ZIPOC glede na spol, delovno mesto in delovno dobo. Ugotovili smo, da se HRM razlikuje v organizacijah z izrazitimi tehnološkimi in tržnimi spremembami v primerjavi z organizacijami, kjer te niso tako izrazite. Pomemben metodološki znanstveni prispevek je originalno razvit instrument za ZIPOC in HRM. Na temelju generalnega faktorja PDP smo zasnovali merski instrument za PDP.

14.2. Izjemni družbeno-ekonomski dosežek

1. Prvi izjemni družbeno-ekonomski dosežek je merski instrument za merjenje zadostne in potrebne osebnostne celovitosti (ZIPOC), kakor psihičnega dobrega počutja (PDP).
2. Drugi od vrste dosežkov je model PDP zaposlenih, na temelju njihove ZIPOC, na uspešnost organizacij, iz katerega je razvidno, da ima PDP vpliv tudi na uspešnost organizacij.
3. Naslednji dosežek je zasnovan model, po katerem bi naj vlada izbirala dobavitelje za javni sektor in to take, ki najbolj od vseh dosegajo visoko družbeno odgovornost, poslovno odličnost

in inovativnost hkrati, te lastnosti zahtevajo tudi od celotne verige svojih dobaviteljev.
4. S projektom Chance4Change smo model za dobro počutje zaposlenih in občanov aplicirali v čezmejnem projektu.
5. V teh treh letih smo imeli na osnovi projekta preko 70 mednarodnih nastopov.
6. V letu 2013 načrtujemo izdajo šestih znanstvenih monografij, ki so rezultat tega raziskovalnega projekta.

C. IZJAVE

Podpisani izjavljam/o, da:

- so vsi podatki, ki jih navajamo v poročilu, resnični in točni
- se strinjamo z obdelavo podatkov v skladu z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov za potrebe ocenjevanja ter obdelavo teh podatkov za evidence ARRS
- so vsi podatki v obrazcu v elektronski obliki identični podatkom v obrazcu v pisni obliki
- so z vsebino zaključnega poročila seznanjeni in se strinjajo vsi soizvajalci projekta

Podpisi:

*zastopnik oz. pooblaščen oseba
raziskovalne organizacije:*

in

vodja raziskovalnega projekta:

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-
poslovna fakulteta

Matjaž Mulej

ŽIG

Kraj in datum:

Oznaka prijave: ARRS-RPROJ-ZP-2013/47

¹ Opredelite raziskovalno področje po klasifikaciji FOS 2007 (Fields of Science). Prevajalna tabela med raziskovalnimi področji po klasifikaciji ARRS ter po klasifikaciji FOS 2007 (Fields of Science) s kategorijami WOS (Web of Science) kot podpodročji je dostopna na spletni strani agencije (<http://www.arrs.gov.si/sl/gradivo/sifranti/preslik-vpp-fos-wos.asp>). [Nazaj](#)

² Napišite povzetek raziskovalnega projekta (največ 3.000 znakov v slovenskem in angleškem jeziku) [Nazaj](#)

³ Napišite kratko vsebinsko poročilo, kjer boste predstavili raziskovalno hipotezo in opis raziskovanja. Navedite ključne ugotovitve, znanstvena spoznanja, rezultate in učinke raziskovalnega projekta in njihovo uporabo ter sodelovanje s tujimi partnerji. Največ 12.000 znakov vključno s presledki (približno dve strani, velikost pisave 11). [Nazaj](#)

⁴ Realizacija raziskovalne hipoteze. Največ 3.000 znakov vključno s presledki (približno pol strani, velikost pisave 11) [Nazaj](#)

⁵ V primeru bistvenih odstopanj in sprememb od predvidenega programa raziskovalnega projekta, kot je bil zapisan v predlogu raziskovalnega projekta oziroma v primeru sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave projektne skupine v zadnjem letu izvajanja projekta, napišite obrazložitev. V primeru, da sprememb ni bilo, to navedite. Največ 6.000 znakov vključno s presledki (približno ena stran, velikost pisave 11). [Nazaj](#)

⁶ Navedite znanstvene dosežke, ki so nastali v okviru tega projekta. Raziskovalni dosežek iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A'' ali A'. [Nazaj](#)

⁷ Navedite družbeno-ekonomske dosežke, ki so nastali v okviru tega projekta. Družbeno-ekonomski rezultat iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A'' ali A'.

Družbeno-ekonomski dosežek je po svoji strukturi drugačen kot znanstveni dosežek. Povzetek znanstvenega dosežka je praviloma povzetek bibliografske enote (članka, knjige), v kateri je dosežek objavljen.

Povzetek družbeno-ekonomskega dosežka praviloma ni povzetek bibliografske enote, ki ta dosežek dokumentira, ker je

dosežek sklop več rezultatov raziskovanja, ki je lahko dokumentiran v različnih bibliografskih enotah. COBISS ID zato ni enoznačen, izjemoma pa ga lahko tudi ni (npr. prehod mlajših sodelavcev v gospodarstvo na pomembnih raziskovalnih nalogah, ali ustanovitev podjetja kot rezultat projekta ... - v obeh primerih ni COBISS ID). [Nazaj](#)

⁸ Navedite rezultate raziskovalnega projekta iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) v primeru, da katerega od rezultatov ni mogoče navesti v točkah 7 in 8 (npr. ker se ga v sistemu COBISS ne vodi). Največ 2.000 znakov, vključno s presledki. [Nazaj](#)

⁹ Pomen raziskovalnih rezultatov za razvoj znanosti in za razvoj Slovenije bo objavljen na spletni strani: <http://sicris.izum.si/> za posamezen projekt, ki je predmet poročanja [Nazaj](#)

¹⁰ Največ 4.000 znakov, vključno s presledki [Nazaj](#)

¹¹ Največ 4.000 znakov, vključno s presledki [Nazaj](#)

¹² Rubrike izpolnite / prepisite skladno z obrazcem "izjava sofinancerja" <http://www.arrs.gov.si/sl/progproj/rproj/gradivo/>, ki ga mora izpolniti sofinancer. Podpisan obrazec "Izjava sofinancerja" pridobi in hrani nosilna raziskovalna organizacija – izvajalka projekta. [Nazaj](#)

¹³ Navedite en izjemni znanstveni dosežek in/ali en izjemni družbeno-ekonomski dosežek raziskovalnega projekta v letu 2012 (največ 1000 znakov, vključno s presledki). Za dosežek pripravite diapozitiv, ki vsebuje sliko ali drugo slikovno gradivo v zvezi z izjemnim dosežkom (velikost pisave najmanj 16, približno pol strani) in opis izjemnega dosežka (velikost pisave 12, približno pol strani). Diapozitiv/-a priložite kot prilonko/-i k temu poročilu. Vzorec diapozitiva je objavljen na spletni strani ARRS <http://www.arrs.gov.si/sl/gradivo/>, predstavitev dosežkov za pretekla leta pa so objavljena na spletni strani <http://www.arrs.gov.si/sl/analize/dosez/>. [Nazaj](#)

Obrazec: ARRS-RPROJ-ZP/2013 v1.00
FF-9D-70-2B-F4-FE-34-F5-3E-18-C8-93-7D-30-5F-C0-37-6D-55-EE

POROČILO O REALIZACIJI RAZISKOVALNEGA PROGRAMA

V projektni prijavi temeljnega raziskovalnega projekta smo zapisali, da se bo projekt izvajal v več zaporednih fazah:

I faza: Priprava konceptualnih izhodišč in razvoj instrumenta za merjenje dobrega počutja zaposlenih, za merjenje konceptov družbene odgovornosti, inovativnosti na delovnem mestu in zadostne in potrebne celovitosti posameznika

I.1 Pregled aktualne znanstvene literature

I.2 Sinteza dosedanjih znanstvenih spoznanj o raziskovalnem problemu, konceptualna izhodišča in postavitve temeljnih ciljev in hipotez

I.3 Razvoj merskega instrumenta za merjenje dobrega počutja zaposlenih, za merjenje konceptov družbene odgovornosti, inovativnosti na delovnem mestu ter zadostne in potrebne celovitosti posameznika

Prva faza raziskovalnega projekta je bila zaključena z izdelavo vmesnega poročila za leto 2009.

V času od 1.5.2009 do 31.12.2009 je raziskovalna skupina izvedla prvo fazo z naslovom Priprava konceptualnih izhodišč in razvoj instrumenta za merjenje dobrega počutja zaposlenih, konceptov družbene odgovornosti, inovativnosti na delovnem mestu ter zadostne in potrebne celovitosti posameznika. To pomeni, da so raziskovalci dosledno izvedli pregled aktualne znanstvene literature. Pregled literature smo že predstavili v prejšnjih poročilih.

Pregledu literature so sledile uspešna izvedba sinteze dosedanjih znanstvenih spoznanj o raziskovalnem problemu, priprava konceptualnih izhodišč ter postavitve temeljnih ciljev in hipotez, ki so bile predstavljene v prejšnjih poročilih.

V okviru zadnje podfaze, ki je sestavni del prve faze, smo do konca leta 2009 pripravili osnutke merskega instrumenta za merjenje dobrega počutja zaposlenih, konceptov družbene odgovornosti, inovativnosti na delovnem mestu ter zadostne in potrebne celovitosti posameznika.

II faza: Izvedba raziskave (zbiranje primarnih podatkov)

II.1 Preliminarno testiranje merskega instrumenta je bilo v letu 2010 v ospredju

Preliminarno testiranje merilnega instrumenta (za vodstvo) zagotavlja ustrezno zanesljivost in veljavnost zasnovanih konstruktov in lestvic za merjenje inovativnosti, družbene odgovornosti, upravljanja človeških virov in uspešnosti podjetij (informanti: managerji v podjetjih v Sloveniji z več kot 10 zaposlenimi). Validacija drugega vprašalnika (za zaposlene) je zajemala preverjanje zanesljivosti in veljavnosti merjenja telesnega in čustvenega počutja, duhovnega stanja, emocionalnega in psihološkega dobrega počutja, poznavanje in izvajanje raznih tehnik. Z v nadaljevanju opisanimi postopki smo inovativno zagotovili večjo kakovost merjenja.

Testiranje merilnega instrumenta smo izvajali v dveh stopnjah:

- kvalitativna analiza: (a) izvajanje poglobljenih intervjujev z managerji in člani vrhovnega managementa podjetij v Sloveniji, (b) izvajanje poglobljenih

- intervjujev z zaposlenimi v podjetjih in (c) pregled merskega instrumenta s pomočjo strokovnjakov za marketinško raziskovanje, psihologijo in management človeških virov (akademikov),
- kvantitativna analiza (testiranje vprašalnika na manjšem testnem preliminarnem vzorcu podjetij in zaposlenih).

V okviru kvalitativne analize smo ugotavljali, v kolikšni meri in s kakšnimi vprašanji je potrebno zajeti problematiko merjenja:

- inovativnosti, družbene odgovornosti, upravljanja človeških virov in uspešnosti podjetij,
- telesnega in čustvenega počutja, duhovnega stanja, emocionalnega in psihološkega dobrega počutja, poznavanje in izvajanje raznih tehnik.

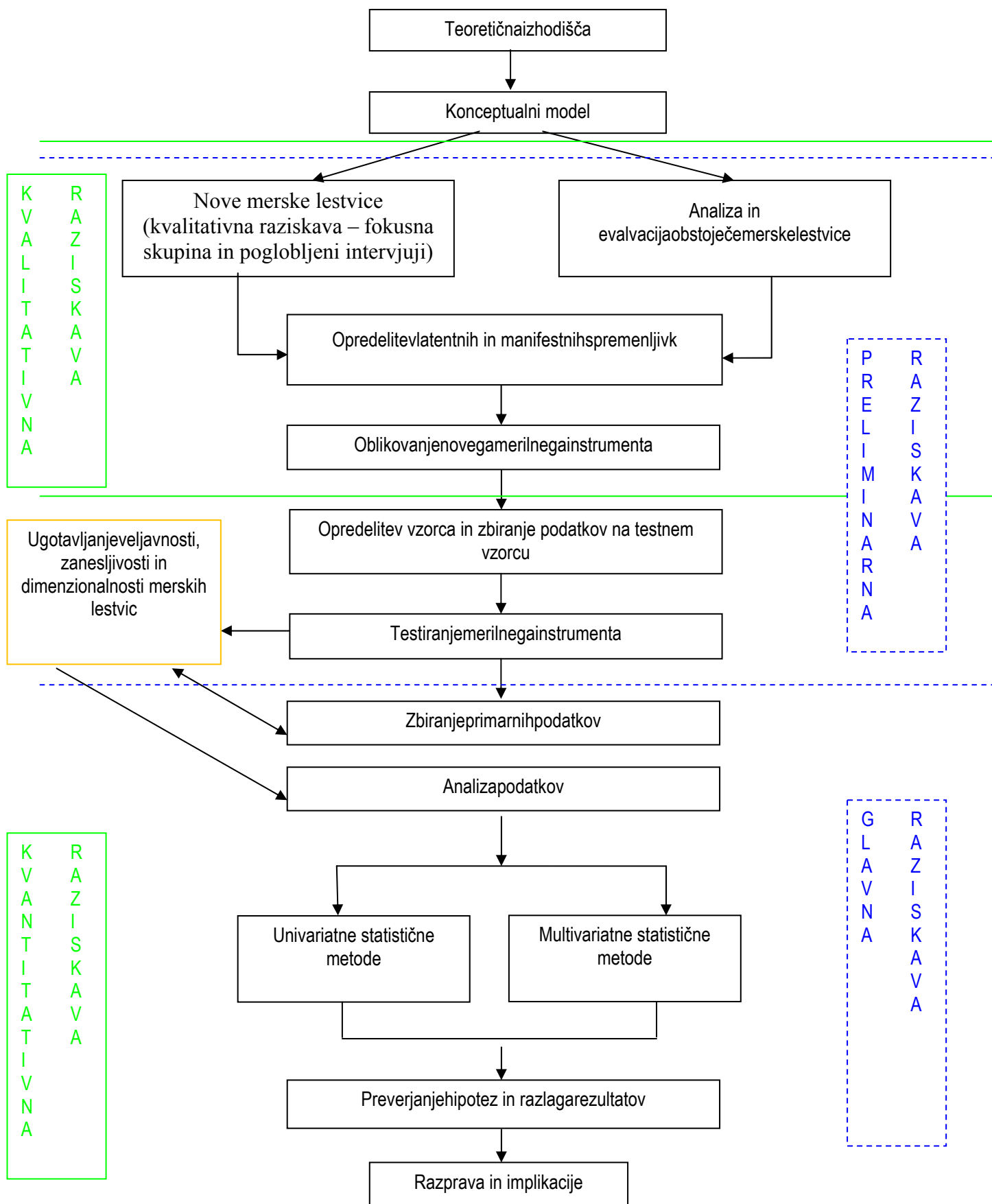
V prvi fazi poglobljenih intervjujev nas je najprej zanimalo razumevanje posameznih konceptov pri intervjuvancih. V tem delu smo skušali pridobiti čim več informacij, ki smo jih nato uporabljali pri snovanju dodatnih kazalcev za posamezne koncepte, ki se nanašajo na merjenje podjetij in zaposlenih.

V drugi fazi poglobljenih intervjujev smo intervjuvancem (podjetja in zaposleni) predložili že pripravljena vprašanja, ki smo jih sestavili na podlagi pregleda znanstvene literature. Za vsako izmed postavljenih vprašanj smo preverjali razumljivost in relevantnost. Pri vprašanjih, ki smo jih povzeli iz znanstvene literature (npr. družbena odgovornost, inovativnost, psihično dobro počutje), nas je zanimalo predvsem, ali so potencialnim respondentom razumljiva in uporabna tudi v slovenskem gospodarskem prostoru. Pri vprašanjih, ki smo jih na podlagi pregleda znanstvene literature zasnovali sami, nas je zanimalo še, ali v ustreznem obsegu in v okviru podanih definicij zajemajo posamezne koncepte, ki jih proučujemo. Hkrati smo intervjuvance prosili še, naj podajo mnenja o razumljivosti vprašanj.

V tretji fazi smo vprašalnik predložili še šestim strokovnjakom (akademikom), ki se ukvarjajo z naslednjimi področji: družbena odgovornost in sistemska teorija (1), management človeških virov (2), marketinško raziskovanje (2) in psihologija (1). Vnaprej smo jim podali tudi definicije za posamezne koncepte, ki jih merimo pri podjetjih in pri zaposlenih. Strokovnjaki so vprašalnik pregledovali predvsem z vidika vsebinske veljavnosti.

Rezultat poglobljenih intervjujev in pregleda s pomočjo strokovnjakov je bil **vsebinsko veljaven** vprašalnik, ki smo ga na manjšem vzorcu podjetij testirali še s kvantitativno raziskovalno metodo.

Slika 1: Proces izdelave merilnega instrumenta in raziskave



V okviru statističnega testiranja smo najprej ugotavljali, ali smo z vprašalnikom zadostili pogojem **napovedovalne veljavnosti**. V skladu s tem smo izvedli serije eksploratornih faktorskih analiz in ugotavljali, kolikšen delež pojasnjene variance lahko razložimo s posameznimi konstrukti in podkonstrukti. Konfirmatorne faktorske analize nismo izvajali za podjetja, saj je bil testni vzorec premajhen. Enako metodologijo smo uporabili tudi za preverjanje napovedovalne veljavnosti vprašalnika za zaposlene, kjer je bil vzorec večji in sicer smo pridobili podatke na priložnostnem vzorcu 75 zaposlenih. Razlika je bila le ta, da smo izvajali tudi konfirmatorno faktorsko analizo.

Da bi zagotovili napovedovalno veljavnost, smo kvantitativno analizo še enkrat ponovili na končnih podatkih. Čeprav je bilo potrebno za zagotavljanje ustrezne veljavnosti konstruktov izločiti nekatere kazalce (bistveno več smo jih izločili pri vprašalniku za zaposlene, kar smo pričakovali, saj so bile v tem vprašalniku uporabljene lestvice bistveno manj predhodno validirane), je bil rezultat veljaven vprašalnik.

Preverjali smo še **diskriminatorno veljavnost** konstruktov in podkonstruktov (pripadajoči kazalci so bili ustrezno uteženi na pripadajoče faktorje, v večini primerov pa nismo ugotovili visokih uteži na dva različna faktorja). Nadalje smo s kazalcem Chronbachova alfa analizirali še **zanesljivost** konstruktov in podkonstruktov. V večini primerov je vrednost alfe presegala 0,6, kar pomeni, da so bili konstrukti in podkonstrukti zanesljivi.

Proces priprave merilnega instrumenta in nadalje proces raziskave je prikazan na sliki 1. Končni nov merilni instrument (vprašalnik) je prikazan v prilogi 4.

II.2 Določitev reprezentativnega vzorca iz populacije podjetij v Sloveniji

V letu 2010 smo tudi določili reprezentativni vzorec iz populacije podjetij v Sloveniji, ki ga v nadaljevanju podrobneje predstavljamo.

V tabeli 1 predstavljamo ciljni in končni vzorec pričujoče raziskave.

Tabela 1: Vzorec

DEJAVNOST	CILJNI VZOREC PODJETIJ			KONČNI VZOREC PODJETIJ		
	Mikro in mala majhna podjetja	Srednja podjetja	Velika podjetja	Mikro in majhna podjetja	Srednja podjetja	Velika podjetja
Kmetijstvo in lov, gospodarstvo, ribištvo	2	1	1	20	10	11
Predelovalnedejavnosti	29	19	10	290	190	100
Gradbeništvo	30	20	10	300	81	58
Trgovina, vzdrževanje in popravilamotornih vozil	61	41	20	610	213	141
Promet in skladiščenje	11	7	4	110	33	24
Gostinstvo	11	7	4	110	21	13

Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti	0	0	0	0	0	0	
Izobraževanje	3	2	1	30	0	0	
Ostalo	4	2	1	40	4	0	
SKUPAJ	150	100	50	1510	552	347	2409

Ob opredelitvi ciljnega in končnega vzorca smo določili navodila, ki so veljala za zbiranje podatkov. Ta so bila naslednja:

1. V organizaciji, ki je vključena v raziskavo, smo anketirali managerja in opredeljeno število zaposlenih, ki je odvisno od velikosti podjetja.
2. V raziskavo smo vključili zaposlene, ki so v organizaciji vsaj leto dni in prihajajo iz različnih delovnih okolij, oz. različnih področij.
3. Vsaki organizaciji, ki smo jo vključili v raziskavo, smo dodelili posebno šifro, s čimer smo zagotovili sledljivost med podjetji in njihovimi opredelitvami do trditev v vprašalniku.
4. Organizacije, ki smo jih vključili v raziskavo, so zaposlovale vsaj 10 zaposlenih.
5. Zagotovili smo naključnost vzorca, saj nam ta med drugim zagotavlja razpršenost. Zato smo v skladu z definiranim vzorcem pripravili seznam podjetij v programskem orodju Excel (funkcija RND) ali SPSS. Omenjeni program s svojimi funkcijami zagotavlja naključno izbiro podjetij v raziskavo.
6. Ker smo po pesimističnem scenariju planirali, da bo odzivnost podjetij zgolj 10%, je iz tega izhajala 10-kratna razlika med ciljnim in končnim vzorcem.
7. Ciljni vzorec je bil 1.000 zaposlenih iz 300 podjetij, vzorec pa zajemal 2.409 naključno izbranih podjetij v Sloveniji z več kot 15 zaposlenimi.

Opredelili smo tudi navodila za zaposlene:

1. V majhni organizaciji je bilo potrebno poleg managerja anketirati 2 ali 3 zaposlene (sorazmerno: v eni 2, v drugi 3).
2. V srednje veliki organizaciji je bilo treba anketirati 3 ali 4 zaposlene (sorazmerno: v eni 3, v drugi 4).
3. V veliki organizaciji je bilo potrebno anketirati vsaj 5 zaposlenih.

II.3 Zbiranje primarnih podatkov – je osrednja dejavnost leta 2011

Osrednja dejavnost leta 2011 je bila zbiranje podatkov. Zbiranje je potekalo od 20.3.2011 do 29.6.2011. V ta namen smo morali tudi sprogramirati elektronski verziji vprašalnika (za vodstvo in za zaposlene) tako za vodstvo kot tudi zaposlene. Pomemben del priprav je bila tudi pridobitev aktualne baze vseh organizacij, za kar smo zaprosili AJPES. Omenjeno bazo smo za potrebe zbiranja podatkov prilagodili opredeljenemu vzorcu in tako izpeljali zbiranje podatkov s pomočjo spletnega orodja in z večkratnimi klicnimi akcijami, ki so to zbiranje podprle.

Kratek opis procesa dela v okviru zbiranja primarnih podatkov

V obdobju od 01.10.2010 do 31. 01.2011 smo pri AJPES-u pridobili bazo podatkov za izvedbo raziskave, prilagodili vprašalnike za raziskavo, razvili spletno orodje za zbiranje podatkov in anketiranje, ter naključno izbrali anketirance iz pridobljene baze podatkov. V času od 01. 02. 2011 do 20. 3. 2011 smo pridobili in vstavili manjkajoče podatke (elektronske naslove, telefonske številke) podjetij iz izbranega vzorca. Pripravili smo navodila za telefonsko podprto raziskavo (gre za navodila za klicatelje) in e-sporočila za naslovnike.

Na temelju na novo urejene baze smo zbrane podatke vnesli v spletno programsko orodje, ki nam je omogočalo spletno zbiranje podatkov, s podporo telefonske – klicne

akcije. V procesu zbiranja podatkov smo nato redno tedensko prejeli poročila sodelavcev o stanju zbranih podatkov in ga primerjali s ciljnim vzorcem.

Intenzivno zbiranje podatkov za raziskavo »Dovolj celovit model merjenja dobrega počutja zaposlenih v tranzicijskih organizacijah s primerjavo inovativnih in manj inovativnih« je potekalo od 20. marca 2011 do 28. junija 2011.

Pri zbiranju podatkov smo sodelovali člani projektne skupine in zunanji sodelavci. Podatke smo zbirali: Anita Hrast (IRDO) in dve študentki (Lina Ademovič, Sabina Kojc, obe IRDO) ter zaposleni v podjetju Interstat. Potek zbiranja podatkov so nadzirali člani projektne skupine (EPF – doc. dr. Borut Milfelner, prof. dr. Sonja Treven, prof. dr. Damijan Mumel in mag. Simona ŠarotarŽižek) in vodja le-te (prof. ddr. Matjaž Mulej). V ta namen smo imeli od 1. oktobra 2010 do 30. junija 2011 več sestankov o izvedbi raziskave, vključno s podizvajalci (Interstat) in raziskovalci.

Da bi zagotovili kakovost izvedbe raziskave, smo najeli dodatno zunanjo pomoč (Interstat) z namenom (1) izvesti supervizijo zbiranja podatkov (marec – maj 2011) in (2) doseči dodatno klicno podporo zbiranju podatkov (junij 2011).

Pripravili smo končno verzijo vprašalnika in navodila za anketirance in zasnovali elektronsko verzijo vprašalnika. E-sporočilo za anketirance smo razposlali na naslove iz baze, dne 04. 04. 2011 pa smo jim poslali ponoven opomnik.

V prvi fazi smo opravili 599 klicnih ur v obdobju od 20.03.2011 do 05.06. 2011. V času klicne akcije smo klicali večkrat (najmanj 2x) 2.471 telefonskih števil. S 1.695 osebami smo vzpostavili osebni stik preko telefona, od tega se jih 776 ni oglasilo na telefon, 877 jih ni želelo sodelovati, 818 pa jih je obljubilo, da bodo vprašalnike izpolnili, oz. so na anketo odgovorili preko telefona, ali pa smo jim anketni vprašalnik posredovali preko elektronske ali navadne pošte. Velikokrat se je zgodilo, da odgovori niso imeli jasne identifikacije ali popolne davčne številke, zato smo morali naknadno ugotoviti pravo identiteto sodelujočega s pomočjo spleta in drugih javnih objav njihovih podatkov – davčna številka ali ime podjetja. Zbrali smo kar precej odgovorov, a so se žal podjetja, ki so se še vedno soočala s posledicami krize, preslabo odzivala.

V prvi fazi anketiranja (do maja 2011), ko smo zbirali ankete po naključnem vzorcu, smo prejeli takšne odgovore anketirancev, kot prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Rezultati prve faze zbiranja podatkov

	TRG.	GOST.	IZOBR.	KMETIJ.	PRED.	PROMET	GRADB.	SKUPAJ
Niso se javili *	185	65	40	11	180	53	242	776
Ne bodosodelovali	350	116	26	9	250	55	71	877
So rešili; so rekli, da bodo, in smo jim ponovno poslali vprašalnik**	392	85	31	13	127	56	114	818
	927	266	97	33	557	164	427	2471

Odstotek	19,96 %	24,44 %	41,24%	33,33%	32,32%	32,32%	56,67%	31,40 %
Odstotek	37,76 %	43,61 %	26,80%	27,27%	44,88%	33,54%	16,63%	35,49 %
Odstotek	42,29 %	31,95 %	31,96%	39,39%	22,80%	34,15%	26,70%	33,10 %

*Pri 'niso se javili', smo klicali podjetja dva ali trikrat.

**Nekatera podjetja so odgovorila na anketo, nekatera so rekla, da še bodo in da naj ponovno pošljemo, kar smo tudi naredili.

Do konca maja 2011 je vprašalnik izpolnilo približno 150 menedžerjev in nekaj več kot 300 zaposlenih.

V procesu zbiranja podatkov smo želeli preveriti uspešnost dela še s pomočjo neodvisne agencije, zato smo najeli zunanjo supervizijo. Ta je pokazala, da smo proces dela izpeljali korektno in da ni razlogov za pomisleke, da bi bil IRDO izvedel zbiranje podatkov slabo.

Navajamo nekaj utemeljitev iz poročila podjetja Interstat: »Izkušnje podjetja Interstat kažejo, da pri telefonskem anketiranju v poslovni javnosti stopnja odzivnosti običajno znaša okrog 15 % pri daljših vprašalnikih (cca. 15-20 minut) oz. okrog 20 % pri krajših vprašalnikih (cca. 5-10 minut). Izračunana 10-odstotna odzivnost pri aktualnem projektu je sicer nekoliko nižja, kar pa je najverjetneje tudi posledica:

- Daljšega vprašalnika (cca. 30 minut);
- Drugačne metode zbiranja podatkov (pošiljanje vabila po e-pošti, nagovarjanje k sodelovanju po telefonu, pošiljanje vprašalnikov po navadni pošti)«.

Da bi vseeno izboljšali rezultate raziskave, smo se člani projektne skupine (EPF in IRDO) maja 2011 dogovorili, da vsak po svojih močeh poiščemo dodatne vire, da bi krili stroške za najem dodatne zunanje pomoči za zbiranje podatkov. Tako smo pri ponudniku (najugodnejšem) Interstat d.o.o. naročili zbiranje podatkov s klicno podprto akcijo pri vodjih podjetij.

Zato smo pripravili do junija 2011 dodatno bazo z novimi kontakti poslovnih subjektov. Dodatno bazo je pripravilo podjetje Interstat. Na osnovi le-te je IRDO poskušal pridobiti še cca. 150 podjetij oz. menedžerjev, da bi tako dosegel prvi cilj – 300 anketiranih menedžerjev.

Anketirane menedžerje je IRDO sočasno spodbujal, naj k izpolnjevanju vprašalnika povabijo še čim več svojih zaposlenih, da bi se na ta način čim bolj približali drugemu cilju – 1000 anketiranih zaposlenih. V tej fazi smo opravili 300 klicnih ur v 7 delovnih

dneh v obdobju od 07. do 15. 6. 2011. V času klicne akcije smo obdelali 13.440 telefonskih števil. Z 837 osebami smo vzpostavili stik, torej so na anketo odgovorili preko telefona, ali pa smo jim anketni vprašalnik posredovali preko elektronske ali navadne pošte. Zbrali smo dodatno 150 odgovorov vodij podjetij, a za obširnejšo klicno akcijo (torej po telefonu) pri zbiranju odzivov zaposlenih v istih podjetjih je, žal, zmanjkalo sredstev. Navkljub našim prošnjam vodstvu (v klicni akciji pri zbiranju podatkov), naj bi nas napotili na njihove sodelavce (zaposlene) in jim posredovali vprašalnik zanje, tega večinoma niso storili, ali niso želeli storiti. Tako so nam mnogokrat onemogočili pridobiti navzkrižne primarne podatke (vodstvo in zaposleni).

Odgovorov ni bilo veliko hkrati od vodij in zaposlenih (le 71). Navkljub dejstvu, da smo jih večkrat klicali, smo dobili nazaj veliko odgovorov, da se ne strinjajo s sodelovanjem v raziskavi. Še pred tem smo v začetku maja 2011 pripravili dodatna navodila za klicatelje v telefonsko podprti raziskavi.

Končno število zbranih primarnih podatkov:

S spletno aplikacijo in večkratno telefonsko in elektronsko ter pisno podporo zbiranju podatkov smo od 20. 3. 2011 do 28. 7. 2011 uspeli zbrati naslednje število odgovorov:

VODSTVO:

- 318 vodij je anketo izpolnilo do konca (več kot 90%),
- 1 vodja jo je izpolnil do 18%,
- 34 anket je izpolnjenih vsaj za 30% ali več (do 98%).

ZAPOSLENI:

- 469 zaposlenih je anketo izpolnilo do konca (večinoma več kot 90%), od teh sta 2 zaposlena, ki sta anketo izpolnila v 0% oz. 1,2% ankete. Ostali vprašalniki so izpolnjeni v več kot 50 % (n=467).
- 25 anket so izpolnili vsaj v 30% ali več (do 90%),

Zanimalo nas je, zakaj so nekatera podjetja zavračala sodelovanje v raziskavi, ali pa niso dovolila zbiranja podatkov hkrati pri zaposlenih in vodstvu. Nekaj razlogov smo že navedli, dodamo jih še nekaj, med drugim:

1. Direktorji ali vodje oddelkov si običajno za to niso bili pripravljene vzeti časa (izpolnjevanje vprašalnika je trajalo vsaj 30-45 min).
2. Vodstveni kader zaposlenim ni dovolil izpolnjevanje obrazca (3-5 zaposlenih x 30-45 min = 1,5 ure (min) do 3,75 ure (max)).
3. Anketiranci so sodelovanje zavrnilo sami (preveč celostni pogled na tematiko raziskave, ki ga vsi niso bili pripravljene sprejeti, ali ga niso razumeli).
4. Področja dobrega počutja in družbene odgovornosti v slovenskih podjetjih še ne razumejo, zato potrebuje več vloška v raziskovanje, komuniciranje in udeležanje teh področij v praksi slovenskega gospodarstva.
5. Gospodarska kriza je vplivala na podjetja, da niso bila pripravljena sodelovati, saj se zavedajo, da je čas denar. Podatki iz vprašalnika vplivajo na njihov ugled in s tem na poslovni uspeh.
6. V kriznem času je bilo tudi po mnenju nekaterih anketirancev »neumestno«
spraševati o dobrem počutju, saj se tako vodje, kot zaposleni na trgu borijo za preživetje; dobro počutje je torej za njih tretjerazredno vprašanje.
7. Veliko podjetij iz naključnega vzorca je v času od naše pridobitve podatkov od AJ PES (iz l. 2009) do izvedbe raziskave (2011) ugasnilo.
8. Nekateri podatki v bazi AJ PES niso več držali (ni bilo pravih števil, ni bilo več istega števila zaposlenih, podjetje ni več obstajalo, ipd.).
9. V anketah na splošno ne sodelujejo, imajo preveč dela, da bi se ukvarjali s tem, ipd.

Dne 28. junija 2011 smo zaključili zbiranje podatkov v tej raziskavi, ko smo pripravili tudi končne preglednice zbranih podatkov (arhiv EPF in IRDO). Pri tem velja opozoriti na naslednje:

1. Vprašalnika sta bila, ker je tematika zelo kompleksna, temu primerno dolga, zato je bila odzivnost nižja.
2. Vprašalnika sta se nanašala na tematiko raziskave, to je družbeno odgovornost in dobro počutje zaposlenih kot dejavnik ekonomske uspešnosti podjetij; (1) po vsem vpogledu v literaturo se s to tematiko v Sloveniji še ni nihče ukvarjal; (2) poleg tega pa novinarsko poročanje o družbeni odgovornosti daje lažen vtis, da se le-ta izraža zgolj ali vsaj predvsem v dobrotelčnosti, ki je po uradni mednarodni definiciji pomemben, a zgolj droben del celotne družbene odgovornosti (osrednjih tem je v ISO 26000 iz novembra 2010 sedem, povezujeta jih 'soodvisnost' in 'celovit pristop'; oboje je specialistom in mnogim šefom tuje); (3) podjetja v zgodnjem kapitalizmu in kriznih časih, kar doživlja Slovenija v času našega raziskovanja, zlasti pa njegovega terenskega dela, niso pri volji javno razgrinjati, kako skrbijo za dobro počutje zaposlenih; zato se mnoga podjetja niso hotela odzvati.
3. Pogled v zbrani empirični material je pokazal, da je razlik med odgovori iz različnih podjetij ter razlik med odgovori vodilnih in odgovori podrejenih sorazmerno malo; to dovoljuje sklep, da tudi nekoliko manjši vzorec daje uporabno sliko in torej ustreza, da raziskovalci smemo sklepati na njegovi podlagi; konec koncev ne gre za samostojno terensko raziskavo, ampak za preverjanje, ali sta zasnovani izvirni instrument in teoretično ozadje zanj ustrezno sestavljena tudi za praktično uporabo, potem ko sta se že pokazala kot ustrezna in izvirna po teoretičnih vidikih iz vse dostopne literature.
4. Družbena odgovornost in dobro počutje zaposlenih sta sorazmerno novi temi v slovenskem gospodarstvu in v širšem prostoru, a si zaradi svetovne gospodarske krize zelo težko utirata pot v slovensko prakso, saj nista kratkoročni tematiki.
5. Dobro počutje, kot del družbene odgovornosti, obravnavano s celostnega vidika, je težko razumeti, in zato tudi sprejeti; šele v roku nekaj let po raziskavah in akcijah osveščanja v javnosti se (glede na izkušnje) običajno pokaže večja rast pojavljanja pojma družbena odgovornost oz. dobro počutje tudi v praksi; še tedaj ni zanesljivo, da se v medijih pojavlja pojmovanje, ki ustreza omenjeni uradni mednarodni opredelitvi, da gre za odgovornost organizacij za njihov vpliv na družbo (EU, 2011).
6. Ocenjujemo, da so primarni podatki, ki smo jih zbrali s to raziskavo, lahko le temelj za postavljanje novih raziskav in komunikacijskih projektov na tem področju, tako v slovenskem prostoru, kot v mednarodnem merilu (primerjave!). Ta ocena velja, če ne gre za preverjanje instrumenta, ampak za njegovo samostojno uporabo, potem ko ga je nekdo – naša raziskovalna skupina – izvirno razvila, za kasnejše uporabe ga bodo verjetno prilagodili svojim razmeram. Poleg tega bo mogoče narediti primerjave med našimi raziskovalnimi spoznanji in spoznanjih prihodnjih raziskav, če bodo uporabili isti merski instrument.

Zato bo na dolgi rok potrebno vložiti še precej truda in sredstev v krepitev zavedanja tako slovenskega gospodarstva, kot javne uprave in civilne družbe, da je dobro počutje in s tem ravnotežje človeka ključno za zmanjšanje stroškov in večanje produktivnosti, s tem konkurenčnosti in možnosti za poslovno preživetje, tako pri delovanju gospodarstva, kot države in posameznika.

Kljub dejstvu, da nismo v celoti pridobili podatkov na takšnem vzorcu, kot je bilo načrtovano, menimo, da je vzorec dovolj reprezentativen za znanstveno raziskovanje, nenazadnje gre za raziskovanje organizacij. Prav tako je velikost vzorca še vedno dovolj velika za uporabo predvidenih metod za obdelavo podatkov, s pomočjo katerih smo v nadaljevanju preverjali zastavljen konceptualni model.

III faza: Analiziranje podatkov in oblikovanje končnega modela

III.1 Priprava podatkov za analizo

Pripravo podatkov za analizo smo pričeli z vnašanjem od respondentov pridobljenih primarnih podatkov v elektronsko bazo podatkov. Posebno pozornost smo namenili obravnavi manjkajočih vrednosti (karakteristika manjkajočih vrednosti in njihova imputacija). To smo prilagodili pozneje uporabljenim metodam analiziranja podatkov. Junija 2011 smo vse podatke pripravili za analizo.

III.2 Analiza in diagnoza dobrega počutja, zaposlenih, družbene odgovornosti, inovativnosti na delovnem mestu in zadostne in potrebne celovitosti posameznika

Najprej smo za proučevana podjetja analizirali dobro počutje zaposlenih ter družbeno odgovornost, inovativnost ter uspešnost organizacij. Tako smo izvedli:

- deskriptivno statistiko vseh opredeljenih konstruktov od dobrega počutja zaposlenih do družbene odgovornosti, inovativnosti, zadostne in potrebne celovitosti itn.;
- serijo eksploratornih faktorskih analiz, da bi ugotavljali, kolikšen delež pojasnjene variance lahko razložimo s posameznimi konstrukti in podkonstrukti – napovedovalno veljavnost konstruktov;
- serijo konfirmatornih faktorskih analiz za vse konstrukte v vprašalniku za vodstvo in tudi za zaposlene - diskriminatorno veljavnost konstruktov in podkonstruktov.

III.3 Analiza in diagnoza povezav med posameznimi konstrukti

Do 15.10.2011 smo empirično modelno preverili uporabnost instrumenta. Analizirali smo tudi povezave med posameznimi opredeljenimi konstrukti.

Do konca leta 2011 smo tudi empirično modelno preverili teoretični model o vplivu dobrega počutja zaposlenih, družbene odgovornosti, inovativnosti na delovnem mestu ter zadostne in potrebne celovitosti posameznika na uspešnost organizacije. Pri tem smo uporabili metodo modeliranja strukturnih enačb s programom LISREL (metoda največje verjetnosti) in s programom SMART PLS (metoda delnih največjih kvadratov). Ti izsledki so predstavljali tudi osnovo za potrjevanje opredeljenih hipotez.

Parcialne analize na obeh vzorcih smo izvedli s programsko opremo LISREL, medtem ko smo analizo, kjer smo merili povezave med konstrukti za odgovore zaposlenih in menedžerjev, zaradi manjšega vzorca izvedli s programskim orodjem SMART PLS (metoda PLS), ki je dokaj ustaljeno v raziskovanju na ravni organizacij.

III.4 Snovanje različnih modelov vpliva dobrega počutja zaposlenih, družbene odgovornosti, inovativnosti na delovnem mestu ter zadostne in potrebne celovitosti posameznika na uspešnost organizacije

Vse modele, ki smo jih razvili na temelju zbranih podatkov, v nadaljevanju podrobneje predstavljamo. Najprej končni model, narejen v PLS SMART-U, da bi orisali pozitiven vpliv dobrega počutja zaposlenih na uspešnost organizacij. Rezultati modeliranja so vidni v tabeli 3 in sliki 2.

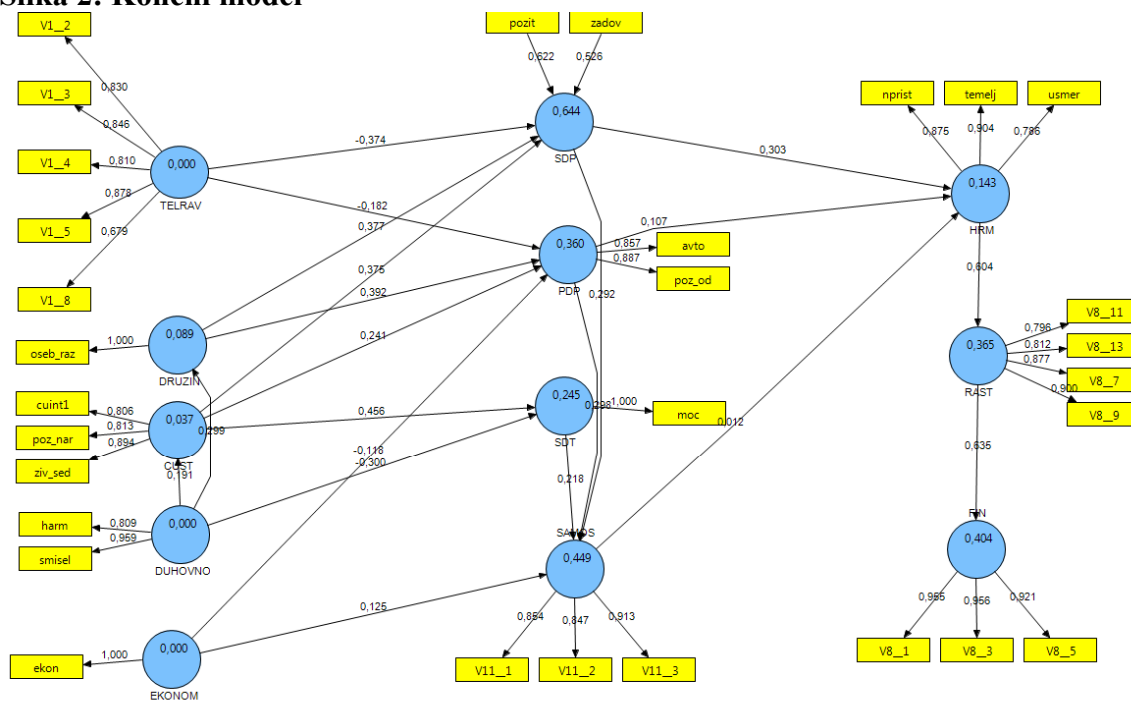
KONČNI MODEL

Tabela 3: Kriteriji za ocenitev notranjega modela

	AVE	Zanesljivost konstrukta	R ²	Chronbachova alfa	Komunalitete	Redundancy
CUST	0,703168	0,876401	0,036642	0,788139	0,703168	0,025705
DRUZIN	1,000000	1,000000	0,089358	1,000000	1,000000	0,089358
DUHOVNO	0,787547	0,880392		0,758154	0,787547	
EKONOM	1,000000	1,000000		1,000000	1,000000	
FIN	0,891176	0,960876	0,403503	0,938857	0,891176	0,358950
HRM	0,733560	0,891676	0,142547	0,819586	0,733560	0,033015
PDP	0,760685	0,864044	0,359803	0,686253	0,760685	0,134906
RAST	0,718516	0,910584	0,364833	0,869718	0,718516	0,261128
SAMOS	0,760145	0,904731	0,448893	0,841910	0,760145	0,029570
SDP			0,644048		0,756795	0,279195
SDT	1,000000	1,000000	0,245434	1,000000	1,000000	0,155549
TELRAV	0,658495	0,905410		0,872598	0,658495	0,658495
POVPREČNA VREDNOST				0,372723	0,814239166	

$$GoF = \sqrt{0,372723 \times 0,814239166} = 0,55089533$$

Slika 2: Končni model



Predstavljamo pa še ostale pomembne modele, ki smo jih zasnovali na temelju analiziranih podatkov, ki smo jih zbrali z obema vprašalnikoma. Najprej predstavljamo spoznanja pridobljena na temelju vprašalnika za zaposlene

Merski model zasnovan na temelju vprašalnika za zaposlene

Sestavljanje konstruktov drugega reda, temelječih na vprašalniku za zaposlene

Po izvedenem preverjanju zanesljivosti in veljavnosti posameznih konstruktov smo se lotili sestavljanja merskega modela, pri čemer smo izhajali iz zastavljene teze ter hipotez. Naše modeliranje je temeljilo na 9 konstruktih in 16 podkonstruktih (dva za družbeno integriranost, trije za duševno ravnovesje, trije za duhovno ravnovesje, en za ekonomsko ravnovesje, trije za SDP, dva za PDP', dva za SDT) in na 62 indikatorjih (kazalcih). Pričujoča osnova je relativno neparsimonična. Ob upoštevanju kompleksnosti konstruktov smo se odločili, da bomo v nadaljnji obravnavi kazalce podkonstruktov za telesno ravnovesje, družbeno integriranost, duševno ravnovesje, duhovno ravnovesje, ekonomsko ravnovesje, SDP, PDP', SDT in samospoštovanje združili v manifestne spremenljivke. Na ta način smo zasnovali naslednje konstrukte drugega reda:

- telesno ravnovesje (TELRAV) s petimi indikatorji in sicer V1__2 (»Strah me je, da bi izgubil nadzor nad seboj, se zlomil, ali zbolel.«), V1__3 (»Na splošno se počutim izčrpan in utrujen.«), V1__4 (»Primanjkuje mi zraka v času regeneracije in rekreacije.«) in V1__5 (»Imam težave s koncentracijo in spominom.«),
- čustveno/duševno ravnovesje (CUST) s tremi indikatorji in sicer *poz_nar* (pozitivna naravnost), *živ_sed* (življenje v sedanjem trenutku) in *cuint1* (čustvena inteligenca1),
- družbeno integriranost (DRUZINT) z dvema indikatorjema *oseb_raz* (osebni razvoj) in *skupn* (skupnost),
- duhovno ravnovesje (DUHOVNO) z tremi indikatorji, in sicer *harm* (harmonija), *odpusc* (odpuščanje) in *smisel* (smisel v življenju),
- ekonomsko ravnovesje (EKONOM) z enim indikatorjem *ekon*,
- SDP (SDP) s tremi indikatorji, in sicer *pozit* (pozitivna čustva), *negc* (negativna čustva) in *zadov* (zadovoljstvo z življenjem),
- PDP' (PDP') z dvema indikatorjema, in sicer *avto* (avtonomija) in *poz_od* (pozitivni odnosi),
- SDT (SDT) z dvema indikatorjema, ki sta *moc* (kompetentnost) in *odnosi* (odnosi),
- samospoštovanje zaposlenih (SAMOS) s tremi indikatorji in sicer V11__1 (»Čutim, da sem enakovreden drugim.«), V11__2 (»Čutim, da imam veliko dobrih lastnosti.«) in V11__3 (»Sposoben sem opravljati stvari tako dobro kot drugi.«).

Pri tem je potrebno poudariti, da smo vsa vprašanja oz. indikatorje združevali na temelju povprečnih vrednosti. To pomeni, da smo indikatorje posameznega podkonstrukta v prvem koraku sešteli, nakar smo jih delili s številom indikatorjev za posamezen podkonstrukt. Poenostavljeni vhodni podatki, s katerimi smo merili ZIPOC, so bili sestavljeni iz petih konstruktov drugega reda z 12 indikatorji. PDP pa je temeljil na treh konstruktih sestavljenih iz 5 indikatorjev. Samospoštovanje kot konstrukt je temeljil na 3 indikatorjih.

Opisna statistika konstruktov drugega reda, temelječih na vprašalniku za zaposlene

V nadaljevanju predstavljamo opisno statistiko vseh na novo pridobljenih konstruktov drugega reda, zasnovanih na temelju podatkov pridobljenih z vprašalnikom za zaposlene. Gre za koncept ZIPOC (s konstrukti TELRAV – telesno ravnovesje, DRUZINT – družbena integriranost, CUST – čustveno ravnovesje, DUHOVNO – duhovno ravnovesje in EKONOM – ekonomsko ravnovesje) in koncept PDP (s konstrukti SDP – subjektivno emocionalno dobro počutje, PDP' – psihološko dobro počutje, SDT – samodeterminacija) ter SAMOS (samospoštovanje).

Rezultati iz tabele 4 kažejo, da so povprečne vrednosti najvišje pri kazalcih konstrukta CUST (čustveno ravnovesje), s katerim smo izrazili duševno ravnovesje, in pri SAMOS (torej pri indikatorjih samospoštovanja). Absolutno najnižjo povprečno vrednost ima konstrukt TELRAV (telesno ravnovesje) in njegovi indikatorji. Pri tem velja poudariti, da smo z omenjenim konstruktom v bistvu merili telesno neravnovesje zaposlenih, saj so bile trditve negativno postavljene (obrnjene). Če pogledamo, kateri kazalec ima absolutno najnižjo povprečno vrednost, gre za kazalec »Strah me je, da bi izgubil nadzor nad seboj, se zlomil, ali zbolel.« (V1_2). Najvišjo vrednost pa ima kazalec »Čutim, da imam veliko dobrih lastnosti.« (V11_2). Standardni odkloni so razporejeni v intervalu od 0,561 do 1,275. Največji standardni odklon zaznavamo pri kazalcu *skupn* (skupnost), najmanjšega pa pri kazalcu *živ_sed* (življenje v sedanjem trenutku).

Za testiranje modela z metodo modeliranja strukturnih enačb je pomembna porazdelitev vrednosti pri posameznih spremenljivkah. Zato smo v nadaljevanju preverjali še asimetričnost in sploščenost porazdelitev za vse indikatorje, ki smo jih integrirali v nadaljnjo analizo. Pri tem velja poudariti, da smo v okviru modeliranja strukturnih enačb kot metodo, s pomočjo katere smo ocenjevali posamezne parametre, uporabili metodo največjega verjetja (ang. maximum likelihood). Gre za metodo, ki jo v praksi najpogosteje uporabljamo in ki pod predpostavko multivariatne normalne porazdelitve zagotavlja konsistentno učinkovite ocene (Baumgartner in Homburg 1996). Milfelner (2008: 207) izpostavlja, da pri omenjeni metodi lahko izračunavamo niz statističnih vrednosti, ki jih uporabljamo za vrednotenje obsega, do katerega je model dejansko konsistenten s podatki (vrednotenje ustreznosti modela). Obenem gre za metodo, ki je dokaj robustna tudi pri manjših kršitvah predpostavke o normalni porazdelitvi in multivariatni normalni porazdelitvi. To je tudi ključen razlog za to, da analiziramo sploščenost in asimetrijo posameznih spremenljivk.

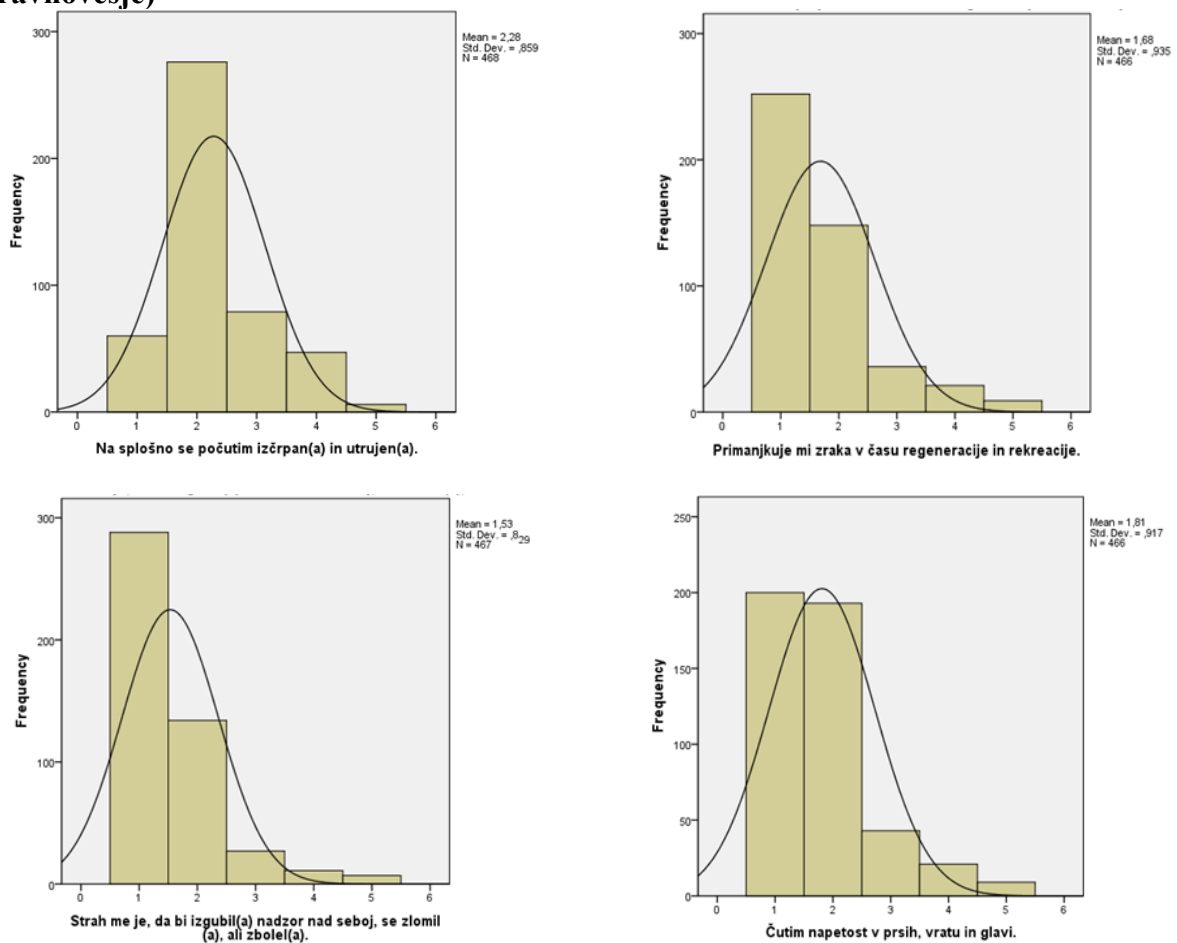
Tabela 4: Opisna statistika za konstrukte v zasnovane na temelju vprašalnika za zaposlene

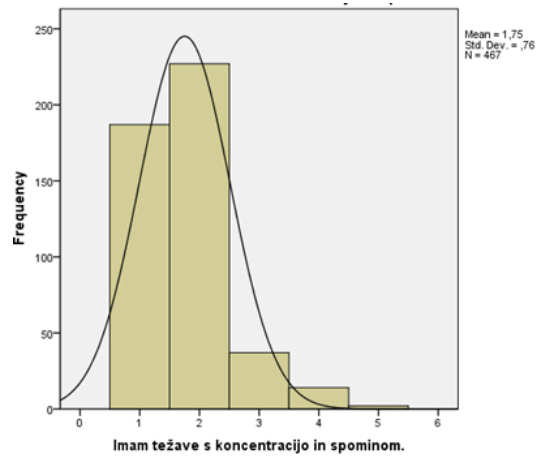
Koncept	Konstrukt	Trditev/podkonstrukt	N	Povprečne ocene		Asimetričnost		Sploščenost	
				Povpr. Vred.	Std. odklon	Statist.	Std. napaka	Statist.	Std. napaka
ZIPOC	TELRAV	Strah me je, da bi izgubil nadzor nad seboj, se zlomil, ali zbolel. (V1_2)	468	2,280	0,859	0,875	0,113	0,667	0,225
		Na splošno se počutim izčrpan in utrujen. (V1_3)	467	1,530	0,829	1,937	0,113	4,222	0,225
		Primanjkuje mi zraka v času regeneracije in rekreacije. (V1_4)	466	1,680	0,935	1,570	0,113	2,267	0,226
		Čutim napetost v prsih, vratu in glavi. (V1_5)	466	1,810	0,917	1,339	0,113	1,856	0,226
		Imam težave s koncentracijo in spominom. (V1_8)	467	1,750	0,760	1,098	0,113	1,742	0,225
	DRUZINT	Osební razvoj	468	3,758	0,968	-0,803	0,113	0,137	0,225
		Skupnost	466	2,805	1,443	0,116	0,113	-1,447	0,226
	CUST	Pozitivna miselna naravnost	462	4,275	0,745	-1,427	0,114	2,531	0,227
		Življenje v sedanjem trenutku	459	4,469	0,561	-1,230	0,114	1,345	0,227
		Čustvena inteligenca 1	464	4,274	0,714	-1,366	0,113	2,851	0,226
	DUHOVNO	Smisel	463	3,309	1,137	-0,438	0,113	-0,540	0,226
		Harmonija	458	4,043	1,006	-1,203	0,114	1,075	0,228
		Odpuščanje	454	3,487	0,895	0,801	-0,476	0,115	-0,341
	EKONOM	ekon	460	4,346	1,275	-0,663	0,114	-0,022	0,227
PDP'	SDP	Negativna čustva	453	2,217	0,795	0,632	0,622	0,115	0,265
		Pozitivna čustva	451	3,688	0,690	-0,240	0,115	0,272	0,229
		Zadovoljstvo	463	3,611	0,934	-0,735	0,113	0,124	0,226
	PDP	Pozitivni odnosi	460	4,387	0,629	-1,258	0,114	2,342	0,227
		Avtonomija	464	3,851	0,926	-0,847	0,113	0,305	0,226

	SDT	Moč	460	3,850	0,855	-0,508	0,114	0,053	0,227	
		Odnosi	464	4,238	0,562	-0,398	0,113	-0,068	0,226	
Samospoštovanje	SAMOS	Čutim, da sem enakovreden drugim. (V11_1)	467	4,290	0,874	-1,294	0,113	1,380	0,225	
		Čutim, da imam veliko dobrih lastnosti. (V11_2)	467	4,580	0,668	-1,689	0,113	2,914	0,225	
		Sposoben sem opravljati stvari tako dobro kot drugi. (V11_3)	467	4,490	0,745	-1,615	0,113	2,670	0,225	
		Veljavnih	37							
			9							

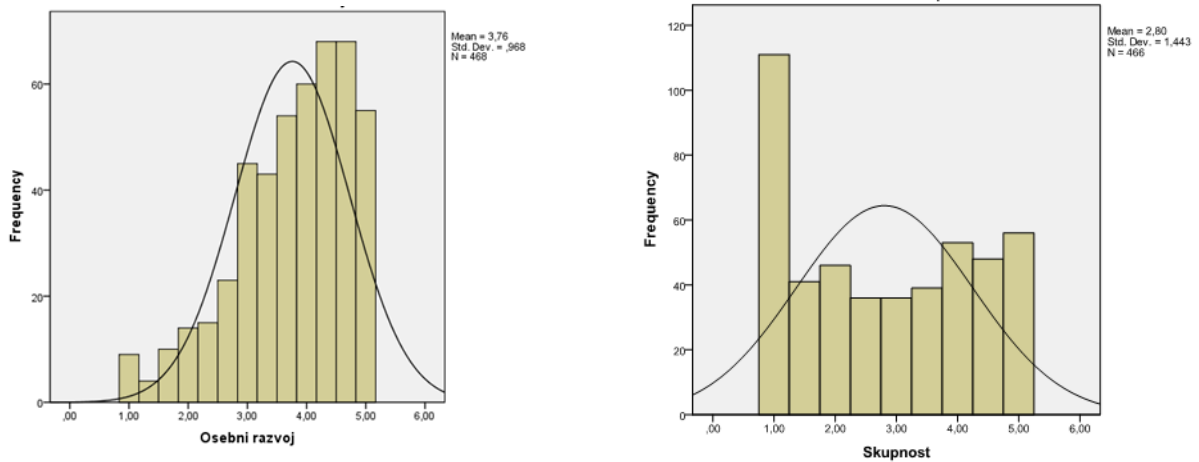
Statistiki asimetrija in sploščenost (tabela 80) za združene kazalce konstrukta TELRAV (telesno ravnovesje) kažeta, da sta koeficienta asimetrije in sploščenosti v okviru intervala med -1 in +1 zgolj pri prvi trditvi, zato ne preseneča, da frekvenčne porazdelitve (slika 3) kažejo, da so vse spremenljivke nekoliko asimetrične v desno in koničaste. Najmanjšo sploščenost opazimo pri kazalcu »Na splošno se počutim izčrpan in utrujen.« (V1_3), pri tem kazalcu je najnižji tudi koeficient asimetrije. Pri ostalih kazalcih so odstopanja večja; kazalca asimetrije in sploščenosti presegata vrednost (+/-) 1 in sta najvišja pri kazalcu »Strah me je, da bi izgubil nadzor nad seboj, se zlomil, ali zbolel.« (V1_2). Tu torej porazdelitev najbolj odstopa od normalne (je najbolj pomaknjena v desno in najbolj koničasta). Vse to je predstavljeno tudi v sliki 3, kjer prikazujemo frekvenčne porazdelitve vrednosti za kazalce konstrukta TELRAV.

Slika 1: Frekvenčna porazdelitev vrednosti za kazalce konstrukta TELRAV (telesno ravnovesje)



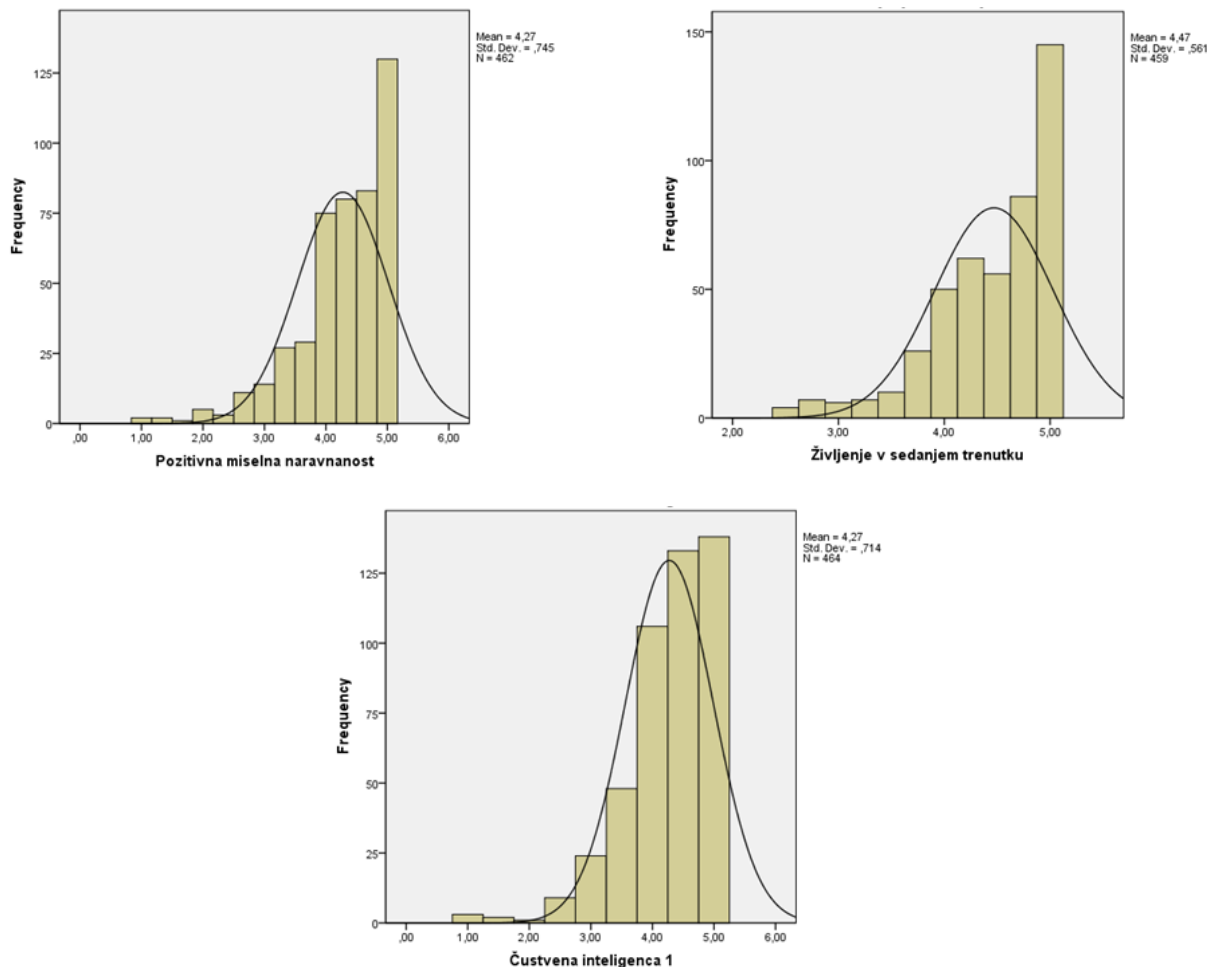


Slika 4: Frekvenčna porazdelitev vrednosti za kazalce podkonstrukta *oseb_raz* (osebni razvoj), ki predstavlja družbeno integriranost človeka



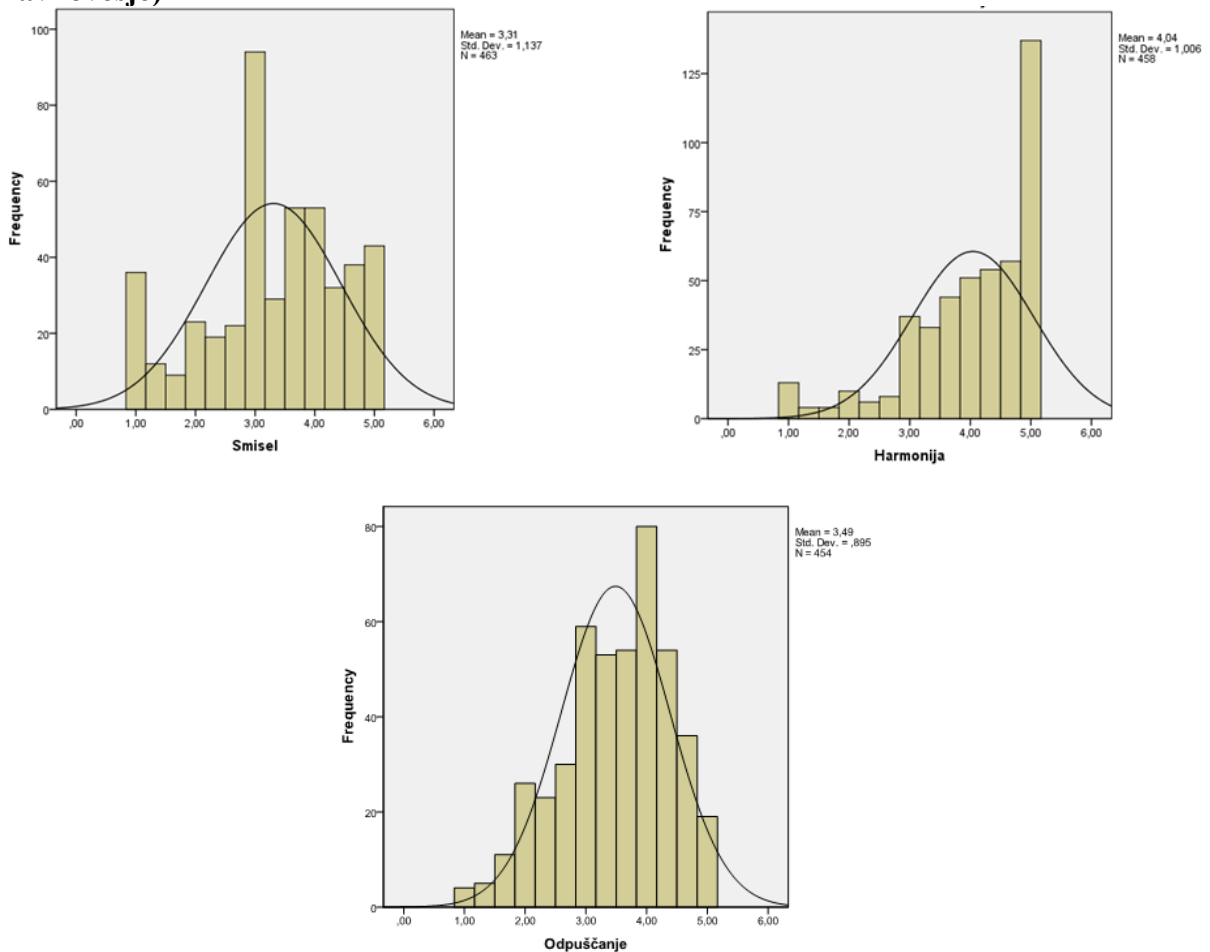
Na sliki 4 smo prikazali frekvenčno porazdelitev vrednosti za podkonstrukt osebnega razvoja. Opazimo, da je spremenljivka asimetrična v levo, njen koeficient asimetrije pa ne presega vrednosti -1 (je -0,803), prav tako pa je koeficient sploščenosti v intervalu med -1 in +1. Pri sliki za podkonstrukt Skupnost pa vidimo, da gre za sploščeno porazdelitev, ki ima zelo nizko negativno vrednost koeficienta asimetrije.

Slika 5: Frekvenčna porazdelitev vrednosti za kazalce konstrukta CUST (duševno ravnovesje)



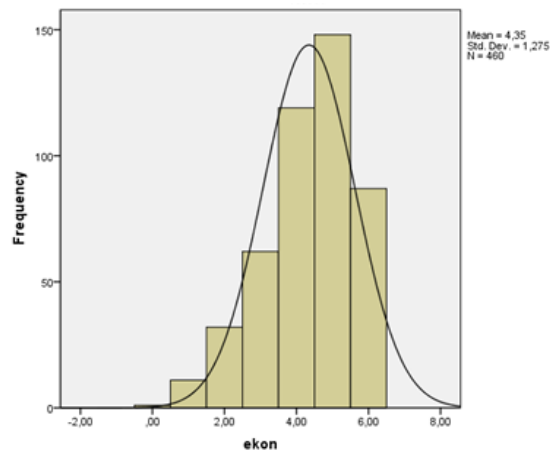
Na sliki 5 prikazujemo frekvenčno porazdelitev vrednosti za kazalce CUST oz. duševno ravnovesje (čustvena inteligenca - *cuint*, pozitivna naravnost - *poz_nar* in življenje v sedanjem trenutku - *ziv_sed*). Vse tri spremenljivke so asimetrične v levo, njihovi koeficienti asimetrije pa presegajo vrednosti -1, pri čemer najvišjo vrednost koeficienta asimetrije beleži kazalec *poz_nar* (pozitivna miselna naravnost). Vse tri spremenljivke imajo pozitiven koeficient sploščenosti, kar pomeni, da je njihova porazdelitev preveč koničasta v bližini povprečne vrednosti. Najvišji koeficient sploščenosti ima kazalec *cuint1* (čustvena inteligenca).

Slika 6: Frekvenčna porazdelitev vrednosti za kazalce konstrukta DUHOVNO (duhovno ravnovesje)



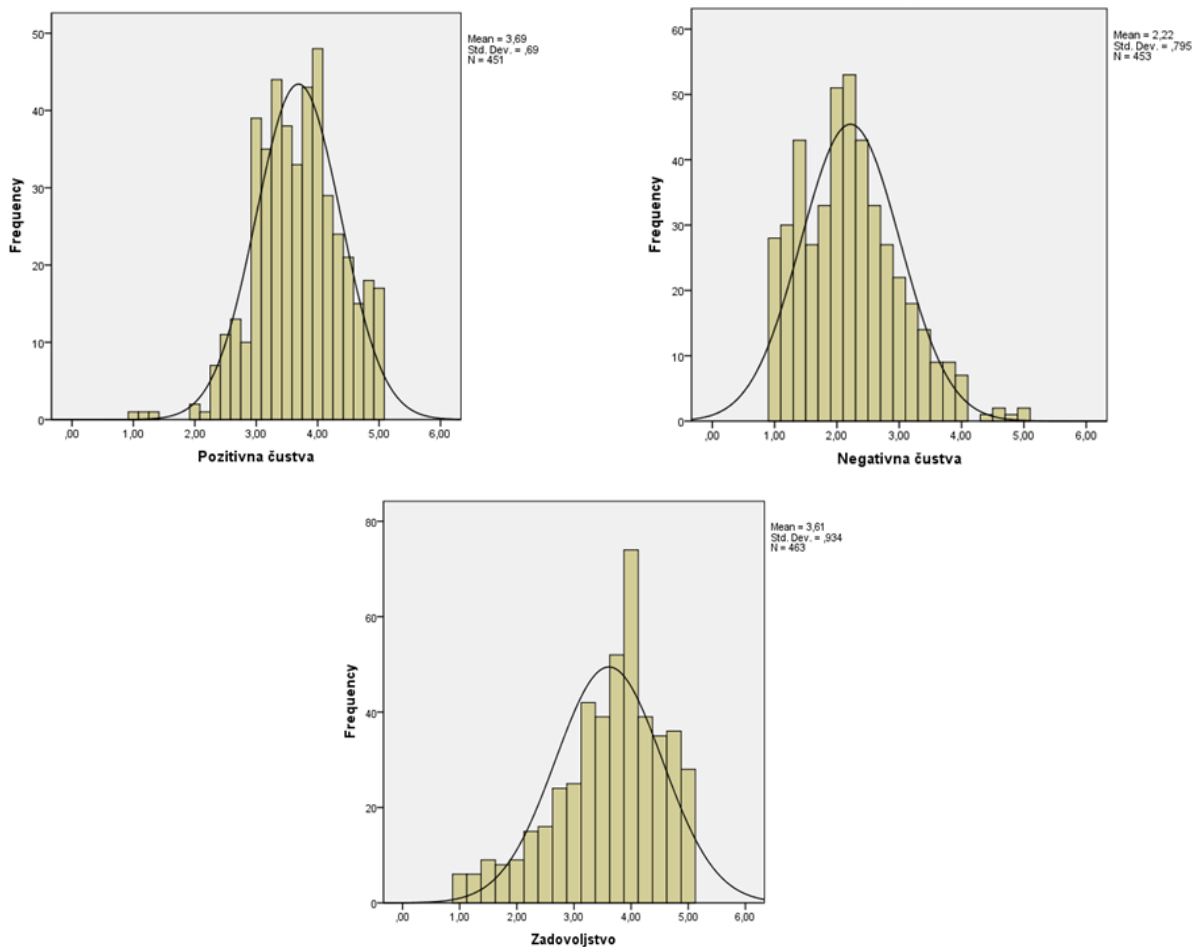
Na sliki 6 predstavljamo frekvenčne porazdelitve za konstrukt DUHOVNO (duhovno ravnovesje), ki je sestavljen iz podkonstruktov *odpusc* (odpuščanje), *smisel* (smisel) in *harm* (harmonija). Vidimo, da je porazdelitev za podkonstrukt *smisel* (smisel) podobna normalni porazdelitvi, saj sta koeficienta sploščenosti in asimetrije v predpisanem intervalu. Pri podkonstrukt *harm* (harmonija) koeficienta asimetrije in sploščenosti presegata vrednost 1. Gre za podkonstrukt, kjer je porazdelitev bolj sploščena in asimetrična v levo. Za podkonstrukt *odpusc* (odpuščanje) pa sta koeficienta sploščenosti in asimetrije v predpisanem intervalu -1 do 1, pri čemer sta oba koeficienta negativna.

Slika 7: Frekvenčna porazdelitev vrednosti za kazalce konstrukta EKONOM (ekonomski razvoj)



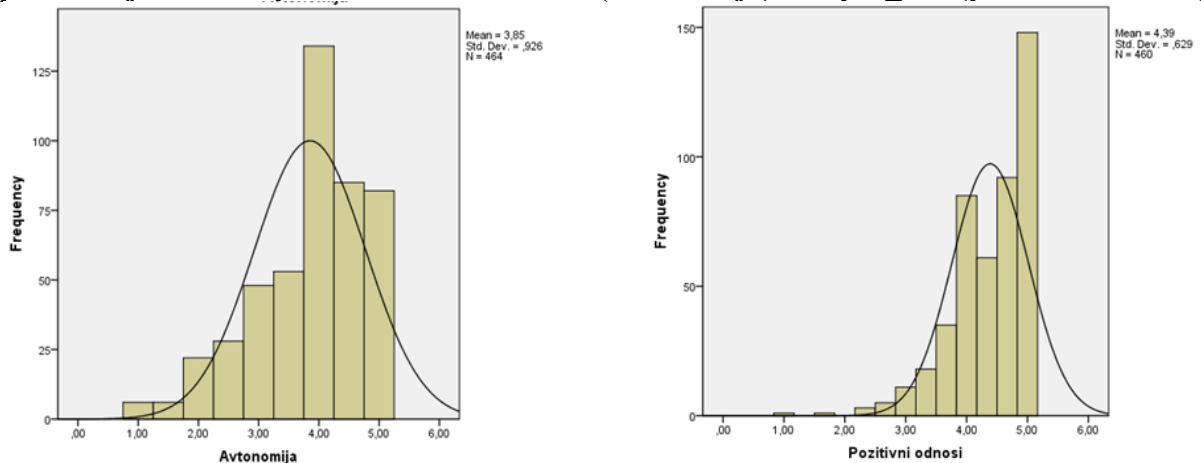
Na sliki 7 prikazujemo še frekvenčno porazdelitev vrednosti za konstrukt EKONOM oz. ekonomsko ravnovesje. Opazimo lahko, da je spremenljivka asimetrična v levo, njen koeficient asimetrije pa ne presega vrednosti -1, znaša -0,663. Koeficient sploščenosti je v intervalu med -1 in +1 in znaša -0,022.

Slika 8: Frekvenčna porazdelitev vrednosti za kazalce konstrukta SDP, ki ga predstavljajo trije podkonstrukti: pozitivna (*pozitc*) in negativna čustva (*negc*) ter zadovoljstvo (*zadov*)



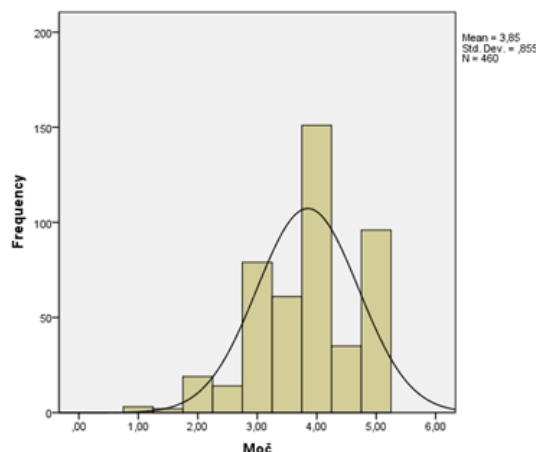
Prikazujemo tudi frekvenčno porazdelitev za kazalce konstrukta SDP. Iz slike 8 je razvidno, da se porazdelitve spremenljivk pozitivna in negativna čustva ter zadovoljstvo razlikujejo od normalne. Spremenljivki *pozitc* (pozitivna čustva) in *zadov* (zadovoljstvo) sta nekoliko asimetrični v levo, pri čemer je spremenljivka zadovoljstvo nekoliko manj koničasta (njena vrednost je +0,124) od preostalih dveh podkonstruktov. Prav tako koničastva, vendar asimetrična v desno pa je porazdelitev za spremenljivko *negc* (negativna čustva). Omenimo pa naj, da je spremenljivka zadovoljstvo tudi tista, ki ima najvišji koeficient asimetrije v tem podkonstruktu (-0,735).

Slika 9: Frekvenčna porazdelitev vrednosti za kazalce konstrukta PDP', ki ga predstavljata dva podkonstrukta *avto* (avtonomija) in *poz_od* (pozitivni odnosi)



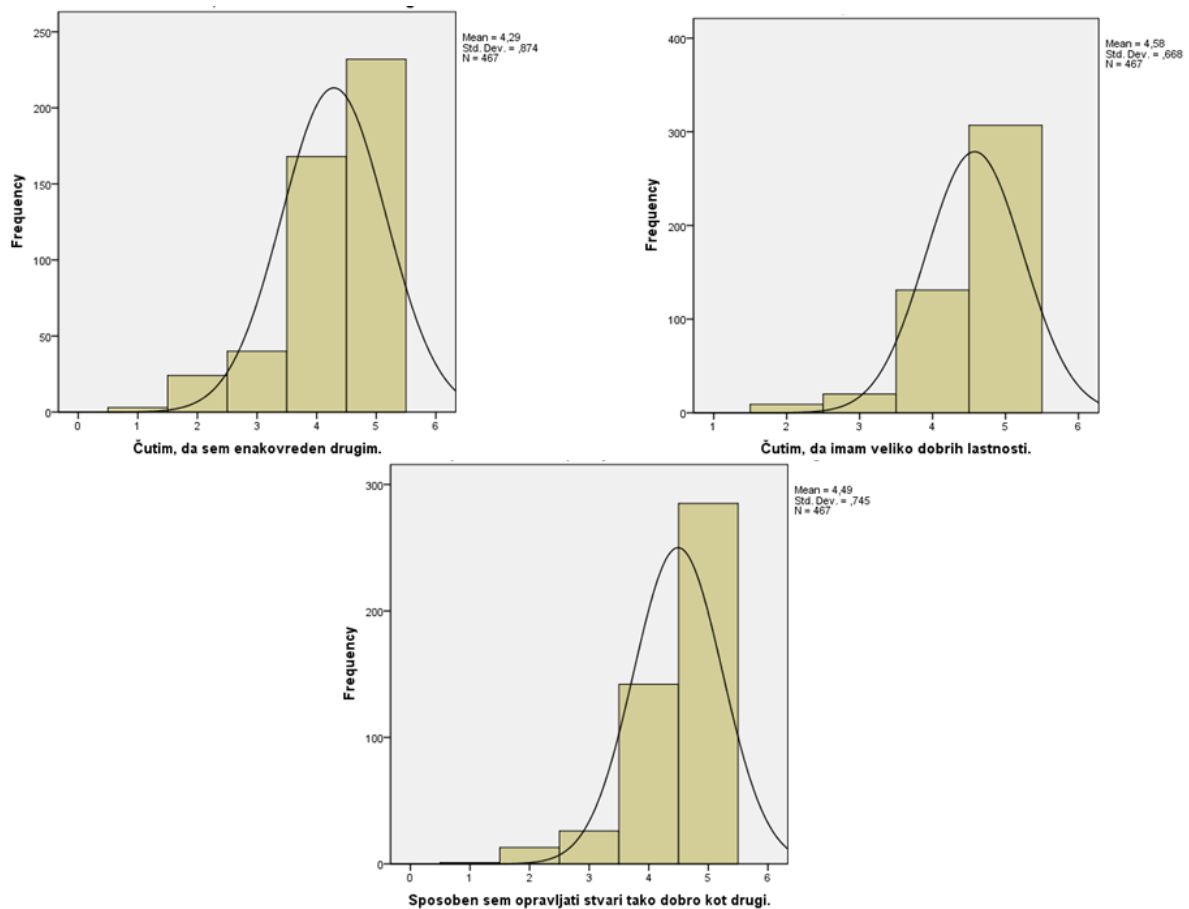
Grafi frekvenčnih porazdelitev za kazalce konstrukta PDP' na sliki 9 razkrivajo, da sta koeficienta asimetrije pri obeh kazalcih (podkonstruktih) pri obravnavani spremenljivki negativna, saj sta oba asimetrični v levo, pri tem je koeficient večji pri *poz_od* (pozitivnih odnosih) (-1,258). Koeficienta sploščenosti sta pozitivna, torej je porazdelitev preveč koničasta v bližini povprečne vrednosti. Koeficient sploščenosti je tudi v tem primeru višji pri spremenljivki *poz_od* (pozitivni odnosi) (2,342).

Slika 10: Frekvenčna porazdelitev vrednosti za kazalce konstrukta SDT, to je za *moc* (kompetentnost)



Na sliki 10 prikazujemo še frekvenčno porazdelitev vrednosti za podkonstrukt *moc* (kompetentnost) in iz nje razberemo, da je spremenljivka asimetrična v levo, njen koeficient asimetrije pa ne presega vrednosti -1 (je -0,508). Glede koeficienta sploščenosti velja omeniti, da je v intervalu med -1 in +1 in znaša 0,053.

Slika 11: Frekvenčna porazdelitev vrednosti za kazalce konstrukt SAMOS (samospoštovanje)



Na sliki 11 prikazujemo še frekvenčne porazdelitve vrednosti za kazalce SAMOS oz. samospoštovanja. Vse tri spremenljivke so asimetrične v levo, njihovi koeficienti asimetrije pa presegajo vrednosti -1 . Glede koeficienta sploščenosti moramo prav tako izpostaviti, da ni v intervalu med -1 in $+1$. Vse tri spremenljivke imajo pozitiven koeficient sploščenosti, kar pomeni, da je njihova porazdelitev preveč koničasta v bližini povprečne vrednosti. Največji odklon od vrednosti 0 zaznavamo pri kazalcu »Čutim, da imam veliko dobrih lastnosti.« (V11_2) (2,914).

Iz analize asimetrije in sploščenosti lahko razberemo, da so nekatere spremenljivke odklonske od normalne porazdelitve. Posebej problematični so naslednji konstrukti/indikatorji: »Strah me je, da bi izgubil nadzor nad seboj, se zlomil, ali zbolel.« (V1_2), »Primanjkuje mi zraka v času regeneracije in rekreacije.« (V1_4), »Čutim napetost v prsih, vratu in glavi.« (V1_5), »Imam težave s koncentracijo in spominom.« (V1_8), *poz_nar* (pozitivna miselna naravnost), *ziv_sed* (življenje v sedanjem trenutku), *cuint1* (čustvena inteligenca 1), *harm* (harmonija), *poz_od* (pozitivni odnosi), »Čutim, da sem enakovreden drugim.« (V11_1), »Čutim, da imam veliko dobrih lastnosti.« (V11_2) in »Sposoben sem opravljati stvari tako dobro kot drugi.« (V11_3).

Milfelner (2008: 212) poudarja, da odklone od normalne porazdelitve lahko zmanjšamo s pomočjo transformacij nenormalno porazdeljenih spremenljivk, pri čemer morajo biti v tem primeru izpolnjeni določeni pogoji. V kolikor to ne drži, transformacije niso učinkovite. Pomemben temeljni pogoj, ki mora biti izpolnjen, kadar se odločamo za transformacijo, je, da razmerje med povprečnimi vrednostmi in standardnimi odkloni ni večje od 4. Vrednosti v tabeli 4 kažejo, da je pri večini konstruktov ta pogoj izpolnjen. Torej bi transformacije pri raziskovalnih podatkih prispevale k občutnim izboljšavam.

Milfelter (2008: 212) pri tem izpostavlja, da transformacija obenem lahko spremeni značilnosti spremenljivk in njihova razmerja v odnosu do drugih spremenljivk. Zaradi prej omenjenega je otežena primerjava spremenljivk, prav tako je otežena tudi njihova interpretacija. Vse to nas je vodilo k odločitvi, da pri posameznih spremenljivkah, pri katerih zaznavamo večje odklone od normalne porazdelitve, ne bomo izvajali transformacij. Da bi zagotovili točnost rezultatov in to navkljub manjšim odklonom od normalne porazdelitve, smo vhodne podatke v LISREL vnašali s pomočjo asimptotične kovariančne matrike in izračunali Satorra-Bentlerjevo (2001) χ^2 statistiko. Amemiya in Anderson (1990) izpostavljata, da asimptotični rezultati iz teoretične statistike kažejo, da so takšni modeli zelo robustni tudi pri različnih odklonih od multivariatne normalnosti v opazovanih podatkih. Isti pristop smo ubrali tudi pri konstruktih drugega reda, ki temeljijo na vprašalniku za vodstvo in jih obravnavamo v nadaljevanu.

Veljavnost in zanesljivost konstruktov drugega reda, temelječih na vprašalniku za zaposlene

Ocena ustreznosti modela

Na temelju zbranih podatkov z vprašalnikom za zaposlene kakor tudi rezultatov predhodnih raziskav (opisna statistika, EFA in CFA za posamezne konstrukte) smo sestavili merski model. O konsistentnosti omenjenega modela govorijo tudi naslednji indeksi ustreznosti: $\chi^2/df = 313.586/149$; $p = 0,0$; RMSEA = 0,0485; NFI = 0,905; NNFI = 0,927; CFI = 0,943; RMR = 0,0360 in GFI = 0,928. Ob tem dodajamo, da Normiran fit indeks – NFI – običajno zavzema vrednosti med 0 in 1, pri čemer pomeni 1 popolno prilagoditev modela. Ker v našem primeru presega 0,90, je model sprejemljiv. Večji od 0,90 je prav tako Nenormirani fit indeks – NNFI. Primerjalni fit indeks – CFI, ki primerja obstoječi model z ničelnim modelom (kjer so vse spremenljivke nekorelirane), je zelo blizu 1. Indeks skladnosti (globalni indeks ustreznosti GFI) je razmerje med funkcijo ustreznosti izračunanega modela in funkcijo ustreznosti modela, kjer so vsi parametri enaki 0, je večji od 0,90. Na temelju indeksov ustreznosti, ki si so predstavljeni tudi v tabeli 81, lahko model sprejmemo.

Zanesljivost

Tabela 5 kaže, da smo zanesljivost preverjali tudi z R^2 (kvadrat multiple korelacije), ki pomeni delež z latentno spremenljivko pojasnjene variance v kazalniku. Ob tem smo upoštevali pravilo, da visoke R^2 kažejo na večjo zanesljivost. Omenjena vrednost je najnižja pri podkonstruktoma *cuint1* in *avto*. Zanesljivost smo analizirali na temelju koeficienta CR. Omenjeni koeficient ni ustrezen le pri podkonstrukt PDP¹, ki pa ga v nadaljnji analizi ohranjamo zaradi tega, ker gre za bistveni teoretični temelj konceptualnega modela, po drugi strani pa je ta konstrukt bil tako zanesljiv kot tudi veljaven, ko smo ga proučevali kot konstrukt prvega reda.

Diskriminantna veljavnost

Analizirali smo diskriminantno veljavnost za vse pare konstruktov, s katerimi smo želeli zagotoviti, da se konstrukti med seboj statistično značilno razlikujejo oziroma, da merijo različne koncepte. Diskriminantno veljavnost smo preverjali najprej z metodo proučevanja razlik med statistikama χ^2 , pri čemer smo, kot je že bilo razloženo, s pomočjo konfirmatorne faktorjske analize izvedli teste med vsemi mogočimi kombinacijami konstruktov. V ta namen smo najprej dovolili prosto korelacijo med dvema paroma konstruktov in nato povezavo omejili na 1. Tabela 82 prikazuje razlike med statistikama χ^2 v primeru proste in omejene povezave. Vidimo lahko, da so vse razlike statistično značilne pri $p < 0,01$ (kritična vrednost $\Delta\chi^2$ je v vseh primerih pri eni prostostni stopnji višja od 6,63). To je obenem tudi dokaz diskriminantne veljavnosti. Diskriminantno veljavnost smo ocenjevali tudi s Fornell-Larckerjevim kriterijem. Omenjen kriterij je izpolnjen v vseh primerih, saj so kvadrati korelacij med podkonstrukti manjši

od povprečij izločenih varianc med pari podkonstruktov, razen pri podkonstruktu PDP'. Govorimo torej lahko o tem, da imamo med konstrukti diskriminantno veljavnost.

Tabela 5: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za merski model, ki vključuje konstrukte zasnovane na temelju podatkov iz vprašalnika za zaposlene

KONCEPT	KONSTRUKT	TRDITEV PODKONSTRUKT	Koeficienti λ	R ²	CR	AVE
ZIPOC	TELESNO RAVNOVESJE	Strah me je, da bi izgubil(a) nadzor nad seboj, se zlomil(a), ali zbolel(a). (V1_2)	0,770	0,592	0,86	0,56
		Na splošno se počutim izčrpan(a) in utrujen(a). (V1_3)	0,826	0,683		
		Primanjkuje mi zraka v času regeneracije in rekreacije. (V1_4)	0,666	0,444		
		Čutim napetost v prsih, vratu in glavi. (V1_5)	0,816	0,665		
		Imam težave s koncentracijo in spominom. (V1_8)	0,643	0,413		
	DRUŽBENA INTEGRIRANOST	Osební razvoj	1,000	1,000		
	DUŠEVNO RAVNOVESJE	Pozitivna miselna naravnost	0,773	0,637	0,69	0,43
		Življenje v sedanjem trenutku	0,627	0,388		
		Čustvena inteligenca I	0,550	0,299		
	DUHOVNO RAVNOVESJE	Smisel	0,666	0,459	0,75	0,61
Harmonija		0,879	0,752			
EKONOMSKO RAVNOVESJE	Ekón	1,000	1,000			
PDP	SDP	Pozitivna čustva	0,752	0,563	0,65	0,49
		Zadovoljstvo z življenjem	0,638	0,412		
	PDP'	Pozitivni odnosi	0,586	0,354	0,47	0,31
		Avtonomija	0,528	0,297		
SDT	Kompetentnost	1,000	1,000			
SAMOSPOŠ- TOVANJE	SAMOSPOŠTOVA- NJE	Čutim, da sem enakovreden drugim. (V11_1)	0,754	0,561	0,81	0,58
		Čutim, da imam veliko dobrih lastnosti. (V11_2)	0,764	0,587		
		Sposoben sem opravljati stvari tako dobro kot drugi. (V11_3)	0,766	0,594		
$\chi^2/df = 315.133 / 148; p < 0,05; RMSEA = 0,0416; NFI = 0,906; NNFI = 0,927; CFI = 0,943; RMR = 0,0358; GFI = 0,928$						

Vir: Lasten

Konvergentna veljavnost

Po testih diskriminantne veljavnosti smo izvedli še teste konvergentne veljavnosti. Na temelju faktorskih analiz (EFA in CFA) smo v model vključili tiste konstrukte, podkonstrukte in indikatorje, ki so bili veljavni. Za vse te pa smo s pomočjo CFA poleg prej omenjenega CR izračunali tudi AVE za posamezni podkonstrukt kakor tudi konstrukt. Pri tem smo največje odstopanje zaznali pri konstrukt PDP', nekoliko manjše pa podkonstrukt, ki izraža duševno ravnovesje ter vrednost na meji za konstrukt SDP (manjša nezanesljivost zaradi AVE, ki ni večji od 0,5). CR in AVE pa sta kljub temu konsistentna za ostale konstrukte. Vse to izpričuje tabela 5.

Tabela 6: Razlike v χ^2 ($\Delta \chi^2$) testih za latentne spremenljivke v merskem modelu

	TELRAV	DRUZINT	CUST/DUS	DUHOVNO	SDP	PDP'	SDT	SAMOS	EKON
TELRAV		244,82	471,89	95,68	151,06	144,92	539,99	275,15	100,30
DRUZINT			119,79	166,14	583,50	550,69	---- ¹	84,28	153,50
CUST/DUS				99,78	115,64	143,00	152,78	78,78	148,01
DUHOVNO					119,21	190,62	384,11	85,59	163,69
SDP						230,83	482,80	88,83	361,60
PDP'							1170,44	90,56	---- ²
SDT								69,51	290,92
SAMOS									85,22
EKONOM									

Vir: Lasten

Tabela 7: Korelacija med latentnimi spremenljivkami konstrukta

		TELRAV	DRUZINT	CUST/DUS	DUHOVNO	SDP	PDP	SDT	SAMO S	EKO N
	AVE	0,56		0,43	0,61	0,49	0,31		0,58	
TELRAV	0,56	1,000								
DRUZINT		0,829 (0,687)	1,000							
CUST/DUS	0,43	0,525 (0,276)	0,441 (0,194)	1,000						
DUHOVNO	0,61	0,520 (0,270)	0,563 (0,317)	0,516 (0,266)	1,000					
SDP	0,49	-0,607 (0,368)	-0,355 (0,126)	-0,365 (0,133)	-0,269 (0,072)	1,000				
PDP	0,31	0,527 (0,278)	0,562 (0,316)	0,212 (0,045)	0,305 (0,093)	-0,114 (0,013)	1,000			
SDT		0,936 (0,876)	0,917 (0,841)	0,505 (0,255)	0,550 (0,303)	-0,522 (0,272)	0,585 (0,342)	1,000		
SAMOS	0,58	0,523 (0,273)	0,485 (0,235)	0,163 (0,027)	0,256 (0,066)	-0,063 (0,004)	0,377 (0,142)	0,491 (0,241)	1,000	
EKONOM		0,194 (0,038)	0,008 (0,000)	0,094 (0,009)	0,035 (0,001)	-0,025 (0,001)	0,142 (0,020)	0,125 (0,016)	0,060 (0,004)	1,000

Vir: Lasten

Analiza zanesljivosti, konvergente in diskriminantne veljavnosti je pokazala, da je vsem trem pogojem zadoščeno, razen pri konstrukt PDP', pri konstruktih DUSEVNO in SDP pa je AVE malo pod 0,5. Kljub temu smo se odločili za graditev strukturnega modela. Homburg in Pfesser (2000) trdita, da pri kompozitnih indikatorjih lahko pride do neveljavnosti, vendar smo mi (konvergentno in diskriminatno) veljavnost omenjenih konstruktov že dokazali pri analizi diskriminantne in konvergentne veljavnosti za posamezne konstrukte prvega reda. To je tudi ključen razlog, da v strukturni model vključujemo tudi kompozitne konstrukte, kjer je AVE pod 0,50.

Zanimale so nas tudi predvidene povezave med posameznimi konstrukti. Tako smo v nadaljevanju zasnovali tabelo, kjer predstavljamo regresijske koeficiente v končnem modelu, skupaj z vrednostmi t in z ovrednotenjem statistične značilnosti povezav. Pred

¹ V tem primeru smo se soočili z tkim. identificiranim modelom.

² Tu pa smo bili soočeni s podidentificiranim modelom in izračun ni bil možen.

tem pa predstavljamo teoretična izhodišča za preverjanje strukturnega modela z modeliranjem strukturnih enačb.

Strukturni model – vprašalnik za zaposlene

Preverjanje strukturnega modela z modeliranjem strukturnih enačb

Posvetili smo se preverjanju konceptualnega modela za zaposlene. Model je sestavljen iz devetih latentnih spremenljivk, pri čemer sta dve eksogeni (TELRAV, DRUZINT, CUST, DUHOVNO, in EKONOM), sedem pa endogenih (SDP, PDP', SDT, SAMOS). Ob tem dodajamo, da gre v tem primeru za model LISREL.

Pri tem moramo poudariti, da smo ugotavljali veljavnost in zanesljivost konstruktov drugega reda, kot smo to počeli že pri konstruktih prvega reda. Torej smo si prizadevali, da bi bile tudi na novo ustvarjene (poenostavljene) spremenljivke zanesljiv in veljaven merski pripomoček za latentne spremenljivke. Ključna je bila diskriminantna veljavnost, saj kaže, da so posamezni konstrukti različni oziroma da merijo različne koncepte. Ob tem dodajamo, da smo zanesljivost in veljavnost konstruktov drugega reda in konstruktov uspešnosti ugotavljali v okviru merskega modela, kjer smo dopustili prosto korelacijo vseh konstruktov med seboj.

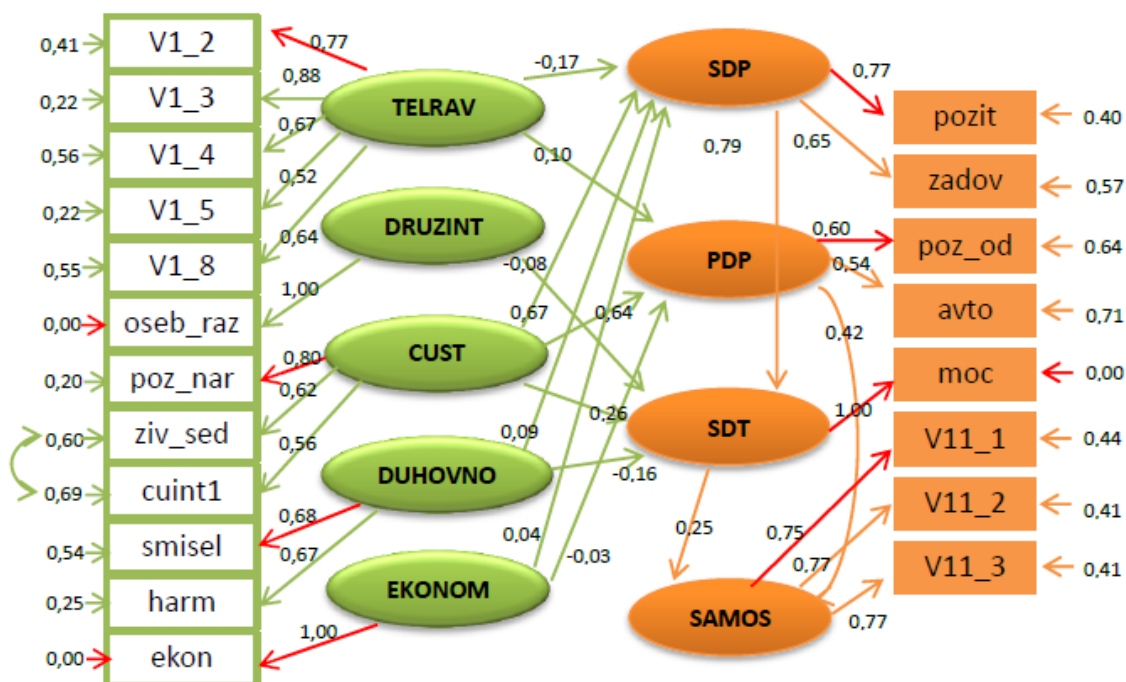
Prav tako smo podali oceno ustreznosti modela. Najprej smo analizirali $\chi^2 = 315,133$ in pripadajočo prostostno stopnjo $df = 148$. V nadaljevanju smo proučili absolutna indekasa RMSEA in RMR. RMSEA znaša 0,0491, medtem ko ima RMR vrednost 0,0358. Pri obeh indeksih velja pravilo, da bliže ko sta vrednosti 0, boljša je ustreznost modela. Pri indeksu RMR mora biti vrednost manjša od 0,05, pri indeksu RMSEA pa manjša od 0,1. Izračunali smo tudi dva najbolj znana in najpogosteje uporabljena primerjalna indeksa. Gre za NFI indeks, ki ima vrednost 0,906, in CFI, ki ima vrednost 0,943. Vrednosti obeh indeksov naj bi bile blizu vrednosti 1,0 oziroma večje od 0,9, kar velja tudi na NNFI, ki je v našem primeru 0,927. Izračunali smo tudi GFI, ki pa je 0,928, kar je povsem ustrezno, saj mora biti njegova vrednost višja od 0,90. Indeksi za obravnavan model so navedeni pod sliko 13.

Ugotovili smo, da model, ki smo ga zasnovali v skladu s teoretičnim modelom, ne ustreza najbolje pridobljenim podatkom. Vrednosti modifikacijskih indeksov in izsledki opravljenih analiz kažejo, da je model ustrežnejši, če iz njega izločimo nekaj podkonstruktov kot npr. *negc* (negativna čustva) in *odpusc* (odpuščanje). Prav tako nismo uvajali ZIPOC in PDP kot enovita konstrukta, temveč smo proučevali povezave med njunimi posameznimi determinantami.

Na temelju strukturnega modela za konstrukte zasnovane na temelju podatkov iz vprašalnika za zaposlene, predstavljenega v sliki 39, najprej predstavljamo povezave eksogenih spremenljivk na endogene. Prva takšna povezava je povezava med TELRAV (telesno ravnovesje) in SDP. Omenjena povezava ($\gamma_1 = -0,165$) je negativna in statistično značilna pri $p < 0,01$. Nekoliko šibkejša, vendar pozitivna, je povezava med TELRAV (telesno ravnovesje) in PDP'. Omenjena povezava ($\gamma_2 = 0,100$) je statistično značilna pri $p < 0,05$. Izredno negativno šibko povezavo ($\gamma_3 = -0,0794$), ki je statistično značilna pri $p < 0,05$ smo zasledili pri DRUZINT (družbena integriranost) in SDT. Močna povezava obstaja med CUST (čustveno/duševno ravnovesje) in SDP, saj je njena vrednost $\gamma_4 = 0,672$. Omenjena povezava je statistično značilna pri $p < 0,01$. Prav tako močno povezavo ($\gamma_5 = 0,635$) smo zasledili med CUST (čustveno/duhovno ravnovesje) in PDP'. Tudi ta povezava je statistično značilna pri $p < 0,01$. Statistično neznačilna povezava pa obstaja med CUST in SDT. Statistično značilni povezavi pri $p < 0,05$ sta tudi povezavi med DUHOVNO (duhovno ravnovesje) in SDP ($\gamma_7 = 0,0928$) in DUHOVNO (duhovno ravnovesje) ter SDT (-0,157), pri čemer je druga povezava negativna. Model izkazuje tudi statistično značilni povezavi pri $p < 0,05$ za EKONOM (ekonomsko

ravnovesje) in SDP ($\gamma_9 = 0,0357$) ter EKON (ekonomsko ravnovesje) in PDP ($\gamma_{10} = -0,0331$).

Slika 12: Strukturni model za konstrukte zasnovane na temelju podatkov iz vprašalnika za zaposlene



Indeksi ustreznosti: $\chi^2 = 315,133$; $df = 148$; $RMSEA = 0,0491$; $NFI = 0,906$; $NNFI = 0,927$; $CFI = 0,943$; $GFI = 0,928$; $RMR = 0,0358$

Vir: Lasten

V nadaljevanju (tabela 8) smo še preverjali povezave med endogenimi latentnimi spremenljivkami. Model izkazuje statistično značilno povezavo pri $p < 0,05$ med SDP in SDT ($\beta_1 = 0,786$). Prav tako obstajata še dve statistično značilni povezavi pri $p < 0,05$ med PDP' in SAMOS (samospoštovanje) ($\beta_2 = 0,739$) in SDT in SAMOS ($\beta_3 = 0,252$).

Tabela 8: Popolnoma standardizirane vrednosti koeficientov β in γ v strukturnem modelu za zaposlene

Povezave med latentnimi spremenljivkami	Koeficienti	Vrednosti t^3	Vrednosti p
TELRAV - SDP	$\gamma_1 = -0,165$	$t_1 = -3,459$	$p < 0,01$
TELRAV - PDP	$\gamma_2 = 0,100$	$t_2 = 2,268$	$p < 0,05$
DRUZINT - SDT	$\gamma_3 = -0,0794$	$t_4 = -1,741$	$p < 0,05$
CUST - SDP	$\gamma_4 = 0,672$	$t_5 = 9,392$	$p < 0,01$
CUST - PDP	$\gamma_5 = 0,635$	$t_6 = 6,973$	$p < 0,01$
CUST - SDT	$\gamma_6 = 0,256$	$t_7 = 0,643$	
DUHOVNO - SDP	$\gamma_7 = 0,0928$	$t_8 = 1,697$	$p < 0,05$
DUHOVNO - SDT	$\gamma_8 = -0,157$	$t_9 = -2,059$	$p < 0,05$
EKONOM - SDP	$\gamma_9 = 0,0357$	$t_{10} = 2,247$	$p < 0,05$
EKONOM - PDP	$\gamma_{10} = -0,0331$	$t_{11} = -2,076$	$p < 0,05$
SDP - SDT	$\beta_1 = 0,786$	$t_{14} = 1,747$	$p < 0,05$
PDP - SAMOS	$\beta_2 = 0,739$	$t_{15} = 4,876$	$p < 0,01$
SDT - SAMOS	$\beta_3 = 0,252$	$t_{16} = 5,224$	$p < 0,01$

Vir: Lasten

³ Pri prostostni stopnji 148 in α (1 tail) so t-vrednosti 1,6552 pri $p = 0,05$ in 2,3518 pri $p = 0,01$. Pri prostostni stopnji 148 in α (2 tail) so t-vrednosti 1,9761 pri $p = 0,05$ in 2,6094 pri $p = 0,01$.

Sestavljanje konstruktov drugega reda, temelječih na vprašalniku za vodstvo

Po izvedenem preverjanju zanesljivosti in veljavnosti posameznih konstruktov sledi sestavljanje merskega modela, ki temelji na začrtanih hipotezah. Naša podlaga za modeliranje s 3 konstrukti in 3 podkonstrukti (vsi za HRM) ter z 18 indikatorji (kazalci) je relativno neparsimonična. Ob upoštevanju kompleksnosti konstruktov smo se odločili, da bomo v nadaljnji obravnavi indikatorje (kazalce) podkonstruktov za HRM in uspešnost združili v manifestne spremenljivke. Na ta način smo zasnovali naslednje nove konstrukte drugega reda:

- management človeških virov (HRM) s tremi kompozitnimi indikatorji in sicer *nprist* (novi pristopi), *temelj* (temeljni pristopi) in *usmer* (usmerjenost v okolje),
- finančno uspešnost organizacije (FIN) s tremi indikatorji »Donosnost investicij (ROI) v primerjavi z najpomembnejšimi konkurenti.« (V8_1), »Bruto dobiček (EBIT – celoten dobiček/izguba pred obdavčitvijo, povečan/a za obresti) v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom.« (V8_3) in »Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju) v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom.« (V8_5) in
- uspešnost organizacije z vidika rasti in razvoja zaposlenih (RAST) s štirimi indikatorji: »Dosežena raven zadovoljstva zaposlenih v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom.« (V8_7), »Dosežena zvestoba (ne fluktuacija) zaposlenih v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom.« (V8_9), »Dosežena raven absentizma (odsotnost z dela zaradi bolezni) v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom.« (V8_11) in »Dosežena produktivnost zaposlenih v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom.« (V8_13).

Pri tem je potrebno poudariti, da smo vse kazalce združevali na temelju povprečnih vrednosti. To pomeni, da smo indikatorje posameznega podkonstrukta v prvem koraku sešteli, nakar smo jih delili s številom indikatorjev za posamezen podkonstrukt. Poenostavljeni vhodni podatki, s katerimi smo merili HRM, so bili tako sestavljeni iz treh podkonstruktov z 9 indikatorji. Uspešnost smo obravnavali na eni strani kot finančno uspešnost, ki je temeljila na treh indikatorjih, in kot uspešnost z vidika rasti in razvoja zaposlenih, ki je temeljila na štirih indikatorjih.

Opisna statistika konstruktov drugega reda, temelječih na vprašalniku za vodstvo

V nadaljevanju predstavljamo opisno statistiko vseh na novo pridobljenih konstruktov drugega reda za HRM, RAST in FIN, ki smo jih dobili z metodo povprečij. Rezultati v tabeli 9 kažejo, da so povprečne vrednosti najvišje pri kazalcih konstrukta HRM, najnižje pa zaznavamo pri kazalcih FIN. Absolutno najnižjo povprečno vrednost ima kazalec »Bruto dobiček (EBIT – celoten dobiček/izguba pred obdavčitvijo, povečan/a za obresti) v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom.« (V8_3), najvišjo pa podkonstrukt *usmer*. Standardni odkloni so razporejeni v intervalu od 1,043 do 1,462. Največji standardni odklon zaznavamo pri podkonstruktu *nprist*, najmanjšega pa pri podkonstruktu *usmer*.

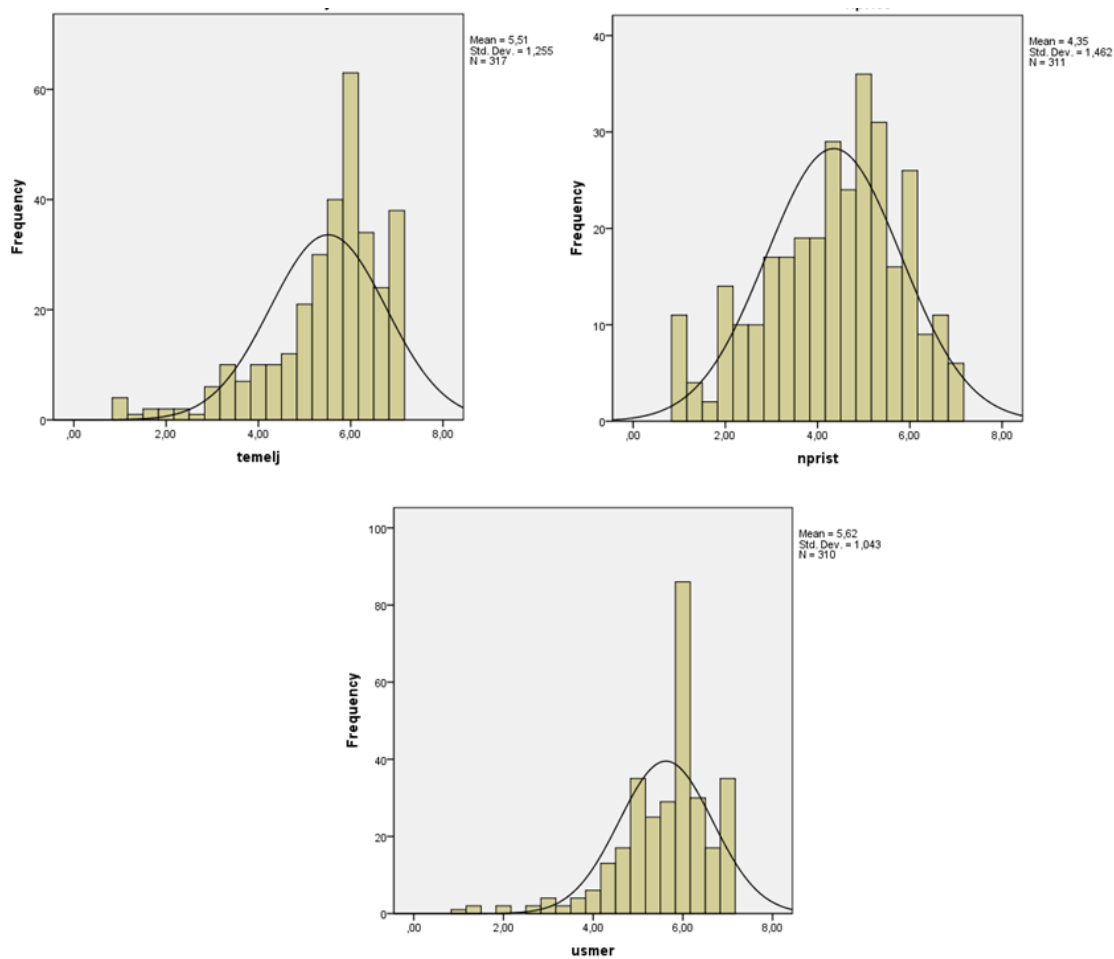
Tabela 9: Opisna statistika za model konstruktov pri vodstvu

	PODKONSTRUKT	N	Povprečne ocene		Asimetričnost		Sploščenost	
			Povprečna vrednost	Standardni odklon	Statist.	Std. napaka	Statist.	Std. napaka
HRM	<i>usmer</i>	310	5,623	1,043	-1,379	0,138	3,065	0,276
	<i>temelj</i>	317	5,512	1,255	-1,360	0,137	1,978	0,273
	<i>nprist</i>	311	4,351	1,462	-0,445	0,138	-0,440	0,276
FIN	Donosnost investicij (ROI) v primerjavi z najpomembnejšimi konkurenti. (V8_1)	306	4,270	1,319	-0,044	0,139	-0,255	0,278
	Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju) v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom. (V8_5)	304	4,200	1,320	-0,039	0,140	-0,126	0,279
	Bruto dobiček (EBIT – celoten dobiček/izguba pred obdavčitvijo, povečan/a za obresti) v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom. (V8_3)	305	4,160	1,323	-0,013	0,140	-0,289	0,278
RAST	Dosežena zvestoba (ne fluktuacija) zaposlenih v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom. (V8_9)	308	5,000	1,280	-0,200	0,139	-0,123	0,277
	Dosežena raven zadovoljstva zaposlenih v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom. (V8_7)	305	4,780	1,280	-0,226	0,140	-0,030	0,278
	Dosežena raven absentizma (odsotnost z dela zaradi bolezni) v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom. (V8_11)	308	4,720	1,319	-0,042	0,139	-0,039	0,277
	Dosežena produktivnost zaposlenih v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom. (V8_13)	310	4,700	1,211	-0,222	0,138	0,127	0,276
	Skupaj	280						

Vir: Lasten

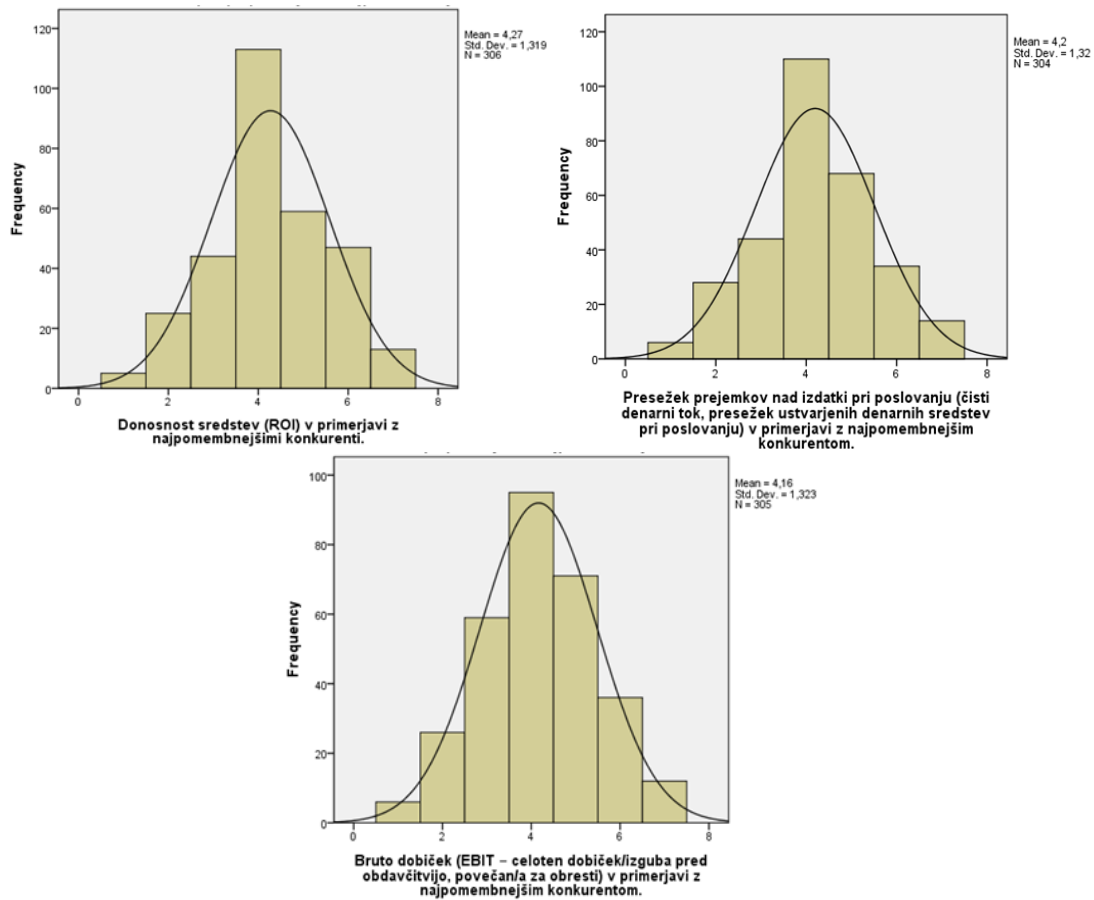
V nadaljevanju predstavljamo v slikah in komentarjih še frekvenčne porazdelitve za podkonstrukte.

Slika 13: Frekvenčna porazdelitev vrednosti za podkonstrukte konstrukta HRM



Na sliki 14 prikazujemo frekvenčne porazdelitve za podkonstrukte konstrukta HRM. Statistiki asimetrija in sploščenost (tabela 123) za združene kazalce konstrukta HRM (*usmer* in *temelj*) kažeta na to, da s tega stališča lahko govorimo o odklonih od normalne porazdelitve; koeficienta asimetrije in sploščenosti za prej navedena podkonstrukta nista v okviru intervala med -1 in +1. Koeficienta asimetrije in sploščenosti za podkonstrukt HRM, natančneje *nprist*, pa sta v prej omenjenem intervalu. Iz analize vrednosti koeficienta asimetrije za konstrukt HRM in njegove podkonstrukte (*usmer*, *temelj* in *nprist*) lahko razberemo, da so te negativne. To pomeni, da so porazdelitve asimetrične v levo in za njih je značilna večja gostota vrednosti pri večjih vrednostih spremenljivke. Podkonstrukt *nprist* ima negativno vrednost koeficienta sploščenosti, kar pomeni, da je porazdelitev sploščena. Za ostala dva podkonstrukta sta vrednosti pozitivni, zaradi česar sta torej porazdelitvi koničasti. Z vidika analize asimptotičnosti in asimetrije je podkonstrukt *usmer* tisti, ki najbolj izstopa, njegova porazdelitev je najbolj sploščena in njene vrednosti so najbolj zgoščene pri najvišjih vrednosti spremenljivke.

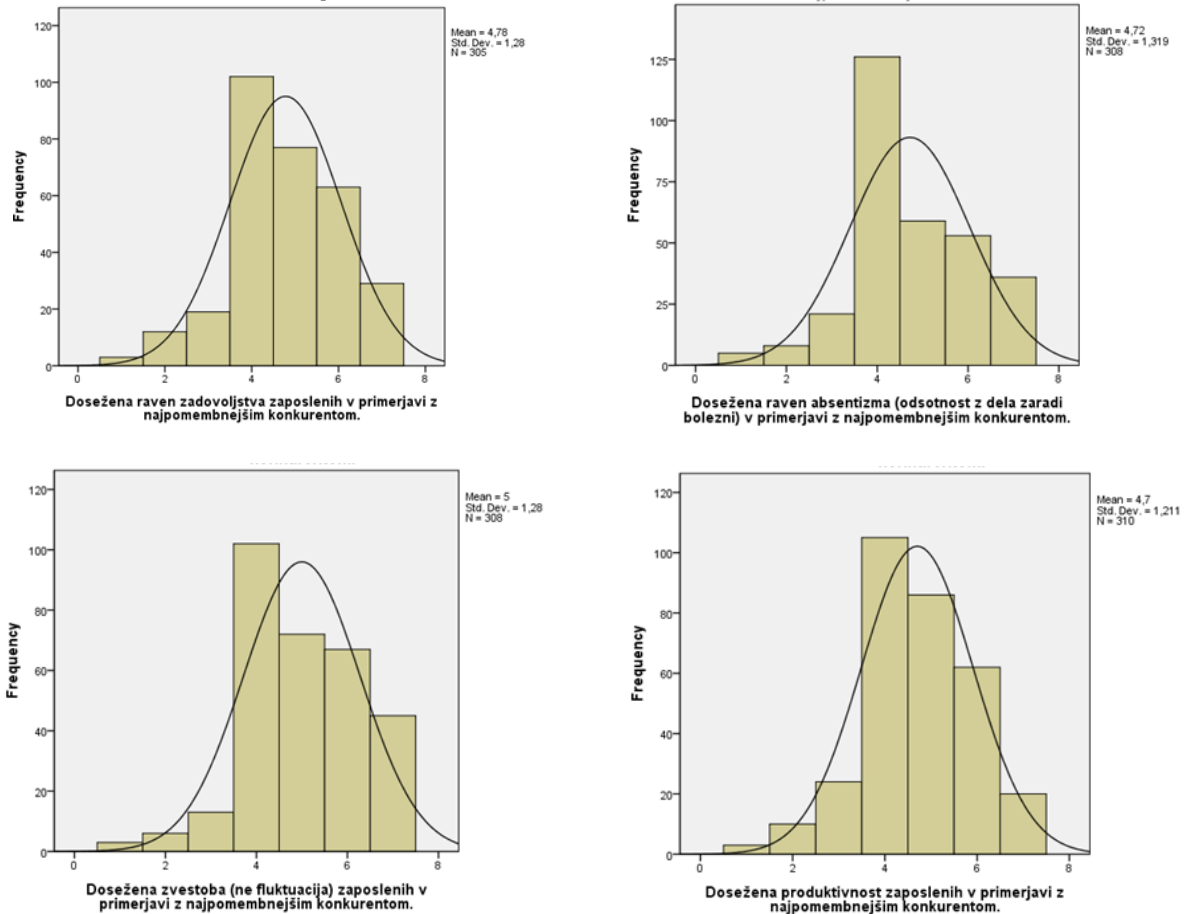
Slika 14: Frekvenčna porazdelitev vrednosti za kazalce konstrukta FIN



Na sliki 14 prikazujemo še frekvenčno porazdelitev vrednosti za kazalce FIN. Iz omenjene slike v primerjavi s porazdelitvijo spremenljivk HRM opazimo, da so odkloni od normalne porazdelitve z vidika koeficienta asimetrije in sploščenosti manjši. Vse tri spremenljivke so asimetrične v levo, saj njihovi koeficienti asimetrije ne presegajo vrednosti -1. Koeficient sploščenosti je v intervalu med -1 in +1. Vse tri spremenljivke imajo negativen koeficient sploščenosti, kar pomeni, da je njihova porazdelitev zmeroma koničasta v bližini povprečne vrednosti.

Prikazujemo tudi frekvenčno porazdelitev za kazalce konstrukta RAST, kar predstavljamo v sliki 15.

Slika 15: Frekvenčna porazdelitev vrednosti za kazalce konstrukta RAST



Tako je iz slike 15 je razvidno, da so porazdelitve spremenljivk asimetrične v levo, vendar koeficienti ne presegajo mejnih vrednosti intervala -1 in +1. Vidimo, da je porazdelitev najbolj koničasta za zadovoljstvo zaposlenih, najmanj (torej najbolj sploščena) pa za doseženo raven absentizma.

Merski model, veljavnost in zanesljivost konstruktov drugega reda, temelječih na vprašalniku za vodstvo

Ocena ustreznosti modela

V tem delu raziskovanja smo se posvečali ocenjevanju celotne ustreznosti strukturnega modela. Proučevali smo samostojne indekse ustreznosti (ang. stand-alone fit indices): χ^2 test, χ^2/df , RMSEA, (S)RMR, GFI kakor tudi indekse porasta ustreznosti (ang. incremental fit indices): NFI, NNFI (TLI) in CFI. Omenili smo že, da sta med najbolj poznanimi absolutnimi indeksi RMSEA (ang. Root Mean Squared Error of Approximation) in standardizirani RMR (ang. Root Mean Squared Residuals). Za njiju velja, da bliže ko sta vrednosti 0, boljša je ustreznost modela. Pri indeksu RMR mora biti vrednost manjša od 0,05, pri indeksu RMSEA pa manjša od 0,1. Ob tem izpostavljamo, da Normirani fit indeks – NFI – (zavzema vrednosti med 0 in 1, pri čemer pomeni 1 popolno prilagoditev modela. Nenormirani fit indeks – NNFI – je prav tako v intervalu med 0 in Primerjalni fit indeks – CFI –, ki primerja obstoječi model z ničelnim modelom (kjer so vse spremenljivke nekorelirane), naj bi bil čim bliže Indeksu skladnosti, ki nosi kratico GFI in je razmerje med fit funkcijo modela in fit funkcijo modela, kjer so vsi parametri enaki 0.

Če analiziramo merski model, ki smo ga sestavili na temelju zbranih podatkov, izhajajočih iz vprašalnika za vodstvo, kakor tudi rezultatov predhodnih raziskav (opisna statistika, EFA in CFA za posamezne konstrukte), vidmo, da je χ^2 test ustrezen ($\chi^2/df = 133,739/73$, pri čemer je $p < 0,05$). Naslednja indeksa, ki smo ju izračunali, sta RMSEA z vrednostjo 0,0511 in RMR z vrednostjo 0,0733. Indeks RMSEA je manjši od 0,10, medtem ko je RMR blizu vrednosti 0,05. Izračunali smo indekse NFI, NNFI in CFI. Njihove vrednosti so: NFI = 0,916, NNFI = 0,934 in CFI = 0,947. Vsi ti so zelo blizu vrednosti 1, ki pomeni popolno prilagoditev modela. Kot zadnji indeks, ki smo ga izračunali, predstavljamo GFI = 0,930, ki je prav tako ustrezen. Zato so omenjeni indeksi, predstavljeni v tabeli 9, ustrezni. To je tudi razlog, zakaj model ocenjujemo kot ustrezen.

Zanesljivost

V nadaljevanju smo preverjali še zanesljivost in veljavnost lestvice za konstrukte HRM, FIN in RAST. Najprej smo se lotili analize zanesljivosti. To smo kot vedno najprej preverjali s R^2 (kvadrat multiple korelacije), ki pomeni delež z latentno spremenljivko pojasnjene variance v kazalniku. Pri tem visoke R^2 kažejo na večjo zanesljivost, pri čemer vrednosti niso visoke pri podkonstrukt *usmer* in kazalniku »Dosežena raven absentizma (odsotnost z dela zaradi bolezni) v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom.« (V8_11). Zanesljivost smo analizirali na temelju koeficienta CR in ugotovili, da so vrednosti omenjenega koeficienta konsistentne. Informacijo o tem podaja tabela 10.

Tabela 10: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukte HRM, FIN in RAST

Konstrukt	Podkonstrukt	Koeficienti λ	R^2	CR	AVE
HRM	temelj	0,755	0,570	0,68	0,42
	nprist	0,636	0,404		
	usmer	0,533	0,284		
FIN	Donosnost investicij (ROI) v primerjavi z najpomembnejšimi konkurenti. (V8_1)	0,857	0,734	0,91	0,77
	Bruto dobiček (EBIT – celoten dobiček/izguba pred obdavčitvijo, povečan/a za obresti) v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom. (V8_3)	0,910	0,828		
	Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju) v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom. (V8_5)	0,862	0,743		
RAST	Dosežena raven zadovoljstva zaposlenih v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom. (V8_7)	0,818	0,669	0,84	0,56
	Dosežena zvestoba (ne fluktuacija) zaposlenih v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom. (V8_9)	0,845	0,713		
	Dosežena raven absentizma (odsotnost z dela zaradi bolezni) v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom. (V8_11)	0,604	0,365		
	Dosežena produktivnost zaposlenih v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom. (V8_13)	0,715	0,511		
$\chi^2/df = 65,221 / 32$; $p = 0,000469$; RMSEA = 0,0570; NFI = 0,948; NNFI = 0,954; CFI = 0,967; RMR = 0,0724; GFI = 0,953					

Vir: Lasten

Diskriminantna veljavnost

Sledila je analiza diskriminantne veljavnosti, katere rezultati so v tabeli 125. Razlike med χ^2 statistikami med omejenimi (korelacijski koeficienti omejeni na 1) in sproščenimi modeli so bile naslednje: 50,78, 22,36 in 18,67, kar je v vseh primerih pri eni prostostni stopnji statistično značilen rezultat (kritična vrednost $\Delta\chi^2$ je v vseh primerih pri eni prostostni stopnji višja od 6,63).

Diskriminatno veljavnost smo ocenjevali tudi s Fornell-Larckerjevim kriterijem, ki je izpolnjen v vseh primerih, saj so kvadrati korelacij med podkonstrukti enaki naslednjim vrednostim: 0,437, 0,122 in 0,324 in so torej manjši od povprečij izločenih varianc med pari podkonstruktov. Več o tem v tabeli 12.

Konvergentna veljavnost

Pri konvergentni veljavnosti se najprej osredotočamo na povprečja izločenih varianc, ki so večja od predpisane mere 0,50 razen za konstrukt HRM, factorske uteži pa ustrezno velike. Govorimo torej lahko konvergentni veljavnosti podkonstruktov.

Kazalec AVE kaže, da smo zadostili pogojem konvergentne veljavnosti pri konstruktoma FIN in RAST. Kljub temu, da je kazalec AVE manjši od 0,50 za HRM, konstrukta nismo izločili, saj gre za pomemben element modela, ki ima ustrezno vsebinsko težo. V prid te odločitve dodajamo še mnenje Homburga in Pfesserja (2000), da pri kompozitnih indikatorjih lahko pride do tega, da je AVE nižji od 0,50. Ob tem poudarjamo, da smo za konstrukt HRM konvergentno in diskriminatno veljavnost že dokazali pri analizi diskriminantne in konvergentne veljavnosti za posamezne konstrukte. To je tudi razlog, da v strukturalni model vključujemo tudi kompozitne konstrukte, kjer je AVE pod 0,50. Dodatno nas je k temu vodilo dejstvo, da je za omenjeni konstrukt kakor tudi za konstrukta FIN in RAST ustrezen kazalec CR. To pomeni, da je kazalec CR večji od 0,60, zaradi česar sta konstrukta FIN in RAST zanesljiva.

Tabela 1: Razlike v χ^2 ($\Delta \chi^2$) testih za latentne spremenljivke v merskem modelu

	HRM	FIN	RAST
HRM		50,78	22,36
FIN			18,67
RAST			

Vir: Lasten

Tabela 2: Korelacija med latentnimi spremenljivkami konstrukta

	AVE	HRM	FIN	RAST
HRM	0,42	1,000	0,77	0,56
FIN	0,77	0,335 (0,112)	1,000	
RAST	0,56	0,569 (0,324)	0,661 (0,437)	1,000

Korelacija je statistično značilna pri $p < 0,01$.

Vir: Lasten

V nadaljevanju sledi preverjanje strukturalnega modela za vodstvo z modeliranjem strukturalnih enačb.

Preverjanje strukturnega modela za vodstvo z modeliranjem strukturnih enačb

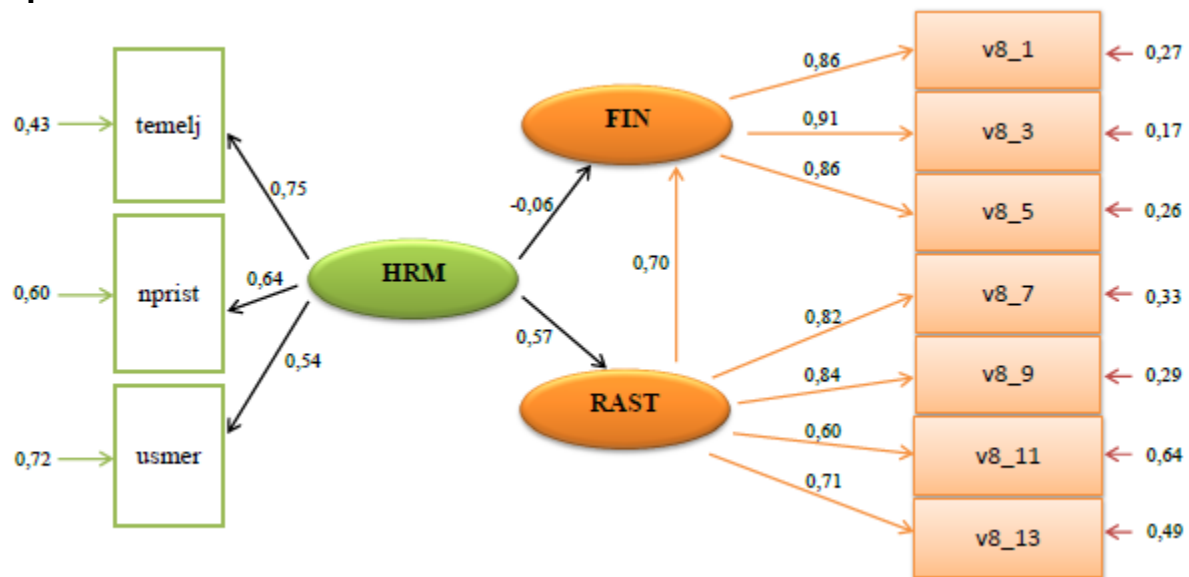
V podpog. se posvečamo preverjanju konceptualnega modela za vodstvo, ki smo ga že prikazali. Model je sestavljen iz spremenljivk:

- *nprist*, *temelj* in *usmer*, ki kot sestavljeni indikatorji predstavljajo manifestne spremenljivke,
- indikatorji FIN in RAST kot manifestne spremenljivke,
- HRM, FIN in RAST pa so latentne spremenljivke (HRM je eksogena, ostali dve pa latentni).

Analiza zanesljivosti je pokazala, da so vsi konstrukti zanesljivi. Analiza konvergentne veljavnosti kaže, da je AVE nižji od 0,50 pri konstrukt HRM. Kljub temu smo se odločili za graditev strukturnega modela.

Tudi tokrat smo najprej preverjali osnovni model, kjer smo vse povezave med latentnimi spremenljivkami zasnovali v skladu s konceptualnim modelom oz. opredeljenimi hipotezami. Potem smo se osredotočili na iskanje ustreznega strukturnega modela z vidika standardnih globalnih indeksov, o katerih smo teoretično pisali v okviru podpog. 8.6.4.1. Pri tem smo ugotovili, da se model, ki smo ga zasnovali v skladu s teoretičnim modelom, prilagaja pridobljenim podatkom, saj so vrednosti indeksov ustreznosti ustrezne in kot takšne so naslednje: $\chi^2 = 65,221$; $df = 32$; $RMSEA = 0,057$; $NFI = 0,948$; $NNFI = 0,954$; $CFI = 0,967$; $GFI = 0,953$; $RMR = 0,072$. Model je podrobneje predstavljen v sliki 16.

Slika 16: Strukturni model za konstrukte zasnovane na temelju podatkov iz vprašalnika za vodstvo



Indeksi ustreznosti: $\chi^2 = 65,221$; $df = 32$; $RMSEA = 0,057$; $NFI = 0,948$; $NNFI = 0,954$; $CFI = 0,967$; $GFI = 0,953$; $RMR = 0,0724$

Vir: Lasten

Tabela 13 predstavlja regresijske koeficiente v strukturnem modelu, ki vključuje konstrukte, zasnovane na temelju merskega instrumenta za vodstvo. Omenjena tabela predstavlja tudi t-vrednosti in ovrednotenje statistične značilnosti povezav. Povezava med HRM in RAST je dokaj močna ($\gamma_1 = 0,569$) in statistično značilna pri $p < 0,01$. Povezava med HRM in FIN je negativna in statistično neznačilna ($\gamma_2 = -0,061$). Izrednega pomena za našo raziskavo je tudi povezava med RAST in FIN. Gre za statistično značilno povezavo pri statistični značilnosti $p < 0,01$, saj je vrednost $\beta_1 = 0,696$.

Tabela 3: Standardizirane vrednosti koeficientov β in γ v strukturnem modelu za zaposlene

Povezave med latentnimi spremenljivkami	Koeficienti	Vrednosti t^4	Vrednosti p
HRM – RAST	$\gamma_1 = 0,5690$	$t_1 = 7,979$	$p < 0,01$
HRM – FIN	$\gamma_2 = -0,0614$	$t_2 = -0,927$	n.z.
RAST – FIN	$\beta_1 = 0,6960$	$t_4 = 9,126$	$p < 0,01$

Vir: Lasten

III.5 Diseminacija rezultatov temeljne raziskave v mednarodnih znanstvenih in strokovnih publikacijah – je osrednja dejavnost leta 2012.

Leto 2012 smo se posvečali diseminaciji rezultatov temeljne raziskave v mednarodnih znanstvenih in strokovnih publikacijah, čeprav smo že v času trajanja projekta redno objavljali svoja sprotna spoznanja.

⁴ Pri prostostni stopnji 32 in α (1 tail) so t-vrednosti 1,6939 pri $p = 0,05$ in 2,4487 pri $p = 0,01$.

IRDO

Inštitut za
razvoj
družbene
odgovornosti

LETNO POROČILO

o poslovanju zavoda

IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti

ZA LETO 2012

Za EPF UM

V Mariboru, 28.2.2013

Zavod je vpisan v register pri okrožnem sodišču v Mariboru, SRG 2004/01219, št. vložka 1/12095/00, matična številka 1967312, šifra dejavnosti: 72.200, ID za DDV: SI46107657, številka TRR pri Novi KBM d.d. 04515-0001074492

2. POSLOVNO POROČILO 2012

2.1 Aktivnosti inštituta v letu 2012

Dejavnosti inštituta IRDO v letu 2012 so bile:

- raziskovanje (sodelovali smo na znanstvenih in strokovnih konferencah in dve organizirali tudi sami, raziskovali smo v okviru petih projektov, pridobili smo manj novih projektov, kot smo pričakovali, čeprav smo se precej prijavljali na javne razpise)
- svetovanje (svetovali smo podjetjem, kako uvajati družbeno odgovornost v poslovanje),
- izobraževanje (pripravili smo konferenco DOIČ 2012 in začetek DOIČ 2013, prav tako 1. Konferenco Chance4Change (2012) in začetek 2. (za 2013) ter druge izobraževalne delavnice),
- informiranje (obveščali smo medije o aktivnostih na področju družbene odgovornosti),
- promocija (predstavljali smo koncept družbene odgovornosti strokovni in splošni javnosti ter medijem, izpeljali podelitev nagrade Horus 2012, ...), nadalje smo snovali projekt odgovoren.si,
- založništvo (izdali smo več strokovnih publikacij, zbornikov),
- včlanili smo se v organizacijo CSR Europe,
- sodelovali smo v Partnerstvu za družbeno odgovornost Slovenije z namenom vzpostavitve nacionalne strategije družbene odgovornosti in prevzeli vlogo strokovnega koordinatorskega v tem partnerstvu,
- povezovanje (povezovali smo se z različnimi strokovnimi in poslovnimi ustanovami, združenji doma in v svetu)...

2.1.1 Nepridobitne aktivnosti inštituta v letu 2012

Raziskovalna dejavnost – ZRC IRDO – projekti:

V letu 2012 smo uspešno izvajali naslednje tri 3-letne projekte:

- Dovolj celovit model merjenja dobrega počutja zaposlenih v tranzicijskih organizacijah s primerjavo inovativnih in manj inovativnih (EPF UM in IRDO), 3-letni projekt pri ARRS - do I. 2012, raziskava februar, marec 2011. Vodja zasl. prof. ddr. Matjaž Mulej, RS ZRC IRDO, zaključen maja 2012.
- Razvoj modelov formalnega in neformalnega izobraževanja za poklic mladinski delavec za vključevanje v programe organizacij (MDNFI), 16 konzorcijskih partnerjev, 3-letni projekt pri MŠŠ (ESS), do I. 2012. Vodja dr. Andrej Fištravec, ZRC IRDO, zaključen avgusta 2012.
- Čezmejni projekt SLO-AT: »Chance4Change: Razvoj, izvedba in vrednotenje programov za izboljšanje subjektivnega dobrega počutja«, nosilec Mariborska razvojna agencija, skupaj 8 partnerjev v projektu, 3-letni projekt, vodja MRA (mag. Amna Potočnik), IRDO partner, zaključen bo septembra 2013. Več www.chance4change.eu.

7. mednarodna konferenca IRDO »Družbena odgovornost in izzivi časa 2012« z naslovom »Inoviranje kulture za več družbene odgovornosti – kot pot iz socio-kulturne krize«, Maribor, 8.-10. marec 2012

V Mariboru, na sedežu Evropske prestolnice kulture, smo izvedli 7. mednarodno konferenco IRDO »Družbena odgovornost in izzivi časa 2012« z naslovom »Inoviranje kulture za več družbene odgovornosti – kot pot iz socio-kulturne krize«. Na tridnevni konferenci se bo zvrstilo kar 52 predavanj 68- avtorjev, ki prihajajo iz 14 držav (Slovenija, Rusija, Poljska, Avstrija, Nemčija, ZDA, Turčija ...). Častni pokrovitelj konference je predsednik Republike Slovenije, dr. Danilo Türk. Konferenco sta organizirala IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti in Javni zavod MARIBOR 2012 – Evropska prestolnica kulture, v sodelovanju z Mednarodno akademijo za sistemske in kibernetične znanosti, Dunaj (IASCYS), Javno agencijo RS za raziskovalno dejavnost (ARRS), Javno agencijo za knjigo RS, Zavodom RS za varstvo narave, Mestno občino Maribor, Štajersko gospodarsko zbornico, Ameriško Gospodarsko zbornico v Sloveniji, Narodnim domom Maribor in Slovenskim društvom za odnose z javnostmi. Častni pokrovitelj konference je dr. Danilo Türk, predsednik Republike Slovenije.

Slovenska nagrada za družbeno odgovornost HORUS 2012

IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti in PRSS – Slovensko društvo za odnose z javnostmi, pod častnim pokroviteljstvom predsednika RS dr. Danila Türka in v partnerskem sodelovanju s številnimi strokovno – interesnimi organizacijami, sta danes, 4. decembra 2012, v Kazinski dvorani SNG Maribor, razglasila prejemnike Slovenske nagrade

za družbeno odgovornost HORUS 2012. V kategoriji podjetja so nagrado HORUS 2012 prejeli: mikro-majhna podjetja: Zobozdravstveni center Alfa Dental d.o.o., srednje velika podjetja: Mariborski vodovod, javno podjetje d.d. in velika podjetja: UniCredit Banka Slovenija d.d. V okviru nagrade HORUS so bila na prireditvi podeljena tudi posebna priznanja. Posebno priznanje in nagrado za Podjetnico s slovenskimi koreninami, ki deluje v zamejstvu oz. po svetu je prejela Barbara Antolič (Dom Sveta Ana, Hrvaška), posebno priznanje je prejel Borut Meršak (Slovaška), posthumno priznanje gre Jožetu Kastelicu (J. Kastelic Limited, Toronto, Kanada). Splošno posebno priznanje so prejeli še društvo Novi Paradoks, Slovensko društvo za kakovost življenja, Zveza Potrošnikov Slovenije in Anton Komat. Ocenjevalna komisija HORUS 2012 je podelila še posebno priznanje tistim prebivalcem Slovenije, ki se zavedajo svoje osebne in družbene odgovornosti. Nagrada Horus je del nacionalne strategije osveščanja za več družbene odgovornosti, ki jo na ta način izvajajo številna strokovno-interesna združenja v sodelovanju z Inštitutom za razvoj družbene odgovornosti - IRDO in PRSS - Slovenskim društvom za odnose z javnostmi. Skupaj s tema organizatorjema, letos nagrado Horus podpira kar 19 partnerskih organizacij in pokroviteljev: Ameriška gospodarska zbornica, Društvo za marketing Slovenije, Slovenska fundacija za poslovno odličnost, Slovensko združenje ZN za trajnostni razvoj, Slovensko združenje managerk in managerjev nevladnih organizacij, Štajerska gospodarska zbornica, Združenje delodajalcev Slovenije, Združenje Manager, Urad Vlade RS za Slovence v zamejstvu in po svetu, Društvo novinarjev Slovenije, LSPR - Londonska šola za odnose z javnostmi, Mreža za družbeno odgovornost Slovenije, Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije. Medijski partnerji nagrade Horus 2012 so: Večer, časopisno založniško podjetje, d.d., Pravna praksa, TSmedia, d. o. o., med.over.net in www.slovinci.si. Partner klipinga je Press Clipping d.o.o. Partnerji podelitve so bili: Slovensko narodno gledališče Maribor, Urad Vlade RS za Slovence v zamejstvu in po svetu in Skupina Laško.

Založništvo

- Zbornik s konference Družbena odgovornost in izzivi časa 2012
- Zbornik finalistov - Slovenska nagrada za družbeno odgovornost Horus 2012 (CD, web)
- Redni dnevni kliping o DO in spremljanje rasti objav o DO v slovenskih medijih - v sodelovanju s Press Clipping d.o.o. (od 2007 dalje)
- Objave v konferenčni zbornikih drugih...
- Mesečne IRDO e-novice za člane: 8-10 števk izdanih, 3 sodelavke: 2 študentki, 1 pogodbeno urednica
- V pripravi: IRDO zborniki 8 konferenc, mesečne e-novice...

Izobraževanje – v pripravi:

- 8, mednarodna IRDO konferenca: »Družbena odgovornost in izzivi časa 2013: »Izobraževanje in komuniciranje za več družbene odgovornosti«
- Slovenska nagrada za družbeno odgovornost Horus 2013:

Informiranje, promocija

Obvestila medijem, članom, partnerjem, drugim organizacijam in splošni javnosti

Nacionalna strategija razvoja DO

Družbena odgovornost podjetij je neposredno povezana z razvojem Slovenije in prispeva k večji motivaciji zaposlenih za delo, boljšemu odnosu delodajalcev do zaposlenih, pozitivnemu razvoju socialne slike in države v celoti, itd. Zato smo v Strokovnem svetu inštituta IRDO oblikovali pobudo za pripravo Nacionalne strategije razvoja družbene odgovornosti. Partnerstvo za pripravo nacionalne strategije se je oblikovalo v letu 2012 in ga sestavljajo različni strokovnjaki s področja družbene odgovornosti, predstavniki organizacij in institucij, kot neformalni udeleženci partnerstva se vključujejo tudi strokovnjaki, a ne z najvišjih funkcij v ministrstvih, za zdaj, žal, na ravni osebnega zanimanja, ne pa kot pooblaščen predstavniki ministrstev, saj jih za to še (žal) nihče ni pooblastil. Partnerstvo koordinirata Mreža za družbeno odgovornost Slovenije - Inštitut Ekvilib (organizacijsko) in Inštitut za razvoj družbene odgovornosti – IRDO (vsebinsko). Partnerstvo, ki ga sestavlja približno 20 posameznikov različnih strok, se je prvič srečalo 29. maja 2012 in je doslej imelo tri srečanja (29.5., 5.7, 11.10.2012)¹ in eno delavnico. Pripravilo je zasnovo slovenske nacionalne strategije družbene odgovornosti, s poudarkom na podjetjih. Strategija sledi standardu ISO26000:2010, njegovim področjem in načelom. Vključuje ključne skupine deležnikov (vlada, gospodarstvo, civilna družba ter mediji) in namerava po delovnih skupinah pripraviti akcijske načrte – po področjih odnosi s skupnostjo, z zaposlenimi, do okolja in na trgu ter vodenje.

Na delavnici za oblikovanje poslanstva in vizije Nacionalne strategije družbene odgovornosti je nastal dokument kot

¹ Partnerstvo za DO: Zapisniki srečanj, Ljubljana, maj, julij, november 2012

osnutek, v katerem smo zapisali, kakšna so naša pričakovanja, kakšno državo želimo, in nato zapisali, kako naj bi to tudi dosegli, oziroma kakšne bi morale biti zadolžitve treh glavnih deležnikov pri tem, to je države, podjetij in javne iniciative - nevladnih organizacij.

Sodelovanje na dogodkih drugih:

Predavanja:

- 12. junij 2012, URI - Soča, Maribor, **Delavnica za vodstvene delavce na temo USTVARJANJE SINERGIJE Z ZAPOSLENIMI**, predavanje Družbena odgovornost v povezavi z ustvarjanjem sinergije z zaposlenimi, Anita Hrast, direktorica Inštituta za razvoj družbene odgovornosti – IRDO,
- **24. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2012**, v hotelu Šport Otočec. Naslov srečanja je bil Družbeno odgovorno ravnanje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva. Predavanje Poslanstvo inštituta IRDO in Slovenske nagrade za družbeno odgovornost – HORUS. Anita Hrast. O temeljih družbeno odgovornega ravnanja je spregovoril ddr. Matjaž Mulej. Več: www.drustvoekonomistov.si/files/.../Forum-odlicnosti-2012-vabilo.p...
- SIQ konferenca na temo **Sistemi vodenja in družbena odgovornost**, 19. Junija 2012 v Ljubljani. Nastopila ddr. Matjaž Mulej in mag. Vesna Kovačič iz IRDO – Inštituta za razvoj družbene odgovornosti.

Okrogle mize:

- **Odgovornost - družbe, posameznika, podjetij, organizacij ali države? - Izzivi 21. Stoletja**, DOBA Fakulteta Maribor, 19.11.2012. V okviru predmeta Odnosi z javnostmi in družbena odgovornost je potekala zanimiva okrogla miza s sogovorniki - člani Partnerstva za pripravo nacionalne strategije družbene odgovornosti Slovenije. Mnenja in poglede so podali: Sonja Šmuc, Združenje Manager, Aleš Krajnc Kušlan, Mreža za družbeno odgovornost Slovenije, Anita Hrast, Irdo, Nina Irt, AMCham, in Zineta Vilman, ministrstvo za kmetijstvo. Več: <http://www.fakulteta.doba.si/si/broadcast/>
- Okrogla miza "Človekove pravice, meje privatizacije?", 23. oktobra 2012, v kavarni Slovenskega etnografskega muzeja (SEM), v Ljubljani. Sodelovala tudi: ANITA HRAST - direktorica IRDO Inštituta za razvoj družbene odgovornosti

Sodelovanje v publikacijah drugih:

- **Predstavitev zbornika Javna etika in integriteta: odgovornost za...** - Matjaž Mulej, Anita Hrast, dr. Vojko Potočan. Več: <https://www.kpk-rs.si/.../predstavitev-zbornika-javna-etika-i...> - 8 nov 2012 -
- **Projects - DOS — 60 years - Grafikarna**- sodelovanje v zborniku ob 60-letnici Društva oblikovalcev Slovenije - Schematic diagram of the sequence in the process of creativity — Ddr. Matjaž Mulej & Anita Hrast. Schematic diagram of social responsibility ISO 26000. Več: www.grafikarna.si/en/projects/DOS-60-years –
- **Zbornik o javni etiki in integriteti tudi za izboljšanje politične ...** Soavtorji: Tine Hribar, Albin Igljičar, Katarina Žagar, Zdenko Kodelja, Miro Cerar, Polonca Kovač, Manica Jakič Brezočnik, Matjaž Mulej, Anita Hrast in Vojko Potočan. Ljubljana, 8. novembra - V prostorih DS so predstavili zbornik Javna etika in integriteta: odgovornost za skupne vrednote. Predsednik Komisije za preprečevanje korupcije Goran Klemenčič ob tem poudarja, da samo "vračanje na vrednotna sidra v etiki in integriteti" lahko pripomore k izboljšanju politične kulture, krepitvi vladavine prava in integriteti. Več: www.sta.si/vest.php?id=1818706

Članstvo v mreži CSR Europe

CSR Europe je vodilna evropska poslovna mreža za družbeno odgovornost gospodarskih družb, ki vključuje približno 70 večnacionalnih podjetij članic in 27 nacionalnih partnerskih organizacij v 23 državah po vsej Evropi. CSR Europe deluje kot evropska platforma za podjetja in njihove interesne skupine, ki slednjim omogočajo izmenjavo in sodelovanje, da bodo skupaj z Evropo dosegli vodilni globalni položaj na področju trajne konkurenčnosti in družbene blaginje. www.csreurope.org.

Inštitut IRDO je avgusta 2012 postal Nacionalna partnerska organizacija v mreži CSR Europe.

Objave strokovnih prispevkov, člankov, sodelovanje na konferencah, srečanjih:

Zasl. prof. ddr. Matjaž Mulej, Dr. Andrej Fištravec, Anita Hrast ter drugi člani IRDO so sodelovali na veliko strokovno-znanstvenih konferencah v Sloveniji in v tujini ter na drugih strokovnih srečanjih v letu 2012. Njihovo delo je razvidno iz njihovih osebnih bibliografij.

Bibliografije IRDO raziskovalcev za leto 2012:

MATJAŽ MULEJ [08082]

- Matjaž Mulej: mednarodna predavanja v 2012: Argentina (3x), Avstrija (3x), Brazilija, Hrvaška (2x), Latvija, Madžarska, Maroko, Mehika (3x), Nizozemska, Slovenija (za mednarodno publiko – Srbija, udeleženci konferenc IRDO, C4C, ..) okoli 20
- Delo se nadaljuje še v letu 2013: 2 knjigi, izdani v ZDA, posebne številke revij s področja teorije sistemov in kibernetike Systems Research and Behavioral Science in Systems Practice in Action Research, a v 2014 Kybernetes, gostujoče uredništvo.

ČLANKI IN DRUGI SESTAVNI DELI

1.01 Izvirni znanstveni članek

1. POTOČAN, Vojko, MULEJ, Matjaž. Challenging managerial dilemmas of operations management. *Cybern. syst.*, 2012, vol. 43, no. 6, str. 493-514, doi: [10.1080/01969722.2012.708614](https://doi.org/10.1080/01969722.2012.708614). [COBISS.SI-ID [11161372](#)]
2. POTOČAN, Vojko, NEDELKO, Zlatko, MULEJ, Matjaž. Influence of organizational factors on management tools usage in Slovenian organizations. *Inž. ekon.*, 2012, vol. 23, no. 3, str. 291-300. [COBISS.SI-ID [11143196](#)]
3. MLAKAR, Tatjana, MULEJ, Matjaž. Complementarity of the Living Systems, the Dialectical Systems Theories and social responsibility : the case of public medical care in Slovenia. *J. public health front. (Online)*, 2012, vol. 1, no. 1, str. 23-30. <http://www.jp hf.org/paperInfo.aspx?ID=7>. [COBISS.SI-ID [11060252](#)]
4. ŽENKO, Zdenka, MULEJ, Matjaž. Approach to requisite holistic socially responsible behavior with Dialectical Systems Theory. *Mei Zhong gong gong guan li*, 2012, vol.9, no. 2, str. 183-194. [COBISS.SI-ID [10987036](#)]
5. VREČKO, Igor, MULEJ, Matjaž. Obvladovanje sistemskih strateških kriz za preprečevanje poslovnih kriz = Mastering systems strategic crises to prevent business crises. *Naše gospod.*, 2012, letn. 58, št. 5/6, str. 3-13, ilustr., doi: [10.7549/ourecon.2012.5-6.01](https://doi.org/10.7549/ourecon.2012.5-6.01). [COBISS.SI-ID [11304732](#)]
6. MULEJ, Matjaž. Invencijsko-inovacijsko-difuzijski procesi (IIDP) - premalo upoštevan del osamosvajanja Slovenije (1991-2011). *Stud. Hist. Slov.*, 2012, letn. 12, št. 2-3, str. 513-534, tabele. [COBISS.SI-ID [1228165](#)]
7. ŠAROTAR ŽIŽEK, Simona, MULEJ, Matjaž, POTOČNIK, Amna, KALAMAR, Maja. Personal and personality development as basis of succesful employee diversity and well-being management. *USA-China business review*, 2012, vol. 11, no. 1, str. 114-130. [COBISS.SI-ID [10937884](#)]

1.06 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci (vabljeni predavanje)

8. ŠAROTAR ŽIŽEK, Simona, MILFELNER, Borut, MULEJ, Matjaž, BREG, Tadej, POTOČNIK, Amna, HRAST, Anita. Empirical data about social responsibility in Slovenia. V: DOUCEK, Petr (ur.), CHROUST, Gerhard (ur.), OŠKRDAL, Václav (ur.). 20th Interdisciplinary Information Management Talks [also] IDIMT-2012, September 12-14, 2012, Jindřichův Hradec, Czech Republic. *IDIMT-2012 : ICT support for complex systems*, (Schriftenreihe Informatik, Bd. 38). Linz: Johannes Kepler Universität, 2012, str. 215-229. [COBISS.SI-ID [11155996](#)]
9. HRAST, Anita, MULEJ, Matjaž, NOVAK, Tatjana, KOJC, Sabina. Razvoj družbene odgovornosti in vpliv na spreminjanje družbene kulture. V: HRAST, Anita (ur.), MULEJ, Matjaž (ur.), KOJC, Sabina (ur.). *Innovation of culture toward more social responsibility - the way out of socio-cultural crisis : conference proceedings : zbornik prispevkov*, (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO), 2012, [10] str. [COBISS.SI-ID [11062556](#)]
10. ŽENKO, Zdenka, ROSI, Bojan, MULEJ, Matjaž, MLAKAR, Tatjana, MULEJ, Nastja. Mulej's Dialectical Systems Theory - a proven next step after Bertalanffy's General Systems Theory. V: ESSAAIDI, Mohamed (ur.). International Conference on Complex Systems, ICCS12, Agadir, Morocco, November 5-6, 2012. *Proceedings of 2012 International Conference on Complex Systems (ICCS12)*. [S. l.]: IEEE, cop. 2012, str. 1-8, doi: [10.1109/ICoCS.2012.6458598](https://doi.org/10.1109/ICoCS.2012.6458598). [COBISS.SI-ID [512483645](#)]

1.07 Objavljeni strokovni prispevek na konferenci (vabljeni predavanje)

11. GLAVIČ, Peter, LUKMAN, Rebeka, MULEJ, Matjaž, VOVK KORŽE, Ana, BAVEC, Martina, VUK, Drago, KANTE, Božidar, REBOLJ, Danijel. Trajnostna in družbeno odgovorna Univerza v Mariboru. V: HRAST, Anita (ur.), MULEJ, Matjaž (ur.), KOJC, Sabina (ur.). *Innovation of culture toward more social responsibility - the way out of socio-cultural crisis : conference proceedings : zbornik prispevkov*, (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO), 2012, str. 1-12. [COBISS.SI-ID [15944982](#)]

1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci

12. ŠTRUKELJ, Tjaša, MULEJ, Matjaž, STERNAD, Simona. Enterprise stakeholder well-being attained with responsible enterprise policy. V: *Exit from the crisis and revival of sustainable growth : Proceedings of the International Scientific Conference ECO-TREND 2012, Târgu Jiu, Romania, November 23-24, 2012*. Târgu Jiu: Academica Brâncuși, 2012, str. 113-118. [COBISS.SI-ID [11306524](#)]

13. ŠTRUKELJ, Tjaša, MULEJ, Matjaž, STERNAD, Simona. Innovation of enterprise vision toward social responsibility. V: *Exit from the crisis and revival of sustainable growth : Proceedings of the International Scientific Conference ECO-TREND 2012, Târgu Jiu, Romania, November 23-24, 2012*. Târgu Jiu: Academica Brâncuși, 2012, str. 790-796. [COBISS.SI-ID [11306780](#)]
14. MULEJ, Matjaž, HRAST, Anita, ŽENKO, Zdenka. An information-based view at the communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions : a renewed EU strategy 2011-2014 for the Corporate social responsibility (EU 2011). V: DOUCEK, Petr (ur.), CHROUST, Gerhard (ur.), OŠKRDAL, Václav (ur.). 20th Interdisciplinary Information Management Talks [also] IDIMT-2012, September 12-14, 2012, Jindřichův Hradec, Czech Republic. *IDIMT-2012 : ICT support for complex systems*, (Schriftenreihe Informatik, Bd. 38). Linz: Johannes Kepler Universität, 2012, str. 231-241. [COBISS.SI-ID [11156508](#)]
15. EČIMOVIČ, Timi, MULEJ, Matjaž. The Principia Naturae 2. V: HRAST, Anita (ur.), MULEJ, Matjaž (ur.), KOJC, Sabina (ur.). *Innovation of culture toward more social responsibility - the way out of socio-cultural crisis : conference proceedings : zbornik prispevkov*, (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO), 2012, [7] str. [COBISS.SI-ID [11063836](#)]
16. HRAST, Anita, MULEJ, Matjaž, ADEMOVIČ, Lina. Kodeksi poslovne etike v nevladnih organizacijah in v gospodarstvu. V: HRAST, Anita (ur.), MULEJ, Matjaž (ur.), KOJC, Sabina (ur.). *Innovation of culture toward more social responsibility - the way out of socio-cultural crisis : conference proceedings : zbornik prispevkov*, (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO), 2012, [8] str. [COBISS.SI-ID [11062812](#)]
17. BEČIČ, Emira, ŠVARC, Jadranka, MULEJ, Matjaž. Analysis of sustainable development indicators : cases of Croatia and Slovenia. V: HRAST, Anita (ur.), MULEJ, Matjaž (ur.), KOJC, Sabina (ur.). *Innovation of culture toward more social responsibility - the way out of socio-cultural crisis : conference proceedings : zbornik prispevkov*, (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO), 2012, [9] str. [COBISS.SI-ID [11063580](#)]
18. ŠTRUKELJ, Tjaša, MULEJ, Matjaž, STERNAD, Simona. Values toward social responsibility - golden thread for future enterprise competitiveness. V: 10th International Conference on Management, enterprise and benchmarking, 2012, June 1-2, Budapest. *MEB 2012 : proceedings*. Budapest: Óbuda University, 2012, str. 161-173. [COBISS.SI-ID [11097116](#)]
19. MULEJ, Matjaž, HRAST, Anita. Družbena odgovornost kot pogoj za smiselno podjetništvo in gospodarsko rast (1). *Mednarodno inovativno poslovanje*, 2012, letn. 4, št. 2. http://journal.doba.si/letnik_4_%282012%29_st_2?aid=444&m=1. [COBISS.SI-ID [11081244](#)]
20. ŠTRUKELJ, Tjaša, MULEJ, Matjaž, STERNAD, Simona. Responsible enterprise policy for better stakeholder quality of life. V: MULEJ, Matjaž (ur.), HRAST, Anita (ur.), KOJC, Sabina (ur.), POTOČNIK, Amna (ur.). 1st Chance4change International Conference Overcoming and Preventing Stress in the Individual & Quality of Life/Well-being in Urban Areas, Maribor, Slovenia, September 2012. *Overcoming and preventing stress in the individual & quality of life, well-being in urban areas : conference proceedings*, (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO): Mariborska razvojna agencija (MRA), 2012, [7] str. [COBISS.SI-ID [11165724](#)]
21. MILFELNER, Borut, MULEJ, Matjaž, ŠAROTAR ŽIŽEK, Simona. The role of social responsibility in achieving organizational performance : the case of Slovenia. V: MULEJ, Matjaž (ur.), HRAST, Anita (ur.), KOJC, Sabina (ur.), POTOČNIK, Amna (ur.). 1st Chance4change International Conference Overcoming and Preventing Stress in the Individual & Quality of Life/Well-being in Urban Areas, Maribor, Slovenia, September 2012. *Overcoming and preventing stress in the individual & quality of life, well-being in urban areas : conference proceedings*, (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO): Mariborska razvojna agencija (MRA), 2012, [9] str. [COBISS.SI-ID [11165980](#)]
22. ŠTRUKELJ, Tjaša, MULEJ, Matjaž, STERNAD, Simona. Enterprise ethics as a necessary paradigm for enterprise's development. V: 2nd International Conference REDETE 2012, Banja Luka, RS - BiH, October 25-27, 2012. *Researching economic development and entrepreneurship in transitional economies*. Banja Luka: Faculty of Economics, 2012, str. 691-700. [COBISS.SI-ID [11210780](#)]
23. MULEJ, Matjaž, HRAST, Anita, KOVAČIČ, Vesna. Uvajanje družbene odgovornosti v prakso. V: ZAVRL, Sonja (ur.), SERAŽIN, Miloš (ur.), NOVAK, Rajko (ur.), PRIBAKOVIČ-BORŠTNIK, Ana (ur.), SLANC, Špela (ur.). *Sistemi vodenja in družbena odgovornost : zbornik referatov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2012, str. 7-15. [COBISS.SI-ID [11124764](#)]
24. POTOČAN, Vojko, NEDELKO, Zlatko, MULEJ, Matjaž. Gaps between company business ethics and employees business ethics. V: ROK, Boleslaw (ur.), SOKOLOWSKA, Julita (ur.). *Tradition and new horizons : towards the virtue of responsibility : proceedings of the Fifth International Society of Business, Economics, and Ethics (ISBEE) World Congress 2012, Warsaw, Poland, July 11-14, 2012*. Warsaw: Kozminski University, 2012, str. 238-253. [COBISS.SI-ID [11129884](#)]

ANDREJ FIŠTRAVEC [05858]

ČLANKI IN DRUGI SESTAVNI DELI

1.12 Objavljeni povzetek znanstvenega prispevka na konferenci

1. MULEJ, Matjaž, FIŠTRAVEC, Andrej. Akcijski programi EU (jesen 2011) in nove definicije družbene odgovornosti ter ISO 2600. V: HRAST, Anita (ur.), MULEJ, Matjaž (ur.), KOJC, Sabina (ur.). *Inoviranje kulture za več družbene odgovornosti - kot pot iz socio-kulturne krize : zbornik povzetkov prispevkov : conference proceedings abstracts*, (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO), 2012, str. 58. [COBISS.SI-ID 11061788]

1.20 Predgovor, spremna beseda

2. NATERER, Andrej, FIŠTRAVEC, Andrej. Uvod. V: NATERER, Andrej (ur.), FIŠTRAVEC, Andrej (ur.). *Identiteta, etničnost, nacionalnost*, (Frontier, 059), (Subkulture, Tematska izd., št. 11). Maribor: Subkulturni azil, 2012, str. 7-9. [COBISS.SI-ID 19667976]

IZVEDENA DELA (DOGODKI)

3.25 Druga izvedena dela

3. LAVRIČ, Miran, NATERER, Andrej, GODINA, Vesna V., FIŠTRAVEC, Andrej. *Na mladih svet stoji - na čem pa stojijo mladi? : študentska okrogla miza, Hiša znanosti - center eksperimentov, Maribor, 30. 5. 2012*. 2012. [COBISS.SI-ID 19285000]

SEKUNDARNO AVTORSTVO

Urednik

4. *Dialogi*. Fištravec, Andrej (urednik 1995-). Maribor: Obzorja, 1965-. ISSN 0012-2068. [COBISS.SI-ID 3328770]

5. NATERER, Andrej (ur.), FIŠTRAVEC, Andrej (ur.). *Identiteta, etničnost, nacionalnost*, (Frontier, 059), (Subkulture, Tematska izd., št. 11). Maribor: Subkulturni azil, 2012. 178 str., ilustr. ISBN 978-961-6620-26-0. [COBISS.SI-ID 264334848]

NERAZPOREJENO

6. FIŠTRAVEC, Andrej. Kaj lahko reši Kanglerja? : s sociologom dr. Andrejem Fištravcem o županovem "vnebovzetju", o uporniškem Mariboru, o Facebook revoluciji in taktiki, ki bi županu Kanglerju lahko rešila stolček. 7D. [Tiskana izd.], 28. nov. 2012, letn. 61, [št.] 48, str. 20-22, ilustr. [COBISS.SI-ID 72288769]

ANITA HRAST [28701]

ČLANKI IN DRUGI SESTAVNI DELI

1.06 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci (vabljeni predavanja)

1. ŠAROTAR ŽIŽEK, Simona, MILFELNER, Borut, MULEJ, Matjaž, BREG, Tadej, POTOČNIK, Amna, HRAST, Anita. Empirical data about social responsibility in Slovenia. V: DOUCEK, Petr (ur.), CHROUST, Gerhard (ur.), OŠKRDAL, Václav (ur.). 20th Interdisciplinary Information Management Talks [also] IDIMT-2012, September 12-14, 2012, Jindřichův Hradec, Czech Republic. *IDIMT-2012 : ICT support for complex systems*, (Schriftenreihe Informatik, Bd. 38). Linz: Johannes Kepler Universität, 2012, str. 215-229. [COBISS.SI-ID 11155996]

2. HRAST, Anita, MULEJ, Matjaž, NOVAK, Tatjana, KOJC, Sabina. Razvoj družbene odgovornosti in vpliv na spreminjanje družbene kulture. V: HRAST, Anita (ur.), MULEJ, Matjaž (ur.), KOJC, Sabina (ur.). *Innovation of culture toward more social responsibility - the way out of socio-cultural crisis : conference proceedings : zbornik prispevkov*, (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO), 2012, [10] str. [COBISS.SI-ID 11062556]

1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci

3. MULEJ, Matjaž, HRAST, Anita, ŽENKO, Zdenka. An information-based view at the communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions : a renewed EU strategy 2011-2014 for the Corporate social responsibility (EU 2011). V: DOUCEK, Petr (ur.), CHROUST, Gerhard (ur.), OŠKRDAL, Václav (ur.). 20th Interdisciplinary Information Management Talks [also] IDIMT-2012, September 12-14, 2012, Jindřichův Hradec, Czech Republic. *IDIMT-2012 : ICT support for complex systems*, (Schriftenreihe Informatik, Bd. 38). Linz: Johannes Kepler Universität, 2012, str. 231-241. [COBISS.SI-ID 11156508]

4. HRAST, Anita, MULEJ, Matjaž, ADEMOVIČ, Lina. Kodeksi poslovne etike v nevladnih organizacijah in v gospodarstvu. V: HRAST, Anita (ur.), MULEJ, Matjaž (ur.), KOJC, Sabina (ur.). *Innovation of culture toward more social responsibility - the way out of socio-cultural crisis : conference proceedings : zbornik prispevkov*, (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO), 2012, [8] str. [COBISS.SI-ID 11062812]

5. MULEJ, Matjaž, HRAST, Anita. Družbena odgovornost kot pogoj za smiselno podjetništvo in gospodarsko rast (1). *Mednarodno inovativno poslovanje*, 2012, letn. 4, št. 2. http://journal.doba.si/letnik_4_%282012%29_st__2?aid=444&m=1. [COBISS.SI-ID 11081244]

6. MULEJ, Matjaž, HRAST, Anita, KOVAČIČ, Vesna. Uvajanje družbene odgovornosti v prakso. V: ZAVRL, Sonja (ur.), SERAŽIN, Miloš (ur.), NOVAK, Rajko (ur.), PRIBAKOVIČ-BORŠTNIK, Ana (ur.), SLANC, Špela (ur.). *Sistemi vodenja in družbena odgovornost : zbornik referatov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2012, str. 7-15. [COBISS.SI-ID 11124764]

1.10 Objavljeni povzetek znanstvenega prispevka na konferenci (vabljeni predavanja)

7. HRAST, Anita, MULEJ, Matjaž, NOVAK, Tatjana, KOJC, Sabina. Razvoj družbene odgovornosti in vpliv na spreminjanje družbene kulture = Development of social responsibility and the impact on changing social culture. V: HRAST, Anita (ur.), MULEJ, Matjaž (ur.), KOJC, Sabina (ur.). *Inoviranje kulture za več družbene odgovornosti - kot pot iz socio-kulturne krize : zbornik povzetkov prispevkov : conference proceedings abstracts*, (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO), 2012, str. 62. [COBISS.SI-ID 11062044]

1.12 Objavljeni povzetek znanstvenega prispevka na konferenci

8. MULEJ, Matjaž, ŽENKO, Zdenka, POTOČAN, Vojko, HRAST, Anita. ISO 26000 on social responsibility supports solving the global socio-economic crisis. V: BICHLER, Robert M. (ur.), BLACHFELLNER, Stefan (ur.), HOFKIRCHNER, Wolfgang (ur.). 21st European Meeting on Cybernetics and Systems Research, Vienna, 10-13 April 2012. *Book of abstracts*. Vienna: Bertalanffy Center

- for the Study of Systems Science, 2012, str. 260-261. http://www.emcsr.net/wp-content/uploads/2012/Book_of_Abstracts_EMCSR_2012.pdf. [COBISS.SI-ID 11072284]
9. HRAST, Anita, MULEJ, Matjaž, ADEMOVIČ, Lina. Kodeksi poslovne etike v nevladnih organizacijah in v gospodarstvu = Business ethics codices in NGO's and businesses. V: HRAST, Anita (ur.), MULEJ, Matjaž (ur.), KOJC, Sabina (ur.). *Inoviranje kulture za več družbene odgovornosti - kot pot iz socio-kulturne krize : zbornik povzetkov prispevkov : conference proceedings abstracts*, (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO), 2012, str. 50. [COBISS.SI-ID 11061532]
10. MULEJ, Matjaž, HRAST, Anita. A requisitely holistic approach and ethics of interdependence - precondition for healthy food = A holisztikus megközelítés követelménye és a kölcsönös függőség etikája - mint az egészséges táplálék alapfeltételei. V: *Kivonat-kötet : programfüzet, valamint az elhangzó és poszter előadások rövid kivonatainak gyűjteménye*. Keszthely: Pannon Egyetem, 2012, str. 86. [COBISS.SI-ID 11174684]

1.17 Samostojni strokovni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji

11. MULEJ, Matjaž, HRAST, Anita. ISO 26000 on social responsibility for harmony. V: SEMASHKO, Leo M. (ur.). *The ABC of harmony for world peace, harmonious civilization and tetranet thinking : [global textbook]*. New Delhi: Sanbun Publishers, 2012, str. 207-208. http://www.peacefromharmony.org/file/6079/ABC_of_Harmony_eng.pdf. [COBISS.SI-ID 10956316]
12. MULEJ, Matjaž, HRAST, Anita. Družbena odgovornost oblikovalcev : kreativnost za inovativnost. V: JAŠ-BAJŽELJ, Lenka, URUKALO, Sašo. *Oblikovanje je odgovor : zbornik ob 60-letnici delovanja Društva oblikovalcev Slovenije*. Ljubljana: Društvo oblikovalcev Slovenije, 2012, str. 91-103. [COBISS.SI-ID 11099164]

SEKUNDARNO AVTORSTVO

Urednik

13. *Slovenska nagrada za družbeno odgovornost Horus*. Hrast, Anita (član uredniškega odbora 2012). Maribor: IRDO, 2011-. ISSN 2232-5034. <http://www.horus.si>. [COBISS.SI-ID 259097856]
14. HRAST, Anita (ur.), MULEJ, Matjaž (ur.), KOJC, Sabina (ur.). *Innovation of culture toward more social responsibility - the way out of socio-cultural crisis : conference proceedings = Inoviranje kulture za več družbene odgovornosti - kot pot iz socio-kulturne krize : zbornik prispevkov*, (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO), 2012. 1 optični disk (CD-ROM), barve. ISBN 978-961-92971-4-8. [COBISS.SI-ID 260704000]
15. HRAST, Anita (ur.), MULEJ, Matjaž (ur.), KOJC, Sabina (ur.). *Inoviranje kulture za več družbene odgovornosti - kot pot iz socio-kulturne krize : zbornik povzetkov prispevkov = Innovation of culture toward more social responsibility - the way out of socio-cultural crisis : conference proceedings abstracts*, (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO), 2012. 100 str. ISBN 978-961-92971-3-1. [COBISS.SI-ID 260703232]
16. 1st Chance4change International Conference Overcoming and Preventing Stress in the Individual & Quality of Life/Well-being in Urban Areas, Maribor, Slovenia, September 2012, MULEJ, Matjaž (ur.), HRAST, Anita (ur.), KOJC, Sabina (ur.), POTOČNIK, Amna (ur.). *Overcoming and preventing stress in the individual & quality of life, well-being in urban areas = Preprečevanje in premagovanje stresa pri posameznikih ter kakovost življenja (dobro počutje) v urbanih okoljih = Individuelle Stressprävention und Stressbewältigung sowie Lebensqualität (Wohlbefinden) in urbanen Umgebungen : conference proceedings*, (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO): Mariborska razvojna agencija (MRA), 2012. 1 optični disk (CD-ROM). ISBN 978-961-92971-5-5. [COBISS.SI-ID 263281152]

NERAZPOREJENO

17. MULEJ, Matjaž, HRAST, Anita. Družbena odgovornost politikov namesto podpore za neoliberalizem. V: KEČANOVIČ, Bečir (ur.). *Javna etika in integriteta : odgovornost za skupne vrednote : integriteta, odgovornost, vladavina prava : [znanstvena monografija]*. Ljubljana: Komisija za preprečevanje korupcije, 2012, str. 307-319, ilustr. [COBISS.SI-ID 450303]
18. HRAST, Anita. Dobro počutje je nova priložnost na trgu. *Večer (Marib.)*. [Tiskana izd.], 24. sep. 2012, 68, [št.] 221, str. 8. [COBISS.SI-ID 71267329]