

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

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

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor

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

## Povzetek

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

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

## 1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

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

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

## 2 Pozitivna psihologija in psihično dobro počutje

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3 Učinki psihičnega dobrega počutja in njegovo merjenje

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

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

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

### 3.1 Učinki psihičnega dobrega počutja na zaposlene

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

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

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

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

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

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

#### 3.1.2 Drugi učinki psihičnega dobrega počutja zaposlenih

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



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

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

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

### 3.2 Učinki psihičnega dobrega počutja za organizacije

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.3 Učinki psihičnega dobrega počutja za družbo

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5 Zaključek

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

## Literatura

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



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

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

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

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

---

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

---

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

---

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