

Osebnostne vrednote in odgovorno vodenje

Nikola Šopar, univ. dipl. ing. rač.

Personal values and responsible leadership

Povzetek: Zaradi močnega vpliva, ki ga imajo danes številne gospodarske družbe, korporacije in podjetja, se v ospredje poslovne etike vedno bolj postavlja družbena odgovornost teh podjetij in predvsem njihovih vodilnih kadrov. Kdo so ti ljudje, kaj in kako delajo, kakšni so rezultati tega, kar počnejo in zakaj to počnejo - so ključna vprašanja v razumevanju vodstvenih odločitev. Večino svojega časa posvečajo vodje odločanju in odločitve, ki jih sprejemajo, se odražajo prej ali slej v našem vsakdanjiku. Od kod prihajajo vodje, kaj jih usmerja v njihovih odločitvah in kakšen vpliv na to imajo njihove osebnostne vrednote, je vsebina prispevka, vendar bolj s ciljem, da odpre razpravo in vzpodbudi razmišljanje o tem kot pa da ponudi recepte in vnaprej pripravljene odgovore. V prispevku (prezentacijski del) bo podano tudi nekaj svetlih in temnih primerov iz sodobne zgodovine, v samem članku pa so predstavljene prakse dveh podjetij na področju CSR, in sicer TNT Express Nemčija in HERMES SoftLab d.d. Slovenija.

Ključne besede: menedžerji, upravljanje človeških virov, družbena odgovornost podjetij, TNT Express Germany, Hermes Softlab d.d. Slovenia

Abstract: Due to the strong influence exerted at present by various companies, corporations and businesses, social responsibility is being pushed more and more to the forefront of their business ethics, and in particular social responsibility shown by the management. Who are these people, what and how do they work, what are the results of their work, and why they do it – these are key questions in understanding management decisions. Most of their time is devoted to decision-making and decisions that they make are reflected sooner or later in our everyday lives. Where these leaders come from, what drives them in their decisions and what effect their personal values have on their decisions forms the content of the contribution, although more with the goal of opening up a debate and stimulate contemplation of the subject, while also offering recipes and pre-prepared answers. The contribution (presentation) will provide some good and bad examples from contemporary history, while the article itself presents practices of two companies in the field of CSR, namely TNT Express Germany and HERMES SoftLab d.d. Slovenia.

Key words: managers, human resources management, corporate social responsibility, TNT Express Germany, Hermes Softlab d.d. Slovenia

PODOBA PODJETJA IN VODJE

Kaj je podjetje? Zakaj in kdaj za nekatera podjetja pravimo, da so uspešna, odgovorna, okolju in ljudem prijazna, za druga spet, da so malomarna, nečloveška in slaba?

Vsak od nas ima o podjetjih, ki jih pozna, opazuje, spremlja, svoje mnenje, **percepcijo**. Od česa je odvisna ta percepcija? Kljub temu, da se podjetja zelo trudijo ustvariti dober imidž v javnosti skozi marketing, medije in PR, in za to ponavadi porabijo precej sredstev, podoba, ki si jo podjetje ustvarja v naših očeh, je v največjem delu odraz vodstva tega podjetja in poslovne etike, ki jo le-to vzpostavlja. Kajti **vodstvo in njegova dejanja** so praviloma najbolj izpostavljeni očem javnosti.

Naslednje logično vprašanje je: **kdo so vodje in od kod prihajajo?**

Poglejmo najprej, **v kakšnem okolju danes delujejo vodje podjetij.**

VODJE IN OKOLJE

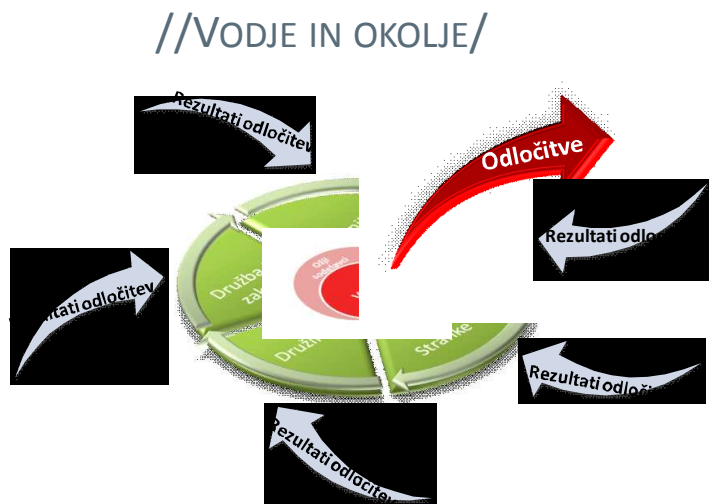
Makro okolje

Današnji svet je svet korporacij in smo v veliki meri odvisni od izdelkov in storitev, ki jih od njih dobivamo. Odvisni smo od energije, ki nam jo dobavljajo, hrane in zdravil, ki jo proizvajajo, od njih kupujemo obleko, obutev in kozmetične izdelke, od njih dobivamo informacije in zabavo (novice, glasba, film, knjige, časopisi...). Dejstvo je, da danes v svetu obstajajo podjetja, ki lahko vplivajo na družbeno-politična dogajanja v svetu, ki lahko odločajo o vojni in miru, blagostanju in revščini in s tem direktno ali indirektno vplivajo na naša življenja.

Zaradi tega se vedno bolj v ospredje poslovne etike postavlja družbena odgovornost podjetij in njihovih vodilnih kadrov - kdo so, kaj delajo, kako delajo, kakšni so rezultati tega, kar počnejo in **zakaj to počnejo**. Pogosto nas tudi zanima, kakšni so ti ljudje v resnici, vsakdanjem življenju, kaj jih definira, motivira in žene, da delajo to, kar delajo, ter, seveda, kakšen je njihov odnos do okolja, v katerem delujejo in nenazadnje družbe v celoti.

Mikro okolje

Vodje in njihovi najbližji sodelavci (od katerih je dostikrat odvisna uspešnost vodje) so nenehno izpostavljeni "pritiskom" različnih deležnikov (ang. stakeholders) - lastniki (delničarji) zahtevajo dobre poslovne rezultate in povračilo naložbe, zaposleni svoje plače in urejeno delovno okolje, stranke pravočasno in kakovostno opravljeno delo, družba pa spoštovanje zakonov in družbeno odgovornost. Na koncu je tu tudi družina te osebe - vodje, ki zahteva od njega/nje, da je dober in odgovoren oče, mati, soprog ali soproga.



Vsi ti deležniki imajo do osebe-vodje zahteve in pričakovanja, ki so si lahko med sabo podobna ali diametralno popolnoma različna.

Naloga vodje je, da uspešno, kot verziran hodec po vrvi, balansira med vsemi deležniki in se **ODLOČA**. **Odločanje** je ena izmed najpogostejših aktivnosti vodij - kdaj in kako bo posameznega deležnika zadovoljil (ali ne), ga dal v ospredje ali v ozadje (prioritete), mu posvetil več ali manj pozornosti. Ob tem pa se zaveda, da vsaka odločitev prinaša neki rezultat, ki tako ali drugače vpliva na zadovoljstvo ostalih deležnikov.

MOTIVACIJE KOT GONILNA SILA VODENJA

Kako se odločajo vodje? Kako se na splošno ljudje odločamo?

Odločamo se na podlagi kompetenc/znanj, izkušenj, informacij, **motivacij**.

Sigurno tole niso vsi dejavniki, na katerih slonijo naše odločitve, za našete pa menim, da so ključni. Razen motivacije so vsi našeti samo orodje, ki nam pomaga pri odločitvah. **Največjo težo pri odločitvah pa ponavadi ima motivacija.** Motivacija je vodja sam, motivacija je odraz njegovega karakterja in gonilnih sil, ki ga usmerjajo v življenje. Motivacija vpliva na naše odločitve - ali bomo kot vodja ravnali vestno in odgovorno ali pa bomo malomarni in celo zavestno škodovali podjetju in družbi v celoti. **Motivacije na splošno so ključ razumevanja dogajanj v sodobni družbi** - zakaj nekdo počne to kar počne in na način kot to počne.

Naštejmo nekaj tipičnih motivacij sodobnega vodje in, nenazadnje, tudi večine nas.

Motivacije:

- biti bogat,
- biti vpliven,
- biti uspešen in spoštovan,
- dosegati zadane cilje,
- poraziti nasprotnika,
- biti (družbeno) koristen,
- pomagati drugim (altruizem),
- ...

OSEBNE VREDNOTE IN NJIHOV VIR

Motivacije so, kot vidimo, lahko materialne in nematerialne in so ozko povezane z **osebnimi vrednotami posameznika**. Vrednote na splošno so kategorija, ki se ne spreminja s časom in niso podrejene trenutni družbeni modi, so neka konstanta naše civilizacije. *Življenje, Zdravje, Prijateljstvo, Mir, Svoboda, Poštenost* - naj naštejemo le nekaj splošnih civilizacijskih vrednot.

Od kod prihajajo vrednote? Kako jih pridobivamo, osvajamo?

Odgovor se lahko postavi v obliki proti-vprašanja: **OD KOD PRIHAJAJO VODJE?**



Tile malčki na sliki bodo mogoče nekega dne vodje. Eni bodo vodili podjetja, drugi oddelke in time, tretji bodo vodje bolnišnic, nekateri bodo ravnatelji šol, nekateri pa spet politični vodje.

Kakšna bo kakovost njihovega vodenja, kakšne bodo njihove odločitve in motivacije za odločitve, je v veliki meri odvisno od vrednot, ki jih bodo prinesli s seboj v življenje, ko odrastejo.

Kot izkušeni oče in menedžer hrabro trdim - vodje in vrednote prihajajo iz istega izvora - iz družine. **Vrednote so nam vsajane v zavest od rojstva. V največji meri - skozi družino.**

OD OSEBNIH VREDNOT DO VODSTVENIH ODLOČITEV IN NAZAJ

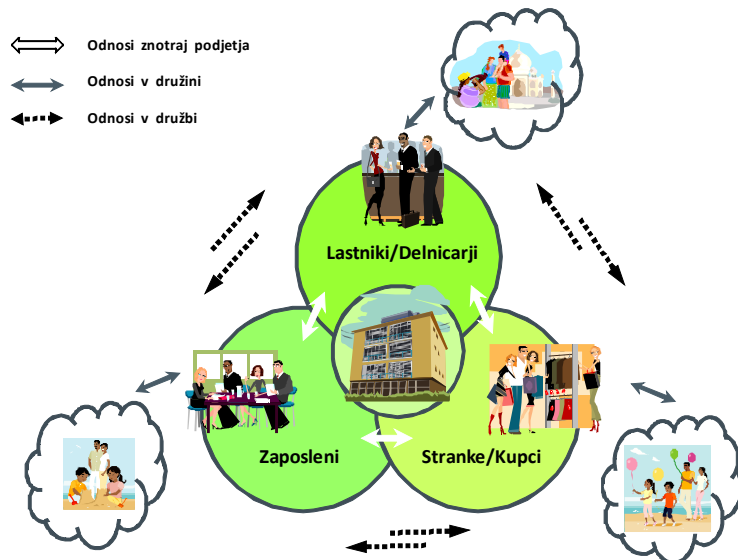
//GOJIŠČE VREDNOT/



Torej, iz družine skozi vrednote pridemo do motivacij, ki pogojujejo odločitve.

Poglejmo sedaj pot, kako te odločitve skozi povratno zanko vplivajo na nas in naša življenja.

Če ponazoritev podjetja nekoliko poenostavimo, lahko rečemo, da je podjetje institucija, ki nastane na preseku interesov nekih skupin ljudi. Investitorji oz. (so)**lastniki** podjetja investirajo svoj denar v neki posel (izdelek, storitev) z namenom, da se ta investicija v nekem določenem času povrne. Da bi se to zgodilo, je potrebno imeti **kupce** oz. stranke, ki so pripravljene kupiti njihov proizvod. Vendar, da bi storitev ali proizvod sploh prišel do stranke, je potrebno imeti delavce oz. **zaposlene**, ki ga bodo ustvarili.



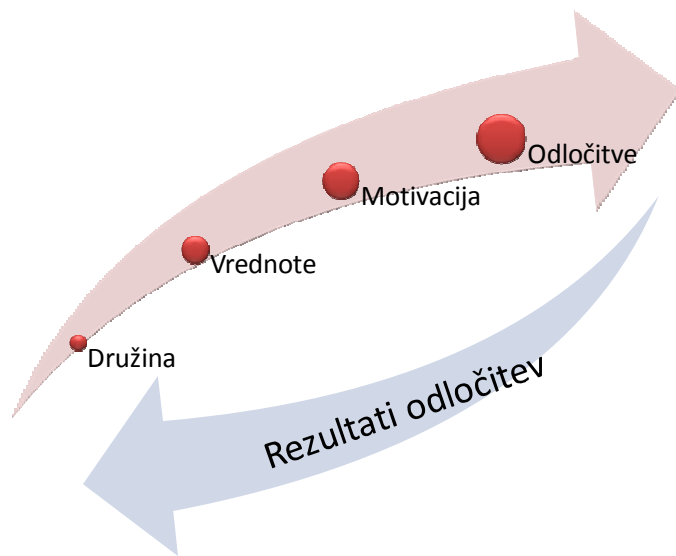
Skupine znotraj tega trikotnika s svojimi aktivnostmi vplivajo druga na drugo.

Vsak izmed zgoraj naštetih skupin je pa član neke družine. Kar pomeni, da se vse interakcije znotraj podjetja prej ali slej prenesejo na družino preko njenega "predstavnika" v trikotniku.

Kar pa je pri tem zanimivo, je to, da je možna tudi obratna pot. Tako kot podjetje vpliva na življenje posameznikov in njegove družine, tako tudi posameznik, bolj ali manj uspešno, lahko vpliva na "življenje" podjetja preko svojega dela in vrednot, ki jih prinaša v podjetje.

Lahko rečemo: **Vse kar iz družine izvažamo v družbo in gospodarstvo, se vrača iz družbe in gospodarstva nazaj v lokalno skupnost in družino!**

Ali še drugače povedano – osebne vrednote, ki jih pridobimo doma, se prej ali slej začnejo odražati v naših odločitvah. Le-te pa vplivajo na nas in naše okolje.



KAKRŠNI SO LJUDJE, TAKŠNA JE ORGANIZACIJA oz. PODJETJE

V podjetju ima veliko vlogo t.i. človeški faktor. Podjetje s(m)o ljudje, ne pa računalniki, stroji, pisarne, mize in omare. Ti ljudje odločajo, upravljajo proizvodnjo, denar in zaposlene, sklepajo posle, opravljajo delovne naloge in se ukvarjajo s strankami, dobivajo in posredujejo informacije.

Poglejmo primer.

Kdo je odgovoren za uspehe ali neuspehe podjetja? Primarno so to vodilni ljudje, saj so najbolj izpostavljeni v podjetju in njihova dejanja pa imajo največjo težo. Neodgovorno in nemoralno vodenje, napačne in slabe odločitve, zloraba informacij ipd. škodijo podjetju in ga lahko uničijo. Toda, tudi zaposleni nosijo svoj del odgovornosti. Nevesten in neodgovoren odnos zaposlenega do dela in do strank povzroči škodo podjetju, izgubo stranke in posla ali celo izgubo človeškega življenja.

In kdo plača ceno neuspeha podjetja? Naša lokalna skupnost in naše družine - ljudje ostajajo brez službe, eksistenca družine je ogrožena, pri večjih katastrofah pa se posledice lahko čutijo v lokalni skupnosti, regiji ali celo državi.

Torej, povezava med odločitvami, osebnimi vrednotami in vsakdanjim življenjem je živa in občutljiva ter močno izpostavljena vzročno-posledičnim dejavnikom. Zato se splača premisliti, kakšne so naše družine, kako so nam pomembne in kakšne ljudi vzgajamo za bodoče vodje.

VREDNOTE VODIJ

In kakšne ljudi si potem želimo imeti za vodje?

Na to temo je bilo narejeno precej raziskav, v eni izmed njih je na prvem mestu bila integriteta vodilne osebe (žal te-le raziskavo nisem uspel ohraniti) ali z drugimi besedami poštenost in iskrenost. Moje osebno mnenje pa je, da v družbeno odgovornem podjetju potrebujemo vodje, ki jim niso tuje moralne kategorije, kot so: **etičnost** (torej poštenost in iskrenost), **odgovornost**, **humanost in altruizem**.

Ker pa smo ljudje smo krvavi pod kožo, imajo v družbi in podjetju pomembno vlogo kontrolni mehanizmi: nadzorni odbori, zakoni in inšpekcije, revizorji, sveti delavcev, **posameznikova vest**.

Od vseh naštetih pa ima največjo težo prav posameznikova vest. Le-ta določa meje poštenosti, etičnosti in osebne morale in je odvisna predvsem od osebnih vrednot posameznika. **Posameznikova vest določa mejo osebne morale** – ali se bo le-ta ustavila pri kraji denarja iz blagajne podjetja, pri kraji pisala iz pisarne ali pa "samo" pri goljufanju v igrici. Človek ne jezi se.

Poglejmo zanimivo zgodbo človeka s pecivom. (Vir: Steven D. Levitt, Stephen J. Dubner; *Freakonomics*)

Paul Feldman, ekonomist v ZDA, je opravljal svoje delo v različnih korporacijah v Washingtonu, pogosto na dokaj visokih položajih. Imel pa je eno zanimivo navado – svojim službenim kolegom je zjutraj rad prinašal pecivo. Najprej občasno, potem vedno pogostejše. Nekega dne, ko se je naveličal dela po korporacijah, je odločil svoj hobi spremeniti v posel. Ustanovil je družinsko podjetje in začel raznašati pecivo po washingtonskih podjetjih. Poslovni

model je bil naslednji: zjutraj je pripeljal pecivo, ga dal na določeno mesto, zraven pa cenik in škatlico za zbiranje denarja. Posel je slonel izključno na zaupanju. Ker pa je hkrati vodil evidenco prodaje, je prišel do zanimivih ugotovitev. V bistvu je kmalu ugotovil, da meri eno človeško lastnost - poštenost ljudi. In kaj je ugotovil?

- Meje osebne morale so zelo spremenljive in odvisne od okolice:
 - nikoli ni dosegel več kot 95% plačljivost - vedno so bili posamezniki, ki so mislili, da jim ni potrebno plačati peciva;
 - kljub temu nikoli niso ukradli cele škatlice z denarjem - družbene norme in osebna etika je še vedno preprečevala resnejše kraje;
 - bolj poštene so bili takrat, ko je bil zraven škatlice z denarjem (efekt policije);
 - bolj poštene so bili tisti oddelki, kjer so se dobro razumeli s šefom in imeli rad svoje delo (efekt napredne družbe).
- Sram je močna motivacija za poštenje:
 - v manjših firmah so bili bolj poštene kot v velikih korporacijah (ker si bolj izpostavljen, vsi se med sabo poznajo).
- Višje kot si, več pravic si lastiš:
 - na višjih nadstropjih (kjer je bil lociran višji menedžment) so bili manj poštene kot v pritličju (kjer so delavci) - začel se je spraševati:
 - Ker mislijo, da so bolj zaslužni?
 - So s prevarami prišli tudi na vrh?
 - Kakšni ljudje potem vodijo to firmo, kakšne vrednote tam sploh veljajo?

Kar hočem poudariti še enkrat - osebna morala posameznikov, predvsem tistih na vodilnih položajih v podjetjih, v veliki meri odloča o splošni podobi, ugledu in uspešnosti podjetja.

PRIMER DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PRAKSI

V svoji karieri kot vodja upravljanja kakovosti v podjetju HERMES Softlab in kot ocenjevalec EFQM za nagrado EEA sem imel priložnosti spoznati različne primere in dokaze odgovornega vodenja in družbene odgovornosti podjetij. Rad bi predstavil dve podjetji, ki oba omenjena segmenta delovanja že pokrivata v svojem dnevnem poslovanju. Eno izmed njih je HERMES SoftLab d.d. v katerem sem zaposlen že enajsto leto, drugo pa je TNT Express Nemčija - zmagovalec EEA 2006.

TNT Express Nemčija

V podjetju TNT Express imajo vzpostavljen zelo strukturiran in integriran sistem družbene odgovornosti, ki je vpet v različne politike, pravila, procese, certifikate in akcije (kratko-, srednje- in dolgoročne).

Svojo družbeno odgovornost izkazujejo na podlagi modela EFQM skozi več plasti, ki se med seboj prepletajo. Omenim naj samo tri najbolj izražene.

Odgovornost vodstva (Leadership):

- Z Etičnim kodeksom poslovanja (Code of conduct), Pravili poslovanja (Business Principles) in Politiko kakovosti definirajo ter zahtevajo odgovorno in etično ravnanje na vseh področjih delovanja zaposlenih.
- Najvišje vodstvo (Top management) je ustanovilo telo »Sustainability committee«, kjer se predstavniki najvišjega vodstva ukvarjajo z različnimi pobudami in programi izboljšav na šestih področjih:
 1. People are the heart of the company – opisano spodaj
 2. Sustainability – poslovati odgovorno in omogočiti dolgo in stabilno poslovanje/življenje podjetja
 3. Transparency & integrity – odprti in iskreni dialog do vseh deležnikov – lastnikov, zaposlenih, partnerjev, družbe
 4. Diversity and equal opportunities - opisano spodaj
 5. World Food Programme "Moving the world" - opisano spodaj
 6. Environmental responsibility – opisano spodaj

Odgovornost do družbe (Society):

- Transparency & integrity - sodelovanje in odprt dialog z lokalno skupnostjo;
 - z lokalnimi oblastmi - redni obiski, reševanje odprtih vprašanj in problemov, druženja;
 - s policijo - skupno sodelovanje za zmanjševanje kriminala v transportnih dejavnosti;
 - z uradom za zaposlovanje;
 - s šolami in univerzami - delo na skupnih projektih, štipendije;
 - z državnimi uradi za zaščito okolja;

- definirali so 20 posebnih pravil za voznike tovornjakov, s katerimi skrbijo za varnost v prometu;
- World Food Programme - zbiranje sredstev za afriške dežele in prostovoljno delo zaposlenih v Afriki;
- Environmental responsibility
 - vpeljan okoljevarstveni standard ISO 14001;
 - skrb za porabo energije in za zmanjševanje odpadkov, številne nagrade na tem področju.

Odgovornost do zaposlenih (People):

- Obsežen HR management (podkrepljen s številnimi HR nagradami), ki zajema:
 - številne politike in pristope v zvezi s politiko zaposlovanja, razvoja/izobraževanja in planiranja kadrov
 - merjenje zadovoljstva zaposlenih;
 - opravljanje letnih razgovorov zaposlenih in nadrejenih.
- Korporativna vrednota "People matters", ki se odraža v naprednem in transparentnem sistemu nagrajevanja, vzpodbujanju in nagrajevanju pobud in predlogov vsakega posameznika;
- Socialna občutljivost:
 - možnost skrajšanja delovnega časa;
 - različne upokojitvene sheme – vse prispevke plačuje podjetje, možnost predčasne upokojitve za ogrožene skupine, nagrade ob obletnicah delovne dobe.
- Certifikati
 - Health & safety standard OHSAS 18001;
 - certifikat IiP (Investor in People).
- Kultura "odprtih vrat";
- Princip Diversity and equal opportunities – sprejemanje različnosti in enake možnosti za vse, ne glede na nacionalnost, raso ali spol;
- Sodelovanje s sindikati in svetom delavcev.

HERMES SoftLab d.d. (HSL)

Aktivno sodelovanje zaposlenih v upravljanju podjetja

- Zaposleni so izvolili svoje telo - Svet delavcev, sestavljen je iz predstavnikov zaposlenih in tesno sodeluje z upravo. Tako delavci aktivno sodelujejo v kreiranju poslovnih politik in pravilnikov podjetja.
- Sodelovanje v nadzornem odboru - v 3-članskem nadzornem odboru je tudi predstavnik zaposlenih.
- Princip solastništva - HSL je, kot sodobno podjetje, uporabil idejo solastništva zaposlenih (z delniškimi opcijami) in s tem dal jasno sporočilo, da zaposleni niso le najeta delovna sila, temveč nekdo, ki je del podjetja.

Odgovornost do zaposlenih

- Napredni pristopi k upravljanju s človeškimi viri (Humane resource management):
 - vrednote in zakonsko-etična odgovornost do zaposlenih so vgrajeni v politike podjetja - ljudje so glavni kapital podjetja;
 - letni razgovori (PersonalEvaluation/PersonalDevelopment – PE/PD);
 - merjenje zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih (raziskava SIOK);
 - transparenta in jasna politika napredovanja in kriteriji nagrajevanja (denarno in nedenarno);
 - program mentorship (neophyte trening + uvajanje);
 - program Ambassador (zagotavljanje minimalnih pogojev pri delu v tujini);
 - prilagodljiv delovni čas, možnost krajšega delovnega časa;
 - izkoriščanje dopusta po želji zaposlenca in ne vezano na kolektivni dopust.
- Kontinuirano vlaganje v izobraževanje - podjetje skrbi za strokovno rast zaposlenih in jim s tem aktivno pomaga slediti potrebam tržišča ter se hkrati izogiba problemu strokovnih presežkov. Na tem področju kotira podjetje zelo visoko **s kompetenčnimi centri**, ki skrbijo za:
 - izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih;
 - kopičenje in razvoj znanj;
 - politiko štipendiranja in dodatnega izobraževanja za zaposlene.
- Partnerski odnos nadrejenih in podrejenih:
 - *Team management* je izraz, ki se je udomačil kot pojem za delo z ljudmi (namesto izraza nadrejeni uporabljamo izraz team manager);
 - nadrejeni veliko časa posvečajo delu z ljudmi, skrbijo za njihov razvoj in kariero v podjetju, opravljajo uradne (letni razgovori - PE/PD) in neuradne pogovore (coffee talks) z njimi;
 - neomejena komunikacija pri pobudah zaposlenih;

- v veljavi je politika odprtih vrat (open door policy);
 - visoka stopnja zaupanja sodelavcem in s tem svobode pri delovanju.
- Socialna senzibilnost - nekaj primerov občutljivosti podjetja do potreb in problemov zaposlenih:
 - razumevanje in toleranca delodajalca do družinskih potreb in ljudi v stiski (bolezen, smrt, problemi starševstva) in aktivno iskanje pomoči;
 - aktivno raziskana uvedba otroškega vrtca za otroke zaposlenih;
 - strpnost do ljudi s problemi (iskanje rešitve problema, finančne pomoči v stiski...);
 - pomoč pri prezaposlovanju (v času krize na trgu delovne sile).
- Ugodnosti in nedenarne oblike nagrajevanja:
 - dodatno zdravstveno zavarovanje, dodatno pokojninsko zavarovanje, nezgodno zavarovanje;
 - prosti čas pod okriljem sponzorstva podjetja:
 - kulturno in športno društvo, omogoča storitve tudi partnerjem zaposlenih;
 - izleti, druženja, team building in podobni dogodki, sofinancirani iz virov podjetja;
 - 1 dan na leto odsotnosti od dela brez opravičila;
 - pomoč tujcem pri urejanju kreditne sposobnosti, nakupu nepremičnin, učenju slovenskega jezika (organizacija tečajev);
 - izven-službene ugodnosti za zaposlene (popusti).

Odgovornost do širše javnosti

- sodelovanje z univerzami in srednjimi šolami pri pripravi izobraževalnih programov;
- predstavitve podjetja in IT dejavnosti na sedežu podjetja;
- dnevi odprtih vrat;
- sodelovanje z organizatorji dogodkov in tekmovanj z IT področja:
 - ZOTKA (Festival računalništva);
 - Društvo študentov informatike (HSL USA tour);
 - SUPP (Študentsko univerzitetno prvenstvo v programiranju);
 - Microsoft (Imagine Cup);
 - OTS.
- EdIT poletna šola HERMES SoftLaba;
- politika sponzoriranja in doniranja;
- stipendije.

Zaključek

Odgovorno vodenje je odraz odnosa vodij do vseh deležnikov (stakeholders) podjetja. Bolj ko je le-ta uravnotežen, boljša je podoba podjetja in njegovega vodstva v naših očeh. Sam odnos do deležnikov je spet odvisen od etičnosti in odgovornosti podjetja in ljudi v podjetju, ki pa sta pogojena tudi z osebnimi vrednotami posameznika.

Za konec še besede zmagovalca EEA 2006:

"Naturally, the company's results and the increase in shareholder value are important... However, this material value increase can only be maintained by adhering to certain values in the future: employee orientation, client orientation and our responsibility within society, both socially and ecologically."

(Donald Pilz, CEO, TNT Express Germany).

Literatura:

STEVEN D. LEVIT, STEPHEN J. DUBNER, *Freakonomics*, Roughcut edition, 2006

BERNHARD HÄRING, *Kristov zakon – VIII poglavje: Etika društveno-gospodarskog života*; Zagreb, Kršćanska sadašnjost 1986

JOAN MAGRETTA, *What management is*, The Free Press, New York, 2002

NIKOLA ŠOPAR, *Družina kot subjekt v podjetju; referat na konferenci Pomurskega društva za Kakovost, Murska Sobota, 29. 11. 2006*

NIKOLA ŠOPAR, *Odgovorno vodenje in družbena odgovornost sodobnega podjetja, referat na konferenci SZK, Portorož, November 2007*