

Fakulteta za pravo in poslovne vede
Podiplomski študijski program Poslovne vede II

Jasna Zagrajšek

INTEGRACIJA MERLJIVIH UČINKOV STRATEŠKEGA
UPRAVLJANJA KORPORATIVNEGA VELNESA V URAVNOTEŽENI
SISTEM KAZALNIKOV (BALANCED SCORECARD)

Magistrska naloga

Mentor: prof. dr. Žiga Čepar

Somentor: izr. prof. dr. Zoran Vaupot

Ljubljana, 2022

Seznam kratic

ANP – (angl. Analytical Network Process); analitično-mrežni proces

BSC – Balanced Scorecard

CSR – (angl. Corporate Social Responsibility); družbena odgovornost organizacij

DEMATEL – Decision Making Trial and Evaluation Laboratory

HERO – (angl. Health Enhancement Research Organization); raziskovalna organizacija za izboljšanje zdravja

(S)HRM – (Strategic) Human Resource Management

HS – (angl. HERO Scorecard); HERO sistem kazalnikov

KPI – (angl. Key Performance Indicators); ključni kazalniki uspešnosti

KV – korporativni velnes

KVP – korporativni velneški programi

NPV – (angl. Net Present Value); neto sedanja vrednost

PZD – Promocija zdravja pri delu

ReNPVZD-18-27 – Resolucija o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu 2018–2027

ROI – (angl. Return on Investment); donosnost naložbe

SBSC – Sustainability Balanced Scorecard

SKV – strateški korporativni velnes

SM – (angl. Strategic Management); strateški management

SME – (angl. Small and Medium-sized Enterprises); majhna in srednja podjetja

SMKV – strateški management korporativnega velnesa

TUSK – trajnostno uravnoteženi sistem kazalnikov

(S)UČV – (strateško) upravljanje s človeškimi viri

USK – uravnoteženi sistem kazalnikov

VOI – (angl. Value of Investment), vrednost naložbe

ZA – zdravstveni absentizem

ZVZD-1 – Zakon o zdravju in varnosti pri delu

ZZZS – Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

Opomba: v primerih, kjer v besedilu uporabljamo neprevedene, angleške kratice, so zgoraj navedeni tudi njihovi slovenski prevodi.

Kazalo vsebine

1. Uvod	4
1.1. Področje raziskovanja	4
1.2. Namen in cilji raziskave.....	5
1.3. Hipoteze in raziskovalna vprašanja magistrske naloge.....	5
1.4. Raziskovalne metode dela in struktura magistrske naloge.....	7
1.5. Predpostavke in omejitve raziskave	8
2. Poslovna strategija in uravnoteženi sistem kazalnikov	10
2.1. Predstavitev koncepta USK.....	12
2.2. Ključne značilnosti USK.....	14
2.3. Dimenzija Učenje in rast.....	18
2.4. Vrednotenje koncepta USK.....	20
2.5. Področne dopolnitve koncepta USK	22
2.5.1. Novi trendi na področju organizacije in odgovornosti	22
2.5.2. HERO Scorecard.....	23
2.5.3. Dematel	26
2.5.4. TUSK	28
3. Korporativni velnes	31
3.1. Predstavitev koncepta.....	31
3.2. Pomen in učinki KV	36
3.3. Trendi in perspektive na področju KV	37
3.4. Merjenje in vrednotenje poslovnih učinkov KV	39
3.4.1. Merjenje poslovnih učinkov KV v organizacijskem okolju.....	42
3.4.2. Vrednotenje KV strategij	47
3.4.3. Dobre prakse KVP v organizacijah.....	50
4. Raziskava v organizaciji XY	54
4.1. Kazalniki zdravja in dobrega počutja v Sloveniji	54
4.2. Opredelitev vrzeli med ZVZD-1 in konceptom KV	56
4.3. Predstavitev vsebine intervjuja in analiza rezultatov v organizaciji XY.....	60
5. Integracija modela KV v USK	65
5.1. Odgovori na raziskovalna vprašanja	65
5.2. Testiranje hipotez.....	68
6. Sklep.....	72
Reference.....	75
Povzetek	101

Kazalo slik

Slika 1: Osnovni koncept sistema uravnoveženih kazalnikov.....	15
Slika 2: Primer strateške karte.....	17
Slika 3: Kazalniki dimenzije učenje in rast.....	19
Slika 4: Pregledna predstavitev rezultatov HERO Scorecard..	25
Slika 5: Ključne kategorije prirejenega modela SMKV.....	41
Slika 6: Predlog integriranega koncepta KV-USK	73

Kazalo tabel

Tabela 1: Pregled vprašanj in primarnih odgovorov.....	63
--	----

1. Uvod

1.1. Področje raziskovanja

Balanced Scorecard (angl. BSC) oz. Uravnoteženi sistem kazalnikov (v nadaljevanju USK) je teoretični koncept, katerega namen je podpreti operativno uvedbo strateških ciljev organizacije. Kot pravzaprav vsakemu teoretičnemu konceptu je tudi temu moč očitati premajhno neposredno uporabnost v vsakodnevni poslovni praksi in omejenost zgolj v raziskovalne namene. Pa vendar, koncept se je od devetdesetih let, ko sta ga javnosti predstavila Kaplan in Norton (1992), hitro razširil po vsem svetu. Vzporedno je naraščalo število njegovih kritikov in zagovornikov, a tudi organizacij, ki so se odločale za njegovo uvedbo v prakso. Ena izmed prevladujočih kritik je bila in je še vedno prevelika splošnost samega koncepta, ki ne ponuja ali naj ne bi ponujal zadovoljivih odgovorov oz. jasnih usmeritev na področjih njegovih izhodiščnih štirih dimenzij. Avtorja Kaplan in Norton sta na omenjene pripombe skušala odgovoriti tudi z oblikovanjem dopolnilnega teoretičnega koncepta, t. i. Strategic maps oz. Strateških kart, kot orodjem za bolj pregledno predstavitev in razumevanje horizontalnih vzročno-posledičnih povezav med štirimi osnovnimi dimenzijami koncepta USK. Do neke mere uspešno, saj je tudi koncept Strateških kart zaživel v praksi, a kritik glede nedorečenosti osnovnega koncepta avtorjema kljub temu ni uspelo v celoti utišati. Pojavi vedno novih teoretičnih konceptov v bogati zakladnici ekonomske znanosti in zunaj nje so rezultirali tudi v številnih takšnih, ki v osnovi sicer niso bili namenjeni dopolnitvi oz. navezavi na koncept USK, kot je npr. koncept korporativnega velnesa (v nadaljevanju KV). Sčasoma se je izkazalo, da njihova integracija prinaša dodano vrednost, tako z vidika boljše teoretične utemeljitve izhodiščnega koncepta USK kot tudi za njegovo praktično uporabo. Na omenjenem področju v zadnjih letih poteka živahna debata med raziskovalci, ki ponuja veliko odgovorov, a hkrati odpira še več novih raziskovalnih vprašanj. Prav z izmenjavo mnenj in predlogov glede novih teoretičnih konceptov ter njihovo integracijo z USK želimo tudi sami prispevati nekaj koristnih zaključkov s pričujočo nalogo, ki z izrazito interdisciplinarnim pristopom skuša osvetliti in utemeljiti tako teoretični kot praktični vidik obravnavane tematike.

1.2. Namen in cilji raziskave

Glavni **namen** magistrske naloge je dopolniti teoretični koncept USK in organizacijam olajšati uporabo USK v praksi.

Cilji naloge so naslednji:

- predstaviti namen in ključne elemente koncepta USK;
- opredeliti podrobnejše vidike njegove dimenzije, poimenovane Learning & Growth (v nadaljevanju dimenzija Učenje in rast) oz. Organizational capacity (Organizacijske zmožnosti);
- predstaviti izbrane obstoječe in uveljavljene področne koncepte, ki jih lahko uporabimo v smislu konkretizacije oz. vsebinske dopolnitve prej omenjene dimenzije USK;
- proučiti predstavljene področne koncepte ter opredeliti njihove močne in šibke plati;
- podrobneje predstaviti namen, razvoj in ključne elemente koncepta KV;
- na primeru izbrane slovenske organizacije analizirati uporabo omenjenih konceptov v praksi (povezava s strategijo in izvedbenimi cilji) ter opredeliti možnosti operativnih izboljšav njihovega delovanja, s ciljem dviga poslovne uspešnosti organizacije;
- argumentirati smiselnost integracije področnega koncepta KV v koncept USK, tako z vidika teoretične utemeljenosti kot pričakovanega dviga učinkovitosti USK.

1.3. Hipoteze in raziskovalna vprašanja magistrske naloge

Z namenom doseganja ciljev magistrske naloge smo na podlagi naše raziskave testirali tri hipoteze ter, v podporo temu, iskali odgovore na pet temeljnih raziskovalnih vprašanj.

HIPOTEZE (H):

H1: Izhodiščni koncept USK ne zadošča za neposredno optimalno uporabo v organizacijah, ampak je potrebna in smiselna predhodna dopolnitev vsaj nekaterih njegovih sestavnih delov.

H2: Povezava teoretično utemeljenega in z merljivimi rezultati podkrepljenega koncepta KV, obravnavanega kot del strategije človeškega kapitala, z izbrano dimenzijo USK (Učenje in rast), je smiselna izvedbena dopolnitev koncepta USK, saj zapolnjuje njegovo vsebinsko nedorečenost glede pomena človeškega kapitala in prispeva k lažjemu merjenju ključnih področnih kazalnikov uspeha ter s tem k učinkovitejšemu sprejemanju ustreznih managerskih ukrepov za doseganje strateških ciljev organizacije.

H3: Celostni korporativni velneški programi v praksi slovenskih organizacij niso vključeni kot podpora pri oblikovanju in izvedbi poslovne strategije organizacije.

RAZISKOVALNA VPRAŠANJA (RV):

RV1: Katere so pomanjkljivosti koncepta USK, ki preprečujejo njegovo bolj razširjeno uporabo v vsakdanji poslovni praksi?

RV2: Ali obstajajo in se v praksi uporabljajo področni koncepti, ki lahko odpravijo omenjene pomanjkljivosti koncepta USK, še posebej glede razumevanja in operativnega obvladovanja njegove dimenzije Učenje in rast?

RV3: Na kakšen način uporaba področnega koncepta KV odpravlja pomanjkljivosti drugih predstavljenih področnih konceptov in smiselno nadgrajuje koncept USK, s ciljem izboljšanja njegove teoretične utemeljenosti in praktične uporabnosti?

RV4: Ali slovenske organizacije uporabljajo koncept USK?

RV5: Ali slovenske organizacije poznajo, strateško obravnavajo, operativno uporabljajo in merijo učinke KVP?

1.4. Raziskovalne metode dela in struktura magistrske naloge

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela.

Po uvodu, v katerem smo opredelili področje raziskovanja, teoretična izhodišča, namen in cilje, hipoteze, raziskovalna vprašanja, metodologijo, strukturo, predpostavke in omejitve, bomo raziskavo začeli s teoretičnim delom, kjer smo uporabili sekundarne vire, tako znanstveno kot strokovno literaturo slovenskih in tujih avtorjev.

V teoretičnem delu smo najprej predstavili koncept USK, njegov namen v odnosu do poslovne strategije organizacije ter prednosti in slabosti, predvsem z vidika operativne uporabe v organizacijah. Nadalje smo prikazali sodobno aktualno obravnavanje in pomen strategije človeškega kapitala kot ključnega elementa za doseganje poslovne uspešnosti organizacije. V tej luči je podrobneje predstavljena dimenzija USK – Učenje in rast.

Oblikovali smo predstavitev izbranih področnih dopolnitev koncepta USK, ki jih lahko zasledimo v ugledni mednarodni literaturi, pa tudi poslovnih praksah številnih organizacij v mednarodnem prostoru: HERO Scorecard, Dematel in TUSK.

Tako oblikovan pregled celovitega koncepta USK in njegovih področnih dopolnitev je ponudil ustrezno izhodišče za predstavitev filozofije koncepta KV in opredelitev pojma "velnes" s strani raziskovalcev.

V nadaljevanju smo predstavili odgovore na vprašanje, zakaj osredotočanje na velnes in aktivnosti za njegovo izboljšanje-t.i. korporativni velnes programi (v nadaljevanju KVP) lahko predstavljajo koristen strateški projekt za organizacije. Vsebinski sklop smo zaključili s prikazom dobrih tujih praks KVP v organizacijah, upošteva njihove merljive učinke.

Naša raziskovalna strategija je operacionalizirana tudi v obliki študije primera. V tem smislu smo najprej raziskali trenutne vrednosti kazalnikov stanja zdravja in dobrega počutja v Sloveniji, z njimi povezane stroške in na tej osnovi opredelili problematiko vrzeli med ZVZD-1 ter konceptom KV v Sloveniji.

Analizo strateškega upravljanja KV, v povezavi s poslovno strategijo in njenimi izvedbenimi cilji, smo izvedli na podlagi raziskave anonimizirane, v Sloveniji locirane podružnice ugledne mednarodne organizacije, ki v naši strokovni javnosti velja za zgled

dobrega upravljanja KV v praksi. Pretežno kvalitativna empirična raziskava je izvedena z metodo polstrukturiranih intervjujev. Na podlagi metode analize vsebine smo pridobili nove podatke, ki so dopustili vpogled v izkušnje, zaznave in povezavo USK s KV.

Na koncu magistrske naloge so predstavljeni zaključki, temelječi na predhodni razpravi. Argumentiramo našo oceno izpolnitve namena same raziskave, ki je v krovnem smislu izpolnjena predvsem s predstavitvijo dopolnjenega teoretičnega koncepta. Na osnovi teh ugotovitev so predstavljeni predlogi za prihodnje raziskave, še posebej glede na trenutno stanje obravnavanega področja v Sloveniji.

1.5. Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavke so naslednje:

- USK v svojem izhodišču vključuje finančna in nefinančna merila uspešnosti, ki se organizaciji zdijo relevantna, zato je njegova povezava s konceptom KV smiselna;
- rezultati meritev celostnih in sistematično izvajanih KVP, ter z njimi povezanih poslovnih procesov, so zanesljivi in zato lahko predstavljajo podlago vsebinske dopolnitve dimenzije Učenje in rast koncepta USK;
- izmerjeni rezultati KV se lahko uporabijo kot argumenti za potrjevanje nadaljnjih naložb v izvedbene aktivnosti koncepta KV in s tem vplivajo na nadaljnje povečevanje uspešnosti organizacije.

Omejitve so naslednje:

- okvir raziskave oziroma njene omejitve so: krajevne, časovne in predmetne. Krajevno je empirični del raziskave omejen na območje Slovenije oziroma na primer (v celoti anonimizirane) organizacije XY, v časovnem obdobju od julija do avgusta 2022 in v predmetnem smislu na obravnavo izbranega koncepta KV v dani organizaciji;
- pri raziskavi smo zasledili nekaj težav na področju uporabljenih virov, saj je slovenske literature s področja KV malo. Prav tako je KV kot koncept še v začetni

fazi njegove uporabe. Zato smo se osredotočili predvsem na tuje vire, tako znanstvenoraziskovalne kot strokovne;

- raziskavo omejuje obdelava za organizacijo občutljivih podatkov, zato je možno, da nekateri relevantni podatki, kljub vnaprej dogovorjeni anonimizaciji organizacije, niso bili razkriti v raziskovalne namene;
- izsledki raziskave so specifični za slovensko podružnico mednarodne organizacije, ki je splošno poznana po veliki naklonjenosti naložbam v človeški kapital, zato je posploševanje rezultatov zunaj obravnavane organizacije omejeno;
- študije, ki temeljijo na intervjujih, imajo praviloma težave s posploševanjem, saj intervju ne more predstavljati stališč celotne populacije (Saunders et al. 2009), v našem primeru vseh zaposlenih slovenske podružnice mednarodne organizacije;
- raziskava ne upošteva vseh etičnih in pravnih vidikov glede izpolnjevanja pogoja zasebnosti pri meritvah učinkov KV.

2. Poslovna strategija in uravnoteženi sistem kazalnikov

Tehnološki napredek, rastoča globalna konkurenca, spreminjajoča se ponudba delovne sile, vse pogostejše pomanjkanje naravnih virov ipd., povečujejo kompleksnost nalog sodobnega managementa. Zagotavljanje poslovnega uspeha zahteva nenehno prilagajanje organizacije okolju in je v veliki meri odvisno od vsebin ter uresničevanja njene strategije.

Porter (2008) strategijo opredeli kot opredelitev nabora dejavnosti, v katerih organizacija izstopa, in načine njihovega izvajanja, da vzpostavi trajno primerjalno prednost na trgu. Po Fuertesu in drugih (2020) so prizadevanja uporabna, če strategije organizacij spremljajo orodja za upravljanje, ki zagotavljajo njihovo dejansko izvedbo v vsakdanji poslovni praksi. Carter (2013) poudarja, da je strategija glavni koncept sodobnosti, kar še posebej velja za poslovne strategije. Pearce in Robinson (2013) razumeta strategijo kot obsežen, v prihodnost usmerjen načrt za interakcijo s konkurenčnim okoljem in za optimalno doseganje organizacijskih ciljev. Grant (2021) pa trdi, da strategija v najširšem smislu vključuje sredstva, s katerimi organizacije ali posamezniki dosegajo zastavljene cilje.

Avtorji sodobnejših teorij, kot npr. Galbreath (2009), v koncept strategije vse pogosteje vključujejo koncept družbene odgovornosti organizacij (angl. Corporate Social Responsibility, v nadaljevanju CSR). Tudi Bento, Mertins in White (2017) potrebo po CSR razlagajo z razvojem konkurenčne prednosti v trenutnem okolju, medtem ko Gracia in Quezada (2016) CSR opredeljujeta kot novo dobo poslovnega razmišljanja. Za Iazzolino in Laise (2016) morajo biti strategije družbeno vzdržne, ustvarjati je treba vrednost ne le za delničarje, ampak tudi za druge zainteresirane, npr. za zaposlene.

Za zagotovitev razvoja in vpeljave učinkovite strategije je v zadnjem obdobju pogosta uporaba pristopa, poimenovanega Strateški management (v nadaljevanju SM). Oblikovanje in izvedba strategije sta v prvi vrsti odgovornost najvišjega vodstva in zajemata vsa področja delovanja organizacije. Wheelen in drugi (2014) opredelijo osnovni model SM, ki ga sestavljajo štiri faze: (1) analiza okolja, (2) oblikovanje strategije, (3) vpeljava strategije ter (4) vrednotenje in nadzor rezultatov izvedbe.

Ti štirje elementi sestavljajo proces SM, z namero doseganja dolgoročnih ciljev in zagotavljanja trajne primerjalne prednosti organizacije (Vaupot 2018).

Monday in drugi (2015) poudarjajo pomembnost pridobitve jasnih, hitrih in nepristranskih informacij vrednotenja in kontrole, ki jih umeščamo v omenjeno četrto fazo procesa SM. Aktivnosti strateškega vrednotenja potekajo z analizo kvantitativnih in kvalitativnih podatkov. Kvantitativni pristop omogoča razumevanje rezultatov glede na naložbe in napovedi rasti, ki so merjene na osnovi ključnih kazalnikov uspešnosti (angl. Key Performance Indicators, v nadaljevanju KPI). Kvalitativni pristop poda razumevanje vzrokov in posledic ter razlago situacij onkraj števil. Namen tovrstnega pristopa je spoznavanje učinkovitosti strategije in posameznih oddelkov organizacije, ki potrebujejo korektivne ukrepe (Van Der Aalst, La Rosa in Santoro 2016).

V sodobnem času se je svet preusmeril v novo ekonomsko paradigmo, ki jo zaznamujejo odzivnost, inovativnost, kratki razvojni cikli, kakovost in zadovoljstvo strank. Ta nova paradigma, po mnenju Beckerja, Huselida in Ulricha (2018), bogastvo ustvarja iz neopredmetenih sredstev, kot so blagovna znamka, znanje, inovacije, dobro počutje, zdravje in človeški kapital, ki ga Glaser, Hornung in Labes (2007) opredelijo kot »celoten (fizični, duševni in socialni) individualni in kolektivni potencial uspešnosti zaposlenih« (Glaser, Hornung in Labes 2007, 16). Po mnenju Beckerja, Huselida in Spratta (1997) človeški kapital opredeljujejo koristi, pridobljene z naložbami v znanje, spretnosti in kvalifikacije ljudi, z izobraževanjem in individualnimi razvojnimi programi, ob upoštevanju individualnih značilnosti, odnosov in motivacije. Ob poznavanju rezultatov svetovalne organizacije PWC (2021), da je do 85 % stroškov delovanja organizacije povezanih z zaposlenimi, je smiselno zaključiti, da dejansko preživetje organizacije temelji na uspešnosti njenega človeškega kapitala.

Zaradi tega funkcija upravljanja človeških virov (v nadaljevanju UČV) prevzema strateško vlogo, preko uskladitve svojih ciljev s splošnimi strateškimi poslovnimi cilji organizacije (Marschke in Mujtaba 2014). Vse izdatke za usposabljanje, razvoj, zdravje in podporo zaposlenim, je treba obravnavati kot naložbo in ne le kot nikoli povrnjen strošek (Mujtaba in Cavico 2013).

Pogledi na človeški kapital organizacij kažejo v zadnjih letih očitne premike. V poročilu o trendih človeškega kapitala, ki ga je za leto 2018 objavila svetovalna organizacija

Deloitte, je ugotovljeno, da ima velik vpliv pri ohranjanju in privabljanju vrhunskih talentov v organizacije prav zagotavljanje delovnega okolja, ki spodbuja dobro fizično in duševno počutje (Human Capital Trends Report 2018). Tudi Komisija za vrednostne papirje in trge iz ZDA je avgusta 2020 uvedla nove zahteve po razkritju človeškega kapitala. Namen je, da se vsem deležnikom zagotovi vpogled v pomen človeškega kapitala – od strateškega do operativnega modela, načrtovanja talentov, učenja in inovacij, izkušenj zaposlenih in delovnega okolja (PWC 2021).

Rast pomena človeškega kapitala se odraža tudi v pojavu koncepta Strateškega upravljanja človeških virov (v nadaljevanju SUČV). Gre za relativno nov izraz, ki se razlikuje od tradicionalnega UČV, ki je bil le organizacijska funkcija (Wright in Steinbach 2022). Zasnovan je s ciljem, da maksimizira uspešnost zaposlenih in hkrati zagotavlja doseganje strateških ciljev organizacije (Obedgiu 2017). V praksi to pomeni, da morajo biti vsi ukrepi na področju človeških virov usklajeni s strategijo in organizacijskimi vrednotami (Dežman Krainz 2015; Becker, Huselid in Ulrich 2018). Lahko zapišemo, da je SUČV enoten sistem upravljanja, ki poskuša spodbuditi zavezanost zaposlenih (Guest 2001) in njihovo sodelovanje (Wood 1999) pri oblikovanju in izpolnjevanju namenov ter ciljev organizacije, s čimer slednja pridobi trajno konkurenčno prednost. Po mnenju Marchingtona in Wilkinsonsona (2005) načela in tehnike SUČV vplivajo na upravljanje celotne organizacije. Z drugimi besedami, opredeljene so namere organizacij, kako s človeškimi viri izboljšati poslovno uspešnost organizacije, kot odziv na zunanjo grožnjo vse večje konkurence (Guest 2001). Po mnenju Beckerja, Huselida in Ulricha (2018) je najmočnejša pobuda za vpeljavo SUČV razvoj učinkovitega sistema merjenja, ki bo pokazal vpliv UČV na uspešnost podjetja.

2.1. Predstavitev koncepta USK

V nadaljevanju predstavljamo koncept USK, njegove značilnosti in namen, v odnosu do poslovne strategije organizacije. V luči sodobnega obravnavanja strategije človeškega kapitala podrobneje predstavimo dimenzijo USK-Učenje in rast, nato koncept USK še ovrednotimo.

Temeljno načelo upravljanja je, da ni mogoče upravljati tistega, česar ne merimo (Deming 2018). V uglednih podjetjih je strateško upravljanje in merjenje uspešnosti bistvena sestavina upravljanja poslovanja (Pilkington in Liston 1998) ter temeljni gradnik za oceno dosežkov organizacij za vse ključne zainteresirane strani (Micheli in Mari 2014). Skozi cikel načrtovanja, izvajanja in vrednotenja uspešnosti je namen sistemov za merjenje in upravljanje uspešnosti poslovanja doseči strateške cilje (Vrdoljak Raguž 2010) ter zagotoviti optimalno izrabo potenciala organizacije (Rašić Jelavić in Pajdaković Vulić 2021). Številni raziskovalci na področju SM trdijo, da je najpomembnejša spremenljivka koncepta prav merjenje uspešnosti (Fredrickson 1985; Elbanna in Child 2007).

V opisanem kontekstu je pomembna opredelitev, kaj se bo merilo, kateri bodo viri podatkov o uspešnosti, kako bo potekalo zbiranje podatkov, kateri bodo KPI, in kakšna bo specifikacija meritev (Sehić in Dizdarević 2011). KPI, ki naslavlajo finančne in nefinančne ukrepe, so oblikovani z različnih vidikov in ravni organizacije, npr. oddelka, funkcije, posameznika itd.

Nekateri najpogostejši pristopi k merjenju in upravljanju poslovne uspešnosti so: kriteriji oblikovanja strateških ciljev po metodi SMART, Holistic Performance Management Framework (HPFM), model poslovne odličnosti EFQM, celovito obvladovanje kakovosti (TQM), prizma uspešnosti (PP) itd., ter USK, ki mu bomo posvetili več pozornosti.

Friedmanova doktrina¹, imenovana tudi delničarska teorija, je imela od 80. let prejšnjega stoletja velik vpliv v podjetniškem svetu. Izhaja iz predpostavke, da je organizacija obravnavana le kot sredstvo, ki je v lasti delničarjev. V ospredje merjenja uspešnosti poslovanja organizacij se vedno postavlja finančna uspešnost, s ciljem povečati dobiček in donos (Porter 2008). Takšen tradicionalni sistem razumevanja uspešnosti daje prednost enodimenzionalnim finančnim ukrepom, z namenom povečanja vrednosti za delničarje (Hasan in Chyi 2017; Zingales 2000). Gonzalez-Sanchez in drugi (2018) trdijo, da je zaradi tehnološke revolucije zadnjih dveh desetletij tradicionalni sistem merjenja uspešnosti primeren le za okolje industrijske dobe. V takšnem pogledu se tradicionalna merila uspešnosti osredotočajo na splošne finančne kazalnike, ki jih je organizacija

¹ Friedmanova doktrina, imenovana tudi teorija delničarjev, je normativna teorija poslovne etike, ki jo je predlagal ekonomist Milton Friedman. Meni, da je družbena odgovornost podjetja povečati svoj dobiček. Ta pristop, s primarnostjo delničarjev, gleda na delničarje kot na gospodarski motor organizacije in edino skupino, do katere je podjetje družbeno odgovorno. Zato je edini cilj podjetja povečati svoj dobiček in povečati donos delničarjem.

dosegla v določenem preteklem časovnem obdobju. Čeprav pomembni, pa ne omogočajo dovolj vpogleda, zakaj in kako so bili rezultati doseženi. Kazalniki uspešnosti s tradicionalnim pristopom opisujejo le pretekle dogodke in organizaciji ne omogočijo razumevanja sedanjih razmer, s postavitvijo temeljev za prihodnje usmeritve (Montemari, Chiucchi in Nielsen 2019). Podobno po mnenju Pourmoradija in drugih (2016), tradicionalno, finančno usmerjeno merjenje za upravljanje uspešnosti ne odraža učinkovitosti poslovanja, prav tako ne upošteva neopredmetenih sredstev in je kratkoročno pristransko. Friedmanova doktrina tudi odvrta organizacije in njihove managerje od strateške preнове, inovacij in naložb v prihodnost, ki zahtevajo njihovo pozornost (Bower in Paine 2017).

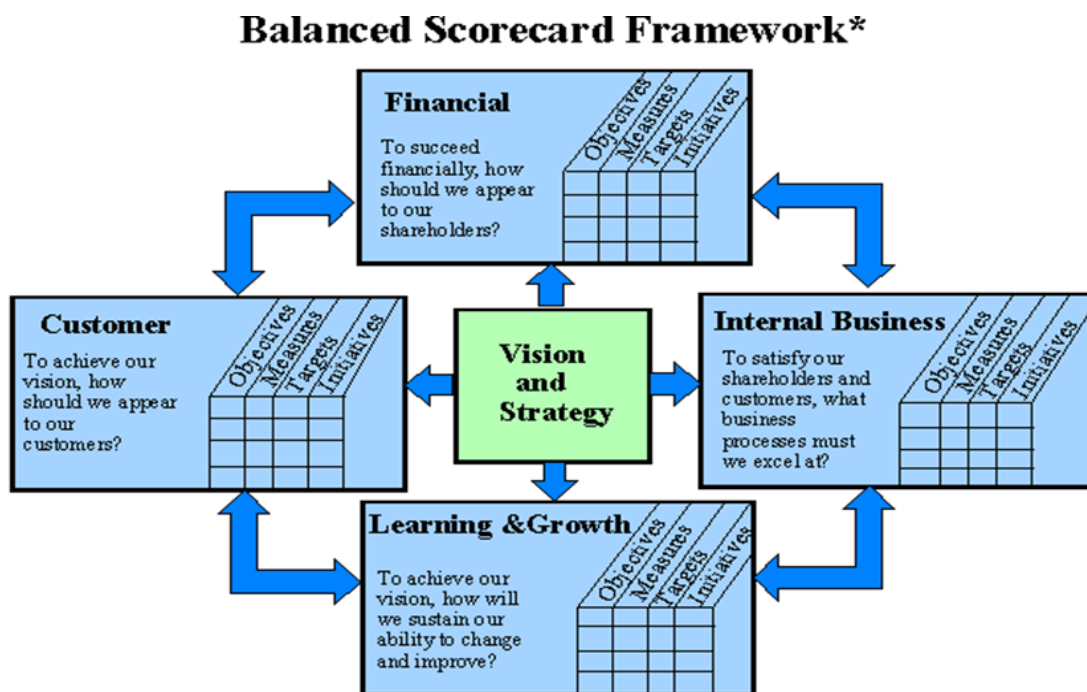
Opisane omejitve Friedmanovega pristopa so, zaradi spreminjajoče se krajine poslovnega sveta, z namenom preživetja in zagotovitve trajnosti, spodbudile raziskovalce, da so razvili nov poslovni pristop za organizacije z večdimenzionalnimi ukrepi uspešnosti, ki upoštevajo različne vidike uspešnosti, kar Hasan in Chyi (2017) opišeta kot očiten premik od vrednosti za delničarje k vrednosti za deležnike. Govorimo o t. i. teoriji deležnikov, ki poudarja, da je organizacija odgovorna do celotne skupine deležnikov, ki vključuje tudi, a ne zgolj, delničarje (Freeman 1984)². V duhu novega pogleda, se je v začetku 90. let prejšnjega stoletja začela dejanska revolucija na področju upravljanja uspešnosti, ki je spremenila temelje merjenja uspešnosti, z zgolj finančno usmerjenih na širši, bolj raznolik nabor ukrepov (Thekdi in Aven 2019; Pourmoradi et al. 2016).

2.2. Ključne značilnosti USK

Pristop k merjenju in upravljanju poslovne uspešnosti (USK), ki temelji na Freemanovi teoriji deležnikov, sta razvila Kaplan in Norton. Koncept doživlja nenehen razvoj in se

² Freeman je še posebej znan po svojem delu o teoriji deležnikov, ki je bilo prvotno objavljeno v njegovi knjigi iz leta 1984, *Strateško upravljanje: pristop deležnikov*. Teorija deležnikov je teorija organizacijskega menedžmenta in poslovne etike, ki upošteva več krogov, na katere vplivajo poslovni subjekti, kot so: zaposleni, dobavitelji, lokalne skupnosti, upniki in drugi. Obravnava moralo in vrednote pri vodenju organizacije, kot so tiste, povezane z družbeno odgovornostjo organizacij, tržnim gospodarstvom in teorijo družbene pogodbe. Na področjih, kot so pravo, upravljanje in človeški viri, je teorija deležnikov uspela izpodbijati običajne okvire analize, saj je predlagala, da je nujno potrebe zainteresiranih strani postaviti na začetek vsakega ukrepa.

od izhodiščne zasnove, kot večdimenzionalnega okvira za merjenje uspešnosti (Kaplan in Norton 1992; 1996), vse bolj razvija v integrirani sistem strateškega načrtovanja in upravljanja, ki z uporabo logike vzrok-posledica (Kaplan in Norton 2001; 2004), povezuje oblikovanje in načrtovanje strategije z njenim operativnim izvajanjem (Kaplan in Norton 2008), ter tako vključuje različne povezane aktivnosti v zaprto zanko in celovit sistem (Kodrin 2016). Opisan pristop upošteva opozorilo strokovnjaka s področja strateškega managementa Porterja (2008), ki je poudaril, da strategij ni mogoče izvajati brez odličnega operativnega in upravljaljskega procesa, medtem ko sama operativna odličnost ne zadostuje za doseganje in ohranjanje uspeha brez strateške vizije in vodenja.



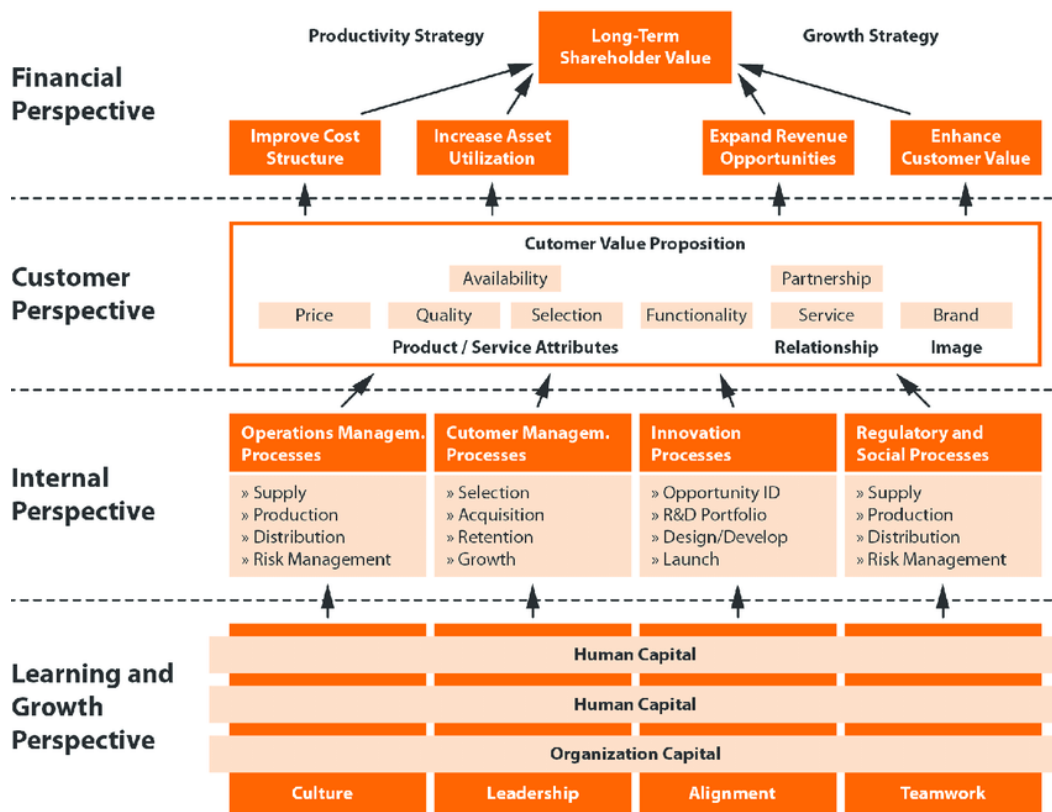
Slika 1: Osnovni koncept sistema uravnoteženih kazalnikov. Vir: Kaplan in Norton (1996).

Avtorja koncepta USK zatrjujeta, da slednji zagotavlja celoten okvir za sistem strateškega merjenja in upravljanja, ki poslanstvo in strategijo organizacije prevede v skladen niz ukrepov za doseg ciljne uspešnosti (Kaplan in Norton 1996). USK na ta način postane merilo uspešnosti strateškega upravljanja, ki pomaga organizacijam s štirih vidikov opredeliti in izboljšati notranje delovanje za doseganje zunanjih rezultatov (Torrents

Arévalo, Crusells in Cignitas 2022). USK prav tako zagotavlja večdimenzionalni okvir, s katerim se organizacijska vizija in strategija pretvorita v skladen sistem strateških ciljev in z njimi povezanih KPI, ciljno usmerjenih vrednosti in pobud (Rašić Jelavić in Pajdaković Vulić 2021).

USK velja za večdimenzionalno orodje, saj lahko služi kot orodje za upravljanje uspešnosti, orodje strateškega upravljanja, orodje za upravljanje komunikacije, orodje za izboljšanje skladnosti med institucionalnimi in osebnimi cilji, usklajevanje kratkoročnih operativnih načrtov z dolgoročnimi strategijami in orodje za upravljanje znanja (Bailey, Chow in Haddad 1999; Kaplan in Norton 1997). Kaplan in Norton (1997) menita, da lahko USK ustvari novo poslovno kulturo, ki pomaga vključiti vse ravni upravljanja v proces odločanja. Pomembno je, da zaposleni razumejo interakcijo med svojimi dejavnostmi, poslanstvom, vizijo, vrednotami in strategijo organizacije (Kaplan in Norton 1994). Kaplan in Norton (2001) predlagata, da se morajo zaposleni naučiti in razumeti strategijo, preden prispevajo k izvajanju procesa. Za ta namen USK omogoča notranjo in zunanjo komunikacijo za širjenje ali upravljanje znanja, kar Frigo in Krumwiede (2000) vrednotita kot koristno prednost USK.

Dodatno možnost operativne uporabe USK omogoča naknadno razvita metodologija strateških kart (angl. Strategy maps), ki grafično prikazujejo povezave med strateškimi cilji, dimenzijami uspešnosti in znotraj njih, od najnižje do najvišje ravni organizacije, ter na takšen način oblikujejo pregledno arhitekturo USK. Predstavljajo vizualni prikaz, kako se neopredmetena sredstva pretvorijo v oprijemljive rezultate. Cilj strateških kart ni vključiti vse možne vzročno-posledične povezave, temveč le nekaj strateško pomembnih, odvisno od opredeljene strategije (Köper, Möller in Zwetsloot 2009). Tako strateške karte jasno opredelijo, kako se strategija prenaša po celotni organizaciji (Kaplan in Norton 2001; 2004).



Slika 2: Primer strateške karte. Vir: Kaplan in Norton 2001.

Čeprav je končni cilj USK osredotočen na finančno uspešnost, pa je v njem "uspešnost" široko opredeljena kot različni finančni in nefinančni rezultati, tudi z vidikov strank, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti (Kaplan in Norton 2001). Kaplan in Norton (2001) finančno dimenzijo pojasnjujeta skozi dve strategiji, in sicer rast prihodkov in produktivnost. Atkinson in drugi (2007) opozarjajo, da se ustvarjanje vrednosti za lastnike dosega z rastjo prihodkov, ki se realizirajo bodisi z novimi izdelki/storitvami bodisi s povečanjem donosnosti obstoječih izdelkov/storitev ali delom na kvalitetnejših odnosih s strankami. Povečanje produktivnosti pa pojasnjujejo kot posledico, doseženo z zmanjšanjem stroškov in učinkovitejšim upravljanjem obstoječih sredstev (Atkinson et al. 2007). Rezultati v drugih dimenzijah USK torej na koncu vedno rezultirajo v finančni (ne)uspešnosti, gre zgolj za časovni zamik vpliva posameznega dejavnika na dejansko finančno uspešnost poslovanja.

Kombinacija finančnih in nefinančnih meril pomaga lastnikom ali vodstvenim delavcem pridobiti širši vpogled na merjenje in primerjavo uspešnosti njihove organizacije, zlasti na obseg uspešnosti in učinkovitosti pri uporabi virov, konkurenčnosti in pripravljenosti

na vse večje zunanje pritiske (Chong 2008). Tako opredeljena uspešnost postane kvalitativni in/ali kvantitativni izraz stopnje uspešnosti ukrepov, ki jih izvajajo posamezniki, organizacije in sistemi za doseganje vnaprej določenih strateških ciljev in nalog (Davis in Doley 2008).

2.3. Dimenzija Učenje in rast

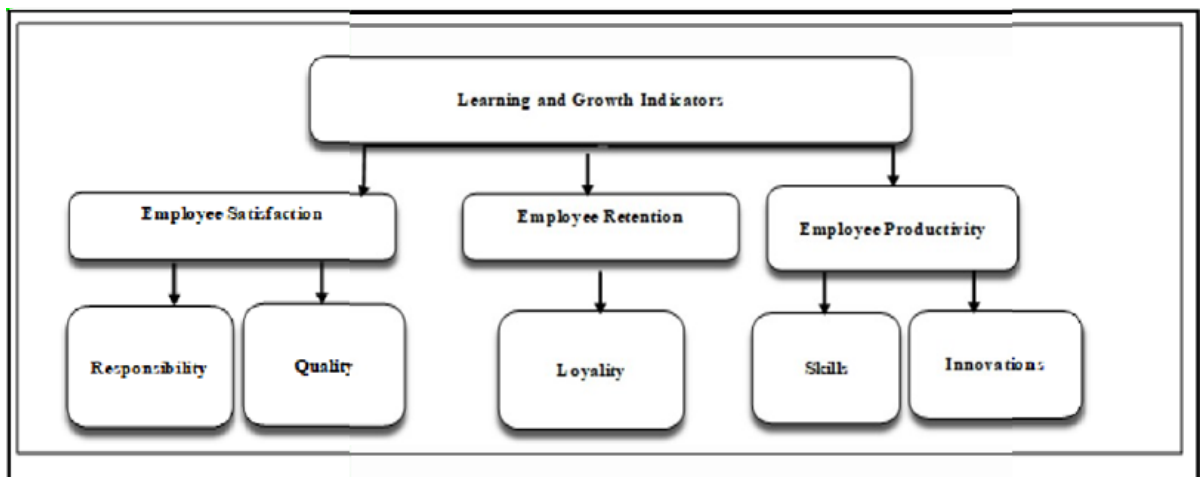
Zaradi potreb naše raziskave podrobneje analiziramo dimenzijo USK, poimenovano Učenje in rast. USK predlaga, da na organizacijo gledamo s štirih vidikov, ki povzemajo vodilne in druge kazalnike, zbiramo podatke in jih analiziramo glede na vsako od štirih dimenzij koncepta: finančno dimenzijo, dimenzijo strank, dimenzijo poslovnih procesov ter dimenzijo učenja in rasti.

Kaplan in Norton (2001) pojasnjujeta, da morajo biti za doseganje poslovne strategije organizacije, ne glede na panogo, vsi deležniki organizacije usklajeni s strategijo. Izziv za organizacije je, kako pridobiti srca in misli svojih zaposlenih. Po mnenju Huanga (2009) je model USK odvisen od dejavnosti, ki se razvijajo z dimenzijo Učenje in rast. Podobnega mnenja sta Farooq in Hussain (2011), ki poudarjata, da je ta dimenzija temelj uspeha strategije organizacije, ker vključuje spretnosti zaposlenih in informacijske sisteme (Kaplan in Norton 1996).

Dimenzija Učenje in rast je na splošno vodilni kazalnik, ki organizacijam omogoča dolgoročno rast in izboljšave. Zagotovila naj bi odgovor na vprašanje: »Kako bomo ohranili našo sposobnost spreminjanja in izboljševanja ter ustvarjali vrednost?« (Bošković in Krstić 2020, 6) Velik pomen je pripisan vlaganju v človeški potencial, pri čemer se merjenje osredotoča na razvoj strateškega potenciala človeških virov, njihovo raven motivacije ter ciljno usmerjenost (Gulin et al. 2011; Lončarević 2006), z uporabo različnih tehnik, usposabljanji ter izvajanja različnih spodbujevalnih programov (Niven 2002). V svojem bistvu dimenzija predstavlja kakovost človeških virov v organizaciji (Torrents Arévalo, Crusells in Cignitas 2022) ter omogoča ohranjanje in razvoj kompetentnih ljudi (Puhakka, Nokelainen in Pylvas 2021; Ismail in Velnampy 2013). Kaplan in Norton (2010) trdita, da nenehno učenje, rast in razvoj zaposlenih usmerja

dimenzijo v prihodnost. Prav tako sta mnenja, da je učenje več kot usposabljanje (Kaplan in Norton 1996, 2000); vključuje namreč tudi komunikacijo med zaposlenimi na vseh ravneh organizacije in izmenjavo organizacijskega znanja. Omenimo, da je bil do tega trenutka na področju UČV koncept USK deležen presenetljivo malo pozornosti, z izjemo dveh pionirskih in pogosto citiranih knjig: The HR Scorecard (Becker, Huselid in Ulrich 2001) in The Workforce Scorecard (Huselid, Becker in Beatty 2005).

Opisana dimenzija, kot najosnovnejši element vzročno-posledičnega odnosa celotnega USK, poudarja pomen neoprijemljivih dejavnikov uspešnosti organizacije, saj le-ti vključujejo širok spekter področij, povezanih s človeškim, informacijskim in organizacijskim kapitalom (Gulin et al. 2011; Lončarević 2006; Torrents Arévalo, Crusells, in Cignitas 2022).



Slika 3: Kazalniki dimenzije učenje in rast. Vir: Kaplan in Norton (2000).

Kaplan in Norton (2001) se osredotočita na tri glavna področja merjenja: zadovoljstvo zaposlenih, zadržanje zaposlenih in produktivnost zaposlenih. Merimo z uporabo različnih meril, med katerimi izstopajo: zmogljivost zaposlenih, informacijski sistemi za vzdrževanje sposobnosti zaposlenih in uskladiitev individualnih ter organizacijskih ciljev. Gonzalez-Sanchez et al. (2018) kot pomembno merilo navajajo še potrebno stopnjo interne usklajenosti organizacije, na področjih, kot so: organizacijska kultura, timsko delo in skladnost poslovanja.

2.4. Vrednotenje koncepta USK

Že Kaplan in Norton (1996) v svojem temeljnem delu navajata, da bi bilo mogoče v USK vključiti dodatne dimenzije, glede na vrsto panoge in/ali poslovno strategijo. S tem dejansko implicitno priznavata izhodiščno nepopolnost koncepta.

Sicer se zaradi svoje široke in celovite uporabnosti USK uvršča med najbolj uporabljane sisteme merjenja uspešnosti (Kairu et al. 2013; Sigalas 2015; Rigby in Bilodeau 2015; Cooper, Ezzamel in Qu 2017). Slednje dokazuje tudi podatek, da se USK uporablja v približno 70 % organizacij zahodnih držav (Hasan in Chyi 2017).

Z namenom vrednotenja koncepta sta Lawrie in Cobbold (2004) izvedla standardizirane postopke pregledovanja uporabe USK v multinacionalnih organizacijah v Evropi. Avtorja sta ugotovila, da je bil USK vpeljan kot podlaga za pregled sistemov upravljanja in za podporo razpravam o rezultatih pregleda delovanja, ki potekajo med generalnim direktorjem in posameznimi enotami organizacije. Sistemi merjenja so bili zasnovani za informiranje o strateških in operativnih procesih upravljanja. Uporaba USK je sistemom vodenja omogočila sprejemanje odločitev na podlagi ustreznih in pravočasnih podatkov, kar je zmanjšalo količino informacij, ki so jih običajno potrebovale različne operativne enote. Koristnost uvedenega USK se je izkazala tudi pri sporočanju strateških usmeritev in določanju ciljev na visoki ravni, z zagotavljanjem ustrezne dokumentacije o sprejetih odločitvah in izbirah vodstvene ekipe. Zaradi tega organizacija z uvedbo USK lažje izvede strateško usmerjeno načrtovanje ukrepov oz. izrabi priložnost, da pokaže, kako se konkretni ukrepi prenašajo v podporo izpolnjevanju strategije in zelenih rezultatov (Bourne, Kennerley in Franco 2005).

Na podlagi analize primera plantaže kavčuka so Putri in drugi (2017) prikazali, da je USK v organizaciji pomagal opredeliti glavno področje, ki ga je bilo treba izboljšati, tj. dimenzijo strank, za izboljšanje uspešnosti organizacije. Po drugi strani sta Santos in Fidalgo (2004), na podlagi empirične analize treh državnih bolnišnic (iz Portugalske, Španije in Italije), ugotovila potrebo po avtonomnem sistemu upravljanja, za doseganje potrebne uspešnosti organizacij. USK je pripomogel kvantificirati neopredmetena sredstva kot sestavne dele zdravstvenih storitev, ki na konkurenčnem trgu pomembno vplivajo na razlike v primerjavi z drugimi.

Zdravstvene organizacije morajo namenjati posebno pozornost intenzivni uporabi znanja, zato se je USK učinkovito uporabljal za ocenjevanje dimenzije Učenje in rast.

Tudi ugotovitve primerjalne analize Hasana in Chylia (2017) dokazujejo, da je izvedljivost USK ustrezna tudi v različnih panogah. USK ni pristop, ki ustreza vsem, temveč deluje kot prilagojen pristop. Prav tako je njuna analiza pokazala, da so bili kazalniki merjenja za vsako organizacijo različni in specializirani, tako da so najbolj ustrezali ukrepom posameznih organizacij.

Rezultati številnih drugih študij prav tako kažejo na pozitivno povezavo med uporabo tipičnih ukrepov, temelječih na USK in boljšo poslovno uspešnostjo pri velikih organizacijah (Hoque in James 2000; Davis in Albright 2004; Papalexandris et al. 2004; Thananchayana 2018). Poleg tega so Dudic in drugi (2020) ugotovili, da je uporaba USK pomembna tudi v majhnih in srednjih podjetjih (v nadaljevanju MSP). Fernandes in Pacheco (2007) ter Dudic in drugi (2020) so še zapisali, da je z uporabo USK v MSP mogoče doseči pozitiven poslovni učinek pri njegovi uporabi s ciljem podpore širokemu spektru upravljavskih dejavnosti, kar je v pomoč ne le vodstvu organizacije, temveč tudi zaposlenim, da hitro in enostavno premagujejo težave ter sledijo povpraševanju na trgu. Raziskovalci so potrdili, da obstaja pozitivna povezava med velikostjo organizacije in uporabo USK: večja kot je organizacija, bolj praktična je uporaba USK (Bourne, Kennerley in Franco 2005).

Crabtree in DeBusk (2008) opozarjata na obstoj časovnega zamika med uvedbo USK in dejanskim izboljšanjem uspešnosti poslovanja, podobno kot primeri Kaplana in Nortona (2001) o izboljšanju poslovanja, do katerega je prišlo šele z zamikom dveh do treh let po operativni uvedbi koncepta USK.

V raziskavi 2GC (2020) je bilo ugotovljeno, da so organizacije v času pandemije covid-19 povečale uporabnost in preglednost že uvedenega sistema USK. Iz tega lahko sklepamo, da je pri nepredvidljivih krizah, ki vplivajo na poslovne spremembe, USK učinkovito orodje za pravočasno obvladovanje odziva organizacij na grožnje negotove prihodnosti in s tem zagotavljanje dolgoročne uspešnosti poslovanja.

Uspešnost USK pa je pritegnila tudi k izvedbi številnih analiz njegovih omejitev in kritik delovanja, zlasti v zvezi z dejansko vzročno-posledičnostjo povezavo med posameznimi sestavnimi deli, saj razmerje ni nujno očitno in pojavlja se očitek, da Kaplan in Norton

pozabljata na soodvisne odnose, ki se lahko pojavijo med posameznimi osmi oz. dimenzijami koncepta (Nørreklit 2000). Pomanjkljivosti se izražajo tudi v očitkih, da USK ne določa načina vzpostavitve ravnovesja med različnimi dimenzijami, kot tudi ne načina merjenja uspešnosti poslovanja (Amado et al. 2012).

Hasan in Chyi (2017) ugotavljata, da bo prihodnost botrovala pojavu novih dimenzij USK (in s tem dejansko pritrjujeta avtorjema koncepta Kaplanu in Nortonu, ki sta omenjeno napovedala več kot 20 let pred tem), zato kritično zastavljata vprašanja o nepopolnosti obstoječega modela.

Za Abrana in Buglioneja (2003) je pridobitev splošne ocene uspešnosti USK težka zaradi pomanjkanja metod za kombiniranje rezultatov kazalcev. Tudi Kaplan in Norton (2006) predlagata kombiniranje USK z enim ali več orodij in pristopi upravljanja; nekatere izmed najbolj znanih bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju naše naloge.

2.5. Področne dopolnitve koncepta USK

S ciljem razumevanja integracije poslovnega koncepta KV v USK bomo predstavili najbolj znane področne dopolnitve koncepta USK, ki jih zasledimo v ugledni mednarodni literaturi, pa tudi poslovnih praksah številnih organizacij v mednarodnem prostoru.

2.5.1. Novi trendi na področju organizacije in odgovornosti

Eden izmed najpogosteje omenjenih konceptov, ki so se v zadnjem obdobju pojavili v akademskem in podjetniškem svetu, je t. i. koncept trajnosti. Zanj se uporabljajo številni izrazi: CSR, državljanstvo organizacij, trajnost in trajnostni razvoj (Epstein 2008). V naši nalogi se številni od teh izrazov uporabljajo izmenično in dejansko nadomestno, za opis socialnih, okoljskih in gospodarskih razsežnosti koncepta trajnosti na splošno. Laszlo (2008) ter Bansal in DesJardine (2014) poudarjajo, da med navedenimi izrazi obstaja le majhna razlika. CSR je upravljavski pristop, s katerim organizacije prispevajo k

trajnostnemu razvoju. Poleg upoštevanja interesov organizacije je osredotočenje nanjo tudi v interesu vseh trenutno zainteresiranih strani (Kodrin 2016). Za koncept trajnostnega razvoja so značilni 3P (angl. People, Planet, Profit/Prosperity), ki poudarjajo pomen uravnoveženja med družbenimi, naravnimi in finančnimi viri (Osagie et al. 2016).

Gorgenyi-Hegyes, Nathanin in Fekete-Farkas (2021) navajajo, da je CSR sicer pomembna poslovna tematika, vendar je malo soglasja o tem, kaj jo sestavlja in kako to implementirati v poslovanje organizacije. Zunanje dejavnosti CSR so bolj raziskane (Mihai in Bakkenist 2018), vendar se v zadnjem času več pozornosti usmerja v notranje dejavnosti CSR, kot je npr. dobro počutje zaposlenih (Gorgenyi-Hegyes, Nathanin in Fekete-Farkas 2021).

Kljub vsem pozitivnim premikom pa še vedno obstaja več odprtih izzivov. Prva vrzel je v neceloviti operativni izvedbi teoretičnega koncepta trajnosti. Družbeni in okoljski cilji organizacij se pogosto razvijajo ločeno od poslovne strategije. Ravno zaradi tega je potreben bolj celovit pristop k upravljanju in merjenju, kot je pojasnjeno v primeru trojnega donosa, ki pogosto izkazuje tri različne sklope uspešnosti (Laszlo 2008; Kodrin 2016).

V zadnjih dvajsetih letih je bilo opisanih veliko dobrih praks USK (Kairu et al. 2013; Lueg et al. 2015; Sehic-Krslak 2016; Jabeen in Behery 2017), ki dokazujejo uporabo USK za strateško predvidevanje in upravljanje prihodnje uspešnosti, vendar še vedno ostaja neizkoriščen potencial in večinoma le delna uporaba koncepta v poslovni praksi (Kodrin 2016). Zato v nadaljevanju predstavljamo nekaj možnih konceptualnih dopolnitev izhodiščnega modela USK, ki lahko predstavljajo korak k njegovi učinkovitejši uporabi.

2.5.2. HERO Scorecard

Koncept HERO Scorecard je razvila ter leta 2006 javnosti predstavila projektna skupina strokovnjakov iz industrije in vodilnih raziskovalcev: HERO Think Tank Task Force for Metrics. Leta 2009 je pod okriljem vodilne neprofitne organizacije na področju zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu Health Enhancement Research Organization (v nadaljevanju HERO), v sodelovanju s svetovalnim podjetjem Mercer, nastalo brezplačno,

na spletu dostopno orodje za strateško načrtovanje in ocenjevanje najboljših praks³ na področju zdravja in dobrega počutja: HERO Scorecard (v nadaljevanju HS). HS, ki temelji na povezovanju teoretičnih raziskav in poslovne prakse, je zasnovan kot pomoč delodajalcem in drugim zainteresiranim stranem, pri prepoznavanju, ustvarjanju in merjenju najboljših praks na področju zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu. Preko uporabnih vpogledov na spletnih straneh (<https://hero-health.org>) želijo avtorji podpreti organizacijsko poslovno odličnost in vrednost ekosistema delodajalcev.

Rezultati orodja HS omogočajo organizacijam, da spremljajo svoj napredek glede celovitega, strateškega procesa zagotavljanja zdravja in dobrega počutja skozi čas, primerjajo napredek z drugimi organizacijami ter s tem oblikujejo prispevek k akademskim raziskavam o vplivu praks organizacij na zdravje in dobro počutje zaposlenih (Rosenbaum et al. 2020).

Že leta 2014 se je HS razširil preko svojih meja prvotno zasnovanega izobraževalnega orodja, ko je več študij (Goetzel et al. 2014; Grossmeier et.al. 2014; Aldana et al. 2012) analiziralo povezavo med praksami na temelju uporabe HS, z zdravstvenimi in poslovnimi rezultati organizacije. Prav tako je študija Grossmeier et al. (2016) ugotovila, da je višje število točk HS povezano tako z večjo udeležbo pri coachingu zaposlenih kot tudi z boljšo uspešnostjo kotiranja organizacije na borzi. Pridobljeni rezultati se niso razlikovali glede na velikost organizacije ali vrsto panoge.

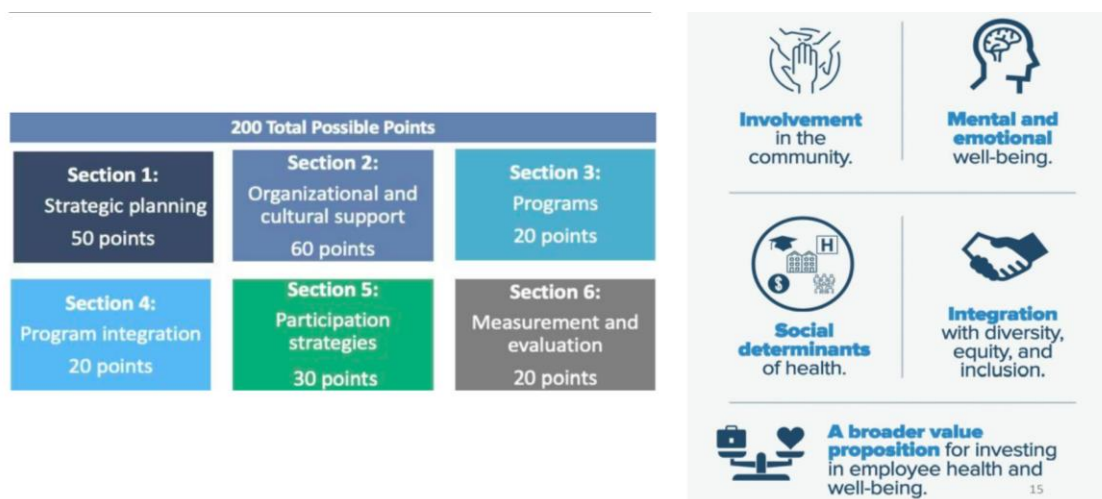
Leta 2020 je bila opravljena študija (Imboden et al. 2020), kjer so analizirali faktorsko strukturo HS. Študija je opredelila štiri najpomembnejše kategorije praks: organizacijska in vodstvena podpora, vključevanje in celovitost programov. Ugotovljeno je bilo, da imajo vse kategorije močan, statistično pomemben vpliv na zaznano učinkovitost pobud za zdravje in dobro počutje na delovnem mestu. Nadalje so s študijo (Grossmeier et al. 2020) preverili zanesljivost in veljavnost pridobljene krajše različice, da bi ugotovili, katere posebne prakse iz sistema HS so najmočnejše povezane s pozitivnimi rezultati. Izmed štirih kategorij praks sta se organizacijska in vodstvena podpora izkazale kot najbolj napovedni za poslovno uspešnost organizacije.

³ Prakse, ki vključujejo elemente ali dejavnosti strateškega upravljanja zdravja in dobrega počutja.

Omenjena študija zato v svojem zaključku priznava ključno vlogo podpore organizacije in vodstva pri izvajanju uspešnih pobud⁴.

Goetzel in drugi (2016) so ocenili napovedno veljavnost sistema HS in ugotovili, da je višje skupno število točk povezano z boljšim zdravjem, izboljšanimi trendi (nižjih) zdravstvenih stroškov in večjo uspešnostjo kotacij delnic organizacij na borzi. V organizacijah z višjim številom točk (rezultat 100 točk ali več) so se stroški zdravstvenega varstva v triletnem obdobju vedno zmanjševali, medtem ko so organizacije z nižjim številom točk (0-99 točk) beležile stabilne stroške. Raziskovalci HERO (Imboden, Grossmeier, Goetzel, Johnson ...) opozarjajo, da seznam praks ne vključuje vseh inovativnih pristopov, a hkrati priporočajo, da vse prakse, ki jih organizacija izvaja, vključi v pisni strateški načrt za spodbudo k izboljšanju zdravja in dobrega počutja. Prav tako mora biti vsaka praksa povezana z merljivim ciljem in strategijo vrednotenja (HERO Scorecard 2022).

Organizacija HERO na svoji spletni strani predstavlja številne vire, ki so na voljo javnosti (bele knjige, priporočila za merjenje in vrednotenje, dokumenti o soglasju, priporočila za politiko, študije primerov ...) (Imboden et al. 2020).



Slika 4: Pregledna predstavitev rezultatov HERO Scorecard. Vir: <https://HERO-health.org>.

⁴ Za namene HS so pobude za zdravje in dobro počutje opredeljene kot niz prostovoljnih organiziranih dejavnosti in sistematičnih posegov, ki jih sponzorirajo delodajalci, s ciljem izobraževanja zaposlenih in sodelavcev o njihovem zdravju in dobrem počutju.

Po izpolnitvi vprašalnika na spletni strani se samodejno ustvari zbirno poročilo, ki se organizaciji pošlje po elektronski pošti. Poročilo vsebuje skupno oceno organizacije in ocene za vsakega od šest razdelkov, v primerjavi s povprečnimi ocenami na nivoju države.

Z razvojem orodja vse bolj postaja očitno, da načrtovanje in ocenjevanje na specifičnem področju, kot je zdravje in dobro počutje, ni statično. Čeprav so raziskave o podatkovni zbirki HS pokazale, da so izbrane prakse na neki način povezane s poslovnimi rezultati organizacije, pa še vedno ni mogoče statistično potrditi vzročno-posledičnih odnosov.

Po pregledu različnih študij o rezultatih uporabe HS Imboden in drugi (2020) zaključijo, da gre za obetavno orodje tako za delodajalce, ki bi radi okrepili učinkovitost svojih prizadevanj na področju zdravja in dobrega počutja zaposlenih, kot tudi za raziskovalce, ki iščejo orodja za merjenje, s katerimi bi prepoznali zgledne pobude delodajalcev na omenjenem področju (Imboden et al. 2020).

2.5.3. Dematel

Metoda Laboratorija za preskušanje in vrednotenje procesa odločanja (v nadaljevanju DEMATEL) je bila razvita med letoma 1972 in 1979, v okviru raziskovalnega programa Science and Human Affairs raziskovalne organizacije Battelle Memorial Institute iz Ženeve, z namenom oblikovanja vizualizacije strukture kompleksnih vzročno-posledičnih povezav, z uporabo matrik oz. diagramov (Gabus in Fontela 1972). DEMATEL je dandanes splošno sprejet kot eno najboljših orodij za analizo in oblikovanje vzročno-posledičnih povezav med merili vrednotenja, ki se prikažejo z vizualnim strukturnim diagramom. Merila razvrsti glede na vrsto in intenzivnost njihovih medsebojnih učinkov. Na takšen način metoda DEMATEL predstavlja pristop za zagotavljanje ocene, ki omogoča modeliranje vzroka in učinka dejavnikov tveganja ter analitično prikaže stopnjo oz. moč vpliva (Wu in Lee 2007; Lin in Tzeng 2009).

Njegova uporabnost je uspešna pri upravljaljskih procesih odločanja (Gölcük in Baykasoglu 2016), ker lahko uspešno analizira posredne in neposredne odnose med spremenljivkami (Chen, Hsu in Tzeng 2011).

Zaradi tega je DEMATEL uspešno združljiv z USK, saj je njegova uporaba primerna za ugotavljanje razmerja med vplivom uspešnosti posameznih dimenzij in KPI na merjenje uspešnosti, s ciljem boljšega odločanja v različnih okoljih (Acuña-Carvajal et al. 2019; Leksono, Suparno in Vanany 2019; Seleem et al. 2020).

Z namenom dopolnitve splošnega upravljanja uspešnosti izhodiščnega koncepta USK so Azour, Moussami in Dahbi (2017) v slednjega umestili dve dodatni dimenziji, in sicer Zdravje in varnost pri delu ter Okolje. Z uporabo orodja za odločanje DEMATEL so med merili oz. cilji za vsak posamezen vidik uspešno opredelili vzročno-posledično povezavo med vsemi šestimi dimenzijami nove, dopolnjene arhitekture USK. Študija Leksono, Suparno in Vanany (2019) pa je integrirala USK z orodjem DEMATEL in analitičnim mrežnim procesom (angl. Analytical Network Process, v nadaljevanju ANP), z namenom razvoja modela trajnostnega merjenja uspešnosti dobavne verige v zdravstvu, ki hkrati upošteva neopredmetene lastnosti in vidike trajnosti za zagotovitev zadovoljstva vseh deležnikov. Pridobljeni so bili štirje rezultati. Prvič, dimenzija Učenje in rast, ki odraža neopredmetena sredstva, ima največji vpliv na KPI drugih treh dimenzij, vendar nima neposrednega vpliva na uspešnost poslovanja. Omenjena dimenzija v ekonomskem vidiku vključuje naslednje KPI: zmogljivost in strokovnost, inovacije, usposabljanje in izobraževanje, raziskave in razvoj. S širšega, družbenega vidika, pa KPI predstavljata zdravje in varnost ter organizacijsko vedenje. Okoljski vidik v dimenziji Učenje in rast ne vključuje KPI, medtem ko je dimenzija strank najbolj pomembna za uspešnost dobavne verige v zdravstvu. Drugič, največjo jakost vpliva na uspešnost dobavne verige v zdravstvu ima finančni vidik, sledita mu družbeni in okoljski vidik, slednji so prisotni v vsaki od štirih dimenzij modela USK. Tretjič, KPI finančne dimenzije in dimenzije strank so gonila uspešnosti dobavne verige v zdravstvu. Sestavljeni so iz kakovosti storitev, dobička, prihodkov, zadovoljstva strank in zadovoljstva deležnikov. Četrtrič, človeški viri kot neopredmetena dobrina in ključni dejavnik v družbenih vidikih, so glavni dejavnik pri izboljšanju uspešnosti dobavne verige v zdravstvu.

V zadnjem desetletju je orodje DEMATEL pritegnilo veliko pozornosti tako praktikov kot raziskovalcev in velja za učinkovito metodo za identifikacijo komponent vzročno-posledične verige kompleksnega sistema (Shaik in Abdul-Kader 2014). Azour, Moussami in Dahbi (2017) ter Leksono, Suparno in Vanany (2019) so uspešno vsebinsko dopolnili USK z vidiki zdravja in varnosti ter okoljskimi vidiki prav zaradi uporabe DEMATELA.

Najpomembnejši rezultati uporabe te metodologije dokazujejo, da predlagana metoda ohranja klasično strukturo USK, a hkrati omogoča ustvarjanje več alternativ za podporo procesu odločanja, v smislu doseganja strateških ciljev za boljšo organizacijsko uspešnost. Pogosti očitki USK, da so vzročno-posledične povezave lahko predstavljene vsebinsko prazno, tj. brez časovnih razsežnosti njihovega vzroka in nastanka ter zato vedno ne prikazujejo soodvisnosti odnosov in moči dimenzij ter njihovih KPI (Nørreklit 2000), so v veliki meri odpadli z uporabo metode DEMATEL, s hkratnim upoštevanjem dopolnitve ANP. Integriran pristop USK-DEMATEL-ANP je tako postal prepričljiv model za merjenje uspešnosti, saj uspešno vključi tako neoprijemljive značilnosti kot KPI trajnostnih vidikov v vse štiri izhodiščne dimenzije USK (López-Ospina et al. 2017).

2.5.4. TUSK

Empirična raziskava Kodrina (2016) je prikazala uspešno vključitev trajnostnih ciljev tako v vse štiri dimenzije USK kot tudi v njene KPI s ciljem blažitve in prilagajanja podnebnim spremembam. Dimenzije USK so v organizaciji poimenovali »Ljudje«, »Varno in zanesljivo«, »Gospodarska« in »Zelena«. Dimenzija »Ljudje« je bila namenjena zaposlenim in je vsebovala približno tretjino vseh KPI, povezanih s trajnostjo. Vključevala je načrtovanje nasledstva, dobro počutje in razvoj zaposlenih. V tem primeru USK omogoča upravljanje uspešnosti trajnostnega razvoja, hkrati pa meri, ali se organizacija giblje v pravi smeri, da bi dosegla svoje trajnostne cilje. Opisan pristop je obravnaval trajnost kot sestavni del vseh dimenzij USK. Po mnenju vodstvenih zaposlenih so tako izboljšali način odprave kratkoročne miselnosti, strategijo spremenili v stalen proces, se osredotočili na negotove spremembe, spodbujali visoko uspešnost in gradili dolgoročno odpornost organizacije (Kodrin 2016).

Uravnoteženi sistem kazalnikov trajnostnega razvoja oz. trajnostno uravnoteženi sistem kazalnikov (v nadaljevanju TUSK) se je pojavil kot posledica usmerjenosti organizacij k družbeni odgovornosti (Jelavić in Pajdaković Vučić 2021) in k vse večjemu upoštevanju trajnosti, v okviru njihovega strateškega odločanja (Ferreira, Silva in Azevedo 2016).

TUSK lahko torej opredelimo kot prenovljen okvir za merjenje in upravljanje trajnostne uspešnosti organizacije. Literatura ponuja različne pristope za prenavo prvotnega USK, v katerega se vključijo trajnostne zahteve (Figge et al. 2002). World Business Council for Sustainable Development poudarja pomen vključevanja ciljev, kot sta ekološka in družbena učinkovitost (npr. družbena vrednost), ki spremljajo finančne cilje (Barnett 2004). Hristov et al. (2019) dodajajo, da je zaradi raznovrstnosti družbenih vprašanj in pomanjkanja enotnega pristopa oblikovanje splošnega okvira družbenih vidikov težavno.

Hansen in Schaltegger (2018) opisujeta različne pristope pri strukturiranju TUSK v primerjavi s tradicionalnim sistemom USK. Glede priložnostnih povezav znotraj dimenzij uspešnosti in med njimi ter njihovimi strateškimi cilji opisujeta tri pristope:

- Prvi ohranja strogo hierarhijo prvotnega USK, v katerem morajo drugi strateški cilji voditi do finančnih ciljev, kar predstavlja končno točko vidika uspešnosti in strateških ciljev (Figge et al. 2002), temelji na maksimiranju dobička, zato so družbeni in okoljski cilji podrejeni finančnim ciljem. Slabost tega pristopa se kaže v tem, da so nekatere učinkovite trajnostne pobude lahko zavrnjene zaradi negotovosti in dolgotrajnih dob vračanja naložb (Rašić Jelavić in Pajdaković Vulić 2021).
- Drugi predlaga polhierarhični okvir, pri čemer ni strogih vzročnih povezav med strateškimi cilji in finančno uspešnostjo (Sundin, Granlund in Brown 2010; Hsu et al. 2011). Pristop poudarja, da okoljski in družbeni cilji niso nujno uporabljeni kot vir za končne finančne cilje (Chaker, Idrissi in Manoar 2017). Primer tega je določitev strateških ciljev z upoštevanjem poslovnega koncepta trojnega rezultata (angl. triple bottom line; profit, people, planet oz. dobiček, zaposleni, planet) (Van Marrewijk 2004).
- Tretji zagovarja potrebo po oblikovanju mrežne strukture med različnimi vidiki uspešnosti in strateškimi cilji (van Marrewijk 2004), pri čemer nobena dimenzija ni usmerjena v končni cilj z najvišjo prioriteto. Gospodarski, okoljski in družbeni cilji so enako pomembni (Nikolaou in Tsalis 2013).

Rašić Jelavić in Pajdaković Vulić (2021) ugotavljata, da drugi in tretji pristop, kjer ni stroge hierarhije v smislu izpostavljanja pomena finančnih strateških ciljev, ustrezata organizacijam, ki sledijo naprednejšim trajnostnim strategijam.

Hsu in drugi (2011) celo predlagajo preimenovanje finančne dimenzije v trajnostno dimenzijo. Po drugi strani pa smotrno obravnavanje dobička, ki ne omejuje trajnostnih vprašanj organizacije, ne predstavlja ovire, saj služi kot vir trajnostnih naložb in pobud.

Z vključevanjem trajnostnih vidikov v pristop upravljanja se njegova koristnost poveča pri ocenjevanju prihodnjih naložbenih možnosti (Huang, Pepper in Bowrey 2014). V zvezi z razpravo o dodajanju novih dimenzij USK so Olve, Roy in Wetter (1999) trdili, da je »koristneje podati širšo razlago prvotnih štirih dimenzij, kot ustvarjati nove.« (Olve, Roy in Wetter 1999, 120) Z izbiro trajnostnih pobud TUSK služi kot orodje za povezovanje strateške in operativne organizacijske ravni, za doseganje večje blaginje organizacije (Falle et al. 2016). Rašić Jelavić in Pajdaković (2021) poudarjata, da je stopnja vključevanja trajnosti v poslovne cilje in strategijo organizacije odvisna od njenega okoljskega konteksta, zunanjih (vrsta industrije, zakonodaja, družbeno povpraševanje itd.) in notranjih spodbud (izboljšanje ugleda organizacije in konkurenčnosti, izboljšanje produktivnosti virov, večja motivacija zaposlenih itd.). Strategija organizacije je tista, ki posledično določi arhitekturo TUSK glede števila dimenzij uspešnosti in vrsto povezave med njimi.

3. Korporativni velnes

S ciljem zapolnitve terminološke vrzeli, povezane s konceptom KV bomo na osnovi različnih opredelitev in zgodovinskega razvoja pojma »velnes«, najprej predstavili filozofska izhodišča koncepta KV. Na podlagi opisanega nato ponudimo utemeljitev, kako razmišljati o konceptu KV in predlagamo taksonomijo, iz katere bomo lahko izhajali z namenom predstavitve operacionalizacije koncepta KV. Izhajajoč iz predstavljenih učinkov dimenzij KV na koncu pojasnimo, zakaj osredotočanje na KV predstavlja koristen strateški projekt za organizacije ter kakšne so njegove perspektive razvoja.

3.1. Predstavitev koncepta

Pri raziskovanju področja smo v literaturi najprej zasledili, da koncept velnesa in z njim povezanega KV (slednjega opredeljujemo kot pozornost za zdravje in dobro počutje zaposlenih v organizaciji ter vključuje tako organizacijsko kot osebno dobro počutje (Barman 2016)) tuji avtorji opredeljujejo z različnimi angleškimi izrazi, med katerimi so najpogostejši: Corporate wellness, Workplace wellness, Employee wellness, Worksite wellness, Employee wellbeing, Workplace wellbeing, Workplace health promotion, Employee health and wellness, Wellness initiatives in Happiness. Aldana (2022) in Barman (2016) navedene izraze vsebinsko označita kot sopomenke. Podobno razmišljajo Niebuhr in Grossmeier (2015) ter Terry (2016) in predlagajo poimenovanje z izrazom »wellbeing«. Predlog utemeljijo s tem, da je bila prvotno opredeljena beseda »wellness«, tako s strani Dunna (Oliver et al. 2019) kot WHO (1948), opredeljena s celovitimi psihosocialnimi lastnostmi, ne le z odsotnostjo slabega telesnega zdravja. V nasprotju s tem Yeung in Johnston (2020) zagovarjata poimenovanje z besedo »wellness«, kar utemeljujeta s tem, da se izrazi »wellbeing« (dobro počutje), »health« (zdravje) in »happiness« (sreča) nanašajo na statično stanje bivanja (tj. biti zdrav ali v dobrem počutju, biti srečen), medtem ko je, po njunem razumevanju, »wellness« aktiven proces zavedanja in sprejemanja odločitev, ki vodijo do optimalnega celostnega zdravja in dobrega počutja.

Podobnega mnenja sta tudi Bon in Kosec (2016), ko razlagata, da se dobro počutje in zdravje lahko razume kot »wellbeing«, vendar delovanje na tem področju imenujemo »wellness«, ki ga v Sloveniji zapisujemo kot velnes (Bon in Kosec 2016). Če povzamemo, sta torej pojma zdravje in dobro počutje tesno povezana med seboj in ju težko obravnavamo ločeno. Velnes lahko dejansko opredelimo kot večdimenzionalni in multidisciplinarni koncept. V nasprotju z zdravstveno stroko, ki uporablja patogeni (osredotoča se na dejavnike, ki povzročajo bolezen) in reaktivni pristop, je velnes salutogen (osredotoča se na dejavnike, ki podpirajo zdravje in dobro počutje ljudi) ter proaktiven pristop (Fries 2020). »Velnes zahteva od posameznikov, da so namerni, proaktivni, odgovorni in pooblašeni za zdravo obnašanje.« (Fries 2020, 2)

Ob prebiranju utemeljitev različnih poimenovanj deluje precej očitno, da so pojmovne opredelitve v veliki meri podvržene vplivom in interesom, izhajajočim iz preferiranja lastnih raziskovalnih področij posameznih avtorjev, precej manj pa so utemeljene na osnovi širšega, zgodovinskega pristopa k razumevanju razvoja koncepta. Zato skušamo zapolniti to vrzel in izbrati vsebinsko utemeljeno opredelitev izraza, ki bo sporočal usmerjenost v operativno izvedbo, tudi filozofsko utemeljenega, koncepta KV.

Kljub temu da zgodovinske korenine koncepta in praks velnesa segajo v Indijo, med 3.000 in 1.500 pred našim štetjem (npr. prva zapisana praksa ayurveda), se sodobna beseda s starimi koreninami – velnes – pojavi šele v šestdesetih letih 20. stoletja. Pionirstvo sodobnega gibanja za velnes pripisujemo Dunnu, ki je velnes opredelil kot neprekinjeno stanje in celovit pristop k zdravju (Oliver et al. 2019). Dunn je sestavil besedo velnes iz dveh besed, in sicer »well-being« (slov. dobro počutje) ter »fitness« (slov. telesna dejavnost), kar predstavlja dobro fizično in psihično počutje. Njegova knjiga Visoka stopnja velnesa (angl. High level wellness) iz leta 1959 poudarja popolno dobro počutje, kot povezanost med telesom, mislijo in duhom (Gojčič 2019). Koncepti sodobnega velnesa so postali splošno družbeno sprejeti v osemdesetih letih 20. stoletja. Zasluge za razvoj novega globalnega mišljenja pripisujemo neformalni mreži posameznikov v ZDA, ki so ustvarili celovite modele velnesa, razvili orodja za ocenjevanje velnesa ter pisali in aktivno govorili o konceptu (GWI 2022).

William Hettler (1984) je razvil odmeven šestdimenzionalni model velnesa, ki vključuje telesno, čustveno, duhovno, intelektualno, socialno in poklicno dobro počutje (Hettler 1984).

Model posameznikom omogoči merjenje in ocenjevanje njihovega velnesa ter nakazuje, da lahko izboljšajo svoje dobro počutje, ko si prizadevajo doseči pomembne cilje (Sawyer 2021). Med temi dimenzijami obstaja močna soodvisnost in vsako neravnovesje v eni, vpliva na ravnovesje drugih komponent. Da se ustvarita splošno dobro počutje in zdravje, je pomembno, da je vseh šest dimenzij v ravnovesju (Pori et al. 2013). Po Sawyerju (2021) je Hettlerjev model postavil temelje za povezave med doseganjem ciljev pri delu in izboljšavami splošnega dobrega počutja.

Med našo raziskavo smo ugotovili, da so bile posamezne prakse, ki jih danes razumemo kot sestavne dele koncepta KV, razvite že veliko pred samo Dunnovo opredelitvijo velnesa. Že konec 16. stoletja je Ramazzini pisal o negativnih učinkih statičnih položajev na delovnem mestu in poklicnih boleznih ter preventivnih ukrepih za izboljšanje dobrega počutja zaposlenih. Naslednji mejnik je predstavljala industrijska revolucija iz šestdesetih let 18. stoletja, ki je s seboj prinesla številne nove zdravstvene težave in poškodbe, kot posledice načina preoblikovanja in sistematizacije dela (Gainer 2008). Owen je prvi izpostavil problematiko izkoriščanja delavcev in se zavzemal za izboljšanje kakovosti življenja zaposlenih. Z namenom zaščite dobrega počutja delovne sile je leta 1817 predlagal 8-urni delovnik ter skoval, še danes priljubljeni, izraz »osem ur dela, osem ur rekreacije, osem ur počitka« (Rucker 2016). Njegov ideal se je začel v širokem obsegu uresničevati šele leta 1926, ko je avtomobilsko podjetje Ford Motor Company uvedlo 40-urni delovni teden. Leta 1832 je Turner Thackrah napisal prvo pisno poročilo o zdravstvenih težavah industrijskih delavcev, kar velja za pionirsko delo v prizadevanju za izboljšanje dobrega počutja zaposlenih (Gainer 2008). Do konca 19. stoletja se je počasi začelo pojavljati vse več pobud, ki bi jih danes lahko razumeli kot dele operativne izvedbe koncepta KV (Call 2009). Organizacija NCR je, na primer, leta 1880 uvedla dnevne odmore za telovadbo ter zgradila prvo telovadnico za zaposlene. Hershey Foods je svojim zaposlenim postavila rekreacijski center, medtem ko so Texas Instruments, Rockwell in Xerox za zaposlene v šestdesetih letih prejšnjega stoletja odprli zasebne fitness centre (Gainer 2008).

Glede na zgodovinska dejstva je bil tradicionalni pristop KV, v izvedbenih praksah, do osemdesetih let prejšnjega stoletja usmerjen predvsem v fizično zdravje, s posamičnimi pobudami in ob tem ni zajemal finančnega ovrednotenja povezanih aktivnosti oz. rezultatov (Aldana et al. 2005).

Pojav začetka razvoja celostnih⁵ KVP sega v leto 1979. Pionirja na tem področju predstavlja organizacija Johnson & Johnson, z uvedbo programa Live for Life, s katerim je uspešno vključila oz. povezala vrednote organizacije s konceptom KV (Sawyer 2021). Program je vključeval vprašalnik in telesno oceno, z namenom zbiranja informacij o stopnji aktivnosti in meritvah telesne maščobe vsake osebe, ter nadaljnjo podporo in spremljanje KPI (Pencak 1991). Po zgledu Johnson & Johnson je v zadnjih treh desetletjih v poslovnem svetu prišlo do temeljnega razvoja celovitega pristopa, ki temelji na filozofiji KV (Johnson, Robertson in Cooper 2018), ki je v sodobnih časih strateško upravljan in merjen (Mazur in Mazur-Mašek 2016). Ta sprememba je posledica tako večje ozaveščenosti in izobraževanja vodstvenih delavcev kot tudi vpliva raziskav, ki so pokazale prednosti delovne sile, ki se počuti dobro. Tako se je kompleksnost samega koncepta povečala in danes velja, da KV vključuje vidike, ki presegajo zgolj fizično zdravje (Mazur in Mazur-Mašek 2016).

Koncept KV je doživel razcvet od osemdesetih let prejšnjega stoletja dalje, a se je različno globaliziral po svetu. Predvsem velja izpostaviti skandinavske države. Na Finskem so leta 1980 razvili koncept strateškega upravljanja KV (v nadaljevanju SUKV). SUKV je postalo skupen cilj sindikatov in delodajalcev, kar je zapisano tudi v njihovem Zakonu o zdravju pri delu (2002) in Zakonu o varnosti pri delu (2003). Da bi dobili realno sliko dejavnosti in oceno učinkovitosti organizacij, so za merjenje razvili t. i. indeks SUKV. Že leta 2010 je bila na Finskem izvedena prva nacionalna raziskava o SUKV, ki se od takrat redno izvaja in nadgrajuje (Aura, Ahonen in Ilmarinen 2010; Aura et al. 2016).

Podobna vprašanja, kot pri opredelitvi pojma velnes, se v sodobnem času pojavljajo tudi pri opredelitvi in vsebinskem razumevanju pojma KV. Po mnenju Granta, Christiansona in Pricea (2007), koncept KV zajema tri glavne vidike, vključno s fizičnim, socialnim in psihološkim blagostanjem. Cemazar (2020) in Reilly (2020) navajajo, da KV presega zagotavljanje fizičnega zdravja zaposlenih, saj zajema tudi njihovo psihološko, čustveno, socialno in finančno zdravje ter srečo. Podobno so Sears in drugi (2013) povzeli KV kot vrednotenje življenja, čustveno in fizično zdravje, zdravo vedenje in delovno okolje, medtem ko so Limeade in Quantum Workplace (2016) vključili še elemente optimalnega zdravja, sreče in namena.

⁵ Celostni velneški programi so strateško načrtovani, upravljeni in merjeni ter vključujejo vse dimenzije KV (Núñez-Sánchez et al. 2022).

Koncept KV Cignitas, Torrents Arévalo in Crusells (2021) opredeljujejo kot srečo zaposlenih, ki zajema zavzetost, izkušnje in zadovoljstvo zaposlenih. Harter, Schmidt in Keyes (2003) razumejo KV kot skupek elementov, sestavljenih iz namena, osebne rasti, pozitivnih odnosov, družbene integracije, družbenega prispevka in obvladovanja okolja. Berry in drugi (2010) opredeljujejo KV kot organiziran program, financiran s strani delodajalca, ki prinaša koristi tako zaposlenim kot organizaciji. S finančnega vidika GWI (2021) opredeljuje KV kot »... izdatke delodajalcev za programe, storitve, dejavnosti in opremo, namenjene izboljšanju zdravja in dobrega počutja zaposlenih. Ti izdatki so namenjeni ozaveščanju, izobraževanju in ponudbi spodbud, ki obravnavajo posebne dejavnike tveganja za zdravje in vedenje ter spodbujajo zaposlene k bolj zdravemu življenjskemu slogu.« (GWI 2021, 74)

S ciljem vzpostavitve sodobnega razumevanja pojma KV je zanimivo preveriti tudi njegove filozofske temelje, saj slednje lahko pripomore pri operacionalizaciji samega koncepta (Wijngaards et al. 2022). To lahko storimo z navezovanjem KV na konstrukta hedonije (doseganje pozitivnih čustev in užitka ter izogibanje bolečini) in evdajmonije (iskanje smisla ter prizadevanje za samouresničitev) pri iskanju sreče (Linley et al. 2009). KV lahko opredelimo kot subjektivno izkušnjo sreče, ki se navezuje na hedonski pristop (Veenhoven 2000), medtem ko se uresničitev človeškega potenciala (Ryff 1989) osredotoča na evdajmonski pristop, kar se sklada z našo obravnavo človeka pri delu. Ker pa so v jedru KV motivacija, namen, smisel ter prisotna dinamika, ga lahko po Tyan in Deci (2001) v osnovi kategoriziramo kot evdajmonski koncept. Wijngaards et al. (2022) opozarjajo, da evdajmonski koncept pogosto vsebuje tudi hedonsko dimenzijo oz. se z njo delno prekriva, zato Waterman (2008) dodaja, da koncept KV veliko ljudi (neustrezno) enači z izrazom »wellbeing« (dobro počutje). Slednji je bil obravnavan z različnih teoretičnih vidikov in se lahko nanaša na različna področja (npr. poklicno počutje, finančno počutje, fizično počutje, psihološko počutje) in ravni abstrakcije (npr. individualno, družbeno počutje) ter je povezan z različnimi čustvi, kognicijami in vedenjem. Zato obstaja več opredelitev dobrega počutja, med temi se večina običajno osredotoča na koristi za duha in telo ali, natančneje, na psihološko in fizično zdravje posameznika (Schwepker et al. 2021).

3.2. Pomen in učinki KV

Empirična študija Gubler, Larkin in Pierce (2018) prikazuje vpliv KVP na povečanje produktivnosti zaposlenih za 10 %, na podlagi izboljšanja zdravja z redno aktivnostjo in zdravo prehrano. Izboljšanje fiziologije zaposlenim omogoča večjo vzdržljivost in odpornost proti boleznim, zmanjšanje negativnih emocij (Bryson, Forth in Stokes 2017), boljše obvladovanje stresa (Romanello et al. 2021), višjo stopnjo samoučinkovitosti, večje zadovoljstvo z delom, višjo motivacijo in zavzetost (Núñez-Sánchez et. al. 2022) ter izboljšanje občutka pripadnosti (Kim et al. 2017). Poleg omenjene produktivnosti so koristi za delodajalca tudi zmanjšana odsotnost z dela, prezentizem, fluktuacija ter zmanjšanje odškodninskih zahtev (Blatnik, Marinšek in Tušak 2016). Dobro fizično zdravje koristi tako zaposlenim kot organizaciji, ker vpliva na učinkovitost in naprednost delovnih okolij. Blatnik, Marinšek in Tušak (2016) navajajo, da imajo krajše relaksacijske tehnike pozitivne učinke na fizično in psihično stanje zaposlenih, medtem ko študija Van Rhenen et al. (2005) še večji pozitivni učinek prikazuje pri združenih programih (telesna vadba s tehnikami relaksacije). Po analizi Grossmeierja (2019) duševno dobro počutje zaposlenih spodbuja srečo, radodarnost, učinkovitost in modrost na delovnem mestu. Številne študije prikazujejo, da je zdrava delovna sila bolj produktivna in povzroča manj neposrednih in posrednih zdravstvenih stroškov, tako za organizacije kot gospodarstvo (npr. Goetzel et al. 2012).

V veliko primerih raziskave potrjujejo pomen KV tudi v procesu izgradnje korporativne kulture zdravja (Mazur in Mazur-Mašek 2017; Chandra et al. 2017). Gre za ustvarjanje organizacijske kulture, v kateri se spodbujata učenje in razvoj, kjer ljudje izkoristijo svoj potencial; kjer se spodbujajo odnosi, ki temeljijo na zaupanju, spoštovanju, sodelovanju in komunikaciji; kjer se spodbuja celostno zdravje, hkrati pa omogoča širšo družbeno vključenost (Mazur in Mazur-Mašek 2017). Po Armstrongu (2006) posamezniki razumejo svoj pomemben prispevek znanja, izkušenj, veščin k uspehu organizacije, ko jih razvijejo skozi interese organizacije, kadar delajo z namenom in ta postane izkušnja, ki podpira njihovo zavzetost. Zanimanje organizacije za KV je močan dejavnik zaupanja zaposlenih, medtem ko je izboljšanje ravni dobrega počutja in zdravja dokazano povezano s trajnejšimi stopnjami zavzetosti in uspešnosti (Dollard et al. 2012).

Po GWI (2016) je kultura zdravja organizacije pomembna za privabljanje in ohranjanje talentov, ki so ključni za konkurenčno uspešnost organizacije.

Prispevek KV je dokazan tudi pri boljšem poslovanju in visoki tržni ter na njej temelječi finančni uspešnosti organizacij (Baicker, Cutler in Song 2010; Fabius et.al. 2013; Chetty 2017; Sorensen et al. 2021), kar za vlagatelje predstavlja višjo naložbeno vrednost (Fabius in Phares 2021). Rang in Sjöstrand (2021) in Huovila (2021) zato poudarjajo pomembnost vključitve KV v poslovno strategijo organizacije. V tem kontekstu se je razvil koncept strateškega korporativnega velnesa (v nadaljevanju SKV), ki predstavlja tisti del dobrega počutja zaposlenih, ki je neposredno pomemben za uspešnost organizacije in ciljev managementa človeških virov. Pomembno je zavedanje, da učinki KV prinesejo pozitivne rezultate v različnih dimenzijah poslovanja, zato so koristi, ki jih prinaša uvedba KV v organizacijah, večje kot zgolj boljše obvladovanje stroškov (Aura et al. 2016).

3.3. Trendi in perspektive na področju KV

Svet se zadnje desetletje sooča z izzivi na področju virov, kamor uvrščamo tudi t. i. epidemijo nezdrave delovne sile (GWI 2016). GWI prav tako ocenjuje svetovne letne gospodarske stroške, zdravljenja in izgube produktivnosti delovne sile zaradi slabega počutja (kronične bolezni, poškodbe in poklicne bolezni, poklicni stres in nezavzetost zaposlenih) na 10-15 % celotnih prihodkov gospodarstva. Prav tako sta v večini držav OECD podaljševanje delovne dobe in poznejše upokojevanje na dnevnem redu politik (Street in Ní Léime 2020). Pandemija covid-19, ki je hkrati svetovna zdravstvena kriza in mednarodna gospodarska grožnja (Kniffin et al. 2021), je pomen omenjenih pojavov še okrepila.

Zaradi drastičnih sprememb številnih vidikov poklicnega življenja (npr. delo na daljavo) se je fizično in psihosocialno počutje zaposlenih izrazito poslabšalo (npr. čustvena izčrpanost, anksioznost, stres ...) (Núñez-Sánchez et al. 2022). 89 % odstotkov delavcev, anketiranih v globalni študiji Harvard Business Review 2021, je izjavilo, da se njihovo poklicno življenje slabša, 85 % jih je dejalo, da se je njihovo počutje poslabšalo, 56 % pa, da so se zahteve v njihovem delu povečale (Cambell in Gavett 2021).

Gallup (2021) navaja, da je 60 % ljudi čustveno pri delu ločenih, 19 % pa nesrečnih. Druga Gallupova raziskava, Global Human Capital Trends (2022), kaže, da je stopnja dnevnega stresa po vsem svetu trenutno najvišja, stopnja zavzetosti zaposlenih pa najnižja, kar utemeljujejo kot oviro za potencialno gospodarsko rast. Gallup tudi ocenjuje, da slaba zavzetost stane svetovno gospodarstvo 7,8 bilijona dolarjev na leto, kar predstavlja 11 % svetovnega BDP. Po GWI (2021) »se velik premik k duševnemu dobremu počutju šele začneja – kot osebna pot do višje ravni dobrega počutja, kot zaščita delovne sile ter kot strategija javnega zdravja in skupnosti.« (GWI 2021, 22)

Za prihodnost preoblikovanja arhitekture dela, ki temelji na vrednosti človeškega kapitala, je po Yeung in Johnston (2020) v ospredju že omenjena ideja kapitalizma deležnikov, ki se kaže kot priložnost za ponovni razvoj odnosov med organizacijami in zaposlenimi. Po Robitaille in Kerriganu (2020) je nastopil čas operativne preizkušnje družbene vloge organizacije, ki združuje finančne učinke z družbenim učinkom, hkrati pa je treba zagotoviti pravičnejše in trajno delovanje, etičen in pozitiven vpliv na zaposlene in širšo družbo. Pandemija covid-19 je opomnila na pomen dvojnega imperativa v vzajemni soodvisnosti – dobrega počutja zaposlenih in preoblikovanja dela (Fisher 2020).

Fisher (2020) poudarja, da uveden koncept KV več ne predstavlja aktualnega usklajevanja ravnotežja med delom in zasebnim življenjem, temveč njuno povezovanje. Temu pritrjuje tudi raziskava Gallupa (2021), ki ugotavlja, da ukrep skrajšanja delovnega tedna ni izboljšal učinkovitosti dela, ampak je iz njega izhajajoče splošno dobro počutje v organizaciji izboljšalo kakovost delovnih izkušenj zaposlenih. Pomembnost zavzetosti, kot posledice dobrih izkušenj zaposlenih, na uspešnost organizacije, je dokazala Gallupova metaanaliza (2020), izvedena v 112.312 poslovnih enotah v 96 državah. Visoka zavzetost zaposlenih (ki jo tudi uveljavljeni model situacijskega vodenja (Hershey in Blanchard 1981) vključuje v eno od dveh ključnih vodstvenih dimenzij modela: predanost) se je v organizaciji izkazala skozi večjo produktivnost zaposlenih, večjo zvestobo strank, varnost zaposlitve in dobičkonosnost organizacije. Prav tako je Gallupova raziskava pokazala, da so izkušnje s pandemijo covid-19 izkazale močno vzajemno povezavo med zavzetostjo zaposlenih, splošnim dobrim počutjem ter uspehom osebnega življenja. Tudi nedavno objavljeno Gallupovo poročilo State of the Global Workplace (2022) poudarja zavzetost zaposlenih kot ključno strateško prednost organizacije.

Pandemija covid-19 je postavila dobro počutje v ospredje in v središče organizacij kot najpomembnejšo posledico fizične, duševne in finančne varnosti (Schwartz et al. 2021). Schwartz in drugi (2021) v Deloittovi raziskavi Human Capital Trends 2021 poudarjajo perspektivo prehoda iz KVP ob delu (kot ločen programski pristop) h KV v sami zasnovi dela. Po njihovem mnenju bodo organizacije, ki bodo integrirale KV v samo zasnovo dela, morale upoštevati ukrepe, politike in pooblastila na treh ravneh – individualni, timski in organizacijski. Tako lahko zgradijo trajnostno uspešno prihodnost, v kateri krepijo, zaščitijo in izkoristijo polno zmogljivost zaposlenih.

Ker nepredvidljivosti postajajo nova normalnost, človeški kapital pa predstavlja vse večjo vrednost organizacije, se je oblikovala potreba po formaliziranem KV z vključenimi KPI. Namesto tehničnega zbiranja podatkov, tudi ali predvsem zaradi pravnih zavez, je prihodnost v osredotočenju na uporabo zbranih podatkov za informiranje o smiselnih ukrepih. Vpogledi, ki temeljijo na podatkih, lahko organizacijam omogočijo, da pravočasno oblikujejo nove ali spremenijo obstoječe ukrepe tako, da bodo organizaciji zagotavljali boljše poslovne rezultate. V tem pogledu je smiselna zahteva po dinamičnih in prilagodljivih strategijah KV za različne potrebe zaposlenih (Schwartz et al. 2020). Po raziskavi Deloitte Human Capital Trends (2021) sta namreč učenje in razvoj ter osebna rast postala strateška prednostna naloga organizacije.

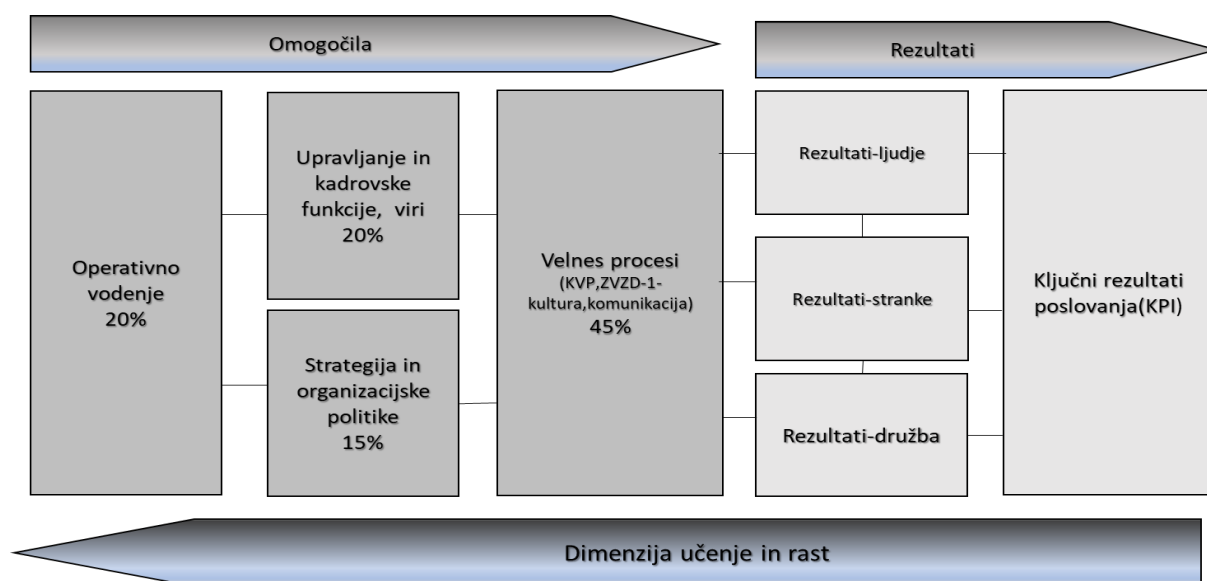
Na osnovi zapisanega ugotavljamo, da je KV dokončno presegel imperativ fizične dimenzije oz. zgolj varovanja fizičnega zdravja, kot dejavnika poslovne uspešnosti organizacije. Zato je razumljivo, da se vse pogosteje pojavljajo težnje po njegovem upravljanju, ki temelji na merjenju, kot sestavnem delu formalizacije v okviru organizacije, katere pogoj je predhodna ustrezna konceptualizacija samega pristopa. Kot zapišejo Aura in drugi (2010), KV v organizaciji predstavlja strateško orodje le, če se ga aktivno in sistematično upravlja ter meri in povezuje z izboljšavami v organizaciji.

3.4. Merjenje in vrednotenje poslovnih učinkov KV

Kropp in McRae (2022) napovedujeta, da bo KV postala najnovejša metrika za razumevanje človeškega potenciala v organizacijah. Tako, kot je bila na osnovi

tovrstnega razumevanja funkcija UČV nadgrajena na strateški nivo, preko predstavljenega koncepta SUČV, so se pojavile tudi težnje po nadgradnji modela KV na strateški nivo, z uvedbo modela strateškega managementa KV (v nadaljevanju SMKV). Tovrstno razumevanje in obravnava KV dodajata predhodnim raziskavam novo kvalitativno dimenzijo, a tudi poudarek na kvantitativni vidik merjenja. SMKV v izhodišču pomaga razumeti dejavnosti in učinke, ki najbolj vplivajo na štiri dimenzije USK, pa tudi druge pomembne poslovne ukrepe (Aura Ahonen in Ilmaren 2010). Dejansko predstavlja prakso zagotavljanja doseganja strateških organizacijskih ciljev, zato ga obravnavamo kot podpodročje SM (Berkeley 2017). SMKV je management uspešnosti, s skrbno načrtovanim in izvedenim managementom KV, ki predstavlja podporno orodje za doseganje strateških ciljev organizacije (Heikkilä 2018). Sestavljajo ga vsi procesi oz. dejavnosti, s katerimi se spodbuja KV (strateški management, management človeških virov, merjenje sprememb in uspešnosti poslovanja) (Aura et al. 2016; Huovila 2021). Pridevnik »strateški« v tem kontekstu pomeni, da vodstvo zagotavlja sredstva za izvedbo procesov KV v organizaciji kot del strategije in načrtovanja. SMKV torej predstavlja dejansko operacionalizacijo koncepta KV (Aura, Ahonen in Ilmaren 2010).

Empirična raziskava Aure in drugih (2016) kaže, da so pri izvedbi SMKV in merjenju njegovih učinkov največje težave povezane z določanjem realističnih in dosegljivih ciljev. Določanje ciljev vpliva na oblikovanje ustreznih ukrepov in procesov, ki ustvarjajo rezultate. Procesni so opredeljeni kot niz korakov, ki se izvajajo za doseg določenega cilja. Izmerjeni rezultati, ki so povezani s cilji KV, morajo voditi do korektivnih ukrepov, da izboljšajo uspešnost organizacije (Heikkilä 2018). Locke in Latham (2002) poudarjata, da postavljanje ciljev pomembno vpliva na motivacijo in verjetnost doseganja cilja. Ugotovitve raziskave Aure in drugih (2016) kažejo pozitivno povezavo med postavljanjem konkretnih ciljev KV in doseganjem boljših poslovnih rezultatov.



Slika 5: Ključne kategorije prirejenega modela SMKV.

Vir: Aura, Ahonen in Ilmaren (2010).

Slika 5 prikazuje poenostavljen model SMKV, ki organizacijam predstavlja okvir za merjenje in usmerjanje naložb v KV. Omogoča izbiro ustreznih ukrepov, povezovanje dejavnosti KV s strateškimi cilji in ocenjevanje učinkov KV za upravičenje naložb v KV.

Model SMKV dejansko opredeljuje ključne izvedbene pogoje in rezultate, ki so umeščeni v USK-dimenzijo Učenje in rast. Navedeno bomo uporabili pri analizi SMKV v izbrani organizaciji, a tudi kot podlago za oblikovanje predloga dopolnjenega modela KV-USK. Model SMKV sestavljajo kategorije SMKV, ki so pomembni dejavniki za pravilno izvajanje SMKV ter najpomembnejši spodbujevalci, ki povzročajo rezultate v organizaciji, ki vplivajo na uspešnost organizacije. Vsaka kategorija ima določeno vrednost, ki jo prinese k rezultatom SMKV (Aura Ahonen in Ilmaren 2010). Najpomembnejši spodbujevalci so procesi dobrega počutja v organizaciji, ki vključujejo KVP, zdravje in varnost pri delu, organizacijsko kulturo in notranjo komunikacijo. Po Auri in drugih (2016) omenjeni procesi SMKV povzročijo največji delež (45 %) pozitivnih učinkov SMKV, zato za organizacijo predstavljajo prioriteto za izboljšanje.

Vodilno vlogo in zgled pri SMKV predstavlja vodstvo (Aura et al. 2016). Po Utomo, Machmuddah in Setiawanta (2019) mora pri managementu spretnosti in sposobnosti zaposlenih vodstvo prevzeti odgovornost in podporo, da človeško zmožnost (vire) spremeni v dejavnike, ki ustvarjajo poslovno vrednost, saj so zaposleni in njihovo znanje

ključni dejavniki za uspeh organizacije (Grossmeier in Hudsmith 2015), zlasti v organizacijah, ki temeljijo na znanju (Kaplan in Norton 1996; Marsden in Moriconi 2009). Prav tako z aktivno podporo, usposabljanjem, zgledom in komunikacijo, vodstvo vpliva na oblikovanje percepcije zaposlenih o zavezanosti h KV (Aura, Ahonen in Ilmarinen 2010; Aura et al. 2016; Heikkilä 2018; Wu et al. 2021). Tudi študija Huovila (2021) je ugotovila, da je vodstvo ključni dejavnik za vzpostavitev organizacijske kulture zdravja, ki ima pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih. Slednje je v skladu z ugotovitvijo Grossmeierja in Hudsmitha (2015), ki poudarjata, da je posameznikove spremembe najbolje spodbujati v okviru celovitih organizacijskih sprememb. Za vzpostavitev organizacijske in vodstvene podpore KV je potrebna učinkovita komunikacija, oblikovana kot povratna zanka. Zaposleni, ki so vključeni v načrtovanje, oblikovanje in izvajanje KVP, pridobijo občutek izpopolnjenosti, ko se z njihovimi mnenji soustvarjajo pobude, ki sledijo njihovim potrebam in interesom (Grossmeier et al. 2020).

Model SMKV opredeljuje tudi pričakovane rezultate izvedenega SMKV po štirih sklopih: rezultati za ljudi, stranke, družbo in KPI organizacije (Aura, Ahonen in Ilmarinen 2010). To pomeni premik od paradigme upravljanja zdravja k optimizaciji zmožnosti delovne sile ter uskladitev in povezovanje naših prizadevanj s širšim, bolj sistematičnim in medfunkcijskim pristopom za doseganje vrednosti. Pri tem je treba obravnavati obe strani enačbe ponudbe vrednosti: tako vložke, ki prispevajo k zmožnosti delovne sile, kot pričakovano vrednost, ki bi jo prinesel takšen pristop. Če nam ne bo uspelo doseči te preobrazbe, bo prehod na novo paradigmo težaven (Niebuhr in Grossmeier 2015).

3.4.1. Merjenje poslovnih učinkov KV v organizacijskem okolju

KV je koncept, ki doživlja skokovit razvoj in pridobiva na pomenu v ekonomskem svetu (Wijngaards 2021). Temu pritrjuje tudi National Health Award (t. i. nagrada Koop), ki vsako leto nagrajuje organizacije, ki poleg celostno zasnovanih in pravilno izvajanih dejavnosti KV dosegajo tudi merljive zdravstvene in ekonomske koristi (Goetzel et al. 2016).

Kljub desetletjem raziskav pa na področju KV še vedno ni enotne konceptualizacije ter povezanih meril učinkov KV. Za boljše razumevanje postopkov merjenja bomo skozi različne pristope in najnovejše študije predstavili razmisleke različnih avtorjev, ki nam bodo v pomoč pri sprejemanju odločitev glede izbire meril in izvedbe postopkov merjenja aktivnosti in rezultatov KV.

Preden se organizacija odloči za zbiranje podatkov, s katerimi izvaja merjenje s področja KV, je potrebna opredelitev namena merjenja. Näswall, Wong in Malinen (2021) navajajo nekatere možne razloge za uvedbo merjenja v okviru KV:

- z meritvijo in zbiranjem informacij, organizacije preidejo od načelne usmerjenosti h KV, do dejanske skrbi svojih zaposlenih,
- z merjenjem aktivnosti in rezultatov KV organizacije izkažejo dejansko družbeno odgovornost, ki se povezuje z realizacijo notranjega vidika družbene odgovornosti,
- zaposleni, ki se počutijo podprte in cenjene, povečajo zaupanje v organizacijo in izboljšajo sodelovanje pri prihodnjih pobudah za spremembe,
- informacije na podlagi merjenj so pogoj za izboljšave in doseganje ciljev,
- če izvedbe merjenj predstavljajo dolgoročni pristop, se rezultati, povezani z drugimi dejavniki in spremembami v organizaciji, prikažejo kot različne koristi (npr. višji ROI).

Preobrazba družbe in nova vizija, ki postavlja v središče človeka pri delu, je merila in vsebinske opredelitve področja KV dodatno razširila. Prav tako še vedno obstaja vrzel, kako določen namen merjenja KV (npr. spremljanje KV v daljšem časovnem obdobju) pogojuje pravo izbiro merila (Vanderweele et al. 2020). Pri izbiri ukrepov, ki jih želimo meriti, je treba upoštevati, katere vrste dobrega počutja je treba meriti in na kateri ravni je merjenje smiselno.

Ker sam pojem KV opredeljujemo na različne načine, bomo za operacionalizacijo koncepta KV izhajali iz dveh med seboj, že prej omenjenih, povezanih filozofskih pristopov k razumevanju KV: hedonični (splošna sreča) in evdajmonični (dobro delovanje) (Wijngaards et al. 2022). Näswall, Wong in Malinen (2021) priporočajo, da je pri merjenju priporočljivo sprejeti enoten pristop, ki uporablja tako posameznikovo subjektivno oceno trenutnega čustvenega stanja in občutka namena kot tudi oceno

posameznikovega delovnega življenja. Vanderweele (2019) dodaja, da je tudi družbeno dobro počutje dimenzija KV, ki vpliva na delovno mesto, zato jo je treba meriti. Dobro počutje v skupnosti, merjeno kot subjektivna ocena, podana s strani posameznika, zadeva zadovoljstvo s skupnostjo, ki opredeljuje, v kolikšni meri skupnost zagotavlja dobre odnose, priložnosti za rast in razvoj, jasne cilje in dobro vodstvo. Združuje tako hedonično, evdajmonično, kot družbeno dobro počutje (Vanderweele 2019). Vse pogosteje pa različni raziskovalci priporočajo merjenje duhovnega dobrega počutja, saj povečuje kulturno varnost in energijsko zmogljivost med zaposlenimi, pri čemer se opirajo na štiristebelni model Maorov (Adamou et. al. 2020; Vanderweele 2020).

Objektivne ocene dobrega počutja temeljijo na vnaprej določenih merilih (npr. dohodek) in so lahko koristne kot kontekstualni opis, vendar so po Vanderweeleju in drugih (2020) povezave med počutjem zaposlenih in njihovimi potencialnimi rezultati, ki predstavljajo subjektivne ocene, koristnejše od objektivnih ocen počutja.

Fishbein in Ajzen (2011) to utemeljujeta s tem, da so subjektivne zaznave, spoznanja in čustva napovedovalci odzivov in vedenj v prihodnosti.

Kvalitativne meritve na podlagi samoporočanja lahko vsebujejo pozitivno razpoloženje pri delu, ocene vidikov dela, kakovost izkušenj med delom, vpliv delovnih izkušenj na splošno življenje in tudi negativne učinke dela (npr. somatski kazalniki stresa), ki so neposredno povezani s pristopi merjenja fizioloških učinkov (npr. krvni tlak) (Ilies et al. 2015).

Poleg omenjenega delovnega okolja je treba za kontekstualizacijo KV, po Näswalla Wongu in Malinenu (2021) ter Bartelsu in drugih (2019), vključiti tudi meritve delovnih korelatov (t. i. širše okolje zaposlenega), da se zagotovi celostna podlaga razumevanja učinkov KV.

Prav tako so specifični ali splošni ukrepi in povezana merila odvisni od namena merjenja KV in načina uporabe rezultatov. Tako Kelloway (2017) pojasnjuje, da dobro počutje, povezano z delom, merimo pri spremembi specifičnih organizacijskih dejavnikov, medtem ko je splošno dobro počutje primernejše meriti, ko gre za intervencije za spremembo vedenja (npr. življenjski slog).

Za opredelitev vrste ukrepov (specifičnih in splošnih), povezanih z merjenjem KV, kot podlago predlagamo model Tetricka in Winslowa (2015), ki razvršča ukrepe v primarne,

sekundarne in terciarne. Gre tudi za odločitev o tipih meril, ki jih bomo uporabili za zajem dobrega počutja zaposlenih, pa tudi glede opredelitve, v kakšnem obsegu so izbrana merila specifična glede na kontekst posameznega delovnega mesta.

Primarna intervencija (npr. razvoj vodenja, kultura organizacije, učenje in razvoj, usposabljanje) predlaga merjenje KV in drugih spremenljivk kot del stalnega organizacijskega pristopa. Zajema širše proaktivno delovanje organizacije, z namenom preprečevanja nastanka težav s splošnim dobrim počutjem zaposlenih, kar upravičuje uporabo splošnejših ukrepov KV (Leiter in Cooper 2017).

Sekundarne intervencije poudarjajo zagotovitev podpore (npr. obvladovanje stresa) v razmerah, ki predstavljajo tveganje za dobro počutje (npr. prestrukturiranje, pandemija covid-19), zato so ukrepi za preprečevanje sprememb posebnih dejavnikov bolj specifični in kontekstualizirani.

Vrednotenje terciarnih intervencij zahteva najbolj specifične ukrepe, zaradi že prisotnega slabega počutja, ki vpliva na delovanje organizacije (Tetrick in Winslow 2015).

Raznolikost instrumentov merjenja je velika, zato morajo organizacije upoštevati namen merjenja. Na splošno se priporoča vključujoč pristop, pri katerem se zajame več razsežnosti in različne metode merjenja. Organizacije morajo proučiti, kateri vidiki KV vplivajo na njihovo sposobnost doseganja ciljev, jih umestiti v kontekst (specifični ali splošni), ter ga nato redno meriti (Näswall Wong in Malinen 2021).

Hedonično dobro počutje, ki zajema pozitivni in negativni efekt, se za delovno mesto kontekstualizira z lestvico PANAS (Watson et al. 1988). Zaradi omejenosti merila »zadovoljstvo pri delu«, Inceoglu in drugi (2018) predlagajo merjenje z delom povezanega evdajmoničnega dobrega počutja, ki jo predstavlja »zavzetost pri delu«. S tem namenom so Bartels in drugi (2019) razvili lestvico, ki zajema med- in znotraj-osebne vidike evdajmoničnega počutja na delovnem mestu ter napoveduje namere fluktuacije in raven ustvarjalnosti zaposlenih. Za splošnejšo oceno rezultatov KV je primerna Warwick-Edinburška lestvica dobrega počutja, ki predstavlja globalno mero (Stewart-Brown et al. 2009). Vključuje tako evdajmonične, kot hedonične vidike KV, a se njena omejitve odraža v tem, da ne vključuje merjenja družbenega in duhovnega dobrega počutja. Z namenom preseči omejitve, ki se odraža predvsem v parcialnosti merjenja KV s pomočjo samoocenitvenih lestvic, so Adamou in drugi (2020) razvili celovito orodje za merjenje

poklicnega delovanja, ki zajema zdravje, misli, čustva, duhovnost in socialo ter predstavlja podlago za razvoj »inteligence« zdravega počutja. Opozarjamo, da gre v tem trenutku še zgolj za teoretični koncept, ki potrebuje empirično potrditev ustreznosti.

Raziskave, ki temeljijo na samoporočanju (npr. anketah), so sicer enostavne za uporabo in stroškovno učinkovite, vendar so s strani praktikov in raziskovalcev pogosto kritizirane zaradi različnih pomislekov, npr. pristranskosti (Kelloway 2017), zato podajamo tudi novejša potencialna alternativna meritvam KV, ki jih je mogoče izvesti samostojno ali v kombinaciji s samoporočanjem.

Ker merjenje KV vse bolj postaja interdisciplinarno, se uporabljajo različne nove tehnike; od uporabe umetne inteligence do interakcije človek-računalnik (Näswall, Wong in Malinen 2021). Po Routu in drugih (2018) tehnika strojnega učenja omogoča analizo čustvenega počutja na delovnem mestu, zajetega v besedilu zaposlenega na delovnem mestu ali na družbenih omrežjih. Takšen pristop bi, po Sailunazu in drugih (2018), omogočil bolj standardizirano analizo kvalitativnih podatkov. Meritve fizioloških kazalnikov se sicer že uporabljajo v raziskavah stresa, a so uporabne tudi pri merjenju različnih dimenzij KV. Tudi prenosne »pametne« naprave (npr. v obliki prstana) omogočajo zajemanje fizioloških reakcij, kot so srčni utrip, prevodnost kože, hitrost gibanja oči itd. (Iakovakis in Hadjileontiadis 2016; Chaffin et al. 2017). Dziedzickis in drugi (2020) navajajo uporabo različnih senzorjev na delovnem mestu, s katerimi se zajema in analizira počutje zaposlenih, kar predstavlja dopolnilo meritvam samoporočanja. Uporaba nekaterih vrst omenjene »pametne tehnologije« za merjenje KV sicer nevtralizira kritike merjenja na osnovi samoporočanja, vendar hkrati vzbudi vprašanja glede etičnosti in varstva osebnih podatkov, ki utegnejo biti še posebej relevantna v primerih evropskih držav, ki imajo v nacionalne zakonodaje vključene določbe GDPR.

Ne glede na vrsto uporabljenega merila sta za rezultat organizacije pomembna časovno opredeljen način zbiranja podatkov in raven merjenja podatkov. Po Kožuszniku et al. (2019) je longitudinalno merjenje koristnejše za uspešnejše delovanje organizacije, saj prikaže tako dejavnike in posledice slabega počutja kot tudi povezave sprememb na posameznih proučevanih ravneh kazalnikov. Na povezave med dobrim počutjem in rezultati vpliva vidik dobrega počutja posameznika, delovne skupine in/ali organizacije. Merjenje vseh omenjenih ravni ter analiza medsebojnih povezav, bi po Näswallu, Wongu

in Malinenu (2021) povzročilo premik od osredotočanja na neposredne KPI k bolj celostnemu pristopu, ki prikazuje celovitejše rezultate.

3.4.2. Vrednotenje KV strategij

V nadaljevanju, skozi pregled teoretičnih raziskav in poslovne prakse, od konvencionalnih do realističnih pristopov, predstavljamo poglede različnih avtorjev na vrednotenje kompleksnega in večdimenzionalnega koncepta KV.

Prizadevanja za vrednotenje se, po mnenju Phillips in Phillips (2008), s časom pomikajo navzgor po vrednostni verigi; merijo se ne le zgolj odzivi zaposlenih, temveč tudi, kako slednji uporabljajo pridobljena znanja in kakšen je njihov vpliv na donosnost naložbe. Trend izračunavanja donosnosti (ROI) v kontekstu nekapitalskih naložb, usmerjenih v razvoj človeških virov (zmožnosti), je v uporabi že dalj časa.

Vrednotenje učinkovitosti strateških odločitev je pomemben del strateške obravnave KV. Organizacije, ki redno merijo učinke na kateremkoli nivoju, morajo imeti tudi učinkovito strategijo vrednotenja rezultatov (Aura et al. 2016). Organizaciji in ključnim deležnikom vrednotenje prikaže koristi izvedenih naložb, kar je včasih celo nujen pogoj za pridobitev sredstev in ohranitev podpore vodij za prihodnje pobude (Grossmeier 2015) ter za povečanje konkurenčne tržne prednosti (Fabius in Phares 2021) in tudi za zagotavljanje pomembnih informacij za prihodnje razvojne ukrepe (Aura et al. 2016).

Eden izmed uporabljenih pokazateljev učinkovitosti KVP je sposobnost zagotavljanja finančne donosnosti te naložbe, ki jo merimo s kazalnikom ROI⁶. Ta konvencionalna metoda zagotavlja ekonomsko učinkovitost (Batorsky et al. 2016). Metrike, ki se uporabljajo za računanje donosnosti naložb v KV, vključujejo stopnjo udeležbe, produktivnost, analize zdravstvene porabe, odsotnost z dela in stopnjo fluktuacije (Graham 2022). Pregled finančne donosnosti naložb KVP prikazuje soodvisnost pomena celovitih⁷ KVP programov, s kakovostno zasnovo in izvedbo programa s pozitivnim

⁶ ROI je finančna analiza donosa naložbe, vložene v KV, v primerjavi s pridobljenim rezultatom-denarjem.

⁷ T.i. učinkoviti, ciljno usmerjeni, sistematični, analitični, dolgoročno zastavljeni.

donosom, ki se odraža tudi v večji vrednosti organizacije, izražene kot NPV (Baxter et al. 2014; Goetzel 2020; Fabius et al. 2021). Postopek izračuna ROI dodaja dve pomembni komponenti, ki jih koncept USK običajno ne vsebuje: zagotavlja tehniko za izolacijo učinkov programa in prikazuje stroške, v primerjavi s koristmi naložb v program (Kaplan in Norton 1996).

Postavlja se vprašanje, kolikšen donos KVP je še lahko ovrednoten kot zadosti rentabilen? Različne študije prikazujejo donose ROI za programe KVP vse do razmerja 6 : 1 (Baicker, Cutler in Song 2010). Po večletnih raziskavah Goetzel in drugi (2014) ugotavljajo, da je celo donos 1 : 1 še vedno dovolj dober, dokler dokažemo, da je bil denar dobro porabljen oz. da je šlo za izboljšanje celostnega zdravja in dobrega počutja zaposlenih.

Navedbo argumentirajo s trditvijo, da je višja metodološka kakovost programa povezana z nižjimi ocenami ROI. Te ugotovitve potrjujejo tudi Baxter in drugi (2014).

Delodajalci že leta vrednotijo kazalnik ROI kot najprimernejšo metodo za ocenjevanje učinka KVP (Grossmeier 2015), vendar različne študije (npr. Jones, Molitor in Reif 2019) podajajo ničelne koristi ROI, kar pri raziskovalcih ustvarja pomisleke o omejitvah glede prikaza dejanske celotne vrednosti KV (Patey et al. 2021). Grossmeier (2015), Ozminkowski in drugi (2016), Abraham in White (2017), Knippen in drugi (2018) ter Ott-Holland in drugi (2019) razmišljajo o nepopolnosti metodologije ROI in poudarjajo, da slednja ne priznava širšega spektra možnih vrednosti KV. Knippen in drugi (2018) ter Ozer in Schwartz (2020) to utemeljujejo s tem, da je razvoj koncepta KV presegel telesno komponento, ki se je v operacionalizaciji kontekstualizirala v zagotavljanju zdravja in varnosti. Slednje se sklada z razmišljanjem Pateya in drugih (2021), da je glavna omejitev metodologije ROI sledenje linearni logiki vzročnosti, zato je primerna za vrednotenje načrtovanih, izoliranih, diskretnih pobud, ki pa ne odražajo stalne narave sprememb v organizacijah (Bauer in Jenny 2013). Po drugi strani pa Goetzel in drugi (2016) zagovarjajo, da je za pozitivno stopnjo ROI potrebno minimalno 3-letno obdobje izvajanja aktivnosti KV.

Zgornji dejavniki so privedli do premika zasnove pristopa k bolj realističnemu vrednotenju, z oceno vrednosti naložbe, izražene s kazalcem VOI, ki poda kakovostnejše vrednotenje, saj upošteva elemente (npr. čustveno zdravje), ki niso le finančni ali odvisni

od zdravstvenih rezultatov (Patey et al. 2021; Abraham in White 2017), kar je v skladu s strateškimi cilji KV. Širše vrednotenje zajema področja, na katere vpliva izvajanje aktivnosti KVP, kot so zadovoljstvo zaposlenih, delovna morala, odnosi s sodelavci, vedenja, raven energije, zmanjšanje prezentizma, fluktuacija, povečanje produktivnosti, zavzetosti in zadovoljstva pri delu, dobičkonosnost oz. celovita uspešnost organizacije (Niessen et al. 2012; Michaels in Greene 2013; Ozminkowski et al. 2016).

Dodatni vir prihrankov iz KVP izhaja iz višje dobičkonosnosti poslovanja, kar je posledica boljšega zdravja in počutja ter dviga splošne organizacijske klime na mikroekonomski ravni. Po Pateyu in drugih (2021) razvoj realističnih metodologij merjenja odraža vse večje zavedanje o pomenu konteksta in procesa kompleksnega ter večdimenzionalnega pristopa KV.

Empirična raziskava Global Human Trends (Deloitte 2020) temu pritrjuje, saj je več kot polovica organizacij, ki izvaja meritve KV, poudarila, da njihove strategije KV vplivajo na izkušnje zaposlenih, ki nato pozitivno vplivajo na druge poslovne rezultate, kot so izkušnje strank, finančni rezultati, ugled ter inovativnost in prilagodljivost organizacije. Študija Ozminkowskega (2016) je ugotovila, da večje organizacije, v katerih je praksa izvajanja KV dolgoletna (pribl. 6 let), že uporabljajo ta širši, realistični pogled na povečanje vrednosti KV, torej uporabljajo tudi metrike, povezane z izračunom kazalca VOI.

Ocena VOI pri KV ni predstavljena v obliki števil, kot pri kazalcu ROI. Rezultati študij KVP, preko uporabe kazalca VOI, zgolj navajajo dejstva; npr. program je izboljšal zadovoljstvo pri delu za X obseg ipd. Tako se prizadevanje za visoko donosnost naložbe v KV spremeni v spoznanje, da so zdravi, zavzeti, produktivni, zadovoljni in srečni zaposleni dejanska vrednost organizacije (Abraham in White 2017). Aldana (2022) ter Patey in drugi (2021) menijo, da najboljši programi za dobro počutje zaposlenih uporabljajo tako ROI kot nekoliko "mehkejšo" obliko kazalca VOI. Rezultati kazalcev dajo odgovore na vprašanja, kot npr.: Ali KVP pritegne zaposlene in s tem pridobiva na veljavi? Ali KVP pomaga pri zaposlovanju in ohranjanju zaposlitve? Ali obstajajo zgodbe o uspehu? Vsi omenjeni kazalniki dajejo povratne informacije in spodbude za izboljšanje KVP in višji ROI v prihodnosti (Aldana 2022). Holističnemu pristopu vrednotenja se pridružujejo tudi Gordon in Adler (2017), Crane et al. (2018), Grossmeier et al. (2020) ter Näswall, Wong in Malinen (2021).

Abraham in White (2017) dodajata, da je VOI nova metoda vrednotenja kakovostnega kadra in skrbi do zaposlenih, kar nas privede do sklepa, da VOI predstavlja operacionalizacijo teoretičnega koncepta družbene odgovornosti organizacije. A zapletenost VOI se prikazuje v še nedorečenih metodoloških smernicah in nejasnosti vzročno-posledičnih verig večdimenzionalnih vplivov KV (Abildgaard et al. 2019).

Holističen pristop vrednotenja KV je izražen tudi preko organizacijske in vodstvene podpore (npr. kompetence HRM pri upravljanju, podpora vodij), ki posledično, če je pravilno podprt, ne povzroča zgolj stroškov, temveč dodaja vrednost naložbi. V nasprotnem primeru, tj. brez organizacijske in vodstvene podpore, se vrednost naložbe zmanjša (Patey et al. 2021). Zato raziskovalci (npr. Herrera-Sánchez et al. 2017) poudarjajo pomen prehoda na uporabo organizacije in njenega okolja, kot enote analize.

Vlaganje v dobro počutje na delovnem mestu je torej treba obravnavati kot naložbo na enak način kot druge naložbe v zagotavljanje aktivnosti in ciljev, povezanih s poslovno strategijo. Naložbe v KV morajo še vedno vključevati izračun kazalca ROI, predvsem za pridobitev podpore »finančnikov, investitorjev in vodij«, vendar šele v kombinaciji z izračunom VOI opredelimo celovito vrednost naložbe KV ter zajamemo kvalitativni in kvantitativni vidik njegovega vrednotenja (Patey 2021; Graham 2022).

3.4.3. Dobre prakse KVP v organizacijah

Za boljše razumevanje predstavljenih teoretičnih znanj o konceptu KV pričujoči vsebinski sklop zaključimo s prikazom dobrih praks operacionalizacije koncepta KV, z izmerjenimi učinki.

Študija Merrill in LeCheminant (2016) je dokazala, da je naložba v KVP zaposlenih bistveno izboljšala njihovo zdravje. Pozitiven ROI je bil dosežen preko nižjih vrednosti zahtevkov za povračilo stroškov zdravstvenih storitev, ki so 3,6-krat presegle stroške, namenjene za izvedbo programa. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi Baicker, Cutler in Song (2010), Henke in drugi (2011), Grossmeier, Seaverson in Mangen (2013) ter Goetzel in drugi (2014), pri čemer se je pozitiven ROI odražal tudi v zmanjšani odsotnosti

z dela, nižji fluktuaciji in večji produktivnosti. Merchant in drugi (2013) ter Goetzel in drugi (2014) so primerjali velikost organizacije, izvajanje KVP in ROI. Rezultati so pokazali, da je ROI nižji v majhnih organizacijah ($n < 500$) v primerjavi z večjimi. Goetzel in drugi so naknadno prišli do ugotovitve, da se ROI v majhnih organizacijah spreminja glede na število spremenljivk, zajetih v oceni ROI. Ključno sporočilo raziskave je: učinkovit, ciljno naravnano, sistematično, analitično ovrednoten in dolgoročno zastavljen KVP izboljša zdravje in dobro počutje ter prinaša pozitiven donos, ne glede na velikost organizacije.

Študija Goetzela in drugih (2016) je izpostavila tudi pomemben vidik CSR: ravnanje organizacije z zaposlenimi in, natančneje, zagotavljanje izvedbe izjemnega KVP. Ocena uspešnosti delodajalcev iz različnih panog ($n = 26$), ki so prejeli Koopovo nagrado, v primerjavi z delniškim indeksom S&P 500, pokaže, da so prejemniki Koopove nagrade v 11 od 14 proučevanih let presegli povprečne rezultate delniškega trga. Imetnikom Koopovih delnic so izplačali višje dividende, kot v povprečju organizacijam indeksa S&P 500 (2,31 % proti 1,95 %). Nižje je bilo tudi razmerje price-to-earnings (17,31 proti 18,27). Koopova delnica je presegla indeks S&P 500 v razmerju približno 2,35 proti 1,0. Tudi rezultati številnih študij (npr. Grossmeier et al. 2016; Gallup 2020; Fabius in Phares 2021) kažejo boljšo uspešnost delnic organizacij, ki dosegajo ter spodbujajo kulturo zdravja in dobrega počutja.⁸ Bistveno sporočilo omenjenih raziskav je, da organizacije, ki se resnično trudijo za svoje delavce, dobro delajo tudi za svoje vlagatelje.

Študija Gublerja in drugih (2018) prikazuje neposredno vzročno povezavo, temelječo na objektivnih podatkih, med izvedbo KV, izboljšanjem zdravja in posledično višjo stopnjo produktivnosti, ki je bila izvedena v petih industrijskih pralnicah. Sodelujoči posamezniki (bolni in zdravi) v KVP, ki so izboljšali zdravje, so povečali produktivnost za 10 %, pri čemer kazalniki temeljijo na izboljšani prehrani, sistematični telesni vadbi in spremembi življenjskega sloga. Rezultati prikazujejo izboljšano motivacijo in zmožnost zaposlenih. ROI, dosežen na podlagi povečanja produktivnosti, je 7,6-krat presegel stroške KVP. Pri čemer raziskovalci dodajajo, da bi bila dosežena še večja donosnost z zmanjšano neudeležbo v KVP in nižjo fluktuacijo zaposlenih.

⁸ Corporate Health Achievement Award, znana kot nagrada za odličnost v podjetniških zdravstvenih dosežkih (od leta 2019 poimenovanje kot eCHAA); Gallupova nagrada Exceptional Workplace Award za izjemno delovno mesto od leta 2007 je znana kot nagrada za prepoznavanje odličnosti organizacij, ki postavljajo ljudi v središče poslovne strategije.

Schwatka in drugi (2018) so izvedli 3-letno študijo v 314 organizacijah ($n = 5766$) različnih velikosti, z namenom oceniti spremembe v zdravju, absentizmu in prezentizmu zaposlenih, ki so sodelovali v KVP. Pri majhnih organizacijah ($n < 500$) je bila zaznana večja stopnja udeležbe zaposlenih pri KVP in kultura zdravja ter pomembne izboljšave pri zmanjšanju tveganja za zdravje, v primerjavi z velikimi organizacijami. Pri zaposlenih v majhnih organizacijah je bilo zaznano boljše obvladovanje stresa in splošno zdravje, manj depresij, nižji status kajenja, pogostejše uživanje sadja in zelenjave ter pogostejša telesna dejavnost. V nasprotju s tem pa je bilo v velikih organizacijah zaznanih manj zdravstvenih in vedenjskih izboljšav, vseeno pa nižje stopnje stresa, večje uživanje zelenjave in manj pitja alkohola. Presenetljivo pa podatki pokažejo, da ni bilo zaznanih sprememb v absentizmu in prezentizmu, kar pojasnjujejo kot posledico prekratkega obdobja spremljanja učinkov KVP. Predhodna enoletna študija Goetzela in drugih (2009) je pomanjkljive rezultate, glede izboljšane spremembe zdravstvenega vedenja (poudarek na izboljšanju čustvenega zdravja) za zmanjšanje absentizma in prezentizma, v organizaciji Novartis ovrgla. Sklepamo, da se znanje in motivacija za KVP v malih podjetjih prenašata hitreje zaradi manjšega števila ljudi, zato so slednja uspešnejša pri spodbujanju kulture zdravja na delovnem mestu ter zavzetosti zaposlenih in spremembah zdravstvenega vedenja.

5-letna študija Suttona in drugih (2018), izvedena v veliki evropski organizaciji s podružnicami v več državah, je analizirala uporabnost ponudbe KV in ocenila vpliv KVP. Pokazalo se je več ključnih ugotovitev. KVP je bil med zaposlenimi zelo cenjen in je pomembno vplival na večjo zavzetost pri delu. Rezultati poudarjajo nekatere možne zaplete, ki se jih morajo organizacije zavedati pri razumevanju, implementaciji in merjenju KVP, vključno z vplivom nacionalne kulture, delovnega razreda in trenutne ravni dobrega počutja zaposlenih (študija napoveduje 11 % razlik v preferencah do različnih elementov KVP).

Študija Núñez-Sánchez in drugih (2022) je analizirala vpliv KVP na ohranitev učinkovitosti zaposlenega (zavzetost, samoučinkovitost, optimizem, odpornost) v času krize (npr. pandemija covid-19) in pri delu na daljavo. Rezultati so pokazali, da lahko zaposleni ($n = 251$) z večdimenzionalnim KVP, ki je podprt z različnimi digitalnimi orodji, daljšim stažem in učinkovitim vodenjem nadrejenih, ohranijo lastno učinkovitost, kar vpliva na njihovo boljše delovno zmožnost.

Za boljše razumevanje mehanizmov in časovnega zamika, ki ga je treba upoštevati oz. predvidevati, so potrebne še dodatne raziskave zdravstvenih in z delom povezanih rezultatov. Finančne naložbe v KV niso strošek, temveč dobičkonosna naložba, zato mora biti dobro počutje na delovnem mestu strateški imperativ, ker vpliva na poslovno uspešnost organizacije.

4. Raziskava v organizaciji XY

Za lažje razumevanje empirične raziskave organizacije v Sloveniji bomo najprej na kratko predstavili trenutne vrednosti kazalnikov stanja zdravja in dobrega počutja v Sloveniji ter z njimi povezane stroške, in na osnovi tega opredelili problematiko vrzeli med ZVZD-1 in konceptom KV v Sloveniji. Teoretično utemeljeno ozadje stanja v Sloveniji nam bo služilo kot vsebinski uvod v lastno empirično raziskavo.

4.1. Kazalniki zdravja in dobrega počutja v Sloveniji

Psihosocialna tveganja na delovnem mestu so, po rezultatih večine kazalnikov in glede slovenskih zaposlenih, nad povprečjem držav Evropske unije (v nadaljevanju EU) in krepko nad povprečjem Finske kot države-modela. Evropska raziskava o delovnih pogojih v Sloveniji EWCS (2015)⁹ podaja informacijo, da zaposleni delajo več, imajo nizko zadovoljstvo z delovnimi razmerami, doživljajo večjo zaposlitveno negotovost in so pogosto prisotni na delovnem mestu kljub bolezni (prezentizem). Prav tako nimamo razvitih ukrepov za preprečevanje psihosocialnih tveganj (npr. reorganizacija dela, reševanje sporov in duševnih težav), pri čemer Finska predstavlja zgledno državo za zagotavljanje zdravega delovnega mesta. Nedavna raziskava v okviru projekta Welly, izvedena v petih slovenskih organizacijah, je ugotovila nizko zadovoljstvo zaposlenih glede možnosti usposabljanja in razvoja ter s komunikacijskimi praksami vodij Shapkarina et al. 2022).

Po podatkih Eurostata (2021) o samooceni zdravja v Sloveniji prav tako zaostajamo za povprečjem držav EU. V skladu s tem so v ospredju nenalezljive kronične degenerativne bolezni, tovrstne obolevnosti pa se začenjajo pojavljati že pri mlajših osebah (ZZZS 2021).

⁹ Zadnja raziskava je iz leta 2015, konec leta 2022 izide nova.

Če je bil še pred leti skupen odstotek zdravstvenega absentizma (v nadaljevanju ZA)¹⁰ v Sloveniji v povprečju nekje med državami EU s stopnjo ZA med 3,5 % in 5 %, smo se v zadnjem obdobju pomaknili med države z največ izgubljenimi delovnimi dnevi na zaposlenega (EU povprečje 11,9 dneva/zaposlenega: SLO 13,5 dneva/zaposlenega. Podatki ZZZS (2021) kažejo, da so se stroški zdravstvene blagajne za nadomestila bolniške odsotnosti, v zadnjih petih letih povečali za 71 %. Leta 2019 se je v Sloveniji za nadomestila plač, zaradi ZA, namenilo 381,6 milijona evrov, kar je 33 milijonov evrov več kot leta 2018 in kar 69 % oziroma 156 milijonov evrov več od leta 2014. V letu 2021 je bilo za nadomestila izplačanih nekaj manj kot 500 milijonov evrov (444.266.915 evrov v letu 2020), kar je 12-odstotna rast. Od leta 2018 pa je opazen znatno povečan trend ZA zaradi duševnih in vedenjskih motenj, še posebej povečanje povprečnega trajanja ene odsotnosti z dela. Tako je bilo leta 2011 povprečje 44,54 dneva, medtem ko je leta 2021 naraslo na 60,35 dneva.

Po drugi strani se Slovenija sooča z demografskim izzivom starajoče se populacije, s poznejšim upokojevanjem oz. podaljšanjem delovne dobe (posledica pokojninske reforme), ki »poleg pokojninskih povečuje tudi javne izdatke zdravstvene in dolgotrajne oskrbe, z eno najvišjih stopenj rasti v EU, ki nikakor ni vzdržna.« Mramor in drugi (2022, 3)

Poleg Bolgarije je Slovenija tudi edina država v Evropi, ki nima časovno omejenega ZA. Prav tako je v Sloveniji marca 2022 prišlo do sprememb na področju odgovornosti za izplačevanje nadomestil za ZA. Obdobje nadomestila v breme delodajalca se je namreč skrajšalo s 30 na 20 delovnih dni za posamezno odsotnost. Poleg tega se je skrajšalo tudi skupno obdobje v posameznem koledarskem letu, ko se nadomestilo izplačuje v breme delodajalca, in sicer s 120 na največ 80 delovnih dni. Vse, kar je nad temi mejami, gre v breme ZZZS-ja, s tem pa se odgovornost delodajalcev za skrb za zdravje in dobro počutje še zmanjša (Mramor et al. 2022).

¹⁰ Začasna odsotnost z dela zaradi bolezni, poškodb in drugih zdravstveno upravičenih razlogov se v enakem pomenu opisuje tudi z izrazi absentizem, zdravstveni absentizem, bolniški stalež, bolniška odsotnost.

4.2. Opredelitev vrzeli med ZVZD-1 in konceptom KV

Veliko ljudi ima napačno predstavo o vsebinah SMKV in ga zamenjuje s "tradicionalno" varnostjo pri delu in PZD. "Ko ljudje slišijo za SMKV, pomislijo na brezplačna jabolka in jogo med kosilom." (Lutz et al. 2022, 5)

Po recesiji z začetkom v prvem desetletju novega stoletja se je zaradi stopnjevanja obremenitev zaposlenih okrepilo zavedanje o pomembnosti preventivnih akcij glede varnosti in zdravja v delovnem okolju. S tem namenom je bil v državnem zboru sprejet prenovljen Zakon o zdravju in varnosti pri delu (v nadaljevanju ZVZD-1, Uradni list št. RS 43/11), ki je stopil v veljavo 4. 12. 2011, z novelo, s katero je Promocija zdravja pri delu (v nadaljevanju PZD) postala zakonska obveza delodajalcev (Kosec 2016). Splošni zakonski okvir ZVZD-1 določajo mednarodni in evropski pravni akti.¹¹ Na podlagi pregleda teh aktov ugotavljamo, da politika mednarodnih zakonodajnih aktov, tudi v primeru ZVZD-1, sledi gospodarskemu razvoju, saj ZVZD-1 zdravje in varnost pri delu obravnava kot ekonomsko kategorijo, na podlagi katere je mogoče doseči ekonomsko učinkovitost in/ali konkurenčno prednost.

3. člen ZVZD-1 opredeljuje PZD kot sistematične ciljne aktivnosti in ukrepe, ki jih je dolžan izvajati delodajalec, za ohranitev in krepitev telesnega in duševnega zdravja zaposlenih, za katere se zaposleni odločijo prostovoljno (Ministrstvo za zdravje 2015)³⁶.

PZD temelji na smernicah, ki podajajo temeljna načela, kot pomoč in podporo delodajalcu pri izvajanju programov PZD, ki jih določa ZVZD-1 (Ministrstvo za zdravje 2015)³⁶. Načrt PZD je lahko priloga ali aneks k 27. točki 76. člena ZVZD-1, podpisan s strani direktorja ali za to pooblaščen osebe. O programu PZD je delodajalec dolžan seznaniti zaposlene. V letu 2018 je bila sprejeta posodobljena različica Resolucije o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu 2018–2027 (v nadaljevanju ReNPVZD18–27), ki poleg ciljev (npr. spodbujanje kulture preventive), aktivnosti in ukrepov za njihovo doseganje, opredeljuje tudi kazalnike za merjenje uspešnosti izvedenih ukrepov in kvalitativno vrednotenje učinka.

¹¹ Mednarodna zakonodaja: Direktiva Sveta št. 89/391/EGS; Konvencija MOD št. 155; Konvencija MOD št. 187. EU zakonodaja: Listina EU o temeljnih pravicah (člen 31), Pogodba o delovanju Evropske unije (člen 151), akt Sveta Evrope, implementiran v Slovenijo kot Zakon o ratifikaciji Evropske socialne listine.

Določbe ZVZD-1 opredeljujejo načrtovanje, določitev sredstev, izvajanje, spremljanje in ocenjevanje oz. vrednotenje PZD, kar posplošeno določa procese SM, katerega sestavine so tudi del SMKV. V 6. členu ZVZD-1 določa, da mora delodajalec aktivnosti PZD načrtovati in izvajati, a za izpolnitev tega pogoja zadošča že zgolj npr. 1x letno predavanje o zdravem življenjskem slogu, nakup letne karte v fitness centru za potrebe zaposlenih ipd.

V primerjavi s cilji ZVZD-1 je koncept KV večdimenzionalen in presega zgolj fizično in duševno zdravje. ZVZD-1 predstavlja zakonsko obvezo, ki je dolžnost delodajalca, da jo spoštuje. Temelji na splošnih smernicah, kar delodajalcem daje proste roke glede aktivnosti, zavzetosti, interpretacije in implementacije določb o izvajanju PZD. V nasprotju s tem koncept KV izhaja iz želja ter motivacije organizacije in zaposlenih. Prav tako KV temelji na specifičnih strateških ciljih poslovne strategije organizacije (t. i. možnost izbire). ReNPVZD18–27 sicer omenja merjenje in določitev KPI, vendar finančnega in nefinančnega vrednotenja ter z njim povezanih aktivnosti oz. rezultatov, ki opredeljujejo poslovni uspeh organizacije, ne zasledimo. Program PZD določi organizacija in ga zaposleni sprejme ali ne, medtem ko SMKV temelji na soodločanju vseh ravni deležnikov.

Po primerjavi PZD in koncepta KV ugotavljamo, da obstaja veliko podobnosti in tudi razlik, zato v pregledu literature, objavljene s strani raziskovalcev in praktikov, zasledimo vrzel v umestitvi oz. poimenovanju PZD in KV. Po mnenju Kosca (2016) je KVP lahko izvajan tudi pod okriljem PZD, po drugi strani pa nekateri avtorji (npr. Aldana 2022) menijo, da je angl. Health promotion lahko razumljen kot sopomenka KV, medtem ko spet drugi (npr. GWI 2016) trdijo, da je PZD predhodnik KV, in če je učinkovito izveden, predstavlja temelje za nadaljnje izvajanje celovitega koncepta KV.

Ne glede na poimenovanje bomo za potrebe naše raziskave obravnavali tako PZD kot KV.

Raziskava Peternelja (2021) o pomenu KV v Sloveniji, izvedena v slovenskih organizacijah (n = 115), je ugotovila, da za razliko od tujine KVP niso poznani in uveljavljeni. Organizacije v Sloveniji praviloma ne skrbijo za dobro počutje svojih zaposlenih na delovnem mestu, vodstvo ne upošteva želja zaposlenih pri izvajanju KVP, a obstaja pozitivna povezanost med dobrim počutjem in KVP. Neresen pristop delodajalcev k odpravljanju dejavnikov tveganja za zdravje poudarjajo tudi Tušak in

drugi (2016), Kosec (2016) in Podjed (2016). Trdijo, da gre pri delodajalcih, pri uvajanju PZD, pogostokrat le za zadostitev normativnih formalnosti obveznosti in ne za resne namere delodajalcev.

Pri analizi izvajanja PZD v majhnih organizacijah je raziskava Goleža (2017) zaključila, da brez pisnega načrta PZD ni primerne vsebine programov. Do podobne ugotovitve je prišla tudi Gorenjak (2016). Empirična raziskava Pestotnika (2017) je ugotovila, da izvajanje PZD v organizaciji ni vsebovalo analize stanja, prav tako zaposleni niso sodelovali pri izbiri vsebin PDZ, nekateri pa za njeno izvajanje niso bili obveščeni. Jurečič (2018) ugotavlja, da se večina slovenskih organizacij odloča za posamezne ukrepe (npr. košarico sadja, enkratno delavnico s predavanjem itd.), kar ne zagotavlja spremembe vedenja, ki dejansko prinaša organizaciji dolgoročne poslovne rezultate. Bračič (2021) je pri analizi PZD v zasebni organizaciji s področja kemično-pridelovalne dejavnosti ugotovila pomanjkljivosti pri planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju. Medtem ko je raziskava Petka (2020) v organizaciji prepoznala zelo dobro zapisano oceno tveganja, po drugi strani pa zelo skromno izvedbo PZD. V tem kontekstu je raziskava Šoba Tovšak (2016) ugotovila, da kljub poznanim koristim PZD in zakonski obveznosti le malo slovenskih delodajalcev izvaja PZD v skladu z zakonom. Da organizacije še vedno ne prepoznavajo pomembne vloge in pomena zagotavljanja varnosti, zdravja in dobrega počutja zaposlenih, je izpostavila raziskava Bulca (2016). Po drugi strani pa je študija Kondiča (2015) ugotovila, da več pozornosti celostne aktivnosti zdravja in dobrega počutja namenjajo tuje organizacije v Sloveniji.

Gabrovšek (2020) in Bulc (2016) poudarjata, da se tako zaposleni kot delodajalci, v slovenskih organizacijah še vedno premalo zavedajo učinkov in rezultatov zdravja ter dobrega počutja na dolgoročno vrednost organizacije.

Nezavedanje pomena strateško upravljanih programov zdravja in dobrega počutja, je po mnenju Peternelja (2021), Bulca (2016) in Močnika (2020) odraz neznanja, neozaveščenosti ter nekompetentnega kadra za pravilno izvedbo in nizek interes delodajalcev.

Menimo, da se bo v Sloveniji (a tudi v Evropi na splošno) premik k uvedbi celostnih KVP v organizacijah zgodil postopno. Problem zaostajanja za ZDA je najbrž posledica nezaupanja in neznanja vodstvenega kadra o učinkih KVP, kot tudi kulturne razlike.

Primanjkuje dobrih praks, študij primerov organizacij, ki uporabljajo orodja in pravila za upravljanje in zagotavljanje dobrega počutja v organizaciji. Ponuja se teza, da so odločevalci s področja poslovnih financ v organizacijah glavni omejitveni faktorji, saj želijo sredstva usmerjati v naložbe z dokazano pozitivnimi pričakovanimi kratkoročnimi donosi, kar je po svoje razumljivo. Posledično, brez utemeljenih izračunov VOI in ROI, za KVP ne bo napredka na tem področju. Raziskava Cimermančiča (2017) je ugotovila, da sta najpomembnejši vrednoti v različnih slovenskih organizacijah trdo in vztrajno delo, medtem ko je bila najslabše ocenjena vrednota avtonomija (tj. neodvisnost in svobodna izbira ravnanja). Melanšek (2019) ugotavlja, da uživanje v delu in pozitivna odprta naravnost v Sloveniji še vedno predstavljata (napačen) izraz, da delamo premalo. Po mnenju Kosca (2016) je slovenska miselnost tista, ki v osnovi zavira, da bi vsebine koncepta KV zaživele v praksi.

V primerjavi z ZDA, kjer stroški zdravstvenih storitev bremenijo delodajalca, pa slednji v Sloveniji pretežno bremenijo državo. To pomeni, da bolniška odsotnost, različne rehabilitacije, predčasno upokojevanje ipd. predstavljajo breme za javne finance. Zato je prav slovenska država tista, ki bi morala imeti največjo motivacijo za izvedbo uspešnih KVP v organizacijah, kar je bistvena razlika v primerjavi z ZDA. Če bo država želela prenesti vsaj del stroškov KVP na organizacije, bo morala razmisliti o uvedbi zanimivih davčnih olajšav za tovrstne naložbe. Prav tako pa se velike rezerve skrivajo tudi pri zdravstvenih zavarovalnicah, tako s področja obveznega kot prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja. Boljše zdravje zaposlenih namreč pomeni manjša izplačila po zavarovalnih pogodbah, v primeru ZZZS pa spet manjšo obremenitev javnih financ.

Na podlagi opravljenega pregleda lahko strnemo, da PZD v Sloveniji s strani delodajalcev dejansko že v osnovi ni razumljen, zato praksa ne dosega izpolnitve niti osnovnih ciljev zakonske podlage. Po drugi strani pa obstaja sodobno razumevanje bolj vključujočega pristopa, ki ga sestavljajo tudi duševno, čustveno, okoljsko, socialno in finančno dobro počutje zaposlenih, s čimer je vsebina koncepta KV že bistveno preseгла zakonsko določene okvire PZD.

4.3. Predstavitev vsebine intervjuja in analiza rezultatov v organizaciji XY

Do sedaj predstavljenim ugotovitvam, ki izhajajo iz obstoječe teoretične literature in empiričnih raziskav, bomo dodali še lastno raziskavo, opravljeno v organizaciji, z uporabo metode polstrukturiranih intervjujev, ki je v Sloveniji znana po skrbi za zaposlene in predstavlja dober primer domače prakse. Rezultati intervjujev nam bodo pomagali odgovoriti na raziskovalna vprašanja št.1, 3, 4, 5.

Intervjuji so potekali v panelnih razpravah. Vsi udeleženci ($n = 3$) so bili na položaju, na katerem so odgovorni ter zato poznajo trenutne razmere na področju človeških virov in dobrega počutja v organizaciji, zato so bili legitimni viri za zbiranje podatkov. Vprašanja so bila oblikovana na podlagi obstoječih kategorij konceptov SMKV in USK.

Podlaga vnaprej določenega nabora vprašanj po posameznih področjih nam je omogočila navzkrižno preverjanje odgovorov, kar je olajšalo primerjavo med vsemi tremi intervjuvanci. Začetna vprašanja odprtega tipa so služila kot vodilo za razpravo. Na podlagi splošnih odgovorov smo intervjuvance z usmerjevalnimi podvprašanji usmerili na bolj specifične teme, povezane z upravljanjem in merjenjem KV. Na ta način smo dobili širšo sliko o razmerah v organizaciji, a tudi podrobnejše informacije o temah, povezanih s KV.¹²

¹² Izjava o anonimnosti:

Kot raziskovalka sem odgovorna, da ne povzročim škode organizaciji, ki sodeluje v raziskavi. Zato je popolna anonimnost zagotovljena vsem, ki so sodelovali v intervjuju, prav tako ni nikjer navedeno ime organizacije.

Področje	Vprašanje	Primarni odgovor	Št. odg.
Splošno	Kako se v vaši organizaciji obravnavata zdravje in dobro počutje?	Zdravje in dobro počutje sta pomembna za poslovni uspeh organizacije, zato ju vključujemo v aktivnosti oblikovanja in izvajanja strategije organizacije.	3
	Kaj razumete pod izrazom strateški korporativni velnes?	Zaposlenim so na voljo npr. jabolka in karta za fitnes.	2
		Korporativni velnes zajema varnost pri delu, telesno in duševno zdravje.	1
Strateško načrtovanje	Katere podatke uporabljate pri strateškem načrtovanju pobud za zdravje in dobro počutje v vaši organizaciji?	Število vključenih v pobude. Finančno načrtovanje, pokojninski dohodek. Zdravstveni absentizem. Število poklicnih poškodb. Izkušnje zaposlenih: kultura oz. klima, zadovoljstvo, zavzetost, raznolikost, vključenost. Poslovanje: kakovost dela/izid, cena delnic, produktivnost.	3
	Ali imate sprejet uradni, pisni strateški načrt za področje zdravja in dobrega počutja, na podlagi analize stanja?	Ne, odločamo se glede na sproti zastavljene projekte, ki trajajo tudi po pribl. 6 mesecev.	3
	Ali vaš strateški načrt vključuje merljive cilje, opredelitve področja in način merjenja.	Cilji so: raznolikost, enakost, vključenost; splošno dobro počutje; ZA, zadovoljstvo, morala, zavzetost zaposlenih; zaznavanje podpore vodstva s strani zaposlenih; skladnost z zakoni (ZVZD-1), varnost, prejetje nagrad na omenjenem področju.	3
	Ali zagotavljate ključne elemente pobud KV tudi drugim, npr. otrokom zaposlenih?	Ne.	3
	Ali se vodje na vseh organizacijskih ravneh strinjajo, da sta zdravje in dobro počutje povezana s širšimi poslovnimi rezultati?	Vsi se strinjajo.	1
		Večina se jih strinja.	2

Organizacijska in kulturna podpora	Kateri je glavni vir financiranja pobud za KV?	Posamezni projekti, ki se črpajo iz letnega proračuna.	3
	Kdo skrbi za izvajanje funkcije za zagotavljanje KV v organizaciji?	HRM oddelek in najvišji management.	3
	Kako vaša organizacija izraža svoje vrednote glede zdravja in dobrega počutja?	Preko vizije, prav tako so vključene v cilje organizacije, izjave o vrednotah, javna poročila, redno obveščamo zaposlene, prav tako zaposleni sodelujejo pri načrtovanju pobud.	3
	Ali imate pisno opredeljene politike, ki podpirajo KV?	Da, npr. fleksibilen delovni čas, živali na delovnem mestu, planinska skupina, skrb za otroke (prost 1. šolski dan) ipd.	3
	Kako bi opisali podporo vodstva k zagotavljanju zdravja in dobrega počutja?	Vodje aktivno sodelujejo v KVP; se udeležujejo usposabljanj; so odgovorni za doseganje organizacijskih ciljev na področju KV.	2
		Vodje so naši vzorniki, razpravljajo in spodbujajo KVP.	1
	Ali so zaposleni vključeni v zasnovu vsebin KVP?	Da.	3
	Ali so zaposleni uradno vprašani o tem, kako zaznavajo organizacijsko podporo za KV?	Da, enkrat letno.	3
Želimo, da se ujemajo pobude z njihovimi osebnimi cilji, vrednotami in življenjskim namenom.		2	
Programi	Katere vrste vprašanj glede zdravja in dobrega počutja obravnavate v sklopu KV? Ali pri tem uporabljate digitalne/virtualne funkcije?	Telesna vadba, prehrana, obvladovanje stresa, ergonomija, finančna blagajna, karierna rast, socialno počutje (odnosi), izobraževanja, osebna rast. Le predavanja preko videokonferenc, posnetki.	3
Vključevanje programa	Ali je KV vključen v katero od področij organizacije?	Zdravje in varnost pri delu	3
		Organizacijski razvoj in učenje	2
		Raznolikost, enakost, vključevanje	2
Merjenje in vrednotenje	Katere vrste podatkov uporabljate za ocenjevanje uspešnosti KV pobud?	ZA, poklicne poškodbe, bolezni, ocena kulture, zavzetosti, zadovoljstva zaposlenih, fluktuacija, kakovost dela/izid, cena delnic.	3

	Kako pogosto ocenjujete podatke o uspešnosti in komu jih posredujete?	Enkrat letno. Vsem deležnikom-vodstvu, zaposlenim, delničarjem.	3
	Ali zaznavate spremembe na dobrem počutju zaposlenih?	Ugotovljeno je bilo znatno izboljšanje zdravja in dobrega počutja.	2
		Ugotavljam rahlo izboljšanje.	1
	Ali evidentirate stroške KV? Računate ROI?	Ne.	3
	Ali v organizaciji uporabljate USK?	Ne.	3

Tabela 1: Pregled vprašanj in primarnih odgovorov. Vir: lastna raziskava.

Kot je razvidno iz odgovorov v tabeli 1, se vsi trije anketiranci strinjajo, da sta zdravje in dobro počutje pomembna za poslovni uspeh in sta del aktivnosti izvedbe strategije organizacije. Po drugi strani pa je njihovo razumevanje vsebin koncepta SKV omejeno. Dva anketiranca SKV razumeta kot posamezne pobude, tretji anketiranec ima nekoliko širše razumevanje. Meni, da SKV zajema telesno in duševno zdravje ter varnost pri delu (kar lahko enačimo z določbami ZVZD-1), vendar tudi izjavlja, da teoretično pozna vse druge dimenzije KV.

Organizacija vrednote zdravja in dobrega počutja izraža na različne načine (vizija, javna poročila itd.), vendar vsi anketiranci poudarjajo, da je razvoj trajnostnega vidika v načrtu za prihodnost.

Njihovo strateško načrtovanje ne zajema pisnega strateškega načrta KV, pripravljenega na podlagi izvedene analize stanja. Okvirne cilje imajo sicer določene, predvsem v smeri izkušenj zaposlenih (npr. zadovoljstvo, zavzetost), vendar so posamezne pobude »izdelane sproti« ter so finančno podprte v okviru omejitev letnega proračuna. Podlago za izvedbo KVP predlagajo zaposleni. Kljub sodelovanju pri izdelavi vsebin KV anketiranci poudarijo, da imajo še vedno težavo, zaradi nezainteresiranih posameznikov, kar pripišejo prostovoljni udeležbi. Določene politike KV so pisno opredeljene in so del strategije organizacije (npr. fleksibilen delovni čas, skupina za pohodništvo, ergonomsko delovno okolje itd.). Vodje igrajo pomembno funkcijo, tako pri aktivnem sodelovanju v KVP kot s svojimi dejanji, pri katerih ne le da nosijo odgovornost za doseganje ciljev KV, ampak so tudi motivatorji, vzorniki in spodbujevalci zdravja ter dobrega počutja.

Razgovor z vsemi tremi intervjuvanci nam je razkril, da KVP njihove organizacije vsebujejo telesno, duševno, socialno in karierno dimenzijo. Vsi se strinjajo, da učinkovitost njihovih KVP še ne dosega ocene 5 (zelo učinkovito), temveč se nahaja med ocenama učinkovito (4) in zadovoljivo (3). KVP vsi trije vključujejo v področje zdravja in varnosti pri delu, dva pa še dodajata, da so KVP tudi del področja organizacijskega razvoja in učenja. Vsi trije so mnenja, da sodelovanje zaposlenih v KVP pomaga pri njihovih osebnih ciljih (ki so prispevek k učinkovitemu delu), avtonomnosti pri delu in širšim življenjskim namenom.

Merjenje aktivnosti in rezultatov KV je v analizirani organizaciji predvsem usmerjeno v kvalitativne podatke oz. nefinančne meritve, pridobljene na podlagi anket, ki se izvajajo enkrat letno, in razgovorov z zaposlenimi. Predvsem so osredotočeni na zaznavanje kulture oz. klime organizacije, odnose, raznolikost, enakost in vključenost, zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako s kvalitativnimi podatki, s strani zaposlenih, pridobijo oceno zaznavanja podpore vodstva. Hkrati pa intervjuvanci opozorijo na pomemben omejitveni faktor pri zbiranju, analizi in uporabi rezultatov povezanih podatkov (npr. glede duševnih in kroničnih telesnih bolezni): določbe GDPR.

Kvantitativno spremljajo le število dni ZA in poslovni izid ter ceno delnic organizacije na borzi, vendar slednje ni vključeno v računanje ROI na podlagi rezultatov KVP. Vsi trije anketiranci potrjujejo, da stroškov KVP ne spremljajo v korelaciji z donosnostjo, vendar verjamejo, da KVP pozitivno vplivajo na poslovni rezultat organizacije. Prav tako vsi navedejo, da koncepta USK v organizaciji ne uporabljajo, pri čemer nismo dodatno preverjali njihovega splošnega poznavanja tega teoretičnega koncepta.

Na osnovi predstavljenih ugotovitev zaključujemo, da razumevanje KV ni holističen, niti strateški imperativ analizirane organizacije. Dobili smo občutek, da je slednja, glede tega cilja, sicer na pravi poti, z zelo motiviranimi sodelavci, še posebej vodstvom, a da bo treba za nadgradnjo vpeljave celovitega koncepta KV v prakso predhodno pridobiti še precej znanja s tega področja.

5. Integracija modela KV v USK

V naslednjem poglavju se bomo poglobili v pomen in izvedene možne koristi, ki temeljijo na predstavljenih teoretičnih ugotovitvah in rezultatih intervjujev. Osredotočamo se na ovrednotenje naših ugotovitev s prikazom, kako so odgovorile na naša raziskovalna vprašanja ter kako se povezujejo in prispevajo k razvoju trenutnega raziskovalnega področja.

5.1. Odgovori na raziskovalna vprašanja

V iskanju odgovora na prvo raziskovalno vprašanje (RV1) najprej ugotavljamo, da so se poleg veliko dobrih praks sčasoma izkazale tudi nekatere izrazite pomanjkljivosti USK.

Različne organizacije USK izvajajo za doseganje raznovrstnih ciljev, kot so: izboljšanje splošne uspešnosti, izboljšanje strateškega upravljanja, pomoč menedžerjem pri osredotočanju na strategijo, strukturo in vizijo ter za razumevanje in usmerjanje izvajanja strategije itd. Hkrati organizacije ugotavljajo, da je izvajanje USK operativno zahtevno, kar pogosto privede do neuspehov pri izvedbi ali pa do vpeljave USK v nepopolni operativni različici, glede na izhodiščno zasnovo koncepta. Kritike delovanja USK se pogosto nanašajo na dejansko vzročno-posledično povezavo med posameznimi sestavnimi deli, saj razmerje ni nujno očitno. Soodvisni odnosi, ki se lahko pojavijo med posameznimi osmi oz. dimenzijami koncepta, tako v praksi ostajajo nepojasnjeni oz. nezaznani. Prav tako je že v osnovi pomanjkljivo določen način vzpostavitve ravnovesja med štirimi dimenzijami in premalo natančno opredeljen način merjenja uspešnosti poslovanja, ki se odraža tudi v preveliki statičnosti. Zato se relativna šibkost koncepta USK kaže v pomanjkanju formalizacije časovnega zamika med glavnimi in izvedenimi kazalniki. Zapisano drugače, KPI, izkazani v strateških kartah, ne izražajo dinamičnosti kompleksnih sistemov, kot so delovne organizacije.

Prav tako posamezne dimenzije USK podajajo le rezultate, torej posledice, izkazane v finančni dimenziji, dimenziji strank in notranjih procesov, vendar na nižjem, operativnem

nivoju ni zaznav, katere aktivnosti dejansko povzročajo spremembe v rezultatih vseh dimenzij. Cignitas, Torrents Arévalo, Crusells in Cignitas (2022) so sicer prikazali, da uporaba USK vpliva na dobro počutje in produktivnost zaposlenih, vendar niso pojasnili, na kakšen način pozitivne sodobne metode managementa vplivajo na upravljanje človeških virov oz. dimenzijo Učenje in rast.

Splošna ocena uspešnosti oz. uporabnosti USK je zaradi pomanjkanja ustreznih metod kombiniranja rezultatov posameznih kazalcev težavna, a nekateri predlagajo kombiniranje USK z enim ali več drugimi orodji in pristopi upravljanja, ki odpravljajo omenjene pomanjkljivosti.

Pri iskanju odgovora na drugo raziskovalno vprašanje 2 (RV2) smo analizirali tri izbrane področne koncepte kot možnost dopolnitve izhodiščnega modela USK in koraka k njegovi učinkovitejši uporabi v poslovni praksi.

HS je vse bolj obetavno, mednarodno uveljavljeno orodje za strateško upravljanje in merjenje praks z vidika holističnega razumevanja KV, utemeljeno na teoretičnih raziskavah in rezultatih uporabe v poslovni praksi. HS organizacijam omogoča načrtovanje, prepoznavanje, izboljšanje ter ocenjevanje ciljev in rezultatov, opredeljenih s konceptom (SM)KV. Izpolnitev povezanega vprašalnika podaja rezultate kvalitativnih in kvantitativnih kazalnikov, kar organizacijam omogoča primerjavo in povezano izboljšavo dosežkov organizacije ter služi tudi kot vodilo pri razvoju trajnostnega pristopa v delovanju.

DEMATEL je splošno sprejet kot eno izmed najboljših orodij za analizo in oblikovanje vzročno-posledičnih povezav med merili vrednotenja, ki jih razvrsti glede na vrsto in intenzivnost njihovih medsebojnih učinkov in analitično prikaže stopnjo oz. moč vpliva. DEMATEL uspešno analizira posredne in neposredne odnose med spremenljivkami, zato je učinkovit pri upravljavskih procesih odločanja, kot jih npr. opredeljuje koncept USK. Najpomembnejši rezultati uporabe DEMATELA, v kombinaciji z ANP, dokazujejo, da predlagana metoda ohranja klasično strukturo USK, a hkrati omogoča ustvarjanje več alternativ za podporo procesu odločanja, v smislu doseganja strateških ciljev za boljšo organizacijsko uspešnost.

Z vključevanjem trajnostnih vidikov, tj. kazalnikov okolja, družbe in upravljanja, v pristop USK (t. i. trajnostni USK oz. TUSK), se je presegla tako njegovalna konceptualna

pomanjkljivost, kot povečala koristnost pri ocenjevanju prihodnjih naložb organizacije. Predstavljenih je bilo že veliko različic koncepta TUSK, vendar Olve, Roy in Wetter (1999) predlagajo širšo vsebinsko dopolnitev prvotnih štirih dimenzij USK. Ker je TUSK prilagodljiv in dinamičen, je strategija organizacije tista, ki posledično določa arhitekturo TUSK oz. v kolikšni stopnji bo le-ta vključevala trajnost v poslovne cilje, glede na zunanje (npr. družbeno povpraševanje) in notranje spodbude (npr. izboljšanje produktivnosti, večjo motivacijo zaposlenih).

Celostna analiza koncepta KV in empirične analize nam je podala odgovor na tretje raziskovalno vprašanje (RV3). Iz začetne filozofije »velnesa« je razvoj KV v smeri konceptualizacije opredelil strateško področje zdravja ter dobrega počutja zaposlenih in človeških virov, tako z vsebinskega (dimenzije) kot ekonomskega vidika (merjenje in vrednotenje). Model SMKV in njegovo merjenje pa predstavljata dejansko nadgradnjo v smeri operacionalizacije izhodiščnega koncepta KV.

Upravljanje človeškega kapitala, obravnavanega kot kazalnika dolgoročnih zmožnosti organizacije, pokaže, da sta blaginja organizacije in blaginja zaposlenih neločljivo povezani. To govori v prid našemu cilju, ki je bil zasnovati dopolnjen teoretični koncept, s pomočjo katerega bi dejavniki, kot so človeški viri, še bolj učinkovito prispevali k poslovni uspešnosti organizacije.

Odgovor na četrto raziskovalno vprašanje (RV4) je bil po pregledu literature že pretežno jasen, empirična raziskava v organizaciji pa je le še potrdila, da slovenske organizacije, v izrazito prevladujočem obsegu, v praksi ne uporabljajo koncepta USK. Razlogi neuporabe USK so gotovo številni, a po našem mnenju jih lahko vsaj delno pripišemo tudi osnovnemu nerazumevanju ali celo nepoznavanju koncepta USK in nezavedanju celovitega pomena človeškega kapitala v organizaciji.

V iskanju odgovora na peto raziskovalno vprašanje (RV5) smo analizirali vsebino intervjujev in izbrane javno dostopne kazalnike v Sloveniji. Kljub dejstvu, da ugotavljamo zaznavanje pozitivne povezanosti med dobrim počutjem in zdravjem ter poslovnim uspehom organizacije, je naša empirična analiza pokazala, da med anketiranci vlada nepopolno razumevanje pomena in vsebine pojma KV. Temu pritrjuje tudi študija Pestotnika (2021).

V tem kontekstu se v Sloveniji KV ne izvaja na strateškem, metodičnem nivoju, ampak le v obliki določenih parcialnih, operativnih aktivnosti, kot posledic ad-hoc pobud vodstva in/ali drugih zaposlenih v organizaciji.

Predvsem je zaslediti pomanjkanje analize stanja zdravja in dobrega počutja organizacije ter določanja ciljev, na čemer temeljijo vse druge faze (SM)KV. Za razliko od Slovenije se tuji delodajalci pogosteje zavedajo učinkov ter rezultatov zdravja in dobrega počutja na dolgoročno vrednost organizacije. Zaznali smo veliko dobrih praks KVP, ki omenjeno trditev dokazujejo z izračuni različnih kazalcev, tako VOI kot ROI. KV je obravnavan kot dobičkonosna naložba in strateški imperativ, ki vpliva na polni izkoristek zmogljivosti zaposlenih in poslovno uspešnost organizacije, medtem ko takšnega razumevanja v Sloveniji praviloma ne srečamo. Ocenjujemo, da predvsem na področju krovne vodstvene funkcije in funkcije UČV, primanjkuje področnega znanja, celovite poslovne miselnosti ter zavedanja pomena strateškega upravljanja KVP, z vključevanjem ustrezne podporne analitike kot izhodišča za sprejem ukrepov za celovit osebnostni razvoj zaposlenih.

5.2. Testiranje hipotez

Pri preverjanju prve hipoteze (H1) smo se pretežno opirali na analizo obstoječe literature, ker v proučevani organizaciji ne uporabljajo USK.

USK, oblikovan na podlagi teorije deležnikov, je doživel uspeh, saj se je izkazala njegova učinkovitost v povezanosti in uravnoteženosti med različnimi tržnimi in netržnimi področji, vključitvi finančnih in nefinančnih KPI ter trenutnih in prihodnjih vidikov poslovanja. Očitna popularnost ga uvršča med najbolj uporabljene sisteme nadzora poslovne uspešnosti, v povezavi s strateškimi cilji organizacije. A vendarle, tudi Fuertes in drugi (2020) opozarjajo, da morajo strategije organizacij spremljati orodja za upravljanje in merjenje, ki zagotavljajo dejansko izvedbo strateških ciljev v vsakdanji poslovni praksi. Ravno zaradi prevelike splošnosti koncepta USK slednji organizacijam ne ponuja zadovoljivih odgovorov oz. jasnih usmeritev glede namena na področjih njegovih izhodiščnih štirih dimenzij.

To je v skladu s trditvijo o necelovitosti modela USK (Hasan in Chyija 2017), ki ima vsebinske pomanjkljivosti, tudi zato, ker ne upošteva vseh razsežnosti človeških virov (t. i. zmožnosti), ki predstavljajo najpomembnejše premoženje v organizaciji, še posebej tistih, ki temeljijo na znanju.

Tako glavnega izziva pri USK pravzaprav ne predstavlja njegova teoretična utemeljenost, temveč pomanjkljiva vsebina, ki se najprej odraža prav v dimenziji Učenje in rast. Na osnovi navedenega hipotezo 1 (H1) potrjujemo.

Pri preverjanju druge hipoteze (H2) smo se oprli na predstavljeno literaturo glede SMK V in merljivih učinkov dobrih tujih praks ter našo empirično raziskavo.

Tako koncept USK, KV, ter njegova nadgradnja-SMKV, se nanašajo na upravljanje uspešnosti poslovanja organizacije. (SM)KV vpliva na uspešnost organizacije in posameznika (Aura et al. 2010), medtem ko se USK uporablja za upravljanje in merjenje učinkov na uspešnost z različnih vidikov (Kaplan in Norton 2001). Tako USK in KV kot merila uspešnosti strateškega upravljanja opredeljujejo in izboljšujejo notranje delovanje za doseganje zunanjih rezultatov uspešnosti. USK in KV organizacijam, ki ju uvedejo, prav tako zagotavljata večdimenzionalni okvir, s katerim se organizacijska vizija in strategija pretvorita v skladen sistem strateških ciljev in z njimi povezanih KPI, ciljno usmerjenih vrednosti in pobud.

Opravljeni pregled teorije in empirična analiza sta vodila do sklepa, da tako USK kot KV veljata za večdimenzionalni orodji, ne le za upravljanje uspešnosti, temveč tudi za komunikacijo, izboljšanje skladnosti med institucionalnimi in osebnimi cilji, za upravljanje znanja in usklajevanje tako kratkoročnih, kot dolgoročnih ciljev organizacije. SMK V dejansko predstavlja prakso zagotavljanja doseganja strateških organizacijskih ciljev in pomaga razumeti dejavnosti in učinke, ki najbolj vplivajo na štiri izhodiščne dimenzije USK, pa tudi druge pomembne poslovne ukrepe.

Poleg tega tako koncept SMK V kot USK močno poudarjata pomen meritev in povezan pomen KPI, ki se ne nanašajo zgolj na finančno uspešnost (Kaplan in Norton 2001; Aura et al. 2010). Holističen pristop vrednotenja KV, z izračunom kazalnika ROI, v kombinaciji s kazalnikom VOI, opredeli celovito vrednost naložbe KV ter zajame kvalitativni in kvantitativni vidik njegovega vrednotenja, ki postane izraz stopnje

uspešnosti ukrepov, katere izvajajo posamezniki, organizacije in sistemi, za doseganje vnaprej določenih strateških ciljev in nalog.

Zaradi možnosti prilagajanja USK različnim potrebam organizacije (Kaplan in Norton 2001) je slednji primeren tudi za uporabo v povezavi z meritvami dobrega počutja, kar prikazujejo tudi predstavljene dobre prakse KV.

Raziskava Aure in drugih (2010) ter dobre prakse KVP dokazujejo, da so rezultati KV vidni v štirih kategorijah: rezultati za ljudi, rezultati za stranke, rezultati za družbo in preko KPI. Tri od teh kategorij se neposredno ujemajo (rezultati za ljudi, družbo in ključni rezultati poslovanja) s kategorijami izhodiščnega koncepta USK.

Predstavljene raziskave kažejo, da so učinki KVP bolj izraziti pri drugih spremenljivkah (VOI) kot le pri donosnosti (ROI), zato so kategorije zunaj finančne uspešnosti pomembne tako za obravnavo USK kot KV.

Tako USK kot KV sta usmerjena v oblikovanje nove poslovne kulture, ki pomaga vključiti vse ravni upravljanja v celovit proces odločanja. Tudi naša empirična raziskava je pokazala, kako pomembno je ustvarjanje in merjenje kulture dobrega počutja.

Ker je postavljanje ciljev izhodišče za merjenje in upravljanje zdravja ter dobrega počutja, tako USK kot SMKV podpirata postavljanje ciljev (Aura et al. 2010; Kaplan in Norton, 2001). Če ni ciljev in njihovih meritev, tako povezav med dimenzijami SMKV kot povezav med dimenzijami USK ni mogoče vzpostaviti.

KV dopolnjuje vsebinsko nedorečenost USK glede pomena človeškega kapitala in prispeva k lažjemu merjenju ključnih KPI ter s tem k učinkovitejšemu sprejemanju ustreznih managerskih ukrepov za doseganje strateških ciljev organizacije. Z drugimi besedami, (SM)KV dejansko predstavlja operacionalizacijo koncepta KV v dimenziji Učenje in rast. Na osnovi navedenega hipotezo 2 (H2) potrjujemo.

Preverjanje tretje hipoteze (H3) nas je najprej vodilo do analize celostnih KVP, ki so oblikovani na osnovi številnih dimenzij KV ter vključujejo dinamične in neprekinjene intervencije na ravni posameznika in/ali organizacije (Patey et al. 2021), ki so ciljno usmerjene, sistematične in dolgoročno zastavljene. Kakovosten KVP je prilagojen potrebam zaposlenih, s podporo zdravstvenih organizacij, uporabo IT za izvajanje, izobraževanje, ocenjevanje in analitično vrednotenje za dosego zastavljenih ciljev in

rezultatov (Merrill in LeCheminant 2016). Analiza literature in naša empirična raziskava sta podali odgovore, ki z visoko stopnjo verjetnosti potrjujejo, da se v slovenskih organizacijah odločajo za sprotne, posamezne ukrepe, brez pisnega strateškega načrta KVP, pripravljenega na podlagi izvedene analize stanja. Slednje ne zagotavlja takšne spremembe vedenja, ki organizaciji dejansko prinaša dolgoročne ciljne poslovne rezultate.

Nekoliko celovitejše KVP smo zasledili pri naši empirični raziskavi organizacije, kar se sklada s študijo Kondiča (2015), da več pozornosti celostne aktivnosti zdravja in dobrega počutja namenjajo slovenske organizacijske enote v tuji lasti. KVP, s strani naše proučevane organizacije, zajemajo telesno, duševno, socialno in karierno dimenzijo, kjer zaposleni sodelujejo pri zasnovi vsebine KVP. Prav tako imajo anketiranci kritični pogled na učinkovitost njihovih KVP, saj ocenjujejo, da še niso popolni. Se pa v organizaciji hkrati zavedajo problema, da še vedno obstajajo posamezniki, ki niso zainteresirani za sodelovanje v KVP. Celostnih programov, ki so strateško dolgoročno zasnovani in upravljeni (pozitivna donosnost, merjena z uporabo kazalnika ROI, se, po navedenih raziskavah, pokaže po 2–5 letih) s povratnimi analizami (aplikacijami za spremljanje, analizo in vrednotenje KVP itd.), v primeru slovenskih organizacij še nismo zasledili.

Umeščeni v svetovni zgodovinski kontekst izvedbenih praks KVP smo v Sloveniji nekje na ravni tradicionalnega pristopa h KV, značilnega za razvite zahodne države v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ki je usmerjen predvsem v telesno dimenzijo, s posamičnimi pobudami in brez finančnega vrednotenja rezultatov. Še bolj kritično v svoji raziskavi ugotavlja Peternelj (2021), ki zapiše, da za razliko od tujine KVP v Sloveniji niso niti poznani niti uveljavljeni.

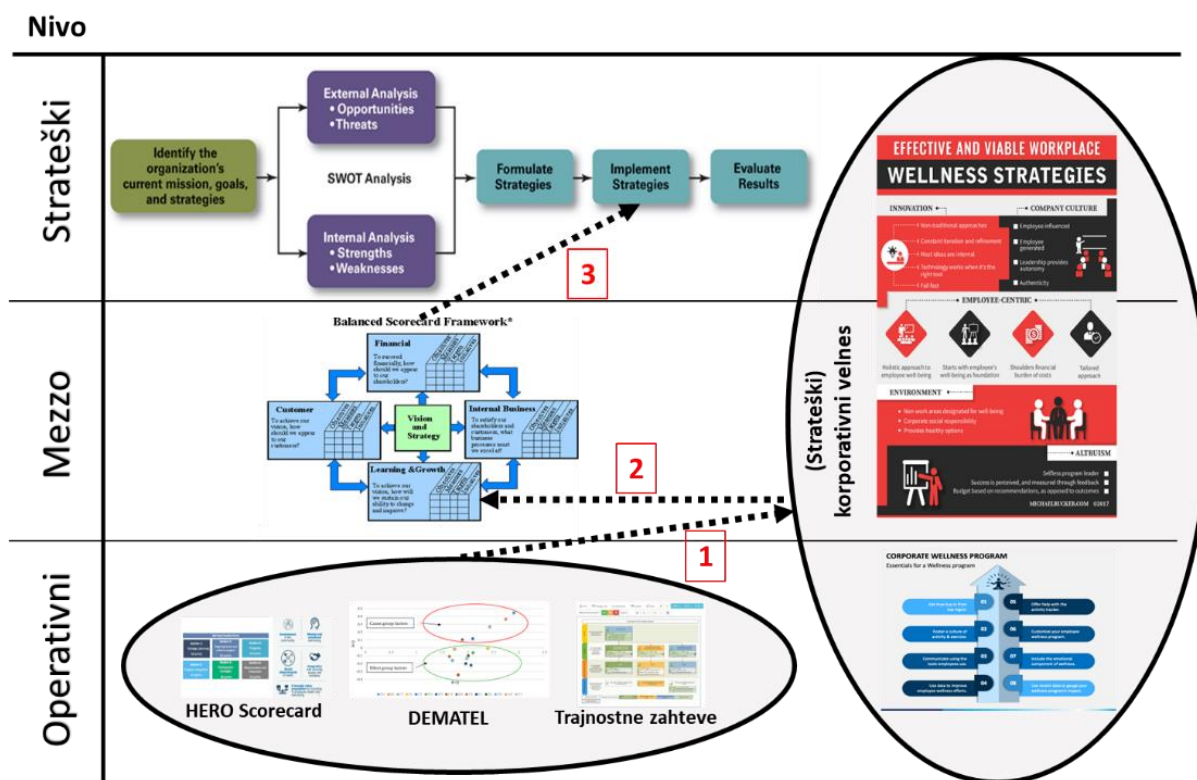
To dejansko ne čudi, saj na podlagi opravljenega pregleda literature v Sloveniji ugotavljamo, da niti relativno splošne usmeritve glede PZD v Sloveniji s strani delodajalcev dejansko že v osnovi niso razumljene, zato praksa včasih ne dosega izpolnitve niti osnovnih ciljev zakonske podlage. Po drugi strani pa, na teoretični ravni, obstaja sodobno razumevanje bolj vključujočega pristopa KV, ki ga sestavlja tudi duševno, čustveno, okoljsko, socialno, finančno in karierno dobro počutje zaposlenih, s čimer vsebina koncepta KV že bistveno presega trenutno zakonsko določene okvire PZD. Na osnovi navedenega hipotezo 3 (H3) potrjujemo.

6. Sklep

Kot krovni rezultat naloge v zaključku predstavljamo naš predlog novega oz. dopoljenega teoretičnega koncepta, poimenovanega KV-USK, s podporo katerega želimo doseči učinkovitejše upravljanje človeškega kapitala, s ciljem izboljšanja poslovne uspešnosti organizacije.

Iz grafične predstavitve integriranega koncepta KV-USK (slika 6), ki temelji na predstavljenih ugotovitvah znanstvenoraziskovalnih in strokovnih prispevkov ter lastni analizi organizacije, je razvidna tako izhodiščna nivojska umeščenost predstavljenih teoretičnih konceptov (strateški, mezzo in operativni nivo) kot tudi njihova soodvisnost v primeru odločitve za predlagano integracijo posameznih pristopov.

Nedvomno dokazane koristi posameznih parcialnih operativnih konceptov (HS, DEMATEL, TUSK), v smislu izboljšanja teoretične utemeljenosti in praktične uporabnosti koncepta USK, se z njihovo primarno integracijo v strateško-operativni koncept (SM)KV-KVP oz., poenostavljeno, KV, uskladijo, dodatno osmislijo in nato z usklajenimi iniciativami, pod krovnim pristopom KV, sinergično prispevajo k optimizaciji upravljanja dimenzije USK Učenje in rast. Izboljšanje rezultatov na tem področju tako neposredno kot posredno, z manjšim ali daljšim časovnim zamikom, pozitivno vpliva na dvig poslovne uspešnosti organizacije. Ali drugače, integriran koncept KV-USK v organizaciji vzpostavi celovitejši sistem merjenja, učinkovitejši pristop k strateškemu upravljanju, ter posledično prispeva k boljšemu poslovanju.



Slika 6: Predlog integriranega koncepta KV-USK

S teoretičnega vidika je naša raziskava, s predlogom integracije KV v USK, dopolnila analize upravljanja človeških virov (osredotočene predvsem v rezultate) z vzroki in z njimi povezanimi teoretičnimi in operativnimi aktivnostmi, ki rezultirajo v dimenziji USK-Učenje in rast. Ena izmed najpomembnejših ugotovitev je, da je v organizaciji z uvedenim USK dimenzija Učenje in rast ključni dejavnik razvoja človeških virov in dobrega počutja zaposlenih. Naredili smo korak naprej v teoretičnem razumevanju USK in dobrega počutja zaposlenih, z novimi predlogi metod strateškega upravljanja in merjenja ter razvoja vodenja, ter podali odgovore na vprašanja KAJ in KAKO je treba upravljati?

Z vidika poslovne prakse je naša raziskava oblikovala novo znanje glede razumevanja in pomena večdimenzionalnega KV, pa tudi glede vzpostavitve formalne notranje organizacijske strukture in procesov, ki zagotavljajo učinkovito strateško upravljanje in merjenje KV, ki z vključitvijo v USK (dimenzijo Učenje in rast) prispeva k organizacijski uspešnosti. Prav tako smo poglobili poslovna znanja na področju vodenja in strateškega UČV za vzdrževanje in spodbujanje človeške učinkovitosti/zmožnosti za polni človeški

potencial, ki s sistematičnim in medfunkcijskim pristopom ustvarja vrednost organizacije (produktivnost na ravni organizacije) in celotnega gospodarstva (agregatna produktivnost).

S praktičnega vidika je raziskava pokazala tudi, da so meritve lahko koristne za upravljanje dobrega počutja zaposlenih in jih je mogoče povezati z izboljšanjem uspešnosti organizacije. Slednje lahko predstavlja utemeljitev nadaljnjih naložb v dejavnosti dobrega počutja. Prav pomanjkanje takšne argumentacije je prepogost razlog za, vsaj nesmiselno, če že ne škodljivo, varčevanje organizacij pri vlaganju v razvoj človeškega kapitala. Zdaj razlog takšnemu ravnanju več ne more biti teoretična nedokazanost povezav, temveč pomanjkanje lastnega znanja, tako na nivoju sodelavcev s področja UČV, pa tudi celotnega vodstva.

Zaradi slovenske specifikke, kjer velik del stroškov, povezanih z zdravjem zaposlenih, bremeni javne finance, bi bilo smiselno, da se opisano razumevanje koristnih učinkov KV ustrezno upošteva pri nadgradnjah področne zakonodaje, najprej ZVZD-1.

Za nadaljnja raziskovanja bi predlagali empirično analizo aktivnosti in poslovnih rezultatov v slovenski organizaciji, ki se bo morda odločila za operativno uvedbo našega teoretičnega modela KV-USK.

Na osnovi vsega navedenega bi se bilo pri razmisleku in delovanju v smeri optimalnega upravljanja s človeškim kapitalom, koristno nenehno spominjati znanih besed, ki jih je v svoji knjigi zapisal Studs Terkel (1974):

»Pri delu gre za iskanje vsakdanjega smisla in vsakdanjega odmora, priznanja in denarja, presenečenja in ne utrujenosti, skratka za nekakšno življenje in ne umiranje od ponedeljka do petka.« (Terkel 1974, 21)

Reference

2GC. (2020). Balanced Scorecard Usage Survey. Summary of findings.

Pridobljeno 11.07.2020 iz <https://2gc.eu/resources/survey-reports/2020-survey>.

Abildgaard, J. S., Nielsen, K., Wåhlin-Jacobsen, C. D., Maltesen, T., Christensen, K. B., & Holtermann, A. (2020). Same, but different: A mixed-methods realist evaluation of a cluster-randomized controlled participatory organizational intervention. *human relations*, 73(10), 1339-1365.

Abraham, J., & White, K. M. (2017). Tracking the changing landscape of corporate wellness companies. *Health Affairs*, 36(2), 222-228.

Abran, A., & Buglione, L., (2003). A Multidimensional Performance Model for Consolidating. *Advances in Engineering Software*, 34(6), 339-349.

Acuña-Carvajal, F., Pinto-Tarazona, L., López-Ospina, H., Barros-Castro, R., Quezada, L., & Palacio, K. (2019). An integrated method to plan, structure and validate a business strategy using fuzzy DEMATEL and the balanced scorecard. *Expert systems with applications*, 122 (5), 351-368.

Adamou, M., Goddard, A., Kyriakidou, N., Mooney, A., O'Donoghue, D., Pattani, S., & Roycroft, M. (2020). The Wellbeing Thermometer: A Novel Framework for Measuring Wellbeing. *Psychology*, 11(10), 1471-1480.

Aldana, S. G. (2022). Wellness ROI vs VOI: The best employee well-being programs use both.

Pridobljeno 16.08.2022 iz <https://www.wellsteps.com/blog/2020/01/02/wellness-roi-employee-well-being-programs/>.

Aldana, S. G., Anderson, D. R., Adams, T. B., Whitmer, R. W., Merrill, R. M., George, V., & Noyce, J. (2012). A review of the knowledge base on healthy worksite culture. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(4), 414-419.

Aldana, S. G., Merrill, R. M., Price, K., Hardy, A., & Hager, R. (2005). Financial impact of a comprehensive multisite workplace health promotion program. *Preventive medicine*, 40(2), 131-137.

Aldana, S. (2022). What is wellness? With no wellness program definition it is everything. WellSteps.

Pridobljeno 28.08.2022. <https://www.wellsteps.com/blog/2020/01/02/what-is-wellness-program-definition/>.

Amado, C. A., Santos, S. P., & Marques, P. M. (2012). Integrating the Data Envelopment Analysis and the Balanced Scorecard approaches for enhanced performance assessment. *Omega*, 40(3), 390-403.

Armstrong, Michael. 2006. *Strategic Human Resource Management*. London, Philadelphia: Kogan Page.

Atkinson, A. A.; Kaplan, S. R.; Matsumura, M. E.; Young, M. S. (2007). *Management accounting*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Aura O, Ahonen G, Ilmarinen J. (2010). Strategic wellness management in Finland: The first national survey of the management of employee well-being. *J. Occup. Environ.*, 52(12):1249-1254.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., Ilmarinen, J. (2016). *Strateginen Hyvinvointi 2016*. Helsinki: Kustantaja Ossi Aura Consulting OY.

Azour, F., Moussami, H. E., Dahbi, S. (2017). Integration of health and safety at work and environment perspectives in the balanced scorecard. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Rabat Morocco* (pp. 1113-1121).

Baicker, K., Cutler, D., & Song, Z. (2010). Workplace wellness programs can generate savings. *Health affairs*, 29(2), 304-311.

Bailey, A. R., Chow, C. W. & Haddad, K. M. (1999). Continuous improvement in business education: Insights from the for-profit sector and business school deans. *Journal of education for business*, 74(3), 165-180.

- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic organization*, 12(1), 70-78.
- Barman, E. (2016). Who and what really counts? Stakeholder prioritization and accounting for social value. *Journal of Management Studies*, 52(7), 907-934.
- Barnett, M. L. (2004). Book Review: Are Globalization and Sustainability Compatible? A Review of the Debate Between the World Business Council for Sustainable Development and the International Forum on Globalization. *Organization & Environment*, 17(4), 523-532.
- Bartels, A. L., Peterson, S. J. & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PloS one*, 14(4), Article e0215957.
- Batorsky, B., Taylor, E., Huang, C., Liu, H. & Mattke, S. (2016). Understanding the relationship between incentive design and participation in US workplace wellness programs. *American Journal of Health Promotion*, 30(3), 198-203.
- Bauer, G. F., & Jenny, G. J. (2012). Moving towards positive organisational health: Challenges and a proposal for a research model of organisational health development. *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice*, 2, 126-145.
- Baxter, S., Sanderson, K., Venn, A. J., Blizzard, C. L., & Palmer, A. J. (2014). The relationship between return on investment and quality of study methodology in workplace health promotion programs. *American Journal of Health Promotion*, 28(6), 347-363.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.
- Becker, B. E., Huselid, M.A., & Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-47.
- Bento, R. F., Mertins, L., & White, L. F. (2017). Ideology and the balanced scorecard: An empirical exploration of the tension between shareholder value maximization and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 142(4), 769-789.

- Berkeley. (2017). Performance Management - Definition. Berkeley University.
- Blatnik, P., Marinšek, M., & Tušak, M. (2016). Stres, absentizem in ekonomski vidiki telesne neaktivnosti. V P. Blatnik, M. Marinšek, & M. Tušak, Psihološki, ekonomski in pravni vidiki promocije zdravja na delovnem mestu (str. 46-66). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Bon, M., & Kosec, Z. (2016). Uporaba elementov korporativnega velnesa v športu. Šport: Revija za Teoretična in Praktična Vprašanja Športa, 64.
- Bošković, A., & Krstić, A. (2020). The combined use of balanced scorecard and data envelopment analysis in the banking industry. Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy, 11(1), 1-15.
- Bourne, M., Kennerley, M., & Franco, M. (2005). Managing through measures: a study of impact on performance. Journal of Manufacturing Technology Management, 16(4), 373-395.
- Bower, J. L., & Paine, L. S. (2017). The error at the heart of corporate leadership. Hbr's 10 must, 165.
- Bračič, B. (2021). Ukrepi in programi promocije zdravja v izbrani organizaciji: magistrska naloga (Doctoral dissertation, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management).
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? Human relations, 70(8), 1017-1037.
- Bulc, M. (2016). Pomen izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu za uspešnost organizacij (Doctoral dissertation).
- Call, B. (2009). The impact of physical environment on employee commitment in call centres: The mediating role of employee well-being. Team Performance Management: An International Journal, 5(11),114:120.
- Campbell, M. & Gavett, G. (2021). What Covid-19 Has Done to Our Well-Being, in 12 Charts. Harvard Business Review.
Pridobljeno 20.08.2022 iz <https://hbr.org/2021/02/what-covid-19-has-done-to-our-well-being-in-12-charts>.

- Carter, C. (2013). The age of strategy: Strategy, organizations and society. *Business History*, 55(7), 1047-1057.
- Cemazer, S. A. (2020). Employee Wellbeing in the Workplace: Importance and Future Predictions. Semoscloud.
Pridobljeno 15.08.2022 iz <https://semoscloud.com/blog/employee-wellbeing/>.
- Chaffin, D., Heidl, R., Hollenbeck, J. R., Howe, M., Yu, A., Voorhees, C. & Calantone, R. (2017). The promise and perils of wearable sensors in organizational research. *Organizational Research Methods*, 20(1), 3-31.
- Chaker, F., Idrissi, M. A. J., & Manouar, A. E. (2017). Acritical evaluation of the Sustainability Balanced Scorecard as a decision aid framework. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(14), 4221- 4237.
- Chandra, A., Acosta, J., Carman, K. G., Dubowitz, T., Leviton, L..... & Plough, A. L. (2017). Building a national culture of health: background, action framework, measures, and next steps. *Rand health quarterly*, 6(2).
- Chen, F. H., Hsu, T. S., & Tzeng, G. H. (2011). A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 908-932.
- Chetty, L. (2017). An evaluation of the health and wellbeing needs of employees: An organizational case study. *Journal of Occupational Health*, 59(1), 88-90.
- Chong, H. G. (2008). Measuring performance of small-and-medium sized enterprises: The grounded theory approach. *Journal of Business & Public Affairs*.
- Cignitas, C. P., Torrents Arévalo, J. A. & Vilajosana Crusells, J. (2022). Positive management and the balanced scorecard: a successful strategy for organizations. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 2606-2627.
- Cignitas, C. P., Torrents Arévalo, J. A. & Vilajosana Crusells, J. (2021). Balanced scorecard, the key to employee well-being the impact of balanced scorecard on employee well-being: the case of state of Michigan-USA. *International journal of business & management*, 9(12), 175-197.

- Cimermančič, N. (2017). Analiza vrednot v organizaciji. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 4(1), 89-105.
- Cooper, D. J., Ezzamel, M. & Qu, S. Q. (2017). Popularizing a management accounting idea: The case of the balanced scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 991-1025.
- Crabtree, A. D. & DeBusk, G. K. (2008). The effects of adopting the balanced scorecard on shareholder returns. *Advances in Accounting*, 24(1), 8-15.
- Crane, M. F., Louis, W. R., Phillips, J. K., Amiot, C. E. & Steffens, N. K. (2018). Identity centrality moderates the relationship between acceptance of group-based stressors and well-being. *European journal of social psychology*, 48(6), 866-882.
- Davis, D., & Daley, B. J. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. *Human Resource Development International*, 11(1), 51-66.
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management accounting research*, 15(2), 135-153.
- Deming, W. E. (2018). *The new economics for industry, government, education*. MIT press.
- Dežmar-Krainz, K. (2015). Enhancing wellbeing of employees through corporate social responsibility context. *Megatrend revija*, 12(2), 137-153.
- Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., Novackova, D., & Djakovic, I. (2020). The innovativeness and usage of the balanced scorecard model in SMEs. *Sustainability*, 12(8), 3221.
- Dzedzickis, A., Kaklauskas, A., & Bucinskas, V. (2020). Human emotion recognition: Review of sensors and methods. *Sensors*, 20(3), 592.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28(4), 431-453.

Epstein, M. J. (2008). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*, Greenleaf, Sheffield.

EWCS - European Working Conditions Surveys. Sixth European Working Conditions Survey. (2015) Eurofond.

Pridobljeno 28.08.2022 iz <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>.

Fabius, R., & Phares, S. (2021). Companies that promote a culture of health, safety, and wellbeing outperform in the marketplace. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(6), 456-461.

Fabius, R., Thayer, R. D., Konicki, D. L., Yarborough, C. M., Peterson, K. W., Isaac, F. & Dreger, M. (2013). The link between workforce health and safety and the health of the bottom line. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(9), 993-1000.

Falle, S., Rauter, R., Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Sustainability management with the sustainability balanced scorecard in SMEs: Findings from an Austrian case study. *Sustainability*, 8(6), 545.

Farooq, A., & Hussain, Z. (2011). Balanced scorecard perspective on change and performance: a study of selected Indian companies. *Procedia-social and behavioral sciences*, 24, 754-768.

Fernandes, E., & Pacheco, R. R. (2007). Airport management: a strategic approach. *Transportation*, 34(1), 129-142.

Ferreira, L. M. D., Silva, C., & Azevedo, S. G. (2016). An environmental balanced scorecard for supply chain performance measurement (Env_BSC_4_SCPM). *Benchmarking: An International Journal*, 23(6), 1398-1412.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2011). *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*. Taylor & Francis.

- Fredrickson, J. W. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy of Management journal*, 28(4), 821-843.
- Freeman, R. (1984). *Edward: Strategic Management. A stakeholder approach*, New York.
- Fries, C.J. (2020). Healing Health Care: From Sick Care Towards Salutogenic Healing Systems. *Social Theory & Health*, 18(1), 16-32.
- Frigo, M. L., & Krumwiede, K. R. (2000). The balanced scorecard. *Strategic Finance*, 81(7), 50-50.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of Engineering*. Article ID 6253013.
- Gabrovšek, M. (2020). Vpliv aktivnosti za zdravje na delovnem mestu na produktivnost, zavzetost ter zadovoljstvo zaposlenih: magistrska naloga (Doctoral dissertation, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management).
- Gabus, A. & Fontela, E. (1972). World problems, an invitation to further thought within the framework of DEMATEL. Battelle Geneva Research Center, Geneva, Switzerland, 1(8).
- Gainer, R. D. (2008). History of ergonomics and occupational therapy. *Work*, 31(1), 5–9.
- Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European business review*. 21(2), 109-127.
- Gallup. (2020). State of the American Workplace report.
Pridobljeno 15.08.2022 iz <https://www.gallup.com/workplace/285818/state-american-workplace-report.aspx>.
- Gallup. (2021). Meta analysis report.
Pridobljeno 22.12.2021 iz <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>.
- Gallup. (2022). State of the Global Workplace: 2022 Report.
Pridobljeno 15.08.2022 iz <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>.

Glaser, J., Hornung, S., & Labes, M. (2007). Indikatoren für die Humanressourcenförderung: Humankapital messen, fördern und wertschöpfend einsetzen. Wirtschaftsverl. NW, Verlag für Neue Wiss.

Global Human Capital Trends: Special report. (2020). Deloitte.

Pridobljeno 11.08.2022 iz <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html>.

Global Human Capital Trends: Special report. (2021). Deloitte.

Pridobljeno 10.08.2022 iz <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>.

Global Wellness Institute (GWI), The Future of Wellness at Work, January 2016.

Global Wellness Institute (GWI), The Global Wellness Economy: Looking Beyond COVID, December 2021.

Goetzel, R. Z. (2020). Commentary on the study: "What do workplace wellness programs do? Evidence from the Illinois workplace wellness study". *American Journal of Health Promotion*, 34(4), 440-444.

Goetzel, R. Z., Carls, G. S., Wang, S., Kelly, E., Mauceri, E., Columbus, D., & Cavuoti, A. (2009). The relationship between modifiable health risk factors and medical expenditures, absenteeism, short-term disability, and presenteeism among employees at novartis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 51(4), 487-499.

Goetzel, R. Z., Fabius, R., Fabius, D., Roemer, E. C., Thornton, N., Kelly, R. K. & Pelletier, K. R. (2016). The stock performance of C. Everett Koop award winners compared with the Standard & Poor's 500 Index. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(1), 9.

Goetzel, R. Z., Henke, R. M., Tabrizi, M., Pelletier, K. R., Loeppke, R., Ballard, D. & Metz, R. D. (2014). Do workplace health promotion (wellness) programs work? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(9), 927-934.

Goetzel, R. Z., Pei, X., Tabrizi, M. J., Henke, R. M., Kowlessar, N. & Metz, R. D. (2012). Ten modifiable health risk factors are linked to more than one-fifth of employer-employee health care spending. *Health Affairs*, 31(11), 2474-2484.

- Gölcük, İ. & Baykasoğlu, A. (2016). An analysis of DEMATEL approaches for criteria interaction handling within ANP. *Expert Systems with Applications*, 46, 346-366.
- Gonzalez-Sanchez, M. B., Broccardo, L. & Martins Pires, A. M. (2018). The use and design of the BSC in the health care sector: A systematic literature review for Italy, Spain, and Portugal. *The International journal of health planning and management*, 33(1), 6-30.
- Gorenjak, K. (2016). Promocija zdravja na delovnem mestu pri malih delodajalcih (Doctoral dissertation).
- Gorgenyi-Hegyessy, E., Nathan, R. J. & Fekete-Farkas, M. (2021). Workplace health promotion, employee wellbeing and loyalty during COVID-19 Pandemic—Large scale empirical evidence from Hungary. *Economies*, 9(2), 55.
- Gracia, M. D., & Quezada, L. E. (2016). A framework for strategy formulation in sustainable supply chains: a case study in the electric industry. *NETNOMICS: Economic research and electronic networking*, 17(1), 3-27.
- Graham, J. R. (2022). Using the Employee Perspective for Worksite Health Promotion Program Evaluations (Doctoral dissertation, Northcentral University).
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, 21(3), 51-63.
- Grossmeier J. 2015. Evaluating wellness programs: measure the right things. *Benefits Magazin*, 52(9):38-42.
- Grossmeier, J. & Hudsmith, N. (2015). Exploring the Value Proposition for Workforce Health: Business Leader Attitudes About the Role of Health as a Driver of Productivity and Performance. *American Journal of Health Promotion*, 29(6), 2-5.
- Grossmeier, J., Castle, P. H., Pitts, J. S., Saringer, C., Jenkins, K. R., Imboden, M. T. & Mason, S. T. (2020). Workplace well-being factors that predict employee participation, health and medical cost impact, and perceived support. *American Journal of Health Promotion*, 34(4), 349-358.

- Grossmeier, J., Chapman, L., Moorefield, R., Kenney, C., Toussaint, L. & DeLorenzo Sr, A. (2019). Editor's desk: Addressing spiritual well-being in the workplace. *American Journal of Health Promotion*, 33(7), 1081-1093.
- Grossmeier, J., Fabius, R., Flynn, J. P., Noeldner, S. P., Fabius, D., Goetzel, R. Z., & Anderson, D. R. (2016). Linking workplace health promotion best practices and organizational financial performance. *Journal of occupational and environmental medicine*, 58(1), 16-23.
- Grossmeier, J., Seaverson, E. L., Mangen, D. J., Wright, S., Dalal, K., Phalen, C., & Gold, D. B. (2013). Impact of a comprehensive population health management program on health care costs. *Journal of occupational and environmental medicine*, 55(6), 634-643.
- Grossmeier, J., Terry, P. E., & Anderson, D. R. (2014). Broadening the metrics used to evaluate corporate wellness programs—the case for understanding the total value of the investment. In *Corporate Wellness Programs*. Edward Elgar Publishing.
- Gubler, T., Larkin, I., & Pierce, L. (2018). Doing well by making well: The impact of corporate wellness programs on employee productivity. *Management Science*, 64(11), 4967-4987.
- Guest, D. E. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.
- Gulin, D., Janković, S., Dražić Lutilsky, I., Perčević, H., Peršić, M., & Vašiček, V. (2011). *Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika*. Zagreb, str, 58.
- GWI - Global Wellness Institute. (2022). History of wellness. Pridobljeno 12.08.2022 iz <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/history-of-wellness/>.
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2018). Sustainability balanced scorecards and their architectures: irrelevant or misunderstood? *Journal of Business Ethics*, 150(4), 937-952.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies.

Hasan, R. U., & Chyi, T. M. (2017). Practical application of Balanced Scorecard-A literature review. *Journal of Strategy and Performance Management*, 5(3), 87.

Heikkilä, K. (2018). Measuring and managing wellness: A qualitative research in Finnish companies.

Henke, R. M., Goetzel, R. Z., McHugh, J., & Isaac, F. (2011). Recent experience in health promotion at Johnson & Johnson: lower health spending, strong return on investment. *Health Affairs*, 30(3), 490-499.

HERO Scorecard - Health Enhancement Research Organization (2022).

Pridobljeno 1.07.2022 iz <https://HERO-health.org>.

Herrera-Sánchez, I. M., León-Pérez, J. M., & León-Rubio, J. M. (2017). Steps to Ensure a Successful Implementation of Occupational Health and Safety Interventions at an Organizational Level. *Frontiers in Psychology*, 8, 2135-2135.

Hershey, P., & Blanchard, K. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 1-15.

Hettler, B. (1984). Wellness: Encouraging a lifetime pursuit of excellence. *Health values*, 8(4), 13-17.

Hristov, I., Chirico, A., & Appolloni, A. (2019). Sustainability value creation, survival, and growth of the company: A critical perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11(7), 2119.

Hsu, C.-W., Hu, A. H., Chiou, C.-Y., & Chen, T.-C. (2011). Using the FDM and ANP to construct a sustainability balanced scorecard for the semiconductor industry. *Expert Systems with Applications*, 38(10), 12891–12899.

Huang, H. C. (2009). Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. *Expert systems with applications*, 36(1), 209-218.

Huang, T., Pepper, M., & Bowrey, G. (2014). Implementing a sustainability balanced scorecard to contribute to the process of organisational legitimacy assessment. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 8(2), 15-34.

Huovila, N. (2021). Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli osana yritysten liiketoimintastrategiaa.

Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Harvard Business Press.

Iakovakis, D., & Hadjileontiadis, L. (2016). Standing hypotension prediction based on smartwatch heart rate variability data: a novel approach. In *Proceedings of the 18th International Conference on Human-Computer Interaction with Mobile Devices and Services Adjunct* (pp. 1109-1112).

Iazzolino, G., & Laise, D. (2016). Value creation and sustainability in knowledge-based strategies. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 457-470.

Imboden, M. T., Castle, P. H., Johnson, S. S., Jenkins, K. R., Pitts, J. S., Grossmeier & Noeldner, S. P. (2020). Development and validity of a workplace health promotion best practices assessment. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(1), 18-24.

Ismail, M. B. M. & Velnampy, T. (2013). Corporate Performance (CP) and Satisfaction in Public Health Service Organizations (PHSO) in Eastern Province of Sri Lanka: A Use of Balanced Score Card (BSC). *Reshaping Organizations*, 219.

Jabeen, F., & Behery, M. (2017). Exploring the status and effects of balanced scorecard adoption in the non-western context: Evidence from the Middle East. *Journal of Management Development*, 36(8), 1063-1075.

Johnson, S., Robertson, I., & Cooper, C. L. (2018). Well-being and employee engagement. In *Well-Being* (pp. 31-42). Palgrave Macmillan, Cham.

Jones, D., Molitor, D., & Reif, J. (2019). What do workplace wellness programs do? Evidence from the Illinois workplace wellness study. *The Quarterly Journal of Economics*, 134(4), 1747-1791.

Jurečič, B. (2018). Zakaj v prihodnosti ne bo uspešnega podjetja brez dobrega korporativnega wellness programa?

Pridobljeno 24. 3. 2020 iz <https://www.linkedin.com/pulse/zakaj-v-prihodnosti-ne-bo-uspe%C5%A1nega-podjetja-brez-dobrega-jurecic>.

- Kairu, E. W., Wafula, M. O., Okaka, O., Odera, O., & Akerele, E. K. (2013). Effects of balanced scorecard on performance of firms in the service sector. *European Journal of Business and Management*, 5(9), 81-88.
- Kaplan, R. S. & Robert, D.P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). A estratégia em ação: balanced scorecard. In *A estratégia em ação: balanced scorecard* (pp. 344-344).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard business review*, 82(2), 52-63.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard business review*, 84(3), 100.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard business review*, 86(1), 62.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review* (January-February), 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Rugelsjoen, B. (2010). Managing alliances with the balanced scorecard. *Harvard business review*, 88(1), 114-120.
- Kelloway E. K. (2017) Toward evidence-based practice in organizational wellbeing: Methods and measures. In: Cooper CL and Leiter MP (eds) *The Routledge companion to wellbeing at work*. New York: Routledge, 70–82.
- Kim, J., Lee, S., Chun, S., Han, A., & Heo, J. (2017). The effects of leisure-time physical activity for optimism, life satisfaction, psychological well-being, and positive affect among older adults with loneliness. *Annals of leisure research*, 20(4), 406-415.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B. & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63.

Knippen, K. L., Thompson, A. & Masters, A. (2018). Evaluation of Employee Behaviors, Perceptions, and Attitudes Regarding Worksite Wellness in an Urban Environment. *Health Educator*, 50(1), 31-37.

Kodrin, A. (2016). The balanced scorecard approach for sustainable performance in an uncertain future: the case of climate change (Doctoral dissertation).

Kondić, V. Promocija zdravja na delovnem mestu. (Doctoral dissertation).

Köper, B., Möller, K., & Zwetsloot, G. I. J. M. (2009). The occupational safety and health scorecard—a business case example for strategic management. *Scandinavian journal of work, environment and health*, 35(6), 413.

Kosec, Z. (2016). Dobro počutje posameznika v digitalni družbi je ključno za njegovo kakovost in odličnost. V 25. letna konferenca Slovenskega združenja za kakovost in odličnost, november 2016, Portorož (str. 1–4). Portorož: Slovensko združenje za kakovost in odličnost.

Pridobljeno 20. 12. 2021 iz <https://www.korporativni-velnes.si/wp-content/uploads/2018/03/Dobro-pocutje-posameznika.pdf>.

Kożusznik, M. W., Peiró, J. M. & Soriano, A. (2019). Daily eudaimonic well-being as a predictor of daily performance: A dynamic lens. *PloS one*, 14(4), e0215564.

Kropp, B. & McRae, E. R. (13.1.2022). 11 Trends that Will Shape Work in 2022 and Beyond.

Pridobljeno 15.08.2022. iz <https://hbr.org/2022/01/11-trends-that-will-shape-work-in-2022-and-beyond>.

Laszlo, C. (2008). Sustainable value: How the world's leading companies are doing well by doing good. Stanford University Press.

Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International journal of productivity and performance management*, 53(7), 611-623.

Leiter, M. P., & Cooper, C. L. (2017). The state of the art of workplace wellbeing. *The Routledge companion to wellbeing at work*, 1-10.

- Leksono, E. B., Suparno, S., & Vanany, I. (2019). Integration of a balanced scorecard, DEMATEL, and ANP for measuring the performance of a sustainable healthcare supply chain. *Sustainability*, 11(13), 3626.
- Limeade (2022). New research: Better well-being means better business. Pridobljeno 20.08.2022 iz <https://www.limeade.com/resources/resource-center/well-being-engagement-report-2/>.
- Lin, C. L., & Tzeng, G. H. (2009). A value-created system of science (technology) park by using DEMATEL. *Expert systems with applications*, 36(6), 9683-9697.
- Linley, P. A., Maltby, J., Wood, A. M., Osborne, G., & Hurling, R. (2009). Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological well-being measures. *Personality and individual differences*, 47(8), 878-884.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Lončarević, M. (2006). Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća. *Ekonomski pregled*, 57(1-2), 97-129.
- López-Ospina, H., Quezada, L. E., Barros-Castro, R. A., Gonzalez, M. A., & Palominos, P. I. (2017). A method for designing strategy maps using DEMATEL and linear programming. *Management Decision*, 55(8), 1802-1823.
- Lueg, R., Pedersen, M. M. & Clemmensen, S. N. (2015). The role of corporate sustainability in a low-cost business model—A case study in the Scandinavian fashion industry. *Business Strategy and the Environment*, 24(5), 344-359.
- Lutz, N., Dalle Grave, L., Richter, D., Deliens, T., Verhaeghe, N., Taeymans, J. & Clarys, P. (2022). What are the economic dimensions of occupational health and how should they be measured? A qualitative study. *BMC public health*, 22(1), 1-11.
- Marchington, M. & Wilkinson, A. (2005). Direct participation and involvement. *Managing human resources: personnel management in transition*, 398-423.
- Marschke, L. E. & Mujtaba, B. G. (2014). Creating a wellness culture through human resources. *Journal of Physical Education*, 1(1), 61-80.

Marsden, D. & Moriconi, S. (2009). 'The value of rude health': employees' wellbeing, absence and workplace performance. London School of Economics and Political Science, LSE Library.

Mazur, B. & Mazur-Małek, M. (2017). Towards corporate wellness: Health culture and wellness programs. *Journal of Intercultural Management*, 9(3), 45-61.

Melanšek, Z. (2019). Ko bomo začeli ločevati službo in dobro počutje, bomo pogoreli. *Dnevnik*.

Pridobljeno 28.08.2022 iz <https://www.dnevnik.si/1042887221>.

Merchant, J. A., Lind, D. P., Kelly, K. & Hall, J. L. (2013). An employee total health management-based survey of iowa employers. *Journal of occupational and environmental medicine/American College of Occupational and Environmental Medicine*, 55(12), 73-77.

Merrill, R. M. & LeCheminant, J. D. (2016). Medical cost analysis of a school district worksite wellness program. *Preventive medicine reports*, 3, 159-165.

Michaels, C. N. & Greene, A. M. (2013). Worksite wellness: increasing adoption of workplace health promotion programs. *Health promotion practice*, 14(4), 473-479.

Micheli, P. & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management accounting research*, 25(2), 147-156.

Mihai, E. G. & Bakkenist, J. P. (2018). The impact of external CSR practices on employees: Exploring the organizational activities that influence employee engagement within CSR.

Montemari, M., Chiucchi, M. S. & Nielsen, C. (2019). Designing Performance Measurement Systems Using Business Models. *Journal of Business Models*, 7(5), 48-69.

Mramor, D., Domadenik Muren, P., Redek, T.,... Žerdin, A.. 2022. A. Akcijski načrt za večjo blaginjo v Sloveniji. *Združenje manager*.

Mujtaba, B. G. & Cavico, F. J. (2013). Corporate wellness programs: implementation challenges in the modern American workplace. *International journal of health policy and management*, 1(3), 193.

- Näswall, K., Wong, J. & Malinen, S. (2021). Measuring wellbeing in organizational contexts. *The SAGE handbook of organizational wellbeing*, 463-477.
- Niebuhr, S. & Grossmeier, J. (2015). Is It Time for a Broader Approach? Recasting the Value of "Employee Health" With a Focus on Workforce Capability. *American journal of health promotion*, 29(6),6-9.
- Niessen, C. Sonnentag, S., & Sach, F. (2012). Thriving at work—A diary study. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 468-487.
- Nikolaou, I. E. & Tsalis, T. A. (2013). Development of a sustainable balanced scorecard framework. *Ecological Indicators*, 34, 76–86.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11(1), 65-88.
- Núñez-Sánchez, J. M., Gómez-Chacón, R., Jambrino-Maldonado, C. & García-Fernández, J. (2022). Can a corporate well-being programme maintain the strengths of the healthy employee in times of COVID-19 and extensive remote working? An empirical case study. *European Journal of Government and Economics*, 11(1), 51-72.
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986-990.
- Oliver, M. D., Baldwin, D. R. & Datta, S. (2019). Health to Wellness: A Review of Wellness Models and Transitioning Back to Health. *International Journal of Health, Wellness & Society*, 9(1).
- Olve, N. G., Roy, J. & Wetter, M. (1999). *Balanced Scorecard i svensk praktik, tredje upplagan*. Liber ekonomi, Malmö.
- Osagie, E. R., Wesselink, R., Blok, V., Lans, T. & Mulder, M. (2016). Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice perspective. *Journal of business ethics*, 135(2), 233-252.

- Ott-Holland, C. J., Shepherd, W. J. & Ryan, A. M. (2019). Examining wellness programs over time: Predicting participation and workplace outcomes. *Journal of occupational health psychology*, 24(1), 163.
- Ozer, S., & Schwartz, S. J. (2020). Academic motivation, life exploration, and psychological well-being among emerging adults in Denmark. *Nordic Psychology*, 72(3), 199-221.
- Ozminkowski, R. J., Serxner, S., Marlo, K., Kichlu, R., Ratelis, E. & Van de Meulebroecke, J. (2016). Beyond ROI: using value of investment to measure employee health and wellness. *Population health management*, 19(4), 227-229.
- Papalexandris, A., Ioannou, G. & Prastacos, G. P. (2004). Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience. *Long Range Planning*, 37(4), 351-366.
- Paranjape, B., Rossiter, M. & Pantano, V. (2006). Performance measurement systems: failures and future-a review.
- Patey, J., Nasamu, E., Connolly, S., Daniels, K., Nayani R., Watson, D. (2021). Evaluating Multicomponent Wellbeing Strategies: Theoretical and Methodological Insights. *The SAGE handbook of organizational wellbeing*, 479-493.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic management: Planning for domestic & global competition*. McGraw-Hill/Irwin.
- Pencak, M. (1991). Workplace health promotion programs. An overview. *The Nursing Clinics of North America*, 26(1), 233-240.
- Pestotnik, T. (2017). *Promocija zdravja na delovnem mestu: vidik delodajalca in delojemalca* (Doctoral dissertation).
- Petek, A. (2020). *Promocija zdravja v podjetju X* (Doctoral dissertation).
- Peternej, U. (2021). *Korporativni velnes v Sloveniji* (Doctoral dissertation).
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2008). Distinguishing ROI myths from reality. *Performance Improvement*, 47(6), 12-17.

Pilkington, A. and Liston, K. H. (1998) 'Defining production and operations management: a citation/co-citation study'. Operations Management: Future Issues and Competitive Responses, Papers from the 5th International Conference of the European Operations Management Association, Dublin, Ireland, 14-17 June, published by the School of Business Studies, University of Dublin, Eire, 366–371.

Podjed, K., Bajt, M., Jeriček, K. H., Horjak, C., Majcen, P. in Volf, D. (2016). Promocija zdravja v žepu: priručnik za sindikalne zaupnike, člane delavskih svetov in vse, ki jih to zanima. Koper: Obalna sindikalna organizacija - KS 90.

Pori, M., Pori, P., Pistotnik, B., Dolenc, A....Majerič, M. (2013). Športna rekreacija. Ljubljana. ŠUS. Fundacija za šport.

Porter, M. E. (2008). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Simon and Schuster. New York: USA.

Pourmoradi, R., Niknafs, J., & Abdollahian, F. (2016). A Literature Review on Balanced Scorecard: Quantification of the Balanced Scorecard'. Applied mathematics in engineering: Management and technology, 4 (3), 133-142.

Puhakka, I. J., Nokelainen, P., & Pylväs, L. (2021). Learning or leaving? Individual and environmental factors related to job satisfaction and turnover intention. Vocations and Learning, 14(3), 481-510.

Putri, D. I., Baga, L. M., & Burhanuddin, B. (2017). Performance criteria of rubber UKM based on cooperative using balanced scorecard method. Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship, 3(1), 34-34.

PWC – PricewaterhouseCoopers. (2018). Workforce of the future: The competing forces shaping 2030.

Pridobljeno 11.08.2022 iz <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>.

PWC- PricewaterhouseCoopers. (2021). New human capital disclosure rules: Getting your company ready.

Pridobljeno 10.08.2022 iz https://viewpoint.pwc.com/dt/us/en/pwc/in_the_loop/assets/04292021itlhumancap.pdf.

Rang, G. K., & Sjöstrand, F. (2021). Employee Well-Being as a Strategic Business Imperative at SAP-A prerequisite for organizational success?

Rašić-Jelavić, S., & Pajdaković-Vulić, M. (2021). Sustainability balanced scorecard: Four performance perspectives or more? *Strategic Management*, 26(4), 37-49.

Reilly, C. (2020). Chief Well-Being Officer Takes A Collective Approach To Solve Burnout. *Forbes*.

Pridobljeno 22.08.2022 iz <https://www.forbes.com/sites/colleenreilly/2020/10/06/chief-well-being-officer-takes-a-collective-approach-to-solve-burnout/?sh=3aba33d72f98>.

ReNPVZD18–27 (2018). Resolucija o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu 2018–2027. *Uradni list RS*, št. 23/18.

Pridobljeno 20.08.2022 iz <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=STRA75>.

Rigby, D., & Bilodeau, B. (2015). *Management Tools & Trends 2015*. Boston: Bain & Company. Inc.

Robitaille, M. & Kerrigan, S. (2020), “COVID-19 Puts Social Purpose and Sustainability on the Boardroom Agenda”.

Pridobljeno iz <https://www2.deloitte.com/global/en/blog/responsible-business-blog/2020/covid-19-puts-social-purpose-and-sustainability-on-the-boardroom-agenda.html>.

Romanello, M., McGushin, A., Di Napoli, C., Drummond, P., Hughes, N., Jamart, L. & Hamilton, I. (2021). The 2021 report of the Lancet Countdown on health and climate change: code red for a healthy future. *The Lancet*, 398(10311), 1619-1662.

Rosenbaum, E., Grossmeier, J., Imboden, M. & Noeldner, S. (2020). The HERO health and well-being best practices scorecard in collaboration with Mercer (HERO scorecard). *American Journal of Health Promotion*, 34(3), 321-323.

Rout, J. K., Choo, K. K. R., Dash, A. K., Bakshi, S., Jena, S. K. & Williams, K. L. (2018). A model for sentiment and emotion analysis of unstructured social media text. *Electronic Commerce Research*, 18(1), 181-199.

Rucker, M. (2016). *Effective workplace wellness strategies: How small and mid-size businesses are effectively using wellness strategies to improve employee well-being* (Doctoral dissertation, Alliant International University).

Santos Cebrián, M., & Fidalgo Cerviño, E. (2004). An analysis of the flexibility of the balanced scorecard and its adaptation to organisations. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 2(4), 1-21.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.

Sawyer, A. T (2021). A Randomized Controlled Trial of a Motivational Interviewing Intervention to Improve Whole-Person Lifestyle. *Journal of Primary Care & Community Health*, 11.

Schwartz, J., Mallon, D., Eaton, K., & Scott, R. (2021). Diving deeper. Five workforce trends to watch in 2021.

Pridobljeno 11.08.2022 iz <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/workforce-trends-2020.html.html.html/#designing-work-well-being>.

Schwatka, N. V., Smith, D., Weitzenkamp, D., Atherly, A., Dally, M. J.,... & Newman, L. S. (2018). The impact of worksite wellness programs by size of business: A 3-year longitudinal study of participation, health benefits, absenteeism, and presenteeism. *Annals of work exposures and health*, 62(1), 42-54.

Schwepker, C. H., Valentine, S. R., Giacalone, R. A., & Promislo, M. (2021). Good barrels yield healthy apples: organizational ethics as a mechanism for mitigating work-related stress and promoting employee well-being. *Journal of Business Ethics*, 174(1), 143-159.

Sears, L. E., Shi, Y., Coberley, C. R., & Pope, J. E. (2013). Overall well-being as a predictor of health care, productivity, and retention outcomes in a large employer. *Population health management*, 16(6), 397-405.

Sehic-Krslak, S. (2016). Examples of good practice implementation of BSC Model. Bor. Serbia. (p. 124).

Sehić, S., & Dizdarević, M. (2011). Primjena "Balanced scorecard" modela u mjerenju performansi malih i srednjih poduzeća u Bosni i Hercegovini. *Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu*, 9(1), 215-224.

Seleem, S. N., Attia, E. A., Karam, A. & El-Assal, A. (2020). A lean manufacturing road map using fuzzy-DEMATEL with case-based analysis. *International Journal of Lean Six Sigma*.

Shaik, M. N., & Abdul-Kader, W. (2014). Comprehensive performance measurement and causal-effect decision making model for reverse logistics enterprise. *Computers & Industrial Engineering*, 68, 87-103.

Shapkarina, V., Costa, P., da Silva, S., Gorenc Zoran, A., Kragelj Mikolič, K., Snedec, E.,... & Fontanesi, V. (2022). Predstavitev profila menedžerja za dobro počutje na delovnem mestu za preprečevanje stresa, povezanega z delom, in boj proti njemu. IO5 – Razvoj priročnika za menedžerje za dobro počutje na delovnem mestu.

Pridobljeno 02.09.2022 iz https://welly-project.eu/wp-content/uploads/2022/07/WELLY_IO5_slovene.pdf.

Sigalas, C. (2015). Empirical investigation of balanced scorecard's theoretical underpinnings. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 11(4), 546-572.

Sorensen, G., Dennerlein, J. T., Peters, S. E., Sabbath, E. L., Kelly, E. L. & Wagner, G. R. (2021). The future of research on work, safety, health and wellbeing: A guiding conceptual framework. *Social Science & Medicine*, 269, 113593.

Stewart-Brown, S., Tennant, A., Tennant, R., Platt, S., Parkinson, J. & Weich, S. (2009). Internal construct validity of the Warwick-Edinburgh mental well-being scale: a Rasch analysis using data from the Scottish health education population survey. *Health and quality of life outcomes*, 7(1), 1-8.

- Street, D. & Ní Léime, Á. (2020). Problems and prospects for current policies to extend working lives. In *Extended Working Life Policies* (pp. 85-113). Springer, Cham.
- Sundin, H., Granlund, M. & Brown, D. A. (2010). Balancing multiple competing objectives with a balanced scorecard. *European Accounting Review*, 19(2), 203– 246.
- Sutton, A., Evans, M., Davies, C. & Lawson, C. (2016). The development and longitudinal evaluation of a wellbeing programme: An organisation case study. *International Journal of Wellbeing*, 6.
- Šoba Tovšak, M. (2016). Pravni in davčni vidiki vlaganja v programe promocije in krepitve zdravja na delovnem mestu. (Doctoral dissertation, Univerza v Mariboru, Pravna fakulteta).
- Terkel, S. (Ed.). (1974). *Working: People talk about what they do all day and how they feel about what they do*. The New Press.
- Terry, P.E. (2016). The Role of American Heart Association (AHA) in Advancing Workplace Health Promotion. *American Journal of Health Promotion*, 30(7), 563-582.
- Tetrick, L. E. & Winslow, C. J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 583-603.
- Thananchayana, K. &. (2018). Successful Implementation of the Balanced Scorecard in a Telecommunications Firm: An Institutional Theory Analysis. 26-34.
- Thekdi, S. & Aven, T. (2019). An integrated perspective for balancing performance and risk. *Reliability Engineering & System Safety*, 190, 106525.
- Torrents Arévalo, J. A., Vilajosana Crusells, J. & Cignitas, C. P. (2022). Literature review on the effect of balanced scorecard on employee wellbeing. *International journal of business and management*, 17(3), 103-120.
- Tušak M., Zirnstein, E., Blatnik, P., ...Čoh, M. Psihološki, ekonomski in pravni vidiki promocije zdravja na delovnem mestu. Fakulteta za šport. Ljubljana.
- Utomo, S. T. D., Machmuddah, Z. & Setiawanta, Y. (2019). Balanced scorecard: learning and growth perspective. *Jurnal inovasi ekonomi*, 4(2), 55-66.

- Van Der Aalst, W. M., La Rosa, M. & Santoro, F. M. (2016). Business process management. *Business & Information Systems Engineering*, 58(1), 1-6.
- Van Marrewijk, M. (2004). A value based approach to organization types: Towards a coherent set of stakeholder-oriented management tools. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 147–158.
- Van Rhenen, W., Blonk, R. W., van der Klink, J. J., & Schaufeli, W. B. (2005). The effect of a cognitive and a physical stress-reducing programme on psychological complaints. *International archives of occupational and environmental health*, 78(2), 139-148.
- VanderWeele, T. J. (2019). Measures of community well-being: A template. *International Journal of Community Well-Being*, 2(3), 253-275.
- VanderWeele, T. J., Trudel-Fitzgerald, C., Allin, P., Farrelly, C., Fletcher, G., ... & Kubzansky, L. D. (2020). Current recommendations on the selection of measures for well-being. *Preventive Medicine*, 133, 106004.
- Vaupot, Z. (2018). *Strateški management in politika podjetja: zapiski predavanj*. Katoliški inštitut, Fakulteta za poslovne vede.
- Veenhoven, R. (2020). Measures of happiness. World Database of Happiness, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands.
- Vrdoljak Raguž, I. (2010). Specifičnosti metodoloških pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima. *Poslovna izvrsnost*, 4(2), 107-117.
- Waterman, A. S. (2008). Reconsidering happiness: A eudaimonist's perspective. *Journal of Positive Psychology*, 3(4), 234–252.
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1063-1700.
- Wheelen, T. L., Hunger, J., Hoffman, A., Bamford, C. E. 2014. *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (14th ed.). New York: Prentice Hall Inc.
- WHO (1948) Constitution. World Health Organization, Geneva.

Wijngaards, I., King, O. C., Burger, M. J., & van Exel, J. (2022). Worker Well-Being: What it is, and how it should be measured. *Applied Research in Quality of Life*, 17(2), 795-832.

Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International journal of management reviews*, 1(4), 367-413.

Wright, P. M. & Steinbach, A. L. (2022). Pivoting after almost 50 years of SHRM research: toward a stakeholder view. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 22-40.

Wu, W. W. & Lee, Y. T. (2007). Developing global managers' competencies using the fuzzy DEMATEL method. *Expert systems with applications*, 32(2), 499-507.

Yeung, O. & Johnston, K. (2020). *Resetting the world with wellness: A new vision for a post COVID-19 future*. Miami, FL: Global Wellness Institute.

Zingales, L. (2000). In search of new foundations. *The journal of Finance*, 55(4), 1623-1653.

ZZZS - Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Letno poročilo ZZZS.

Pridobljeno

29.08.2022

iz

[https://api.zzs.si/ZZZS/info/egradiva.nsf/0/12ed7829b4be74dcc12587f80044eabd/\\$FILE/Letno%20poro%C4%8Dilo%202021_23.%20marec%202022.pdf](https://api.zzs.si/ZZZS/info/egradiva.nsf/0/12ed7829b4be74dcc12587f80044eabd/$FILE/Letno%20poro%C4%8Dilo%202021_23.%20marec%202022.pdf).

Povzetek

Integracija merljivih učinkov strateškega upravljanja korporativnega velnesa v uravnoteženi sistem kazalnikov (Balanced Scorecard)

Glavni namen magistrske naloge je bil dopolniti teoretični koncept USK in praktikom olajšati uporabo USK v praksi.

Uravnoteženi sistem kazalnikov velja za najbolj uporabljan sistem nadzora poslovne uspešnosti. Njegova učinkovitost se je izkazala v povezanosti in uravnoteženosti med različnimi tržnimi in netržnimi področji, vključitvi finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha ter trenutnih in prihodnjih vidikov poslovanja. Kot velja pravzaprav za vsak teoretični koncept, pa je vzporedno naraščalo število njegovih kritik, predvsem zaradi premajhne neposredne uporabnosti v vsakodnevni poslovni praksi, prevelike operativne zahtevnosti, pomanjkljive vsebine njegovih dimenzij ter nepojasnjenih vzročno-posledičnih povezav med elementi.

Po drugi strani je v dobi 21. stoletja prišlo do spremembe arhitekture dela, ki zahteva prilagodljivost, sodelovalnost, visoko raven motivacije, energije, zavzetosti, ustvarjalnosti in kognitivnih sposobnosti. Za polno izkoriščen človeški potencial se zahteva posameznika v dobrem telesnem, duševnem, čustvenem in socialnem stanju. Takšni posamezniki predstavljajo največje bogastvo, ki povečuje uspešnost in ustvarja vrednost organizacije.

V tej luči smo v teoretičnem delu naredili pregled celovitega koncepta Uravnoteženega sistema kazalnikov in njegovih področnih dopolnitev (Hero Scorecard, Dematel, Trajnostni uravnoteženi sistem kazalnikov) ter skozi sodobne ugotovitve predstavili koncept korporativnega velnesa. V empiričnem delu magistrske naloge smo, izhajajoč iz analize trenutnih kazalnikov stanja zdravja in dobrega počutja v Sloveniji, na primeru izbrane slovenske organizacije analizirali uporabo omenjenih konceptov.

Na podlagi ugotovitev znanstvenoraziskovalnih in strokovnih prispevkov ter lastne analize organizacije smo vsebinsko in grafično predstavili predlog novega oz. dopoljenega teoretičnega koncepta, poimenovanega KV-USK, ter naredili korak naprej v teoretičnem razumevanju Uravnoveženega sistema kazalnikov in dobrega počutja. Na ta način smo prispevali k vzpostavitvi pogojev za celovitejše merjenje, učinkovitejši pristop k strateškemu upravljanju ter razvoj vodenja in upravljanja človeškega kapitala, kar posledično prispeva k boljšemu poslovanju organizacije.

Z vidika poslovne prakse smo oblikovali novo znanje glede razumevanja in pomena večdimenzionalnega pristopa korporativnega velnesa ter strateškega upravljanja človeških virov. Podali smo tudi izhodišča za utemeljitev nadaljnjih naložb v dejavnosti dobrega počutja, tako na nivoju posamezne organizacije kot države.

Ključne besede: strateški management, Uravnoveženi sistem kazalnikov, korporativni velnes, merjenje uspešnosti, zdravje in dobro počutje, uspešnost podjetja

Abstract

Integrating Measurable Impact of Strategic Management of Corporate Wellness Into the Balanced Scorecard

The main objective of the master thesis was to complement the theoretical concept of the BSC and to facilitate the practical application of the BSC by organisations.

The Balanced Scorecard is considered the most widely used performance monitoring system. Its effectiveness is demonstrated by the integration and balance between different market and non-market areas, the inclusion of financial and non-financial performance indicators as well as current and future aspects of the company. However, as with any theoretical concept, there has been a parallel increase in criticism, mainly due to the lack of direct applicability in daily business practise, the excessive operational complexity, the lack of substance of its dimensions and the unexplained cause-effect relationships between its elements.

On the other hand, the architecture of work has changed in the 21st century, requiring flexibility, collaboration, high levels of motivation, energy, commitment, creativity and cognitive skills. In order to realise the full potential of human beings, individuals must be in good physical, mental, emotional and social condition. These people represent the greatest asset that enhances performance and creates value for the organisation.

Against this background, in the theoretical part we examined the comprehensive concept of the Balanced Scorecard and its sectoral supplements (Hero Scorecard, Dematel, Sustainable Balanced Scorecard) and presented the concept of corporate wellness based on current findings. In the empirical part of the paper, based on the analysis of current indicators of health and wellness in Slovenia, we analysed the application of the above concepts using the example of a selected Slovenian organisation.

Based on the results of scientific work and our own analysis of the organisation, we have presented a proposal for a new or updated theoretical concept called KV-USK and have taken the theoretical understanding of the Balanced Scorecard for health and well-being a step forward. In this way, we have helped to set the stage for more comprehensive measurement, a more effective approach to strategic management and the development of leadership and human capital management, which in turn contributes to better business performance.

From a business practise perspective, we have provided new insights into the understanding and importance of a multidimensional approach to corporate wellness and strategic human capital management. We have also provided a basis for justifying further investment in wellness activities, both at the individual organisation and country level.

Keywords: strategic management, Balanced Scorecard, corporate wellness, performance measurement, health and wellness, organisational performance