

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Talija Ukmar

Strateško upravljanje s človeškimi viri za trajnostni razvoj podjetij in etičnih trgov

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Talija Ukmar

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Strateško upravljanje s človeškimi viri za trajnostni razvoj podjetij in etičnih trgov

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Strateško upravljanje s človeškimi viri za trajnostni razvoj podjetij in etičnih trgov

Z diplomsko nalogo želim prikazati trenutno stanje slovenskega in delno tujega trga v razmerju s teorijo trajnostnega razvoja ter možno izhodišče za reševanje nastale situacije, zgrajeno na predpostavki, da je prihodnost v trajnostnem, inovativnem podjetništvu in etičnih trgih. V tem pogledu so ključne strategije upravljanja s človeškimi viri, ki kreirajo etično klimo znotraj organizacije s ciljem sonaravnega, trajnostnega razvoja, prav tako pa zagotovijo širjenje etičnega ravnanja izven organizacijskih meja. Ključno vprašanje je, kateri so ključni gonilniki in kako naj trajnostno gibanje dejansko postane družbeno (ne le osebno/korporativno/birokratsko) in kako naj se s spremembami soočajo v Sloveniji in tujini prevladujoča mala in srednja podjetja, ki praviloma nimajo na mestu zaposlenih strokovnjakov za človeške vire in povezane trajnostne strategije. Trajnost in s tem etičnost mora postati višji cilj, osnovna vrednota in pravilo poslovanja, ki je podprt tudi s strani države v obliki finančne in strokovne pomoči ter sankcij.

Ključne besede: strateško upravljanje s človeškimi viri, trajnostni razvoj, etični trgi.

Strategic human resource management for sustainable development of companies and ethical markets

With this thesis, I would like to present the market situation in Slovenia and abroad in connection to the theory of sustainable development and the propose of a possible starting point for resolving this current situation, based on the premise that the future lies in sustainable, innovative business and ethical markets. From this point of view, human resource management strategies are crucial as they create a suitable organizational ethical climate with the purpose of sustainable development and expanding ethical behaviour across the corporation and onto the community and wider society. The main question is what the key drivers for change are and how to transform this motion from personal/corporate into social. Furthermore, how small and middle-sized companies in Slovenia and the rest of the world could face the changes as they usually do not have HR and sustainability specialists on site. Sustainability and ethical behaviour in the market has to become a higher goal, basic value and rule, backed up by the state in the form of financial and professional help and sanctions.

Keywords: strategic human resource management, sustainable development, ethical markets.

KAZALO

1	UVOD.....	5
1.1	Opredelitev področja in cilji	5
1.2	Uporabljene metode raziskovanja.....	6
1.3	Struktura naloge	6
2	OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV	7
2.1	Strateško upravljanje	7
2.2	Strateško upravljanje s človeškimi viri.....	8
2.3	Organizacijska kultura in organizacijska klima	9
2.4	Trajnostni razvoj	11
2.5	Etični trgi	15
2.5.1	Etična produkcija	17
2.5.2	Etična potrošnja	18
3	TRAJNOSTNO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI – primeri iz prakse.....	19
3.1	L’Oreal.....	19
3.2	Adidas	21
3.3	Biogen Idec	24
3.4	H&M.....	26
3.5	Povzetek pregleda primerov iz prakse	28
4	ANALIZA TRAJNOSTNEGA RAZVOJA V SLOVENIJI	30
4.1	Razvojna strategija.....	31
4.2	Podjetništvo v praksi.....	35
4.3	Odgovorno podjetništvo	36
4.3.1	Gorenje	37
4.3.2	Krka	40
4.3.3	Kritična analiza odgovornega poslovanja Gorenja in Krke	42
4.4	Stopnja etičnosti slovenskega trga	43
5	SKLEP	49
6	LITERATURA	51
	PRILOGI	56
	Priloga A: Teoretična razporeditev etične klime	56
	Priloga B: Globalnih 100 najbolj trajnostnih korporacij	57

1 UVOD

Cilj etike je razkritje pravil, ki naj bi vodila vedenje ljudi in pa razkritje dobrin, ki naj bi jih bilo vredno zasledovati. Vsaka etična odločitev je sprejeta na podlagi ponotranjenih vrednot posameznika. Vrednote so smernice našega vedenja (na primer vrednota obljube, iskrenosti, odličnosti), ki se oblikujejo v principe. Člani določene družbe vedo, kakšni naj bi bili univerzalni principi etičnega obnašanja družbe, v kateri živijo, vendar pa zaradi okoliščin etične odločitve postanejo vse prej kot preproste.

1.1 Opredelitev področja in cilji

Organizacije kot takšne niso etične; etične so toliko, kolikor so etični njeni akterji. Vsak posameznik ima svoj set vrednot, kar ob večjem številu zaposlenih lahko predstavlja velik izziv. In kam to postavi etiko?

Za namene pričujoče diplomske naloge sem oblikovala naslednjo hipotezo:

Strategija ustvarjanja etične klime in kulture v podjetju je nujna za trajnostni razvoj podjetja.

Medtem ko je strategija več kot nujni sestavni del poslovanja podjetja, je zanimivo vprašanje, ali sta etična klima in kultura nujni za trajnostni razvoj podjetja. Na tej točki je potrebno izpostaviti razlikovanje med pojmom klima in kultura. Vseh pojmov se bom dotaknila tudi v vsebinskem delu naloge, tukaj pa le na kratko omenim, da je etična kultura definirana kot sistem tesno povezanih prepričanj, ki določa vsa pravila in norme v organizaciji (Rush 2012, 95); etična klima pa na drugi strani predstavlja percepcijo pravilnega obnašanja, psihološki mehanizem, skozi katerega so upravljani etični izzivi (Martin in Cullen v Simha in Cullen 2012, 20).

Pri raziskovanju etičnih trgov je pomembno omeniti, da so za kreiranje le-teh ključna socialna podjetja in podjetniki, predvsem zaradi svoje prilagodljivosti in etičnosti. Nicholls (2007) piše, da lahko socialna podjetja ustvarijo nove družbene in okoljske vrednote na tri načine: socialno financiranje, kohezija skupnosti in povezovanje socialnega kapitala ter izobrazba in kreacija trgov.

Vendar je število socialnih podjetij v drastični manjšini. V Sloveniji je bilo na dan 19. 5. 2017 registriranih le 253 socialnih podjetij (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2017), v primerjavi s skupno 191.863 podjetij vseh tipov, evidentiranih v letu 2015 (SURS 2016). Če želimo več družbenih sprememb in sprememb na področju ekonomije in trga, potem je potrebna preobrazba celotnega trga, ne le pojav majhnih socialnih podjetij. Z drugimi besedami mora za uspešno vpeljavo novosti, na primer kreacijo etičnih trgov za trajnostni razvoj, imeti posluh predvsem vodstvo obstoječih narodnih in mednarodnih korporacij ter posameznik.

Cilj pričujoče naloge je predvsem razumeti odnos med etično kulturo, klimo, kreacijo etičnih trgov in trajnostnim razvojem.

1.2 Uporabljene metode raziskovanja

Odgovore na odprta vprašanja in s tem zastavljeno hipotezo bom iskala z analizo in interpretacijo primarne in sekundarne literature, dosegljive preko spletnega iskalnika in fizičnih izvodov v slovenskem, angleškem in švedskem jeziku. Uporabila bom tudi primerjalno analizo kot analitično orodje za razumevanje pojava trajnostnega razvoja in etičnih trgov skozi primerjavo različnih podjetij, njihovih ciljev, strategij in rezultatov. Le skozi primerjavo je namreč možno razumeti posledice in priložnosti različnih strategij v različnih okoljih. Seveda je potrebno nameniti posebno pozornost atributom izbranih podjetij, torej njihovi velikosti, številu zaposlenih, območju delovanja ipd.

1.3 Struktura naloge

V začetku naloge opredelim področja in cilje raziskovanja ter uporabljene metode. V drugem poglavju se skozi definiranje strateškega upravljanja približam področju strateškega upravljanja s človeškimi viri ter organizacijski klimi in kulturi. Oba pojma posebej razdelam. Sledi definicija pojmov trajnostnega razvoja in etičnih trgov. Slednjega dodatno razdelam v podpoglavjih o etični produkciji in etični potrošnji. Tretje poglavje je namenjeno pregledu izbranih primerov iz prakse skozi analizo trajnostnega upravljanja s človeškimi viri. V četrtem poglavju se usmerim na slovenski trg, pregledam razvojno strategijo in podjetništvo v praksi skozi statistike SURS. Nadaljujem z analizo odgovornega podjetništva v Sloveniji skozi pregled trajnosti izbranih podjetij ter zaključim z oceno stopnje etičnosti slovenskega trga. V sklepu podam kritični pregled obdelanih tem in podam nekaj sugestij.

2 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

2.1 Strateško upravljanje

Strateško upravljanje (v nadaljevanju SU) ima zaradi svoje širine mnogo definicij, vsebuje mnogo elementov in razlag. Med drugim naj bi šlo za kontinuum odkritij, izumov, oblikovanja, razvoja, refleksije, neskončen proces rabe domišljije za ustvarjanje strategij in novih metod, prepoznavanje resničnih priložnosti in pričakovanih rezultatov ter nenazadnje kreiranje inovativnih rešitev za doseganje pozitivnih izidov (Rainey 2013, 3).

Avtorja Hitt in Ireland (Hitt in Ireland v Mahdian in Almsafirb 2014, 290) predlagata, da je SU orodje za pridobivanje dostopa do ključnih virov, kot na primer zaveznitva s socialnim kapitalom partnerskih družb in pa zmožnost ustvarjanja odličnih delovnih skupin iz človeškega kapitala, ki je najpomembnejši od vseh virov.

Možina in Zupan (2009) sta zapisala: »Strateško upravljanje organizacije vključuje proces uresničevanja strategije, pri čemer je glavna naloga vodstva, da usklajuje človeške vire z značilnostmi organizacije in potrebami v okolju« (Možina in Zupan 2009, 118).

Leta 1995 so avtorji Michael A. Hitt, R. Duane Ireland in Robert E. Hoskisson v delu *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* razvili model SU, ki vsebuje šest osnovnih točk s sledečo razporeditvijo glede na zaznano pomembnost¹: določanje strateške smeri, razvoj človeškega kapitala, izkoriščanje in vzdrževanje ključnih kompetenc, vzdrževanje učinkovite kulture v podjetju, osredotočanje na etične prakse in ustvarjanje strateškega nadzora (Rush 2012, 2).

Strateški voditelji naj torej razvijejo vizijo za prihodnost organizacije ter jo vpletejo v strateške usmeritve in rezultate, upoštevajoč zunanji in notranji kontekst organizacije. Z drugimi besedami, voditelji določijo, kaj mora biti storjeno in razviti inovativne načine za vpeljavo zunanjih priložnosti in izzivov v notranje zmogljivosti in vire s pozitivnimi rezultati. Predvsem

¹ Komponente so bile razvrščene s strani direktorjev podjetij v ZDA na podlagi modela avtorjev Michael A. Hitt, R. Duane Ireland in Robert E. Hoskisson iz dela *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Rezultati te raziskave so bili objavljeni leta 1998 v članku revije *SAM Advanced Management Journal* (Rainey 2013, 3).

pa naj bi bili ti voditelji odgovorni za zagotovitev, da je dolgoročno poslovanje učinkovitejše kot kratkoročno (Rainey 2013, 23).

2.2 Strateško upravljanje s človeškimi viri

Strateško upravljanje s človeškimi viri (v nadaljevanju SUČV) predstavlja razvijanje dolgoročnih strategij zaposlovanja in razvoja kadrov, doseganje zastavljenih ciljev organizacije s spoštovanjem in upoštevanjem kadrovskih strategij, prilagajanje internim in eksternim spremembam. Bistveno je, da strateško obravnavanje ključnega vira v podjetju (človeških virov) ni le v pristojnosti strokovnjakov za človeške vire, temveč tudi najvišjega vodstva. Skupaj naj bi si prizadevali za doseganje globalnih ciljev (kot je na primer strateško povezovanje), ki zahteva aktivnosti na področju človeških virov s strateškim planiranjem, razvoj koherentnih programov in sodelovanje funkcijskih menedžerjev, skrb za pripadnost zaposlenih podjetju v okvirjih maksimizacije naporov za doseganje zastavljenih ciljev, fleksibilnost človeških virov v numeričnem, finančnem, funkcijskem pogledu ter nenazadnje za kakovost človeških virov, ki zahteva investicije v človeške vire in ki zagotavlja visoko kakovostne izdelke oziroma storitve v fleksibilni organizaciji (Leskovar - Špacapan 2001, 26).

Nekateri cilji in metode SUČV, ki so lahko povezani s širšimi strateškimi organizacijskimi cilji, so (Stone 2005, 21–22):

- Obvladovanje stroškov – z osredotočanjem na nižanje stroškov preko izboljšane nadzora nad stroški, izboljšane produktivnosti, zmanjšane odsotnosti z dela in nižje fluktuacije delovne sile.
- Postrežba strank – osredotočanje na doseganje izboljšanih storitev za stranke skozi ustrezno selekcijo, izobraževanje, razvoj in nagrajevanje zaposlenih.
- Socialna odgovornost – osredotočanje na enakopravnost, zagotavljanje varnosti in zdravja, dajanje priložnosti ter možnosti razvoja.
- Poštenost – osredotočanje na povišanje ugleda organizacije, etičnost obnašanja, poštene obravnave zaposlenih ter nenazadnje spoštovanje dogovorov.

Seveda pa se tudi SUČV srečuje z nekaterimi ovirami. Pri prehodu s klasičnega na strateški pristop² organizacijam predstavljajo težave med drugim nekateri dejavniki organizacijske kulture, na primer kratkoročnost s fokusom na trenutne rezultate, omejeno razumevanje in poznavanje celotnega poslovanja, zato omejeno strateško razmišljanje, podcenjevanje in nerazumevanje kadrovske stroke, posvečanje linijskih vodij tehničnemu delu in ne tudi človeškemu vidiku, težave s kvantificiranjem kadrovskih programov in rezultatov, posledično opuščanje programov zaradi nejasnih izidov ter splošen odpor pred spremembami (Mello 2002, 104–106).

2.3 Organizacijska kultura in organizacijska klima

Kot omenjeno v začetnem delu naloge, obstaja razlika med organizacijsko kulturo in klimo, ki je na prvi pogled morda nejasna. Vrednote in etika so bistvo obeh entitet, bistven razkorak pa se pokaže v samem namenu in načinu implementacije.

Po besedah avtorja Hofstede je kultura v splošnem pomenu »...kolektivno programiranje misli, ki razlikuje eno skupino ljudi od drugih« (Hofstede v Vasile in Nicolescu in Vasile 2016, 36). Bolj specifičen termin »organizacijska kultura« pa je sistem prepričanj, ki narekuje in izključuje določeno obnašanje in normira prav vsak vidik znotraj določene organizacije. Z drugimi besedami so prepričanja krmilo obnašanja posameznika. Ko se znotraj organizacije pojavi iniciativa spremembe ne glede na obliko in obseg, ta v določeni meri narekuje spremembo prepričanj. Sprememba komunikacije na primer ni več le instrumentalno načrtovanje komunikacije, vodje so načrtovanim ali nastalim spremembam primorani prilagoditi tudi kulturo, saj zunanje spremembe ne vzdržijo brez notranje podpore. Izziv na tej točki pa je učinkovita vodstvena kultura za kreacijo vodstvenih prepričanj in praks, ki naj podpirajo nove operacijske usmeritve. Vodje, ki delujejo skupaj in usklajeno v vodstveni kulturi, ustvarijo več mentalnega in čustvenega prostora za spremembe, kar jim v zameno omogoči nepričakovane in inovativne odločitve (Rush 2012, 95).

Organizacijska klima se navezuje na način, kako člani organizacije skupaj dojemajo pravila, procedure in prakse. Klima je z drugimi besedami na izkušnjah temelječ opis tega, kar zaposleni

² Prehod na strateško poslovanje je pomemben zlasti na visoko tekmovalnih trgih, saj prinese dolgoročno usmeritev in skrb za napovedovanje trendov v določeni industriji.

vidijo in poročajo ter se dogaja njim samim v različnih organizacijskih situacijah (Ostroff in drugi v Wallace in drugi 2013, 842). Konceptualizirana je lahko tako na individualnem nivoju – psihološka klima (Barling in drugi v Wallace in drugi 2013, 842) kot skupinskem nivoju (Hofmann in Stetzer v Wallace in drugi 2013, 842).

Pomembno je omeniti tudi koncept etične klime. Teorija etične klime (v nadaljevanju TEK) je bila sprva ustvarjena kot analitično orodje za razumevanje organizacijskih normativnih sistemov (Victor in Cullen v Simha in Cullen 2012, 20). Potreba po takšnem orodju je izvirala iz takrat nastajajočega prepričanja, da so organizacije družbeni akterji in posredno odgovorni za etično in neetično vedenje svojih zaposlenih³. »Etično klimo lahko definiramo kot percepcijo pravičnega vedenja, s čimer postane psihološki mehanizem, preko katerega so upravljana etična vprašanja« (Martin in Cullen v Simha in Cullen 2012, 20).

V empiriji se najpogosteje pojavlja naslednjih pet tipov etične klime: instrumentalni, skrbni, neodvisni, zakoni in kodeksi ter pravila (Bulutlar in drugi v Simha in Cullen 2012, 21) (glej Priloga A).

Instrumentalne klime so povezane s konstruktom egoizma ter individualnega pristopa k analizi. Zaposleni torej vidijo takšne norme in pričakovanja znotraj organizacijske enote, ki podpirajo etično odločanje iz egoistične perspektive. T.i. skrbne klime se povezujejo s pojavom dobronamernosti ter individualnim fokusom analize, kar pomeni, da posameznikove odločitve so in morajo biti osnovane na splošni skrbi za dobrobit drugih, kar naj se kaže v pozitivnih rezultatih za kar največje število deležnikov. Klime neodvisnosti so povezane s konstruktom principa in individualnim analitičnim pristopom ter zajemajo zaposlene, ki verjamejo, da lahko sprejemajo etične odločitve na podlagi lastnih, globoko zasidranih osebnih prepričanj. Te klime v ospredje postavljajo osebna moralna prepričanja z minimalnim obzirom do zunanjih vplivov. Klime pravil so prav tako povezane s konstruktom principa. S to izjemo, da so v teh klimah organizacijske odločitve očitno vodene z razširjenim naborom lokalnih pravil in standardov, na primer kodeksi vedenja. Klime zakonov in kodeksov so povezane s konstruktom principa in

³ Organizacijske delovne klime (v nadaljevanju ODK) predstavljajo osnovo, na kateri je bil zgrajena TEK. ODK je definirana kot enotno razumevanje procedur, politik, formalnih in neformalnih praks organizacije (Reichers in Schneider v Simha in Cullen 2012, 20).

svetovljanskim fokusom analize, kjer je načelno odločanje bazirano na zunanjih kodeksih, kot so zakon, Biblija ali profesionalni kodeksi vedenja (Simha in Cullen 2012, 21).

2.4 Trajnostni razvoj

Trajnostni razvoj (v nadaljevanju TR) je krovni izraz za zelo obširno temo. V tem navidezno preprostem terminu se skrivajo ekonomska, etična in naravovarstvena vprašanja. Težko je zajeti vse veje TR, saj zadeva prav vse in vsakogar (od posameznika v mestu, na podeželju, do velikih mednarodnih korporacij) danes, jutri in v desetletjih, ki sledijo.

V formalnih okvirjih EU je TR zavzel pomembno mesto že leta 1997, ko je bil kot temeljni cilj vključen v Amsterdamsko pogodbo⁴ kot krovni cilj politike EU. Vse do danes je ostal glavni izziv postaviti trajnostni način razmišljanja v različne dele Evropske razvojne strategije. Z drugimi besedami je Strategija Europa 2020⁵ prispevala k premostitvi krize in polaganju temeljev za bolj trajnostno prihodnost, zgrajeno na pametni, trajnostni in vključujoči rasti (Novak 2015).

Ne glede na dobre namere politike EU, TR zadeva ves svet, je globalna skrb, zatoorej morajo biti njegova načela uveljavljena širše, v mednarodnem sodelovanju in razvojni politiki. »TR je proces, ki se osredotoča na zadovoljevanje potreb ljudi danes brez ogrožanja zmožnosti prihodnjih generacij za njihovo zadovoljevanje potreb« (Evropska komisija 2010).

Trajnost je sestavljena iz dejavnosti, ki podaljšajo družbeno koristno življenje organizacij, izboljšajo zmožnost planeta za obnovitev raznovrstnosti in zaščito vseh živih bitij, za izboljšanje zmožnosti družbe za samooskrbo ter nenazadnje dejavnosti, ki vzdržujejo dostojno raven blaginje, socialne vključenosti in osebne svobode za trenutne in prihodnje generacije. Trajnostna organizacija na drugi strani pa je tista, ki se ukvarja z zgoraj naštetimi dejavnostmi in pripomore k izničitvi negativnih učinkov na naravno okolje in družbo skozi čas ter

⁴Amsterdamska pogodba, ki spreminja Pogodbo o Evropski uniji, pogodbe o ustanovitvi Evropskih skupnosti in nekatere z njimi povezane akte, je bila podpisana 2. oktobra 1997 v Amsterdamu in je začela veljati 1. maja 1999 (Novak 2015).

⁵Evropa 2020 je desetletna strategija Evropske unije za gospodarsko rast in delovna mesta, ki se je začela izvajati leta 2010. Strategija se med drugim loteva pomanjkljivosti obstoječega modela gospodarske rasti in ustvarja pogoje za razvoj, ki bo temeljil na pametnih tehnologijah, trajnostni naravnosti in socialni vključenosti (Evropska komisija 2010).

pripomore k izboljšanju stanja in višanju kvalitete življenja in zdravja (Eweje in Perry 2011, 9).

Leta 2015 je bil s strani ZN sprejet še en pomemben dokument – *Agenda 2030 for sustainable development*⁶. Ob tej priložnosti so predstavniki držav članic ZN podpisali sporazum o novih globalnih ciljih, ki so razdeljeni v štiri glavne skupine: ljudje, planet, blaginja, partnerstvo. S sporazumom naj bi se vse podpisane članice zavezale k izbrisu lakote in revščine, zagotavljanju enakih možnosti vsem ljudem v zdravem okolju, zaščiti planeta pred degradacijo (zlasti skozi trajnostno potrošnjo in proizvodnjo), trajnostnemu upravljanju z naravnimi viri ter reševanju problema klimatskih sprememb za blaginjo prihodnjih generacij. Sporazum dalje navaja, da naj se vsem ljudem omogoči uspešno in izpopolnjeno življenje skozi ekonomsko, socialno in tehnološko rast, ki je v sožitju z naravo, naj prevlada mirna, pravična in vključujoča družba, osvobodjena strahu in nasilja. Nenazadnje pa je vitalni del sporazuma osredotočenost na partnerstvo, ki narekuje mobilizacijo vseh sredstev za implementacijo ciljev na podlagi okrepljene globalne solidarnosti, ki je še zlasti osredotočena na potrebe najrevnejših in vključenost vseh držav, akterjev in vseh ljudi (Združeni narodi 2015, 3).

Na organizacijski ravni je zgoraj omenjena tri-dimenzionalna (ekonomska, okoljska, socialna) perspektiva imenovana tudi "Trojna spodnja linija"⁷ oziroma "Trojni P"⁸. Od resnično trajnostne organizacije pa je pričakovano sočasno obravnavanje vseh treh zahtev. Avtorja Dyllick in Hockerts (2002) dalje predlagata, da je potrebno v obzir vzeti dodatno dvo-dimenzionalno perspektivo, sestavljeno iz kratkoročnega preživetja in dolgoročnega trajnostnega razvoja (Dyllick in Hockerts v Wua in drugi 2016, 2), kjer trajnostne prakse dovoljujejo organizaciji učinkovito povečanje kratkoročnih zaslužkov in hkrati varujejo okolje in družbeno integriteto (Chang in Kuo v Wua in drugi 2016, 2).

Razpon sprememb, ki nujno sledijo prizadevanjem za trajnostni razvoj je skorajda nepredstavlјiv. Živimo namreč v svetu, kjer je vse naprodaj. Kjer je povpraševanje, se s primerno finančno vzpodbudo gotovo najde ponudba – in obratno. Mnogokrat brez postavljenih vprašanj in moralnega premisleka (Sandel 2012). Kako torej doseči spremembo? Na strani Evropske komisije, razdelek za okolje piše, da TR ni možen in izvedljiv le s političnimi akti,

⁶ Dokument so podpisali med 25.–27. septembrom 2015 v New Yorku, ob 70. obletnici obstoja ZN.

⁷ Originalno Triple-bottom-line (3BL) (Elkington in Gimenezetal v Wua in drugi 2016, 2).

⁸ Originalno Triple Ps of business (people, planet and profit) (Bos-Brouwers v Wua in drugi 2016, 2).

širša družba je tista, ki ga mora posvojiti kot glavnega usmerjevalca pri vsakdanjih odločitvah ter tudi večjih političnih in ekonomskih odločitvah. TR zahteva obsežne spremembe v mišljenju, ekonomskih in družbenih strukturah in produkcijskih ter potrošniških vzorcih.

Michael Sandel v delu *What money can't buy* (Sandel 2012) piše, da nismo več družba, ki deluje na podlagi trgov, temveč smo postali trg. Z obstojem modernega suženjstva, nepravične trgovine in sive ekonomije je jasno, da je pravična družba, ki na prvo mesto postavlja člane družbe namesto dobrin, v večini primerov le pravljica. Trgi so že lep čas ločeni od morale, prav tako pa je to glavni problem današnje politike, ki je prežeta s praznino in se ne uspe lotiti velikih vprašanj. Trg je v ospredju.

Kot piše Sandel (2012), »...trgi ne kažejo s prstom. Ne diskriminirajo med občudovanja vrednimi in bazičnimi preferencami. Vsaka stranka nekega posla sama določi vrednost izmenjanih dobrin. /.../ Ampak ravno ta nezmožnost vključevanja v moralno in spiritualno debato je prinesla visoko ceno: izzela je javni diskurz o morali in civilni moči, ter prispevala k tehnokratski in menedžerski politiki, ki negativno prizadeva mnoge družbe« (Sandel 2012, 14).

Kaj je torej prvi korak v smeri TR? Najprej je potrebno začrtati primerno pot k ustvarjanju trajnostnih podjetij, nato identificirati ključne karakteristike organizacij prihodnosti, ki lahko proaktivno sprožijo spremembe in se le-tem kreativno prilagodijo. Tretji korak je vgraditi podjetjem zmožnost prenove, torej zmožnost preživetja in rasti na podlagi sprememb. V četrtem koraku je potrebno na mesto postaviti vodje sprememb, torej ljudi z vizijo in pogumom ter spretnostmi za vodenje organizacije, ki je zaradi hitrosti in kompleksnosti sprememb neprestana mešanica reda in kaosa. Nenazadnje pa je ključna zmožnost ovrednotenja in postavitve novih ciljev za stimulativen proces organizacijskega učenja (Eweje in Perry 2011, 10).

Mednarodni inštitut za okolje in razvoj na uradni spletni strani predstavlja nekoliko drugačen pristop: vzpostaviti mehanizme, ki bodo zagotavljali, da trgi, namesto da spodkopavajo, promovirajo TR na lokalnem in globalnem nivoju, z naslavljanjem vprašanj tržne strukture, okoljskih eksternalij, moči, dostopnosti in pravil delovanja. Svetovni trgi imajo potencial, da izboljšajo življenja milijard ljudi v državah v razvoju, zmanjšajo revščino in zagotovijo kvaliteto okolja za prihodnje generacije. In ravno zato je transformacija obstoječih trgov v trge, ki delujejo za večino, ne manjšino, ki podpirajo tranzicijo iz rjavih ekonomij v vključujoče, zelene in odporne ekonomije, bistvena (International Institute for Environment and Development).

Eden od omenjenih mehanizmov je integracija trajnosti v strateški okvir organizacij. Izsledki raziskave iz leta 2010⁹ so pokazali, da je TR veliko bolj učinkovit, če je integriran v strategije podjetja, kakor če velja le za željeno usmeritev (Bates 2011). Vendar pa, sledeč ugotovitvam avtorjev Galbreath (2009) in Hahn (2013), še vedno veliko organizacij nima vzpostavljenega strateškega pristopa v povezavi z organizacijsko integracijo trajnosti, čeprav naj bi bilo strateško odločanje ključno za ustvarjanje ustrezne klime v celotni organizaciji (Engert in drugi 2016, 2834). Hahn (2013) meni, da je eden od razlogov za omenjeno pomanjkanje jasne strategije diverzitetni aspektov povezanih z organizacijsko trajnostjo – klimatske spremembe, delovne prakse in človeške pravice. Drugi razlog pa bi lahko bila prisotnost precejšnje negotovosti. Vključitev organizacijske trajnosti v proces strateškega odločanja naamreč lahko poveča kompleksnost in negotovost (Hahn v Engert in drugi 2016, 2834). Oziroma ima, kot pišeta Jin in Bai, strategija dolgoročnega razvoja dolgoročne cilje, vendar je podvržena stalnemu spreminjanju zaradi notranjih in zunanjih negotovih okolij (Jin in Bai v Engert in drugi 2016, 2834). Za organizacijo na drugi strani pa je pomembna struktura in minimaliziranje negotovosti za namen spodbujanja pogojev stabilnosti. Integracija organizacijske trajnosti v strateški menedžment ponuja možen pristop za soočanje z omenjenimi izzivi (Engert in drugi 2016, 2834).

Avtorja Eweje in Perry (2011) sta skozi raziskavo podjetij v praksi odkrila šest faz, ki definirajo pot do podjetniške trajnosti. Te faze uokvirjajo kontinuum od popolne opozicije trajnosti na eni strani do popolne predanosti trajnosti na drugi:

1. faza – zavračanje: podjetja, katerih poslovanje je osnovano na fosilnih gorivih in zastareli industrijski predelavi, zavračajo stroške, ki pridejo s tranzicijo, ki bi ogrozila njihove tradicionalne interese. Krivdo prenašajo na druge člane družbe in trga. S povečanim pritiskom za spremembe s strani javnosti se takšna podjetja spremembam večinoma neuspešno upirajo.

⁹ Raziskava na podlagi vprašalnika o napredovalnem trajnostnem razvoju (*Advancing Sustainability Survey*) je bila izvedena med strokovnjaki na področju menedžmenta človeških virov, zaposlenimi v organizacijah znotraj ZDA. Vzorec HR strokovnjakov je bil naključno izbran iz članske baze SHRM (Society for Human Resource Management). Marca 2010 so po elektronski pošti vprašalnik poslali 5000 naključno izbranim članom, od katerih jih je bilo 4550 uspešno dostavljenih. Izpolnjen in veljaven vprašalnik je vrnilo 728 HR strokovnjakov, prevodeno v 16 % stopenjodživnosti (Society for HR management, 2011).

2. faza – neodzivnost: neodzivna podjetja aktivno blokirajo znanost podjetniške odgovornosti in trajnosti s ciljem kratkoročnega preživetja na turbulentnem trgu. Pritiske enostavno ignorirajo; potiskajo na stran, dokler niso izolirani in pozabljeni s strani trga.

3. faza - skladnost: ta pomembna faza na poti k trajnosti združuje podjetja, ki so t.i. reakcijski minimalisti. Vodje teh podjetij so realistični in se zavedajo posledic dosedanjega gospodarstva ter tudi trajnostnih trendov. Predani so ustvarjanju strategij učinkovitega tveganja za doseganje minimalnih zakonskih standardov in družbene odgovornosti.

4. faza – učinkovitost: ko podjetja v tretji fazi ugotovijo, da prihodki iz naslova investicij dejansko presegajo stroške le-teh, se odločijo za nadaljnji korak, to je preseganje zakonskih minimumov z namenom dolgoročnih prihrankov. Cilj 4. faze je progresivno zmanjševanje odpadkov in povečanje procesne in materialne učinkovitosti.

5. faza – strateška proaktivnost: z doseženim nivojem učinkovitosti je naravno sledeči korak strateška vključenost trajnosti v poslovanje podjetja. Cilj te faze je torej sledenje strateškim priložnostim in trajnosti ter prevzem vodstvene pozicije na trgu.

6. faza – trajnostno podjetje: na tej točki je trajnost kot ključna sestavina strategije samoumevna. Izziv sedaj je vzpostavitev vizije, kjer je podjetje le ena od celic biosfere in družbe, ter osredotočanje na preoblikovanje organizacije, kjer naj le-ta postane živa celica, ki doprinese k zdravemu planetu in pravični družbi. Do današnjega dne raziskovalcem ni uspelo identificirati niti enega takšnega podjetja.

Po mnenju avtorjev je družbeno odgovorno in trajnostno podjetništvo enostavno boljši način poslovanja. Vsekakor pa ta zahteva transformacijo zavesti s strani vseh vključenih v organizaciji – zlasti vodilnih. Nenazadnje mora biti ta transformacija zavesti utelešena v kulturnih spremembah, ki nujno sledijo (Eweje in Perry 2011, 10–17).

2.5 Etični trgi

Popolni TR je možen le in zgolj v okvirjih etičnih trgov, o čemer sem na kratko pisala v prejšnji točki. Takšne ekonomije zahtevajo izboljšano pravično trgovino, povečano ekonomsko svobodo in izenačene tržne možnosti, ki jih zagotovijo pravičen pravni sistem s spoštovanjem do pravne države in vlade, ki zagotavljajo politično stabilnost, možnost participacije pri odločitvah lokalnega razvoja, zmanjšano korupcijo, premoženjske pravice, poslovne iniciative

skladne z družbenimi in okoljskimi cilji, zdravo investicijsko okolje in dostop to zemlje, kapitala in informacij (The Milleninum Project 2012).

V zadnjih nekaj letih je možno zaznati vse večjo prisotnost zaskrbljenosti glede etičnosti produkcije in trgovanja, zlasti v državah v razvoju. Brown in drugi (2000) so prepoznali, da je bila ena od reakcij na zaskrbljenost lobiranje za in uspešna vzpostavitev koncepta "fairtrade" oziroma pravična trgovina. Ta koncept se je še posebej uspešno uveljavil na področju hrane in pijače, ki izvirajo iz tropskih dežel v razvoju. Pravična trgovina je v glavnem usmerjena v humane načine postopanja s proizvajalci in delavci znotraj pridelovalnih sistemov in vključuje druge družbene in okoljske kriterije, ki običajno niso del konvencionalne trgovine. Ne vključuje pa zagotavljanja blaginje za živali ali okolju prijaznih proizvodnih metod (Browne in drugi 2000, 70).

Nicholls (2007) definira etični trg kot »...skupek povpraševalno-ponudbenih izmenjevalnih transakcij dobrin in storitev, ki imajo normalizirano idejo o družbeni in/ali naravovarstveni dobrobiti. Z drugimi besedami so etični trgi ekonomski bazeni, kjer lahko potrošniki kupijo produkte z dodano družbeno ali naravovarstveno vrednostjo« (Nicholls 2007, 3). Avtor dalje piše, da sta »...pojma "etičnost" in "trg" zelo kompleksna, saj ni enega samega "etičnega potrošnika" ali "etičnega trga", temveč cela paleta različnih potrošniških skupin znotraj in zunaj meja trgov, sektorjev. Prav tako ni linearnega odnosa med etično zavestjo in aktivnostjo, kar kaže na tržnih raziskavah baziran "fenomen 30:3" – več kot 30 % potrošnikov se v vprašalnikih deklarira kot etične, etični trgi pa tipično zavzemajo le 3 % celotne tržne izmenjave specifičnega produkta/sektorja. Ta fenomen razkriva kompleksne povezave med zavedanjem, zaskrbljenostjo in aktivnostjo, ki so zaznamovane s številnimi internimi (osebnost, odnosi) in eksternimi (sovrstniki, šum tekmovalnega marketinga) vplivi« (Nicholls 2007, 3).

Newholm (1999) je identificiral tri kategorije etičnega potrošnika:

- Distancerji: potrošniki posvojijo pristop negativnega prebiranja in se izogibajo in/ali bojkotirajo produkte, ki jih dojemajo kot neetične.
- Integratorji: potrošniki poskušajo v polni meri integrirati etične nakupe v njihov življenjski stil in imajo holističen pogled na lastne etične aktivnosti.

- Racionalizatorji: potrošniki omejujejo etične nakupe na ekstremne primere in specifične dele življenja ter kljub izraženi zaskrbljenosti nad perečimi vprašanji redko žrtvujejo kvaliteto, izbiro ali užitek (Newholm v Nicholls 2007, 3).

Vsak trg ima dve glavni sestavini: produkcija in potrošnja. Etični trgi naj bi bili torej sestavljeni iz etične produkcije na eni strani in etične potrošnje na drugi.

2.5.1 Etična produkcija

Pojav etične produkcije je širok pojav, ki naj bi vključeval skrb za okolje, v katerem se produkcija izvaja, skrb za produkcijske vire in spoštovanje človekovih pravic delavcev – delavcev, katerih delo naj bi bilo prostovoljno in opravljano le s strani odraslih oseb, ne otrok. Etično naj bi bilo tudi spoštovanje zakonov, plačevanje davkov, izničenje korupcije in sive ekonomije. Podlaga definiciji etične produkcije so z drugimi besedami splošne človekove pravice in deklaracije ILO iz leta 1998 o temeljnih pravicah delavcev (ILO).

Tako je bilo do sedaj. Pojavilo se je novo gibanje – *The Corporate Social Responsibility (CSR)* oziroma družbena odgovornost podjetij (v nadaljevanju CSR), ki zahteva od korporacij, da le-te naslovijo družbene in okoljske probleme, katere same povzročajo oziroma so jim priča. V 80-ih letih prejšnjega stoletja so korporacije jasno zavračale odgovornost, skozi javni pritisk konzumentov, investitorjev in nevladnih organizacij pa je od preloma tisočletja vedno več takšnih korporacij, ki prostovoljno vključujejo kodekse ravnanja v svoje okvirje. Glavni razlog tega trenda je bila sprememba v odzivih korporacij, ki so bile kar naenkrat glavni krivec zlorab proti delavcem v oddaljeni proizvodnji in okolju. Pritisk je prisilil korporacije v večjo transparentnost poslovanja in nadzor nad povezanimi proizvodnimi podjetji. Vedno širša zavezanost konceptu TR je povezala vlade, industrije in širšo družbo v iskanju in boju za finančno profitabilnost s sočasno družbeno in okoljsko dobrobitjo (Lobel 2006, 62).

Po besedah avtorjev Browne et al. (2000) ne obstaja nobena splošna definicija pojma etične produkcije. Različni akterji definirajo koncept na različne načine glede na lastno izbrano perspektivo in fokus (Browne in drugi 2000, 74).

The Wall Street Journal na primer je leta 2008 izvedel serijo eksperimentov za pridobitev odgovorov na vprašanja kot na primer: bodo kupci nagradili etično poslovanje podjetij z

nakupom njihovih nekoliko dražjih artiklov? Če da, koliko več so pripravljeni plačati? Za namene omenjenih eksperimentov so uporabili definicijo, ki narekuje, da so:

...etično proizvedene dobrine tiste, ki ustrezajo trem pogojem. Prvi pogoj je, da ima podjetje napredne odnose z deležniki, kot na primer zavezanost k raznolikosti v zaposlovanju in varnosti potrošnikov. Drugi pogoj narekuje, da podjetje sledi naprednim okoljskim praksam, na primer rabi ekoloških tehnologij. Zadnji pogoj pa je zahteva, da podjetje izkazuje spoštovanje do človeških pravic – med drugim je prepovedano delo otrok in prisilno delo v oddaljenih proizvodnih obratih (Cotte in Trudel 2008).

Drugo perspektivo na definicijo etične produkcije ponudi podjetje Textiles Environment Design (v nadaljevanju TED), ki se ukvarja z razvojem najboljših praks za strategije trajnostnega oblikovanja v pomoč oblikovalcem v kreiranju tekstilov z manjšim vplivom na okolje. TED razume etično produkcijo kot produkcijo tekstilov, ki združuje celoten cikel produkta od surovih materialov skozi vse sledeče procese do konstrukcije (TED 2017).

2.5.2 Etična potrošnja

Avtorja Stolle in Michelett یدefinirata politično potrošnjo kot kompleksne in konsistentne odločitve o življenjskem stilu, vključujoč redne aličasne nakupe določenih produktov iz političnih, etičnih ali okoljskih razlogov (Stolle in Micheletti v Bosenius 2016, 6). Politična in etična potrošnja sta termina, ki sta v uporabi kot sinonima za opis fenomena opisane potrošnje s to razliko, da je etična potrošnja bolj specifična usmeritev kakor politična. Prav tako je etična potrošnja bolj integrirana v človeški vsakdan, saj se posameznik prostovoljno in zavestno odloči za nakup ali bojkot določenih izdelkov iz specifičnega razloga (Bosenius 2016, 6).

V odstavku o etični produkciji je zapisano, da so se korporacije na podlagi pritiska zavezale k prizadevanjem za etično produkcijo že na prelomu tisočletja. Tukaj se postavlja vprašanje, zakaj ni trendu sledila etična potrošnja.

Za uspešno rekonstrukcijo naših potrošniških navad je nujno razumeti, kaj jih oblikuje. Švedska Agencija za okolje (2015) identificira dve glavni dimenziji, ki sta tesno prepleteni in vplivata na posameznikovo izbiro: trg s ponudbo produktov in cenami, na drugi strani pa znanje, norme in odnosi, ki jih oblikuje posameznik. Ponudba na trgu lahko vpliva na posameznikove norme in vrednote, obratno pa potrošniško obnašanje oblikuje trg. Pomemben je kritičen pristop do

obsega porabe. Zmanjšanje le-te je možno na različne načine, npr. skozi kulturo deljenja in trg rabljenih produktov, višjo stopnjo rabe določenih storitev in pa z omejitvijo emisij in kaznovanjem prekoračitve meje tudi za posameznika (Naturvårdsverket 2015).

3 TRAJNOSTNO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI – primeri iz prakse

Kot je bilo v besedilu že večkrat omenjeno, ni enega etičnega trga, ni ene same etične prakse poslovanja in tudi pojem trajnostnega poslovanja je zelo širok. Kako torej izpostaviti trajnostne strategije upravljanja s človeškimi viri?

Za namene diplomske naloge sem se odločila za podroben vpogled v poslovanje naključno izbranih štirih mednarodnih podjetij s seznama *The Global 100 most sustainable corporations*¹⁰ (glej Priloga B). Ob pregledu Trajnostnih oziroma Letnih poročil izbranih podjetij sem se osredotočila predvsem na zaposlene in dosežene ali zastavljene cilje v povezavi z ljudmi, saj je trajnost podjetij dokazana že z uvrstitvijo na seznam The Global 100.

3.1 L'Oreal

Vsi v nadaljevanju predstavljeni podatki so povzeti iz letnih poročil podjetja iz let 2014 in 2016¹¹.

L'Oreal je največji multinacionalni konglomerat podjetij na trgu s kozmetiko, ki deluje v več kot 130 državah in zaposluje več kot 89.300 ljudi po vsem svetu. Že v začetku prejšnjega desetletja so si zastavili visoke cilje na področju trajnostnega razvoja, kar jih je leta 2015 uvrstilo na 14. mesto na lestvici 100 najbolj trajnostnih podjetij, dve leti kasneje pa so se kljub odličnim rezultatom uvrstili nekoliko nižje, na 38. mesto (Corporate knights 2017).

¹⁰*The Global 100 most sustainable corporations* je lestvica, ki jo v okviru organizacije Corporate Knights – The Magazine for Clean Capitalism izvajajo že od leta 2005. Ob množici podatkov in včasih težko preverljivih dejstvih trajnostnega razvoja, raziskovalna ekipa Corporate Knights razporedi korporacijsko trajnost na osnovne komponente in se poglobi le v področja, kjer so rezultati prikazani številčno. Sto podjetij se kvalificira na osnovi procentualnega pozicioniranja v primerjavi z globalnimi industrijskimi partnerji (Corporate Knights 2015a).

¹¹ L'Oreal Annualreport 2014 in 2016 Progress Report.

Izzivi, povezani s trajnostnim razvojem, so po mnenju vodstvenega kadra enkratna priložnost in inspiracija za Raziskave in Inovacije. Kot del *Sharing Beauty With All* iniciative je bila podana zaveza, da bo imelo 100 % vseh produktov do leta 2020 pozitiven okoljski in družbeni vpliv. Da bi zagotovili fleksibilno produkcijo po kar najboljši ceni, so specializirali tovarne na omejeno število tehnologij, kar je povečalo produktivnost in znižalo produkcijske stroške. Dobavna veriga je integrirana od dobavitelja do prodajnih točk in redno nadgrajena skozi strokovno znanje in vpeljavo novih informacijskih sistemov. Dalje je skupina L'Oreal za svoje strateške dobavitelje oktobra 2016 zagnala spletno platformo, ki jim daje možnost dostopa do množice orodij za deljenje dobrih praks in treningov v obliki videov ipd. z namenom krepite njihove okoljske in socialne politike. Platforma, čeprav šele nedavno zagnana, se je izkazala za uspešen projekt, katerega vsebine je samo do konca leta 2016 koristilo več kot 150 dobaviteljev (L'Oreal 2016, 23).

V poročilu za leto 2016 je dalje navedeno, da 60 % ključnih pozicij v posameznih državah zavzemajo lokalni talenti, 33 % izvršnega odbora predstavljajo ženske, 88 % stalno zaposlenih ima kritje zdravstvenega zavarovanja v skladu z najboljšimi praksami posameznih držav in 85 % stalno zaposlenih lahko koristi finančno podporo v primeru z delom nepovezane nesreče, ki vodi v poškodbo – vključujoč primer smrti ali invalidnosti (6 % več kakor v letu 2014). Skozi mnoge L'Oréalove programe v letu 2016 je imelo 67.533 ljudi iz nepriviligiranih območij dostop do dela, kar je skoraj 8.000 več kot leto poprej. Cilj do leta 2020 je omogočiti dostop do dela 100.000 posameznikom iz nepriviligiranih območij. 3.295 posameznikov v težkih socialnih ali ekonomskih okoliščinah je v okvirih programa *Beauty for a Better Life* prejelo zastoj strokovno izobraževanje v sektorju lepote (L'Oreal 2016, 7).

Kot del že omenjene iniciative *Sharing beauty with all* so v letu 2013 zagnali tudi program *Share&Care* in si zadali njegovo globalno prisotnost do leta 2015, da zagotovijo vsem zaposlenim kar najboljše prakse socialnih ugodnosti, zdravstva, starševstva in kvalitete življenja na delovnem mestu. Rezultati so vidni, saj imajo sedaj zaposleni v Bolgariji, Ukrajini, Nigeriji in na Hrvaškem zagotovljeno dveletno bruto plačo v primeru smrti ali invalidnosti, v Peruju lahko starši svoje otroke do 10. leta starosti pripeljejo v privatne klinike na zdravstvene preglede, v Veliki Britaniji pa se z iniciativo *Work smart* prilagajajo posameznikom, saj jim omogočajo postavitev fleksibilnega urnika glede na profesionalne in osebne potrebe.

Osredotočajo pa se tudi na neposredno okolico. Že več kot 105 let je znanost osrednji del skupine L'Oreal, zaradi česar so se v 2014 odločili obnoviti svojo zavezo za vzpodbujanje žensk za izobraževanje v znanosti. To so storili s programom *For Girls in Science*, ki se fokusira na vpletenost znanstvenikov v srednjih šolah, saj je to ključni moment v odločanju deklet o njihovi prihodnosti, prav tako pa izpostavljajo zmotne predstave o določenih poklicih in s tem navdihujejo za nove poklice. Program *Beauty for a Better Life* pomaga ekonomsko prikrajšanim ljudem pri reintegraciji v družbo preko usposabljanj za lepote poklice – le na Kitajskem je v 2014 program koristil 150 mladim.

Jean-Paul Agon, predsednik in izvršni direktor skupine L'Oreal, je prepričan, da so prvi izziv že premostili, to je postavitve novih ciljev in uresničevanje le-teh. Drugi izziv pa je upravljanje vseh sprememb skozi čas. Vsi zaposleni naj bi se dobro zavedali pomena trajnostnega razvoja in vprašanj, povezanih s tematiko. Prav tako pa vedo, da tako zastavljen program potrebuje čas, saj se mora spremeniti celotna organizacija, ne le zavedanje ljudi. Da je cilj jasen in strategija trajnostnega podjetja odlično integrirana, dokazuje podatek, da je skupina dosegla cilj zmanjšanja CO₂ emisij za 67 % (v primerjavi z letom 2005) kar štiri leta pred zastavljenim rokom kljub sočasnemu dvigu kvantitete produkcije za 29 % v istem časovnem okvirju (L'Oreal 2016, 15).

3.2 Adidas

Vsi v nadaljevanju predstavljeni podatki so povzeti iz trajnostnih poročil podjetja za leti 2014 in 2016¹².

Adidas zaposluje več kot 60.000¹³ ljudi v več kot 160 državah, prav tako pa je leta 2014 dosegel zavidljivo tretje mesto na seznamu sto najbolj trajnostnih podjetij, dve leti kasneje pa se uvrstil nekoliko nižje na 49. mesto (Corporate knights 2017). V Trajnostnem poročilu 2014 so zapisali, da so usmerjeni v uspešno in učinkovito poslovanje – na pravi način. To pomeni varovanje okolja ob proizvodnji izdelkov, promoviranje pravičnih, varnih in zdravju prijaznih pogojev za delavce v tovarnah dobaviteljev. Pomeni tudi odprto sodelovanje s poslovnimi partnerji in sodelavci ob hkratnem spoštovanju neprecenljivih prispevkov zaposlenih. Nekateri zastavljeni

¹² Adidas Group Sustainability report 2014 in Adidas Group Sustainability Progress report 2016.

¹³ V primerjavi z letom 2014 se je število zaposlenih povečalo za kar 10.000.

cilji, ki so bili v veliki meri ali popolnoma doseženi, so na primer integracija programa *Way of working* (odprto in pošteno, podkrepljeno z dejstvi, nepolitično, sodelovalno, učinkovito) in integracija vodstvene miselnosti v program upravljanja uspešnosti *The score*; izvedba *Way of working* delavnic po vsej Adidas skupini, ter *Leadership Journey* programa, ki je bil v celoti predstavljen približno 100 timom oziroma 731 vodjem. Program vsebuje intenzivne seje samorefleksije na miselnost in 360° povratne informacije, prav tako pa je ponujena možnost treninga za posameznike z zunanjim inštruktorjem.

Zagnan je bil tudi nov program za vodje *Fit2Lead*, preko katerega je bilo izobraženih preko 400 *first-time* menedžerjev. Program naj bi jih opremil z znanjem, kako voditi sebe, ljudi in posel. Uspeli so tudi z oživitvijo programa upravljanja uspešnosti *The score* preko lajšanja odprte in iskrene komunikacije glede uspešnosti in možnosti rasti. To je bilo storjeno z dodajanjem novih vsebin v *Online Learning Campus* in pa izobraževanje HR skupnosti glede rabe novih orodij, dajanja povratnih informacij, zastavljanja pričakovanj in razvijanja uspešnih pogovorov. Nenazadnje pa je pomembno omeniti globalni zagon *Adidas Group Learning Campusa*, ki je dom odprtih, inovativnih in kolaborativnih rešitev za učenje. Campus predstavlja premik k povezanemu družbenemu učnemu okolju in novi kulturi samostojnega doživljenjskega učenja. Skupina Adidas se lahko pohvali s predčasno doseženim ciljem rabe boljšega bombaža, kar jim daje možnost, da do konca leta 2018 uporabljajo za namene produkcije izključno trajnostni bombaž (Adidas 2016, 4).

Le deloma so uspeli vzpostaviti sistemsko podprt HR proces za izogib podvajanja naporov, ustvarjanje učinkovitosti in uveljavljanje discipline. Gre za centraliziran, intranet-baziran center v podporo zaposlenim v HR oddelku širom skupine Adidas, katerim zaposleni v Nemčiji nudijo podporo in odgovore preko telefona, maila ali aplikacije, največkrat v povezavi s pogodbami in pravicami zaposlenih. En cilj je ostal nedosežen, to je odstotek žensk na vodstvenih pozicijah. Le-ta je obstal na 28 %.

Zgoraj navedeno je le del aktivnosti. Večina dobaviteljev skupine Adidas se nahaja v Indoneziji. Vodstvo je zelo ponosno na dolgotrajno, že 25 let trajajoče partnerstvo, ki vliva zaposlenim zaupanje, vodstvu pa daje določeno moč pri varovanju ranljivih skupin vzdolž dobavne verige in varovanju pravic zaposlenih. Povezujejo se z lokalnimi vladnimi in nevladnimi organizacijami za izobraževanje in nadzor nad dobavitelji za nediskriminacijo žensk, pravično plačilo in realizacijo drugih delavskih pravic. Čez celotno skupino je uveden sistem SMS –

dežurna in anonimna telefonska linija za zaposlene z zagotovljeno povratno informacijo, preko katere lahko le-ti obveščajo vodstvo o nepravilnostih, delijo svoje skrbi, prav tako pa ideje. V kolikor z določenimi informacijami niso priskrbljeni, so jim te vedno dostopne preko elektronske korporativne univerze Campus. Dodatne aktivnosti za zaposlene z družbenim čutom prinaša program *Community involvement*, kjer lahko zaposleni delijo in pridobijo novo, neformalno znanje, kar vodstveni kader upošteva ob napredovanju posameznika. Sicer sama korporacija tudi aktivno podpira begunce z delitvijo oblačil in obutve, prav tako pa zastopa inkluziven pristop k diverziteti na delovnem mestu z obeležitvijo dneva raznolikosti in aktivnim sodelovanjem na paradah ponosa v različnih mestih globalno.

Pregled napredka nekaterih od zastavljenih ciljev, katere želijo uresničiti do leta 2020, pokaže med drugim, da program anonimnega telefona napreduje, saj je dostopnost do linije v letu 2016 narasla za 10 % in tako omogoča izboljšano komunikacijo med delavci in menedžmentom kar 290.000 zaposlenim in 63 strateškim dobaviteljem. Pilotni projekt opolnomočenja žensk je od svojih začetkov v letu 2015 pomagal že 150 ženskam na območju Sialkot. V Indoneziji zagnan pilotni projekt raziskave zadovoljstva zaposlenih je dosegel že 489 udeležencev od načrtovanih 500. Nenazadnje pa so od podpisa pogodbe o sodelovanju s kitajskim ministrstvom za izobraževanje v letu 2015 na dobri poti, da do konca leta 2017 dosežejo zastavljeni cilj vključujočega športa – leta 2016 so od končnih 20.000 osnovnih in srednjih šol dosegli že 7.600 šol in s tem 7,6 milijonov njihovih učencev ter 13.000 učiteljev športne vzgoje (Adidas 2016, 49).

Vsi predloženi podatki kažejo, da je Adidas resnično odgovorno podjetje s trajnostnimi cilji za prihodnost – vsaj večino njih. Objavljena je bila namreč novica, da Adidas v sodelovanju s podjetjem Siemens razvija digitalno produkcijo športne opreme (Siemens 2017). Z drugimi besedami, da bo produkcija artiklov osnovana na 3D tiskalnikih, kar posledično pomeni redukcijo v številu zaposlenih in rabo umetnih materialov namesto prehoda na trajnostne materiale. Prav tako je 3D tiskanje po besedah obeh podjetij najboljši način za hitro in masovno produkcijo, kar pa je samo po sebi glavni problem sodobnega potrošništva. Tako se poraja vprašanje, ali je Adidas resnično predan trajnosti ali pa gre le za trenutno potezo marketinga za povečan obseg prodaje na podlagi izpostavljenе socialne in okoljevarstvene odgovornosti.

3.3 Biogen Idec

Vsi v nadaljevanju predstavljeni podatki so povzeti z domače spletne strani podjetja (Biogen Idec) ter njihovega Global Impact Report za leto 2016.

Podjetje Biogen Idec je vredno izpostaviti, saj se je leta 2014 uvrstilo na prvo mesto lestvice Global 100, že leto kasneje pa podjetja več ni bilo na lestvici najbolj trajnostnih 100. Biogen Idec je globalno biofarmacevtsko podjetje, ki globalno zaposluje približno 7400 ljudi, kar je skoraj 1000 manj v primerjavi z letom 2014. Ženske zasedajo 48 % vodstvenih pozicij. Kot znanstveno in tehnološko podjetje so dobri le toliko kot kadri, ki jih pritegnejo, razvijejo in zadržijo, zato med drugim omogočajo dostop do laboratorijev v nekaterih skupnostih, preko katerih se je v letu 2016 izobraževalo 4.960 študentov, zaposlene spodbujajo k jasnemu izražanju mnenj in vodenju sprememb. Posamezniki in timi lahko svobodno sprejemajo odločitve na podlagi izračunanih tveganj in vodijo razvoj inovativnih produktov in rešitev.

Kultura odličnosti tudi tega podjetja pa sega tudi izven njihovih meja, saj so predani vračanju skupnosti, v kateri živijo in delajo. Primeri korporativnih državljanskih prizadevanj: letni dan volunteerstva *Care Deeply* (leta 2016 se je na ta dan aktiviralo kar 3000 zaposlenih), Laboratorij skupnosti, lokalni dogodki za zbiranje denarja (v letu 2016 so za različne namene podarili kar 6,2 milijonov USD) itn. (Biogen Idec 2016, 7).

V družbi se zavedajo diverzitete delovne sile in unikatnih potreb in ciljev vsakega posameznika, zato ponujajo širok spekter ugodnosti in spodbud:

- Finančne ugodnosti: takojšnja odmera prispevkov; programi finančnega izobraževanja; plan nakupa delnic s 15 % popustom.
- Zdravstvene ugodnosti: zobozdravstvena oskrba in oskrba vida; fleksibilni zdravstveni računi; fitnes centri na delovni lokaciji; subvencionirana zdrava prehrana na delovnem mestu; brezplačno nutricionistično svetovanje na delovnem mestu; možnost telemedicine (na daljavo); brezplačni biometrični pregledi skozi leto; masažne terapije na delovnem mestu.
- Ugodnosti pri zaščiti: življenjsko zavarovanje, kritje za primer invalidnosti.

- Ugodnosti za osvežitev: tradicionalne in netradicionalne ugodnosti in nagrade za zadovoljstvo zaposlenih – Global Sabbatical Program, ki predstavlja 4 tedenski, polno plačan dopust; prazniki in bonus dnevi; kolektivni dopust med 26. in 31. decembrom.
- Družinske ugodnosti: služba za načrtovanje študija; bolniški dopust za zaposlene in družinske člane; plačani posebni dnevi za povezovanje mater in očetov z novorojenčkom; povračilo za posvojitev; varstvo otrok na delovnem mestu; program za asistenco zaposlenim; program za asistenco otrokom s posebnimi potrebami itn.
- Osebne in izobraževalne ugodnosti: fleksibilni delovni aranžmaji, kot naprimer delo na daljavo, fleksibilen delovni čas, polovični delovni čas, delitev dela; povračilo šolnin; svetovanje za izobraževanje; možnost rabe pomočnika za razne opravke; bančništvo in čistilnica na delovnem mestu; itn. (Biogen Idec 2016, 71–90).

Vsak zaposleni naj bi tesno sodeloval z nadrejenim in kreiral razvojni načrt za lastno profesionalno rast. To je neposredno povezano tudi s širitvijo *Organizational and HR Planning* procesa, ki vodi v konstruktivne pogovore in razvojne plane za nadaljevanje kariere. Biogen usklajuje svojo poslovno strategijo s potrebami in zmogljivostmi. Letno opravljajo ocene potenciala zaposlenih za zagotovitev bazena talentov za načrtovano rast. Menedžerji lahko nominirajo zaposlene z visokim potencialom za pospešen karierni napredek in izobraževanja ter jih tako pripravijo za odgovornejše pozicije v prihodnosti. Zaposlene spodbujajo k zavzemanju novih delovnih mest¹⁴, saj verjamejo, da premik fokusa prinese nove priložnosti za rast. Zaveza podjetja k diverziteti sega tudi do razmerja z dobavitelji. V ZDA vlagajo veliko truda, da najdejo majhna, lokalna podjetja, ki jih vodijo manjšine, ženske, veterani in drugače prikrajšani posamezniki.

V primeru podjetja Biogen Idec je presenetljiv le en podatek, to je odstotek odsotnosti z dela. Statistika namreč beleži porast le-tega iz 0,16 v letu 2015 na 0,19 v letu 2016 – torej porast za 0,03 odstotne točke. Vodstvo meni, da kljub očitnemu poslabšanju omenjenega kazalca sistemi v rabi delujejo učinkovito, zato ne načrtujejo strožjih ukrepov. Njihov edini cilj je zmanjšati odstotek odsotnosti z dela za 80 % do leta 2020 (Biogen Idec 2016, 84).

Med zbiranjem informacij o poslovanju podjetja, njihovih morebitnih problemih in seveda uspehih, nisem zasledila prav nobene novice o nesrečah v proizvodnji, ogrožanju naravnega

¹⁴ Vertikalen ali horizontalen premik znotraj organizacije.

okolja in ljudi ali živali. Edini kritični članki so povezani z opozorili o nevarnih stranskih učinkih zdravil, katere je podjetje objavilo takoj po ugotovljenih učinkih. Posledice objavljenih člankov se najvidneje kažejo v nihanjih vrednosti delnic podjetja.

Zdravila so dandanes nepogrešljiva, predvsem za preprečevanje širših izbruhov bolezni, daljšo življenjsko dobo, dvig kvalitete življenja. Potrebno pa je izpostaviti dvom v dejansko trajnost farmacevtskih podjetij, saj le-ta zdravila proizvedejo in testirajo na vprašljiv način - na ljudeh in živalih. Gre za večno moralno vprašanje, ali je resnično sprejemljivo, da za dobrobit ljudi trpijo živali in eventualno narava v primerih nesreče.

3.4 H&M

Vsi v nadaljevanju predstavljeni podatki so povzeti iz trajnostnih poročil leta 2014 in 2016 podjetja H&M (H&M 2014 in H&M 2016).

V poročilu iz leta 2014 je bilo v okvirih H&M v ospredju sedem zavez: zagotovitev mode za zavedne kupce; izbira in nagrajevanje odgovornih partnerjev; etično poslovanje; klimatsko pametno poslovanje; zmanjšati, znova uporabiti in reciklirati; odgovorna raba naravnih virov; krepitev skupnosti. Dve leti kasneje v trajnostnem poročilu izpostavljajo sledeče ambicije: 100 % vodenje spremembe skozi spodbujanje inovacij, transparentnost in nagrajevanje trajnostnih ukrepov; 100 % kroženje & obnovljivost skozi krožni pristop k produkciji in rabi produktov, skozi rabo izključno recikliranih materialov ali materialov s trajnostnimi viri, ter rabo izključno energije iz obnovljivih virov; 100 % pravično in enakopravno skozi pravično delo za vse ter mentorstvo za raznolikost in vključenost (H&M 2016, 13).

Odlično zastavljene zaveze in tudi strategije so omogočile podjetju skok na lestvici The Global 100 s 75. mesta leta 2014 na 54. mesto 2017 in ob pregledu podatkov kaj hitro postane jasno, kako je podjetju to uspelo. Število zaposlenih žensk je naraslo s 64 % na 75 %. V letu 2016 je podjetje v produkciji uporabilo 43 % trajnostnega bombaža, kar je 9 % več kakor leto poprej. Podjetje velja za drugega največjega porabnika recikliranega poliestra na svetu, saj so le-tega v letu 2016 uporabili v obsegu 180 milijonov plastenk. Skozi iniciativo reciklaže oblačil jim je od leta 2013 uspelo zbrati 39.000 ton, cilj je 25.000 ton letno. Skupno je uspelo podjetju v letu 2016 doseči produkcijo, ki temelji na 26 % recikliranih materialov, cilj pa je 100 % do leta 2030. Med drugim je to pomembno za dosego cilja 100 % reciklaže do leta 2030. 96 %

elektrike, uporabljene za lastne aktivnosti, je pridobljene iz obnovljivih virov, kar je med drugim pripomoglo k drastičnemu upadu emisij ogljikovega dioksida s 341.475 ton v letu 2014 na 80.54 ton v letu 2016. Nenazadnje je spodbudna informacija, da so v letu 2016 zaposlovali 220 delavcev s trajnostjo kot ključnim področjem odgovornosti. Predanost trajnosti dokazuje H&M tudi skozi donacije – le v letu 2016 so donirali skoraj 0,8 milijona EUR Fundaciji H&M za projekt krožnega inoviranja (H&M 2016, 23).

Podjetje je leta 2013 podpisalo sporazum z Mednarodno organizacijo dela (ILO) za skupen boj za pravična pogajanja in pravične delovne pogoje, kar je pripomoglo k implementaciji in izboljšavi plačnega sistema dodatnih 140 tovarniških dobaviteljev (29 % vseh) v letu 2016. Veliki premiki na področju višanja družbenih in okoljskih standardov s strani dobaviteljev so že bili storjeni, fokus pa še vedno ostaja na doseganju poštenih plač za življenje, zmanjševanju nadur in zagotavljanju varnosti na delovnem mestu. Podjetje uporablja svoj vpliv za promocijo človekovih pravic ter poleg nadzorovanja skladnosti tovarn s pravili poučuje dobavitelje in njihove zaposlene, hkrati pa promovira pozitivne industrijske odnose in družbeni dialog. Velika skrb za dialog se kaže v sodelovanju z velikim številom pomembnih organizacij, kot so International Labour Organisation (ILO), The Fair Labor Association (FLA), The Fair Wage Network in Ethical Trading Initiative (ETI)¹⁵. V svoje napore močno verjamejo, zato tudi postavljajo visoke cilje dobaviteljem – eden takšnih je na primer vzpostavitev vzvodov za demokratično izvoljeno reprezentativno telo za delavce do leta 2018.

Za tako veliko podjetje sta zaupanje in transparentnost v poslovanju s partnerji ključnega pomena. Z dobavitelji tesno sodelujejo in jim pomagajo z izboljšavami, namesto da bi prekinili sodelovanje, zato izvajajo redne revizije z dodatnim neodvisnim monitoringom. Zavedajo se izzivov in omejitev standardnih revizijskih procedur, ponarejenih poročil in neprijavljene nadaljnega sklepanja pogodb s podizvajalci, vendar se aktivno borijo proti takšnim pojavom. Uporabljajo pa še druge, nekoliko bolj posredne načine: z objavo seznama dobaviteljev H&M le-te pripravi, da prevzamejo odgovornost za svoje poslovanje, predvsem iz trajnostnega vidika,

¹⁵ H&M sprejet kot polnopravni član ETI leta 2016 po dvehletnem testnem obdobju. To je pomemben korak, saj je ETI vodilno združenje podjetij, sindikatov in nevladnih organizacij, ki promovirajo spoštovanje pravic delavcev po vsem svetu.

prav tako pa spodbujajo dobavitelje k javnem poročanju o njihovem okoljskem in družbenem vplivu.

H&M ima zelo specifično vizijo in ambicije ter jasno zastavljene cilje za celotno skupino, trg in funkcijske nivoje. Vsaka funkcija in trg ima lastništvo nad lastnimi trajnostnimi cilji. V poročilu iz leta 2016 ocenjujejo, da so uveljavljeni procesi, rutine in metode za postavljanje ciljev in ocenjevanje napredka uspešni, saj je strategija učinkovito integrirana skozi celotno organizacijo (H&M 2016, 17).

Na podlagi poročil o poslovanju se zdi, da je H&M resnično usmerjen v trajnostno prihodnost in aktivno prispeva k pozitivnim spremembam. Vendar se ne da spregledati končnega dejstva, da je glavni problem še vedno spregledan, in sicer sam poslovni model, ki je osnovan na množični prodaji in vratolomni stopnji rasti. Seveda mora podjetje za preživetje rasti in se razvijati, vendar mora prevzeti tudi odgovornost za vse udeležence poslovanja – od delavcev do kupcev in seveda naravnega okolja (zlasti tako velika podjetja kot H&M). Z drugimi besedami, če podjetje aktivno vodi kampanje, skozi katere poskuša prepričati porabnike o bolj odgovornem obnašanju, potem naj v prvi vrsti podjetje samo spremeni svoje obnašanje. V tem konkretnem primeru skozi zmanjšano proizvodnjo in dvig kvalitete produktov.

3.5 Povzetek pregleda primerov iz prakse

L'Oreal, Adidas, Biogen Idec in H&M – štiri naključno izbrana podjetja z lestvice The global 100, ki pa imajo kar nekaj skupnih točk. Ob pregledu poročil se je pokazal določen vzorec, vezan na panogo, v kateri podjetja delujejo. Znanost, raziskave in razvoj so poslovno jedro prav vseh, skupna jim je usmerjenost v izobraževanje, trajnostno produkcijo in ozaveščanje o odgovorni potrošnji ter nenazadnje podpora in vključevanje lokalne skupnosti.

Podjetja v tekstilni industriji v veliko večji meri kot ostala vzpostavljajo partnerske odnose z dobavitelji iz držav, kjer varstvo okolja, človeške pravice in varno delovno okolje niso prednostne usmeritve. Vendar smo sedaj v času ozaveščanja, ko za kupca ni pomembno samo in zgolj blago/storitev, pomemben je tudi trajnostni vidik v ozadju. Podjetja so torej postavljena pred odločitev – najti nove partnerje s posledično dražjo delovno silo ali pa vlaganje v izobraževanje in razvoj obstoječih.

Opazno je, da Adidas in H&M veliko več pozornosti namenjata distanciranim dobaviteljem, kakor zaposlenim v pisarnah in trgovinah. V primerjavi s podjetjem Biogen Idec, ki vsem svojim zaposlenim nudi zavidanja vredne ugodnosti in spodbude, prva dva izpostavljata le izobraževanje in lajšanje komunikacije, vsa druga pozornost pa je namenjena k dobaviteljem in njihovemu pravičnemu poslovanju.

Glede na uvrstitvev podjetij na lestvici globalnih trajnostih 100 v letih 2015 in 2017 oziroma v primeru podjetja Biogen ne uvrstitvev v letu 2017, je zanimiva primerjava poročil posameznih podjetij iz različnih let. Skupina L'Oreal v obeh poročilih jasno navaja cilje in integrirane strategije. Podatki kažejo, da se podjetje uspešno prilagaja izzivom notranjih in zunanjih sil, saj je v primerjavi z letom 2014 v letu 2016 zaposlovalo 11.000 več ljudi in zagotovilo dodatnim 3 % stalno zaposlenih kritje zdravstvenega zavarovanja v skladu z najboljšimi praksami posameznih držav (L'Oreal 2014, 57 in L'Oreal 2016, 7). Podjetje prav tako uspešno nadaljuje z izpolnjevanjem ciljev na področju produkcije in varovanja narave, zlasti skozi izobraževanje dobaviteljev in njihovo zaprisego trajnosti. Pozitivna sta nenazadnje podatka, da so programi pomoči lokalnim skupnostim še naprej zelo uspešni in nudijo zaposlitev ter podporo tistim, ki to najbolj potrebujejo, sočasno pa uspešno bojujejo bitko z omejevanjem izpustov CO₂. Iz primerjave poročil o trajnosti podjetja je razvidno, da ima podjetje resnično jasno zastavljene cilje in učinkovite strategije, saj uspešno navigira med izzivi in drži v ravnotežju že usvojene dosežke ter prihodnje izzive. To je razvidno iz premika fokusa, izraženega v poročilih, iz osredotočanja na zaposlene ter njihovih koristi proti bolj okoljskim ciljem, k čemur gotovo prispevajo zunanje sile, kot so lokalne in svetovne politike ter družbeni in konkurenčni pritisk.

Adidas v nasprotju z L'Orealom nima tako zelo transparentnega načina komunikacije z javnostjo skozi objavljena poročila. Čeprav seveda jasno navaja zastavljene in dosežene cilje, vsi niso jasno kvantitativno izraženi. Med drugim ni zaslediti numeričnega podatka zaposlenih žensk in moških, prav tako pa je v novjšem poročilu, poročilu za leto 2016, izpuščen podatek o ženskah na vodstvenih položajih¹⁶. Ta cilj je bil namreč v poročilu za leto 2014 edini, ki ni bil dosežen (Adidas 2014, 20). Na splošno je v okvirjih skupine Adidas bolj prisotno navajanje usmeritev ter izvajanje programov športnih aktivnosti kakor, kot že omenjeno, numerična transparentnost. Kljub temu je razvidno, da podjetje uspešno dosega cilje trajnostne proizvodnje

¹⁶ Po temeljitom pregledu uradne spletne strani podjetja Adidas sem zasledila podatek, da je do današnjega dne odstotek žensk na vodilnih položajih še vedno pod zastavljenim ciljem, torej pod 30 %.

skozi rabo trajnostnega bombaža, zmanjšanje izpustov CO₂ ter omejene porabe vode s sočasno rastjo razvidno skozi povečano število zaposlenih leta 2016 v primerjavi z 2014.

Biogen Idec je že v začetku v drugačnem položaju kakor preostala tri izbrana podjetja, saj deluje v visoko tehnološkem in znanstvenem sektorju z večjim fokusom na raziskavah kakor sami produkciji oziroma količini le-te. Specifičnost sektorja je ključna karakteristika, ki sama po sebi narekuje v prvi vrsti usmerjenost k odličnosti produktov, od katerih so odvisna življenja tisočih ljudi, ter usmerjenost k višanju zadovoljstva zaposlenih, saj temelji uspešnost podjetja na kar najbolj učinkoviti rabi človeškega kapitala. Glede na podatek o visokem številu odsotnosti z dela ter skoraj 1000 manj zaposlenih leta 2016 v primerjavi z letom 2015 (Biogen Idec 2016, 84) predpostavljam, da se podjetje srečuje s trenutnimi turbulencami, kar pa ne vpliva bistveno na njihovo predanost svoji viziji odličnega biofarmacevtskega podjetja s fokusom na dobrodelnosti, varovanju narave ter skrbi za lokalno skupnost.

V primerjavi z izbranimi podjetji ima skupina H&M najbolj transparentna poročila o trajnosti in napredku. Zelo jasno so zapisani njihovi cilji, tako opisno kot numerično, kritično so razdelane usmeritve in programi, jasno je prikazana strateška odgovornost posameznih delov organizacije. Razlog se najverjetneje delno skriva v pretekli negativni medijski izpostavljenosti skupine zaradi svojega toksičnega vpliva na okolje in neetičnim ravnanjem dobaviteljev z delovno silo. Večina medijskih kampanj proti skupini H&M je bila v ospredje prinesena s strani nevladnih organizacij, ki so opozarjale na nepravilnosti v nerazvitih državah, daleč od zavesti konzumentov iz razvitih držav. Danes je podjetje eno vodilnih na področju trajnostne produkcije in potrošnje mode, saj inovativno pristopa k problemu moderne potrošnje oblačil skozi rabo trajnostnih in recikliranih materialov. Zavidanja vredna je tudi njihova usmerjenost k izobraževanju in vračanju lokalnim skupnostim, izziv pa gotovo predstavlja velikost in kompleksnost podjetja, saj zaradi usmerjenosti k dobaviteljem in trajnostni produkciji namenjajo manj pozornosti zaposlenim v prodaji, kar je očitno iz odsotnosti ciljev in usmeritev iz tega naslova.

4 ANALIZA TRAJNOSTNEGA RAZVOJA V SLOVENIJI

Leta 1995 je svoja vrata odprla Umanotera, Slovenska fundacija za trajnostni razvoj in pričela svoj prvi projekt – Agenda 21 za Slovenijo. Dokument je nastal s ciljem oblikovanja pozitivne vizije razvoja v obdobju tranzicije, ko se je Slovenija začela oddaljevati od modela trajnosti.

Namesto klasičnega okoljevarstva je bila v fokus postavljena napredna, sistemska paradigma trajnostnega razvoja, ki jo je leta 1992 uveljavila svetovna konferenca v Rio de Janeiru (Umanotera 2017).

Od leta 1995 do danes se je marsikaj spremenilo, za najpomembnejši premik verjetno velja članstvo v EU. Slovenija je pod velikim pritiskom uresničevanja strategij in doseganja ciljev, kljub temu pa je bilo zaradi pomanjkljivega izvajanja okoljske zakonodaje proti Sloveniji že sproženih več postopkov v okviru Evropske unije z grožnjo sankcij. Vprašanje je, kaj je glavni razlog za nedoseganje zastavljenih ciljev. Ali so to neprimerne strukture, pomanjkanje trajnostne zavesti v ljudeh, pomanjkanje kapitala? Na delu je gotovo več dejavnikov, izpostavljam pa mnenje Mojce Suvorov (2010): »Za uspešno izvajanje politik /.../ je izredno pomembna podpora tako strokovne kot tudi širše javnosti. Še posebej to velja za politiko trajnostnega razvoja, ki se dotika vseh segmentov življenja in bivanja. V njej bi moral vsak posameznik najti svoj interes in prepoznati svoj prispevek k njenemu uspešnemu izvajanju« (Suvorov 2010, 3).

Avtorica je v svojem prispevku na temo nabora kazalnikov trajnostnega razvoja v Sloveniji že leta 2010 prepoznala enega od večjih problemov merjenja trajnostnega razvoja – rabo rezultatov. Kot sama pravi, bi moral vsak posameznik širše javnosti prepoznati svoj prispevek k izvajanju politike trajnostnega razvoja. Vendar so poročila tako podrobna in mnogim nerazumljiva, da navadno ostanejo le v ozkem strokovnem krogu.

4.1 Razvojna strategija

V prvem osnutku SRS 2020 je zapisana sledeča vizija razvoja: »Slovenija je konkurenčna družba znanja in inoviranja, ki ob spoštovanju okoljskih omejitev zagotavlja blagostanje svojih prebivalcev in postaja model moderne eko regije« (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2013, 8).

Razvojna strategija kot krovni strateški razvojni dokument upošteva usmeritve že sprejetih razvojnih dokumentov. Izvajanje razvojne funkcije države skozi področne politike in uporabo

ustreznih finančnih instrumentov je podrobneje razdelano v Državnem razvojnem programu prioritet in investicij (DRPi) (Slovenija jutri 2007)¹⁷.

Ena osnovnih pomanjkljivosti dosedanjih razvojnih strategij je bila njihovo slabo izvajanje ter odsotnost dopolnjevanja in izboljševanja. Nov strateški pristop zato veliko pozornost namenja konkretni izvedbi in stalnemu izboljševanju strategije (Slovenija jutri 2007).

V izhodiščih SRS je identificiranih pet razvojnih prioritet - podjetnost, znanje, zeleno, vključujoča družba ter učinkovit javni sektor in pravna država. Te so v DRPi podprte s podrobno analizo stanja, SWOT analizo (DRPi – prvi osnutek, 2013). Analiza (glej Tabela 4.1) pokaže nekaj prednosti, hkrati pa številne slabosti. Med njimi bi izpostavila nesposobnost doseganja konsenza, slabo inovacijsko dejavnost, nizko stopnjo dodane vrednosti na zaposlenega in nizko stopnjo okoljske ozaveščenosti. Seveda so slabosti lahko tudi pomembne priložnosti, na primer prestrukturiranje gospodarstva, ki naj temelji na ideji trajnosti namesto kratkoročne dobičkonosnosti in korupcije. Druge pomembne priložnosti so spodbujanje in ustanavljanje mrež podjetij oz. podjetniških grozdov, kar lahko pripomore k prenosu in uporabi znanja in inovacij v gospodarstvu; spodbujanje inovativnosti preko vlaganj v raziskave in razvoj; investiranje na področja, za katera obstaja domači potencial, kar je povezano z večanjem prepoznavnosti v svetu skozi promocijo in trženje domačih proizvodov in storitev, kar naj pripelje do večje mednarodne konkurenčnosti. Ključna perspektiva, povezana z domačim potencialom, je prilagajanje proizvodnje na spremembe naravnega okolja (skozi varstvo naravnih virov, rabo obnovljivih virov energije, manjšanje odtisa CO₂), delno skozi kreiranje zelenih delovnih mest, kar lahko olajša usmeritev v tržne niše na globalnem trgu. Nekoliko bolj podjetniško specifične priložnosti so upravljanje intelektualnega kapitala, novi pristopi v menedžmentu za učinkovitejše ravnanje z znanjem, inovativnostjo, novimi načini vodenja ter tržno usmerjenostjo in nenazadnje razvoj lastnih prodajnih mrež in blagovnih znamk na vseh področjih.

Pomembna prednost Slovenije je gotovo njena majhnost, geostrateški položaj (med drugim bližina zahodne in severne Evrope, dostop do morja), hkrati pa vsi naravni viri - zlasti

¹⁷ Spremljanje izvajanja programa Strategija razvoja Slovenije 2005–2013 kaže, da Slovenija ni uspešna pri doseganju ključnih ciljev na gospodarskem, socialnem in okoljskem področju (Slovenija jutri 2007).

obnovljivi¹⁸. A slednja prednost je istočasno slabost, saj potencial obnovljivih virov v veliki meri ostaja neizkoriščen. Dokaz temu je odstotek energetske odvisnosti¹⁹, ki je v letu 2016 znašal 46,1 %, medtem ko je ta odstotek na primer na Danskem nižji od 20 % (SURS 2017a). K temu rezultatu seveda pripomore dejstvo, da velja v RS nizka stopnja okoljske ozaveščenosti, kar se lahko sprebrne v jasno priložnost skozi investicije v raziskave in razvoj, učinkovito upravljanje z intelektualno lastnino in pa nenazadnje kreacijo zelenih delovnih mest. Na podlagi takšnega ravnanja bi se država izognila neizpolnjevanju okoljskih zahtev ter sočasno postala veliko bolj konkurenčna na evropskem in globalnem trgu.

¹⁸ V oskrbi z energijo v Sloveniji v letu 2013 je delež obnovljivih virov energije znašal skoraj 17 % (SURS 2015), v letu 2016 pa 21,96 % (SURS 2017a).

¹⁹ Energetska odvisnost je razmerje med neto uvozom energije in oskrbo z energijo na ravni države (SURS 2017a).

Tabela 4.1: SWOT analiza razvojnih prioritet – podjetnost, znanje, zeleno, vključujoča družba ter učinkovit javni sektor in pravna država.

Prednosti: • Majhnost omogoča fleksibilnost • Bogati naravni viri • Izobraženost delovne sile • Geostrateški položaj • Majhno gospodarstvo	Slabosti: • Staranje prebivalstva • Nizka produktivnost • Izvoz omejen predvsem na države bivše Jugoslavije • Nizko domače povpraševanje (država in prebivalstvo) • Visoka stopnja brezposelnosti • Nizka stopnja aktivnosti starejših • Naraščajoča brezposelnost med mladimi • Nesposobnost doseganja konsenza • Nestabilnost bančnega sistema • Neusklajenost izobraževalnega sistema s potrebami na trgu dela • Slaba infrastruktura (železniška, okoljska...) • Pomanjkanje domačega kapitala • Slaba inovacijska dejavnost • Slaba socialna in družinska politika • Slabo gospodarjenje in raba naravnih virov • Visoka energetska intenzivnost • Nizek delež visoko tehnoloških podjetij • Nizka stopnja dodane vrednosti na zaposlenega • Nizka stopnja okoljske ozaveščenosti
Priložnosti: • Prestrukturiranje gospodarstva • Prenos in uporaba znanja in inovacij v gospodarstvu • Večja prepoznavnost v svetu-promocija, trženje domačih proizvodov in storitev • S spodbudnim poslovnim okoljem do večje mednarodne konkurenčnosti • Investiranje na področja, za katera obstaja domači potencial • Spodbujanje in ustanavljanje mrež podjetij oz. podjetniških grozdov • Spodbujanje inovativnosti preko vlaganj v raziskave in razvoj	
Nevarnosti: • Visoka brezposelnost visoko izobraženih mladih • Slabšanje življenjskega standarda večinskega dela srednjega sloja prebivalstva • Konkurenčnost EU in globalnega trga • Konkurenčnost vedno bolj številnih ponudnikov posameznih proizvodov in storitev na domačem trgu • Staranje prebivalstva • Rigidnost trga dela • Neodzivnost delovne sile-neizkoriščenost možnosti, ki jih ponuja trg v smislu samozaposlitve • Neizpolnjevanje okoljskih zahtev • Visoke/nestabilne cene surovin na globalnem trgu • Nizka kupna moč/povpraševanje	Vir: CNVOS (2013, 1). Slovenija je srečuje z mnogimi izzivi, a dolgoročno je eden najbolj zaskrbljujočih staranje prebivalstva. V Tabeli 4.2 so prikazani podatki povprečne starosti moških in žensk RS leta 2014 in prvega polletja 2017. Zaradi kratkega izbranega časovnega intervala so spremembe majhne, kljub temu pa je očiten trend višanja povprečne starosti obeh spolov. Tabela 4.2: Podatki o povprečni starosti prebivalstva v RS v prvem in drugem polletju 2014 ter prvem

polletju 2017.

Prebivalstvo — izbrani kazalniki: KOHEZIJSKA REGIJA, KAZALNIK, POLLETJE, SPOL

Slovenija	2014H1		2014H2		2017H1	
	Moški	Ženske	Moški	Ženske	Moški	Ženske
5 Povprečna starost (leta)	40,7	43,8	40,9	43,9	41,5	44,4

Vir: SURS (2017b).

Tabela 4.3 dalje prikazuje nadvse zaskrbljujoče podatke naravnega prirasta v RS, ki je v letu 2016 znašal le 0,3 na 1000 prebivalcev (SURS 2017b).

Tabela 4.3: Skupni naravni prirast v RS leta 2010, 2012, 2014, 2016.

Naravno gibanje po: OBČINE, MERITVE, LETO				
Slovenija	Naravni prirast – Skupaj			
	2010	2012	2014	2016
Naravni prirast	3734	2681	2279	656

Vir: SURS (2017b).

Z leti število živorojenih in umrlih upada, kar pripelje do pojava staranja prebivalstva. Za Slovenijo sta posledično investiranje v domači potencial, ki bi optimalno vplival na porast naravnega prirasta ter sčasoma pripeljal do nižanja povprečne starosti prebivalcev, in mednarodna odprtost ključni priložnosti za uravnoteženo gospodarstvo.

5.1 Podjetništvo v praksi

V nefinančnih poslovnih dejavnostih med vsemi aktivnimi podjetji v Sloveniji prevladujejo majhna in srednja podjetja (v nadaljevanju MSP), natančneje 99,8 % po podatkih iz leta 2015, kar nanese na 140.360 podjetij s pretežno tržno dejavnostjo, ki so zaposlovala 68 % delovno aktivnih oseb. V letu 2015 se je v primerjavi z letom 2012 število MSP povečalo za 15 %, prav tako pa so zaposlovala za 4 % več oseb, ki delajo. Število velikih podjetij na drugi strani pa se je v obdobju 2012–2015 zmanjšalo za 6 % (SURS 2016).

V letu 2015 je bilo v skupine podjetij povezanih 13.069 podjetij ali 7 % vseh podjetij v Sloveniji. Med v skupine povezanimi podjetji je bilo 77 % mikropodjetij, število teh podjetij pa se je v letu 2015 glede na leto 2014 povečalo za 4 %. Število v skupine povezanih srednje velikih in velikih podjetij se je zmanjšalo za 1 % (tj. za 6). Med vsemi velikimi in srednje velikimi podjetji jih je bilo 46 % del skupin podjetij, od tega jih je bilo 64 % del večnacionalnih skupin podjetij. V skupine podjetij povezana velika in srednje velika podjetja so v letu 2015

ustvarila 50 % vsega prihodka podjetij v Sloveniji, v skupine povezana mikro in majhna podjetja pa 16 % (SURS 2017c).

Podatek o številu podjetij določene velikosti je vsekakor zanimiv, na tej točki pa tudi odpira vprašanje, ali je morda ravno odsotnost velikih podjetij na slovenskem trgu razlog za nedoseganje zadanih trajnostnih ciljev. Velika podjetja, kot smo videli v primeru štirih izbranih multinacionalk iz seznama The global 100, imajo vzpostavljene številne mehanizme za ozaveščanje in usposabljanje zaposlenih, spreminjanje strukture, v kolikor integrirani programi in iniciative ne zadostujejo strategiji, merjenje rezultatov vloženih naporov in poročanje o slednjih, nenazadnje pa veliko pozornosti namenjajo tudi neposredni skupnosti organizacije in širši družbi. Majhna in srednja podjetja v Sloveniji pa le redko spremljajo svoj trajnostni napredek, v kolikor je prisoten, kar bi lahko pojasnilo nizko aktivnost zaposlenih na tem področju. Na drugi strani je pa spodbuden podatek, da se mikro in majhna podjetja povezujejo v skupine v tako veliki meri, saj je to izredna priložnost za deljenje znanja, dobrih praks, strokovne pomoči, predvsem pa dvig poslovne etike. Z višjo poslovno etiko se dvigne zaupanje med poslovnimi subjekti, kar pripomore k dvigu poslovne klime. Z večjo zaznano stabilnostjo v poslovanju narastejo investicije v razvoj, kar lahko doprinese k večji trajnosti celotnega gospodarstva v krajšem času. Visok odstotek povezovanja podjetij kaže, da so uveljavljeni mehanizmi za sodelovanje med podjetji učinkoviti; vprašanje, ki se postavlja, je, ali lahko trenutno uveljavljena poslovna etika vzdrži trend poslovanja.

5.2 Odgovorno podjetništvo

Kot sem v prejšnji točki že omenila, MSP v Sloveniji redko spremljajo in beležijo napredek po kriterijih trajnostnega razvoja. O tem sem se prepričala tudi sama, saj na spletu, kljub dolgotrajnemu iskanju, nisem zasledila prav nobenega trajnostnega poročila s strani MSP.

To seveda ne pomeni, da MSP niso trajnostno usmerjena; nasprotno, mnogo jih je z javnim trajnostnim fokusom. Na primer podjetje Lumar, vodilni slovenski proizvajalec nizkoenergijskih in pasivnih montažnih objektov, ki je s svojimi inovativnimi in okolju prijaznimi rešitvami prisoten tako v Sloveniji kot tujini že več kot 20 let. Na uradni spletni strani podjetja so zapisali: »Trajnostna in okolju prijazna gradnja je v naši podzavesti. Ta miselnost se prenaša na vse naše zaposlene in vse naše hiše. Temu sledi naš razvoj in to

potrjujejo številne prejete domače in tuje nagrade ter certifikati za našo pasivno tehnologijo in hiše« (Lumar 2017).

Na podlagi zgoraj navedenih trditev zatorej sklepam, da MSP v Sloveniji, ki so trajnostno usmerjena, primanjkuje mehanizmov spremljanja in beleženja trajnostnega napredka organizacije; posledično so numerični podatki za analizo napredka na področju trajnosti pomanjkljivi. Iz navedenega razloga sem se odločila, da odgovorno podjetništvo v Sloveniji obravnavam na primeru dveh velikih podjetij - Gorenje d.d. in Krka d.d.

5.2.1 Gorenje

Vsi v nadaljevanju predstavljeni podatki so povzeti iz trajnostnega poročila podjetja (Gorenje Group 2016).

Gorenje je v Sloveniji na dan 31. 12. 2016 zaposlovalo 6.629 delavcev. Inovativnost zaposlenih je za trajnostno naravnost skupine Gorenje ključnega pomena, zato veliko vlagajo v izobraževanje, usposabljanje ter strokovni in osebnostni razvoj zaposlenih. Vzpostavljen imajo sistem *Iskrice*, s katerim zajemajo, obravnavajo in nagrajujejo inovativne koristne predloge zaposlenih v povezavi z izdelki, postopki dela in delovnimi razmerami. Pri tem materialno nagrajevanje večinoma ni glavni motiv, temveč priznanje delovnega okolja, sodelavcev in zavest posameznika. V okviru *Korporativne univerze Gorenja* (CUG) izvajajo programe usposabljanja na treh ravneh: najvišjemu poslovodstvu je namenjena *Executive Business Academy Gorenje* (EBAG); perspektivne in ključne kadre vključijo v *Managersko akademijo Gorenje* (MAG), ki jo izvajajo že več kot 20 let; v letu 2013 pa so prvič izvedli nov program usposabljanja *Mednarodna poslovna akademija Gorenje* (IBAG), ki je namenjena sodelavcem povezanih in odvisnih družb v tujini ter v Sloveniji in je usmerjena na področje mednarodnega poslovanja. Drugo zaporedno IBAG leta 2016 je uspešno zaključilo 25 zaposlenih. V skupini Gorenje imajo tudi dolgoletno tradicijo štipendiranja – v letu 2016 so v matični družbi podelili kar 99 štipendij.

Ker v številnih družbah skupine Gorenje poteka proizvodnja, posebno pozornost namenjajo tudi skrbi za varnost in zdravje zaposlenih – z ergonomskim urejanjem delovnih mest so na primer izboljšali delovno okolje v proizvodnji, zagotavljajo redna teoretična in praktična usposabljanja, s katerimi med zaposlenimi zmanjšujejo možnost poškodb in skrbijo za večjo

ozaveščenost na delovnem mestu. Slednje je pripomoglo k zmanjšanju števila delovnih poškodb za 23 %, čeprav se je število zaposlenih hkrati povečalo za kar 530 oseb.

Temelji delovne uspešnosti so: analiziranje kompetentnosti sodelavca, ocenjevanje doseganja ciljev in postavitev prihodnjih ciljev ter nenehno spremljanje in podpora vodje pri uresničevanju zastavljenih aktivnosti posameznega sodelavca. Omenjeno se pokriva z zagonom spletnega mesta *Moja karierna točka*, kjer si lahko vsak sodelavec Gorenja d.d. ustvari poklicni profil, s katerim podjetju posreduje svoja znanja, veščine in poklicne ambicije. Skozi to aplikacijo imajo v podjetju vedno na voljo posodobljene kadrovske podatke, ki omogočajo učinkovitejše iskanje najprimernejšega kandidata za določena razpoložljiva delovna mesta.

Na okoljevarstvenem področju so bili sprejeti različni ukrepi, kot so spremembe v tehnoloških procesih, organizacija poslovanja ter odgovorno ravnanje z nevarnimi kemikalijami in embalažo. Količina nastalih odpadkov za deponiranje se je v primerjavi s prejšnjimi leti sicer nekoliko povečala, kar je posledica povečanja števila zaposlenih in povečanja količin uporabljene nerjavne pločevine, zaščitene s folijo, ki je ni možno reciklirati. V nekaterih družbah se je zaradi tehnoloških preizkusov ob uvajanju novih tipov izdelkov povečala poraba vode, v drugih pa se je zaradi vpeljave tehnoloških linij z varčevalnimi izpiranji in drugih organizacijskih ukrepov zmanjšala. Zabeležili so zmanjšanje porabe električne energije, kar je rezultat optimizacije rabe energije v proizvodnih procesih. Ogljični odtis, merjen v kilogramu izpustov CO₂ na izdelek, je bil v 2016 nekoliko nižji kot v 2015.

Za leto 2017 so si v podjetju Gorenje med drugim zastavili cilje, kjer naj bodo programi in vsebine usmerjeni predvsem v področje inovativnosti in podporo prizadevanjem digitalne preobrazbe skupine Gorenje. To vključuje izvedbo prenovljenega programa *Akademije za razvoj novega izdelka* (GCA) ter *Mednarodne poslovne akademije* (IBAG). Posebno pozornost pa bodo namenili razvoju vodstvenih veščin za razvoj kulture inovativnosti ter iskanjem sinergij med različnimi poslovnimi področji in kulturami. Za trajnostno okolje bodo tudi v prihodnje spremljali in merili okoljske vidike in v primeru odstopanj ustrezno ukrepali, načrtovali in uvajali bodo nove tehnologije in izdelke v skladu z načeli varstva okolja, skrbeli za zmanjševanje količin nastalih odpadkov in si prizadevali za racionalno rabo energentov, izobraževali, usposabljali in ozaveščali zaposlene in zunanje sodelavce o odgovornosti do delovnega in širšega okolja ter sodelovali z zainteresiranimi notranjimi in zunanjimi javnostmi in s tem prispevali k uspehu skupnih prizadevanj na področju varstva okolja.

Zgoraj navedena zaveza okolju je bila postavljena pred upravičen dvom širše javnosti meseca maja 2017, ko je zagorelo v podjetju Kemis²⁰, ki je hčerinsko podjetje Gorenja. Požar v podjetju, ki skladišči zdravju škodljive snovi, je gotovo naravna katastrofa. Vseh snovi, ki so sedaj v zraku, tleh in vodi, gotovo ni možno zadržati ali nevtralizirati, posledicam teh snovi v naravi je skoraj nemogoče slediti, zlasti zaradi razpršenosti snovi na večje območje. Po drugi strani pa je podjetje na podlagi trenutno dostopnih informacij sledilo vsem varnostnim standardom in zahtevam. Imeli so vsa dovoljenja, dejavnosti podjetja so redno usklajevali z gasilci in drugimi pristojnimi organi za primer nesreče. Podjetje v stanju normalne dejavnosti ni imelo negativnega vpliva na naravno okolico (Kemis 2017).

Kritika javnosti v primeru nesreče podjetja Kemis so bili predvsem pozni in nejasni odzivi vodstva na dogodek, zaradi česar so se v javnosti pričela pojavljati ugibanja o možnih posledicah in sumi o nepravilnosti v poslovanju. Dogodek je razkril vrzel med željenim in dejanskim obnašanjem podjetja, to je netransparentnostjo. Situacija vsekakor ni bila preprosta in podjetje potrebuje čas za ocenitev obsega škode, analize in sodelovanje s pristojnimi institucijami. Vendar gre za specifično dejavnost, ki v okvirih normalnega obratovanja nima posledic na okolje, problem pa se pojavi v primerih nesreče. Podjetje bi moralo biti v vsakem trenutku pripravljeno na takšen dogodek in voditi jasno komunikacijo z okoliškimi prebivalci, katere posledice nesreče neposredno prizadenejo. Nenazadnje pa je potrebno zastaviti vprašanje, ali ima takšna dejavnost, ki ima potencialno izredno nevarne posledice, sploh mesto v ekonomiji prihodnosti. Bolj specifično – ali naj Gorenje kot matično podjetje, usmerjeno v trajnost, še naprej podpira dejavnost Kemisa? Enostavnega odgovora na to vprašanje ni. Dejstvo je, da je trenutna ekonomija skoraj popolnoma odvisna od umetnih in zdravju nevarnih snovi ter kemikalij. Od sredstev za osebno higieno, čistil za dom, snovi za odganjanje škodljivcev s pridelovalnih površin, dodatkov v hrani, oblačil, elektronskih naprav itd. Skoraj vsaka stvar, ki nas večino danes obkroža, je bila na nek način umetno obdelana oziroma je sestavljena le iz

²⁰ Kemis je družba, ki se ukvarja z zbiranjem, predelavo, odstranjevanjem ter posredovanjem različnih vrst odpadkov, med katerimi so tako nevarne kot nenevarne snovi. Požar 15. maja 2017 je prizadel 62 % vseh odpadkov, shranjenih v skladišču Kemisa (Kemis 2017). Analizirani vzorci zraka so pokazali povišane vrednosti za zdravje nevarnih snovi le v času požara in dan zatem, nakar so se vrednosti ponovno uskladile z okoliškim povprečjem. Vzorci zemlje iz neposredne okolice niso pokazali odstopanj v vrednostih nevarnih delcev. Najbolj prizadeto območje zaradi požara in njegovih posledic je bližnji potok, kamor so z gasilsko vodo odtekle tako nevarne kot nenevarne snovi iz skladišča.

umetnih materialov. Trajnostni razvoj v tem okvirju predstavlja pot do bolj trajnostnih materialov, ki v nobeni točki proizvodnje ne bodo ogrožali ne ljudi in ne narave. Dokler ne dosežemo takšne stopnje razvoja, predvsem pa premika v vrednostnem sistemu ljudi, za ohranitev trenutne stopnje razvitosti in napredek kemikalije ostajajo del vsakdana. Specializirana podjetja so, po moji oceni, vsekakor potrebna za odgovorno ravnanje z nevarnimi snovmi. V tem trenutku je podpiranje dejavnosti Kemisa odgovorno dejanje s strani Gorenja, saj so nevarne snovi uradno beležene in kontrolirane. Cilj trajnostnega razvoja pa po drugi strani mora biti izkoreninjenje potrebe po podjetjih, kot je Kemis.

5.2.2 Krka

Vsi v nadaljevanju predstavljeni podatki so povzeti iz letnega poročila podjetja (Krka 2016).

Tudi v skupini Krka organizacijska kultura temelji na prepričanju, da uspeh, rast in razvoj podjetja zagotavljajo zaposleni, ki so za delo zavzeti in usposobljeni. Zato ustvarjajo okolje, ki motivira in sprošča talente ter privablja in zadržuje ljudi. Temelji delovanja Skupine so enake možnosti za vse ter spoštovanje zakonskih norm in pravil etičnega odnosa do sočloveka in širšega družbenega okolja. Vsi zaposleni se načrtno izobražujejo o vsebinah Krkinega Etičnega kodeksa, ki jih zavezuje k spoštovanju etičnih in profesionalnih standardov dela, vedenja in ravnanja. Z rednim merjenjem organizacijske klime in zavzetosti zaposlenih spremljajo učinkovitost, aktivnosti in zadovoljstvo zaposlenih, saj dobra organizacijska klima omogoča zavzeto in ustvarjalno delo ter doseganje ambicioznih ciljev, analize teh ugotovitev pa so dobro izhodišče za pripravo izboljšav oziroma sprememb znotraj organizacije.

Kot Gorenje tudi Krka aktivno rešuje problem nepovezanosti izobraževalnega sistema s potrebami trga s podeljevanjem štipendij. V letu 2016 so odobrili štipendije 47 študentom, od teh jih je 10 končalo študij. Sodelovanje s srednjimi šolami in fakultetami pa je le v letu 2016 omogočilo pridobivanje izkušenj in praks 271 dijakom in študentom.

Zaradi potreb po razvoju ključnih in perspektivnih kadrov in primerni usposobljenosti vodij so razvili lastno šolo vodenja s tremi programi, prilagojenimi za različne nivoje vodenja: Krkino mednarodno šolo vodenja, šolo za operativni nivo vodenja in program za osnovni nivo vodenja. Leta 2016 je bilo med ključne in perspektivne kadre vključenih 1221 zaposlenih ali 11,3 % vseh zaposlenih v skupini Krka (Krka 2016, 112).

Sistem množične inventivne dejavnosti, ki je v Krki uveljavljen od leta 2003, vsem zaposlenim omogoča vključitev v sistem stalnih izboljšav v sistemu kakovosti in s tem v integrirani sistem vodenja. Množično inventivno dejavnost spodbujajo z nagradami ob četrletjih, simbolično nagrado z zahvalnim pismom predsednika uprave in generalnega direktorja, objavami predlagateljev na Krkanetu in v interni reviji Utrip, objavami intervjujev s posameznimi predlagatelji v interni reviji Utrip, vsakoletnim srečanjem predlagateljev ter nagradami in priznanji, ki jih najboljši sodelavci na področju množične inventivne dejavnosti prejmejo na prireditvi Dan Krkinih priznanj (Krka 2013).

Tudi varnost in zdravje pri delu je zelo pomembna vrednota v Krki. Zato so v letu 2016 nadgradili sistem promocije zdravja in povečevali zavest zaposlenih o pomembnosti krepitev zdravja za kakovostno življenje, tudi s spodbujanjem predlogov in pobud. Zadovoljstvo zaposlenih z varnostjo in zdravjem pri delu je na lestvici od 1 do 5 (1 je najmanj) ocenjeno s 4,39. Že več let poteka projekt Medsebojni odnosi in bolniška odsotnost, ki prispeva k zmanjševanju bolniške odsotnosti. V letu 2016 je bilo v skupini Krka na bolniškem dopustu 4,7 % zaposlenih, na porodniškem dopustu pa 6,7 %. Tudi število delovnih nezgod je izredno nizko. Kazalnik LTAR²¹ se je v letu 2016 je ustavil pri vrednosti 2,90, kar je 10 % boljši rezultat kot v letu 2015. Vse nezgode so bile lažje, od vseh poškodovanih pa je bilo 70 % moških in nobena starostna skupina ni odstopala.

Na področju varovanja okolja v letu 2016 izpostavlja Krka sledeče rezultate: zmanjšanje porabe pitne vode za pripravo farmacevtskih vod za 3 %; zmanjšanje porabe rečne vode za potrebe energetike za 8 %; prevezava odpadnega zraka, onesnaženega s hlapnimi organskimi snovmi iz vodnega pralnika, na termično oksidacijo, s čimer se je zmanjšala obremenitev odpadnih vod na vtoku v čistilno napravo; povečanje količine zbranih recikliranih in uporabnih odpadkov za 27 %; zamenjava parnega kotla v Ljutomeru; postavitev čistilne naprave za čiščenje odpadnih vod z naprednim oksidacijskim postopkom v obratu v Jastrebarskem na Hrvaškem; zmanjšanje povprečne porabe goriva pri prevozu za 1,8 %.

²¹ Kazalnik prikazuje, koliko nezgod, ki so zahtevale tri ali več dni bolniške odsotnosti, se je pripetilo na en milijon opravljenih ur (Krka 2016).

5.2.3 Kritična analiza odgovornega poslovanja Gorenja in Krke

Tako Gorenje kot Krka se ponašata z dolgo tradicijo, uspešnim mednarodnim poslovanjem, uspešno se prilagajata spreminjajočim se notranjim in zunanjim dejavnikom ter povračata skupnosti v obliki donacij, druge vrste pomoči ali posebnih aktivnosti.

Z rednim spremljanjem trendov ter jasno in zelo specifično navedbo podatkov v letnih poročilih obe podjetji dokazujeta, da so odnosi z javnostjo prioriteta. Svoje poslovanje, dosežene in nedosežene cilje, usmeritve in strategije podjetji delita z namenom popolne transparentnosti za še večje zaupanje uporabnikov, deležnikov in zainteresirane javnosti, nenazadnje pa za širjenje primerov dobre prakse z drugimi podjetji za pospešen trajnostni razvoj širše poslovne skupnosti v Sloveniji. Ti primeri dobre prakse so razpršeni med področji skrbi za zaposlene, okolje in ekonomsko dobrobit podjetja, ter med drugim obsegajo:

- notranje in zunanje izobraževanje,
- priložnosti za vertikalno in horizontalno nadgradnjo kariere prav vseh zaposlenih,
- uspešni vzvodi za interno komuniciranje in reševanje konfliktov,
- investiranje v prihodnost skozi podeljevanje štipendij in omogočanje delovne prakse za dijake in študente,
- denarno in nedenarno nagrajevanje,
- številne aktivnosti v delovnem in prostem času, med drugim športne, kulturne, izobraževalne, dobrodelne,
- orodja za merjenje različnih trendov, analiziranje le-teh in reakcija glede na rezultate,
- doseganje in pogosto tudi preseganje zakonsko določenih naravovarstvenih ciljev.

Bistvene razlike med MSP in velikimi podjetji v povezavi s poročanjem o TR so v prvi vrsti v virih – finančnih in človeških virih. Krka na primer je v letu 2016 investirala 6 milijonov EUR le v ukrepe za varovanje okolja (Krka 2016, 123). Velika podjetja imajo veliko več človeškega kapitala in s tem znanja ter priložnosti v primerjavi z MSP – dober primer tega so notranje vzpostavljene sistemi za zbiranje idej in iniciativ ter nagrajevanje le-teh. Pomemben vidik je seveda odprtost podjetja do sprejemanja novosti, vsekakor pa se jim to povrne skozi bolj zadovoljne zaposlene in nižjo fluktuacijo.

Krka in Gorenje sta na podlagi letnih poročil odlična primera dobre prakse in odgovornega podjetništva. Podjetji se zavedata pomena skrbi za okolje, zaposlene, javnost. Pa vendar tako Gorenje kot Krka v produkciji uporabljata snovi, ki v naravi niso razgradljive in jih tudi ne gre reciklirati²² (Gorenje 2016, 81). Gre torej na nevarne odpadke, katere je dolgoročno nemogoče varno shraniti brez njihovega vpliva na naravno okolje. In ravno to je glavni razvojni problem podjetij – raba snovi in virov. Obe podjetji sledita trendom trajnosti, a nobeno od njiju ni vodilno podjetje, ki bi narekovalo trajnostne trende. Prav tako sta podjetji usmerjeni v skupnost in vračanje le-tej, ne kažeta pa angažiranosti za pomoč širši javnosti, na primer v obliki strokovne pomoči malim in srednjim podjetjem; deljenje znanja in uspešno vpeljanih mehanizmov dviga zadovoljstva zaposlenih; izobraževanje javnosti o trajnosti in mehanizmi doseganja le-te ipd.

Če povzamemo, sta podjetji Krka in Gorenje uspešno usmerjeni k odgovornemu podjetništvu skozi investiranje v odgovornost do notranjega in zunanjega okolja, postavitve jasnih strategij in ciljev ter spremljanje napredka. Je pa v njunem poslovanju tudi veliko prostora za dodatne, nišne aktivnosti, ki bi jima lahko prinesle naziv vodilnih v trajnostnem razvoju. V primeru Gorenja je ena takšnih aktivnosti izumljanje in raba materialov, ki bi sčasoma izničila potrebo po podjetjih, kot je Kemis, torej izkoreninjanje rabe nevarnih snovi.

5.3 Stopnja etičnosti slovenskega trga

V drugem poglavju te naloge sem zapisala sledečo definicijo etičnosti trga: »Etični trg lahko definiramo kot skupek povpraševalno-ponudbenih izmenjevalnih transakcij dobrin in storitev, ki imajo normalizirano idejo o družbeni in/ali naravovarstveni dobrobiti. Z drugimi besedami, etični trgi so ekonomski bazeni, kjer lahko potrošniki kupijo produkte z dodano družbeno ali naravovarstveno vrednostjo« (Nicholls 2007, 3).

Finančni revizor Marko Rus je dejal (povzeto po Jelovac v Žlajpah 2001, 21): »Razlika med Slovenijo in razvitimi zahodnimi državami je v priložnostih za neetično poslovanje, ki jih imajo poslovneži več v državah v tranziciji, zato je najpomembnejše oblikovanje institucionalnega

²² V letu 2016 se je v družbah Gorenje d. d. in Gorenje I. P. C. d. o. o. količina nastalih odpadkov za deponiranje v primerjavi s predhodnimi leti povečala. To je posledica povečanja števila zaposlenih in povečanja količin uporabljene nerjavne pločevine, zaščitene s folijo, ki je ni možno reciklirati (Gorenje 2016, 81).

okolja in zakonodajno-upravnega sistema«. Korent dalje meni, da ima Slovenija etični problem zaradi nadvlade majhnih podjetij. Ta so namreč bolj izpostavljena neetičnim delovanjem zaradi več razlogov, med drugim pa manjše izpostavljenosti, odsotnosti notranje kontrole nad delovanjem vodilnih in pa primanjkovanje virov (Korent v Žlajpah 2001, 21).

Slovenski trg je prepreden s korupcijo že od samih začetkov, ta trend pa se je nadaljeval skozi celotno obdobje tranzicije. Danes je slovenski trg pod drobnogledom mednarodne skupnosti in podvržen mednarodnim zakonom, kar je v določeni meri omejilo negativne trende oziroma neetično poslovanje. Komisija za preprečevanje korupcije je na spletni strani zapisala: »Osnovna težava Slovenije je ravno v tem, da ne vemo, v kolikšnem obsegu se je korupcija pri nas razrasla. Za prikaz dejanskega stanja zgolj podatki policije ne zadoščajo, treba je izvesti vrsto drugih raziskav. Razlika med uradno ugotovljeno korupcijo in njenim zaznavanjem na strani državljanov je namreč izredno velika« (KPK 2014).

Zaradi pomanjkanja informacij o korupciji na poslovnem trgu za ponazoritev korupcije v Sloveniji v nadaljevanju uporabim podatke javnega sektorja skozi Indeks zaznave korupcije (Corruption Perception Index – CPI)²³ - indeks je točkován od 0 do 100. Najmanjša stopnja zaznane korupcije je bila prepoznana na Danskem, z isto oceno pa se ji je tokrat pridružila še Nova Zelandija (indeks 90), medtem ko je Slovenija zasedla 31. mesto (indeks 61), štiri mesta višje kot leto prej (lani je dosegla 35., leta 2014 pa 39. mesto) (KPK 2016, 12).

V Društvu Integriteta – Transparency International Slovenia so v letu 2011 izvedli raziskavo o integriteti, transparentnosti ter odgovornosti institucij in organizacij in sodelovanju med njimi²⁴. V raziskavi je bila uporabljena naslednja definicija integritete: »Integriteta pomeni celovitost oziroma skladnost ter sodi med najpomembnejše človeške vrline. Oseba z visoko stopnjo integritete ravna tako kot govori, razmišlja in verjame oziroma je v sebi takšna, kot se kaže navzven« (NIS 2012, 5). Poročilo o delovanju nacionalnega sistema integritete (v nadaljevanju NIS) v Sloveniji je del vseevropske pobude za boj proti korupciji. Opravljena raziskava po njihovih besedah »...predstavlja okvir za analizo učinkovitosti ključnih institucij

²³ Indeks zaznave korupcije, katerega metodologijo je leta 1995 razvila in prvič uporabila v mednarodnem prostoru prisotna nevladna organizacija na področju preprečevanja korupcije Transparency International, prikazuje zaznavo javnosti glede korupcije javnega sektorja v 176 državah sveta (KPK 2016, 12).

²⁴ Analiza je potekala od 1. 4. 2011 do 1. 10. 2011 in temelji na takrat dostopnih informacijah. Zajema podatke za (najmanj) zadnji dve leti (NIS 2012, 5).

in organizacij pri preprečevanju korupcije. Dobro delujoč nacionalni sistem integritete zagotavlja učinkovito zaščito pred korupcijo in pripomore k boljšemu preprečevanju zlorabe moči in položaja ter vseh oblik nezakonitih ravnanj. Možnost za korupcijo je manjša, če v ustreznem pravnem okviru ključne institucije in organizacije delujejo odgovorno» (NIS 2012, 5).

V poročilu iz leta 2012 ugotavljajo, da je slovenski sistem integritete zmerno stabilen. Ena glavnih ugotovitev raziskave kaže, da je v veliki meri opazen razkorak med pravnim okvirjem in udejanjanjem različnih institucij na področju delovanja proti korupciji v praksi. Ti odmiki nakazujejo, da je nadzor nad izvajanjem zakonodaje neustrezen. V okviru tega je v sistemu dopuščeno neprimerno, neetično in nesprejemljivo obnašanje ključnih odločevalcev in članov političnih strank. Vzroki za to se kažejo v nizki osebni integriteti in odnosu do javnega dobrega ter v možnostih, ki se ponujajo pri izkoriščanju sistema. Razkorak tako nakazuje tudi na problematiko prijaviteljev korupcije in za zdaj še nesistematično zaščito le-teh, čeprav jo Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije zagotavlja – ljudi je še vedno strah prijaviti sum, da gre za korupcijo, saj se bojijo posledic. Tudi dostop do informacij javnega značaja v praksi je nezadosten, čeprav naj bi imela Slovenija enega najboljših zakonov na tem področju v svetu. Analiza identificira šibkosti sistema predvsem na področju neodvisnosti javnega sektorja in medijev, transparentnosti javnih naročil, vloge policije in tožilstva pri pregonu korupcije, transparentnosti in odgovornosti delovanja političnih strank ter delovanja civilne družbe, ki je le pasivno kritična (NIS 2012, 9).

Vprašanje pa ostaja – kakšna je etičnost slovenskega trga? Mulej in Potočan (2012) menita, da gre za veliko dilemo, saj celovitejših raziskav na reprezentativnem vzorcu, ki bi omogočale spoznanje dejanskega stanja na tem področju, ni. Pišeta, da »...slovenske organizacije pogosto oblikujejo poslovno etiko, ki odstopa od relativno dobro razvite in normativno določene gospodarske etike. Večina poznanih problemov poslovne etike v slovenskih organizacijah v zadnjih 10 letih je posledica neupoštevanja dogovorjene gospodarske etike na ravni organizacij, pa tudi neustreznega spremljanja, vrednotenja in sankcioniranja takšnega vedenja« (Mulej in Potočan 2012, 3). Tudi sama sem skozi analizo podatkov oziroma pomanjkanje le-teh prišla do podobnih zaključkov. Škandali na slovenskem trgu so pogosti, varovanje narave je pomembna vrednota vseh, dokler se ne pokaže kratkoročno bolj primerna rešitev – primer tega je gradnja TEŠ-6 namesto investiranja v pridobivanje energije iz obnovljivih virov. Slovenskemu trgu tudi

v 2017 absolutno nadvladujejo MSP, ki se morda usmerjajo v trajnostno poslovanje na javni ravni, a le redka MSP uvajajo in spremljajo trajnostne strategije.

Kaj je mogoče storiti za dvig etičnosti? Gordana Tekavčič (2012) meni, da je nujno ponotranjenje vrednot, saj je učinkovita le etičnost, ki prihaja iz notranje potrebe podjetja, in ne institucionalizirana, vsiljena s strani uradnih dokumentov. Dalje piše, da so možne spremembe na treh ravneh – na ravni organizacije, strokovnega okolja in družbe. Na ravni organizacije to pomeni na primer povečanje ravni etičnosti z izobraževanjem udeležencev, usposabljanjem, socializacijo itd., skozi izboljšanje pogojev z jasnimi opisi del in nalog, priročniki in organizacijskimi predpisi, usmeritvami in obrazci za vrednotenje dela, formalno in neformalno strukturo, etičnimi strukturami, etičnimi kodeksi itd. Na ravni strokovnega okolja je možno nameniti večjo pozornost ohranjanju in razvoju ustrezne ravni profesionalne etike kot sestavine poslovne etike, pri čemer lahko pripomorejo različna interesna in profesionalna združenja skozi povečana prizadevanja za razvoj etičnih sposobnosti in namer svojih članov. Le-ta bi morala bolj uporabljati institucionalne instrumente, s katerimi bi lahko svoje člane usmerjala v želeno etično vedenje. Združenja bi se morala tudi bolj zavzeto truditi za zagotavljanje ustrezne profesionalne etike in za oblikovanje takšnih etičnih meril, ki bi podpirala in spodbujala želeno etično vedenje članov. Nenazadnje pa je tukaj še družbena raven. Nujen je razvoj vrednot na vseh ravneh in področjih družbe, ki bi podpirale etično vedenje in delovanje, pri čemer imajo osrednjo vlogo družina in vzgojno-izobraževalne ustanove. Razvitih je veliko mehanizmov za dosledno spoštovanje dogovorjenih in/ali zakonsko določenih kriterijev za delovanje in ravnanje vseh članov družbe, potrebno je le sledenje vzpostavljenim mehanizmom. Hkrati bi bilo smiselno dopolniti zakonodajo, tako da bi del etičnih normativov preoblikovali v ustrezne pravne standarde, čemur seveda sledi dopolnitev z ustreznimi mehanizmi na nadzor in sankcioniranje odstopanj (Tekavčič 2012, 18).

Zanimiva raziskava na temo etičnosti je bila izpeljana v začetku leta 2016 na temo etičnega ravnanja uslužbencev državne uprave²⁵, katere namen je bil ugotoviti, ali je raven etičnosti med

²⁵ Anketa za državne uslužbence je bila opravljena v času od 17. 2. 2016 do 26. 4. 2016 in je zajela 1430 državnih uslužbencev, analiziranih so je bilo 738 polno izpolnjenih anket. 54 % anketirancev je opredelilo, da ima državna uprava pomemben ali zelo pomemben vpliv na širšo raven etičnosti. 10 % uslužbencev ne ve, da obstaja Kodeks ravnanja državnih uslužbencev oziroma ga ne poznajo, 38 % vprašanih je priznalo, da Kodeksa nikdar ne uporabljajo, ampak se raje zanašajo na lastne vrednote. 75 % državnih uslužbencev je mnenja, da na spoštovanje

državnimi uslužbenci resnično na tako nizki ravni, kot jo dojema širša javnost (Zavod Up 2016). Kodeks ravnanja državnih uslužbencev (v nadaljevanju: Kodeks) je bil sprejet pred 16. leti in rezultati ankete kažejo, da ga le 10 % državnih uslužbencev ne pozna. Na podlagi te statistike je možno sklepati, da so vodilni v veliki meri poskrbeli za seznanjenost zaposlenih s Kodeksom, vendar se je zataknilo pri sami uporabi le-tega v vsakdanjiku. Kodeks ravnanja državnih uslužbencev v primeru etične dileme na delovnem mestu namreč vedno uporabi manj kot 20 % državnih uslužbencev, skoraj 40 % pa ga ne uporabi nikdar. Raziskava je dalje pokazala, da večina anketirancev meni, da bi lahko izvedba seminarja nekoliko dvignila nivo etičnosti zaposlenih, vendar ne v zadostni meri. Potrebno bi bilo izvesti več komplementarnih aktivnosti na tem področju (Zavod Up 2016).

Po mnenju Zavoda Up je za dvig etike v državni upravi in nasploh v družbi je treba razviti celosten, sistematičen in proaktiven pristop. Na primer skozi predstavitev Kodeksa uslužbencem za rešitve. Poleg tega bi bilo treba v prvi vrsti dodatno motivirati vodje za lastno bolj etično delovanje ter jih usposobiti za usmerjanje zaposlenih k bolj etičnemu ravnanju. Pomembno je tudi slediti uvedenim spremembam in ugotoviti, ali imajo te željeni učinek, zato je predlagano redno, letno merjenje stališč javnih uslužbencev glede etičnih vprašanj. In nenazadnje, ker ima po raziskavi sodeč pri izoblikovanju etičnih standardov med državnimi uslužbenci šola drugi največji vpliv (tako za družino), bi bilo smiselno nameniti več poudarka izobraževanju o etiki že v osnovnih šolah in ki se naj nadaljuje vse do zaključka posameznikovega šolanja (Zavod Up 2016).

Čeprav gre v zgornjem primeru za državno upravo in ne trg podrejen tržnim silam, ostaja vsaj ena spremenljivka konstantna v obeh enačbah etičnosti - to je človeški kapital. Za uspešno poslovanje moramo ljudje ponotranjiti vrednote etičnega ravnanja, kar se v družbi vedno prenaša in spreminja iz generacije v generacijo. Z neposredno povezanostjo s celotnim svetom je posameznik danes toliko bolj podvržen etičnim dilemam in sprejemanju pomembnih odločitev - vsak trenutek dneva. In zato je tudi toliko bolj pomembno izobraževanje na področju

etičnih načel pri delu najbolj vpliva lastna moralna zavest, drugi najpomembnejši vpliv ima družina, šele na tretjem mestu je zgled nadrejenih. 69 % državnih uslužbencev ni še nikdar bilo na nobenem seminarju na temo profesionalne etike, kamor bi jih napotil njihov delodajalec (Zavod up 2016).

etike, spremljanje nivoja etičnosti, neprestano izpostavljanje željenih vrednot tako v privatnem življenju kot na delu, predvsem pa transparentnost delovanja.

6 SKLEP

V začetku naloge sem izpostavila nekatere predpostavke. Ena izmed njih je bila, da se moramo spremeniti ljudje, z našimi vrednotami in prepričanji, da le nova strategija in usmeritev na papirju ne bo pripomogla k boljšemu jutri. In kaj zares pomeni boljši jutri? V jeziku ekonomije je to gotovo večanje dobička, za okoljevarstvenike pa naprimer poostrena pravila in nadzor nad onesnaževanjem.

Ljudje različnih kultur gojimo različne vrednotne sisteme, določene vrednote pa so enotne širom sveta, kot na primer laganje, uboj sočloveka, ljubezen, spoštovanje. Gre seveda za izredno posplošen pogled, saj je dandanes vedno več posameznikov, ki raje delujejo na lastno pest, za lastno, kakor pa družbeno dobrobit. In medtem, ko je v celotni družbi fokus veliko težje spremenljiv, so organizacije enkratno izhodišče za širjenje željenih, novih vrednot, saj imajo že vzpostavljene mehanizme izobraževanja, imajo vzpostavljeno strukturo, prav tako pa združujejo ločene fokusne skupine.

Pomembno je, kako so spremembe v podjetju sprejete, tako s strani vodstva kot zaposlenih. Zavračanje novosti avtomatično pomeni zavračanje trajnosti – že samo iz vidika skrbi za zaposlene. Ljudje smo namreč zelo raznoliki, naša prepričanja se razlikujejo. Z vsakim novim zaposlenim v podjetju je potrebno najti novo ravnotežje. Enako je s področjem trga, turbulencami znotraj in zunaj nacionalnih meja, novimi zakoni in pritiski javnosti. Spremembe so pomemben del napredka. In prav to je potrebno jasno posredovati tudi zaposlenim, da se tudi oni odprejo novim možnostim. A tukaj je pomembno zaupanje. Podjetje, ki ne uživa zaupanja svojih zaposlenih, se najverjetneje sooča z visoko fluktuacijo, pogostimi bolniškimi dopusti, nizko stopnjo proaktivnosti in sodelovanja pri izboljšavah. Ustvarjanje pozitivne klime in zaupanja vredne kulture je zato po mojem mnenju kritično za uspešen TR podjetja, kar lahko potrdim po zaključeni analizi letnih oziroma trajnostnih poročil izbranih podjetij. Na podlagi teh sprejemam sklep, da je za trajnostni razvoj podjetja strategija etične klime ključnega pomena. Organizacije, ki same po sebi niso ne etične ne neetične, namreč zaposlujejo zelo raznolike posameznike. Da vsi zaposleni sledijo enakim vrednotam, delajo za skupne cilje in zaupajo delodajalcu in sodelavcem, je potreben podroben načrt izobraževanj, nagrad, sankcij, komunikacije, hkrati pa načinov beleženja storjenih korakov in doseženih ciljev. Zaradi številčnosti in raznolikosti okoliščin je prav tako pomemben stil vodenja, predvsem prilagodljivostin transparentnost le-tega. Transparentnost je namreč močno orodje proti korupciji, ki je eden glavnih razlogov neetičnosti podjetja in s tem trga.

Raziskovanje etičnih trgov in trajnostnih podjetij je zaradi novosti pojava vse prej kot enostavno, vendar pa v zameno ponuja mnoge možne korake za prihodnost. Skozi obdelavo primarnih in sekundarnih virov sem ugotovila, da so za trajnostni napredek bistvene jasne usmeritve in dodelane a prilagodljive strategije, zaupanje vodstvu in ponotranjanje vrednot. Raziskave kažejo, da je trajnostni razvoj veliko bolj učinkovit, če je integriran v strategije podjetja, kakor če velja le za željeno usmeritev (Bates 2011). Organizacije so družbeni akterji in posredno odgovorni za etično in neetično vedenje njihovih zaposlenih. Če integracija novih vrednot v strategije velja za učinkovito orodje v podjetjih, gotovo enako velja tudi za celotno družbo. Zato je pomembno, da se javnost ponovno aktivno vključi v diskurz o morali in civilni moči ter prispeva h kreaciji nove politike, ki naj pozitivno prizadeva vse družbe.

V današnji družbi, ki je prenasočena z egoističnimi posamezniki in korupcijo, sta nujno potrebna sodelovanje in etična usmeritev. V velikih podjetjih, katere sem za namene pričujoče naloge izbrala in pregledala, so vzvodi za to pripravljeni in aktivnosti v polnem teku, kar se jasno kaže tudi v poslovni uspešnosti in trajnostnemu napredku. A v Sloveniji prevladujejo MSP, dejstvo katerega je treba sprejeti in na podlagi tega najti nove, inovativne rešitve. Na primer omejitev korupcije v politiki in javni upravi ter fleksibilizacija politike. V svetu je veliko primerov dobrih praks, katere lahko prevedemo v slovenske okvire in kateri med drugim vključujejo odprtost do tujih trgov, spodbujanje nacionalnega podjetništva, digitalizacija in poenostavitve birokracije za lažje poslovanje, ter nenazadnje poostren nadzor nad kršitvami in stroge sankcije za kršitelje. Kritična je predvsem transparentnost, ki bi lahko povrnila zaupanje v slovenski trg in hkrati prisilila podjetja v etično poslovanje.

Kaj lahko naredimo posamezniki? Še naprej bi bilo potrebno kritično obravnavati poslovne subjekte, ki ne sledijo smernicam TR in pa širiti primere dobre prakse. Zavedati bi se morali svoje lastne vloge in prevzeti odgovornost za lastne dejavnosti. Potrebno je poučevanje tistih, ki nimajo primerne znanja, o posledicah določenih ravnanj. Predvsem pa s spoštovanjem obravnavati sočloveka, živali in naravo. Konec koncev človek ne obstaja brez teh. Živalske mu in naravnemu okolju nismo nadrejeni, temveč podrejeni. Čas je, da to zavedanje postane naša glavna vrednota.

7 LITERATURA

1. Adidas group. 2014. *Sustainability report 2014*. Dostopno prek: http://www.adidas-group.com/Mediji/filer_public/e8/32/e832823b-8585-4e26-8990-07b80e3ae71c/2014_sustainability_report_make_a_difference.pdf (6. september 2015).
2. --- 2016. *Sustainability progress report 2016*. Dostopno prek: https://www.adidas-group.com/media/filer_public/08/7b/087bf055-d8d1-43e3-8adc-7672f2760d9b/2016_adidas_sustainability_progress_report.pdf (1. avgust 2017).
3. Bates, Steve. 2011. *Society for HR management. HR Has Key Role in Sustainability Strategy, Report finds*. Dostopno prek: <http://www.shrm.org/hrdisciplines/ethics/articles/pages/sustainabilitystrategy.aspx#sthash.94Zpf0eo.fA4CdC68.dpuf> (6. september 2016).
4. Biogen. 2016a. *Global Impact Report*. Dostopno prek: https://www.biogen.com/content/dam/corporate/en_us/pdfs/corporate-citizenship-report/2016/Biogen_GlobalImpactReport2016.pdf (1. avgust 2017).
5. --- 2016b. *Employee health and safety*. Dostopno prek: https://www.biogen.com/en_us/responsibility/employees.html (6. september 2015).
6. Blaj fasteners. 2017. *Zavezali smo se prvi trajnostni strategiji podjetja*. Dostopno prek: <http://www.blaj-fasteners.com/si/novice/2017/07/61-Zavezali-smo-se-prvi-trajnostni-strategiji-podjetja> (5. avgust 2017).
7. Bosenius, Hanna. 2016. *Könsskillnader i etisk konsumtion. En kvalitativ studie av moraliska resonemang*. Uppsala: Statsvetenskapliga institutionen.
8. Browne, A-W., P-J-C. Harris, A-H. Hofny-Collins, N. Pasiecznik in R-R. Wallace. 2000. Organic Production and Ethical Trade: Definition, Practice and Links. *Food Policy* (25): 69–89.
9. CNVOS. 2013. *Program državnih razvojnih prioritet in investicij Republike Slovenije za obdobje 2014-2017 (prvi osnutek)*. Ljubljana: CNVOS.
10. Corporate Knights. 2015a. *Methodology*. Dostopno prek: <http://www.corporateknights.com/reports/2015-global-100/methodology-14218046/> (6. september 2015).
11. --- 2015b. *The global 100 most sustainable corporations*. Dostopno prek: <http://www.corporateknights.com/reports/2015-global-100/2015-global-100-results-14218559/> (6. september 2015).
12. --- 2017. *The global 100 most sustainable corporations*. Dostopno prek: <http://www.corporateknights.com/magazines/2017-global-100-issue/2017-global-100-results-14846083/> (1. avgust 2017).
13. Cotte, J. in R. Trudel. 2008. Corporate reputation – Does being ethical pay? *The Wall Street Journal*, 12. maj. Dostopno prek: <https://questrompublish.bu.edu/rtrudel/TC%20WSJ%202008.pdf> (17. avgust 2017).

14. Engert, S., Romana Rauter, Rupert J. Baumgartner. 2016. Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production* (112): 2833–2850.
15. Evropska komisija. 2010. *Evropa 2020*. Dostopno prek: https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en (6. september 2015).
16. Eweje, Gabriel in Martin Perry. 2011. Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability. *Buisness and sustainability: concepts, strategies and changes* (3): 324.
17. Gorenje Group. 2016. *Letno poročilo skupine Gorenje 2016*. Dostopno prek: http://static14.gorenje.com/files/default/corporate/investor-relations/annual-reports/GORENJE_LP2016_i.pdf (5. avgust 2017).
18. H&M. 2014. *Sustainability report 2014*. Dostopno prek: http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202014_en.pdf (1. avgust 2017).
19. --- 2016. *Sustainability report 2016*. Dostopno prek: http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/Report%202016/HM_group_SustainabilityReport_2016_FullReport_en.pdf (1. avgust 2017).
20. International Institute for Environment and Development. 2017. *Sustainable markets*. Dostopno prek: <http://www.iied.org/group/sustainable-markets> (19. avgust 2017).
21. International labour organization (ILO). 2017. *About the ILO*. Dostopno prek: <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm> (10. avgust 2017).
22. Kemis. 2017. *Brošura s ključnimi informacijami*. Dostopno prek: <http://www.kemis.si/news/brosura-s-kljucnimi-informacijami/> (11. avgust 2017).
23. Komisija za preprečevanje korupcije (KPK). 2014. *Analize, raziskave in korupcija*. Dostopno prek: <https://www.kpk-rs.si/sl/korupcija-integriteta-in-etika/analize-raziskve-in-statistika> (5. avgust 2017).
24. --- 2016. *Ocena stanja 2016*. Dostopno prek: file:///C:/Users/Hp/Downloads/Ocena_stanja_2016.pdf.pdf (5. avgust 2017).
25. Krka. 2013. *Letno poročilo Skupine Krka*. Dostopno prek: http://www.krka.si/Mediji/doc/si/za_vlagatelje/2014/KRKA_letno_porocilo_2013.pdf (7. september 2015).
26. --- 2016. *Letno poročilo Skupine Krka*. Dostopno prek: https://www.krka.biz/media/doc/si/za_vlagatelje/2017/Krka_LP_2016_SI_LowRes_2.pdf (7. avgust 2017).
27. Lobel, Orly. 2006. Sustainable capitalism or ethical transnationalism: Offshore production and economic development. *Journal of Asian Economics* (17): 56–62.
28. L'Oréal. 2014. *Annual report 2014*. Dostopno prek: http://www.loreal-finance.com/_docs/pdf/annual-report/2014/LOREAL_Annual_Report_2014_ENG.pdf (6. september 2015).

29. --- 2016. *Progress Report*. Dostopno prek: https://sharingbeautywithall.loreal.com/sites/default/files/cms/sbwa-progress-report-2016_english.pdf.pdf (1. avgust 2017).
30. Lumar. 2017. *O podjetju*. Dostopno prek: <http://lumar.si/o-podjetju.asp> (5. avgust 2017).
31. Mahdia, O. R. in M. K. Almsafirb. 2014. The Role Of Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage In The Academic Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (129): 289–296.
32. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. 2013. *Strategija razvoja Slovenije 2014-2020*. Dostopno prek: http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/EKP/Drugi_dokumenti/SRS_09_08_2013.pdf (7. september 2015).
33. --- 2017. *Evidenca socialnih podjetij na dan 19. 5. 2017*. Dostopno prek: http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/socialno_podjetnistvo/evidenca_so_p (19. julij 2017).
34. Možina, Stane in Nada Zupan. 2009. *Strateški menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Mulej, Matjaž in Vojko Potočan. 2012. *Stanje poslovne etike v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://www.sinteza.co/wp-content/uploads/2012/02/Posvet1-gradivaa-M.Mulej-in-V.Poto%C4%8Dan-vse.pdf> (7. september 2015).
36. Nacionalni sistem integritete (NIS). 2012. *Nacionalni sistem integritete v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://nis.integriteta.si/publikacija/nacionalni-sistem-integritete-v-sloveniji> (11. avgust 2017).
37. Naturvårdsverket. 2015. *Hållbara konsumtionsmönster*. Stockholm: Naturvårdsverket.
38. Nicholls, Alex. 2007. *What is the future of social enterprise in ethical markets?* Dostopno prek: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.cabinetoffice.gov.uk/Mediji/cabinetoffice/third_sector/assets/future_social_enterprise_ethical_markets.pdf (19. avgust 2015).
39. Nicolescu, L. in A.C. Vasile. 2016. Hofstede`s cultural dimensions and management in corporations. *Cross-Cultural Management Journal* (9): 35–46.
40. Novak, Petr. 2015. *Maastrichtska in Amsterdamska pogodba*. Dostopno prek: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU_1.1.3.html (7. september 2015).
41. Rainey, David L. 2013. *Visionary Strategic Leadership: Sustaining Success Through Strategic Direction, Corporate Management, and High-level Programs*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
42. Rush, Stephen. 2012. *On strategic leadership*. North Carolina: Center for creative leadership.
43. Sandel J., Michael. 2012. *What money can't buy*. New York: Farrar, Strausand Giroux.
44. Siemens. 2017. *Adidas and Siemens set to collaborate in the digital production of sporting goods*. Dostopno prek: <https://www.siemens.com/press/en/pressrelease/?press=/en/press>

- release/2017/digitalfactory/pr2017040273dfen.htm&content[]=DF&content[]=Corp (29. avgust 2017).
45. Simha, Aditya in John B. Cullen. 2012. Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications From the Past and Prophecies for the Future. *Academy of Management Perspectives* (26): 20–34.
 46. Slovenija jutri. 2007. *Strategija razvoja*. Dostopno prek: <http://www.slovenijajutri.gov.si/index7429.html?id=15> (7. september 2015).
 47. Statistični urad Republike Slovenije. 2015. *V letu 2013 je les predstavljal polovico porabljenih obnovljivih virov energije v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/5243> (1. avgust 2017).
 48. --- 2016. *Podjetja, Slovenija, 2015*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6328> (19. julij 2017).
 49. --- 2017a. *Energetika*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/5> (11. avgust 2017).
 50. --- 2017b. *Prebivalstvo*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/17> (11. avgust 2017).
 51. --- 2017c. *Število skupin podjetij v Sloveniji še vedno narašča; največ podjetij, ki se povezujejo v skupine, je mikropodjetij*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6523> (11. avgust 2017).
 52. Suvorov, Mojca. 2010. *Izbor ključnih kazalnikov trajnostnega razvoja v Sloveniji*. Dostopno prek: http://www.stat.si/StatDnevi2009/Docs/Suvorov-SDI_prispevek.pdf (7. september 2015).
 53. Tekavčič, Gordana. 2012. Gospodarstvo in etika. *Vzgoja - skupnost in etika* (54): 18–19.
 54. Textiles, environment, design (TED). 2017. *Ethical Production & Fairtrade*. Dostopno prek: http://www.tedresearch.net/media/files/Fair_trade_and_ethical_production_.pdf (17. avgust 2017).
 55. The Millenium Project. 2012. *Global challenges*. Dostopno prek: http://www.millennium-project.org/millennium/Global_Challenges/chall-07.html (19. avgust 2015).
 56. *Umanotera*. Dostopno prek: <http://www.umanotera.org> (7. avgust 2017).
 57. Zavod Up. 2016. *Etično ravnanje uslužbencev državne uprave*. Dostopno prek: <https://zavod-up.si/si/eticno-ravnanje-usluzbencev-drzavne-uprave/> (17. avgust 2017).
 58. Združeni narodi. 2015. *Agenda 2030 for sustainable development*. Dostopno prek: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> (21. julij 2017).
 59. *Zenergija*. Dostopno prek: <http://www.zenergija.si/index> (5. avgust 2017).
 60. Žlajpah, Matej. 2001. *Etika in korupcija v poslovnem svetu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

61. Wallace, J.C, D.B. Edwards, J. Paul, M. Burke, C. Christian in G. Eissa. 2013. Change the Referent? A Meta-Analytic Investigation of Direct and Referent-Shift Consensus Models for Organizational Climate. *Journal of Management* (42): 838–861.
62. Wua, L., Nachiappan Subramanianb, Muhammad D. Abdulrahmanc, Chang Liud, Kulwant S. Paware. 2016. Short-term versus long-term benefits: Balanced sustainability framework and research propositions. *Sustainable Production and Consumption* (11): 18–30.

PRILOGI

Priloga A: Teoretična razporeditev etične klime

Tabela 2.4: Teoretična razporeditev etične klime

Sociološka teorija Etična teorija	Posameznik	Lokalni	Svetovljan
Egoizem	Lasten interes	Profit podjetja	Učinkovitost
Dobronamernost	Prijateljstvo	Interes skupine	Družbena odgovornost
Princip	Osebna moralnost	Pravila in procedure podjetja	Zakoni in profesionalne kode

Vir: Victor in Cullen v Simha in Cullen 2012.

Simha in Cullen (2012) navajata, da sta navedeno teoretično razporeditev etične klime ustvarila Victor in Cullen (1987, 1988) s kombinacijo Kohlbergovega (1984) dela o moralnem razvoju in dela avtorja Shneider (1983) o sociokulturnih teorijah v podjetju.

Dimenzija etične filozofije je definirana s tremi kriteriji: egoizem, dobronamernost in princip. Prvi označuje obnašanje, ki se nanaša predvsem na lasten interes posameznika. Drugi pravi, da naj bodo odločitve in dejanja sprejeta za najboljše dobro kar največjega števila ljudi. Princip pa označuje odločitve in dejanja, ki so v skladu z zakoni, pravili in procedurami. Druga dimenzija, dimenzija sociološke teorije, prav tako loči med tremi kriteriji: posameznik, lokalni, svetovljan. Nanašajo se na posameznikove sprejete odločitve na podlagi osebnih prepričanj in vrednot, vrednot organizacije, skupnosti ali/in družbe, ki je zunanja organizaciji. Izid preseka navedenih teoretičnih dimenzij je devet teoretičnih klimatskih tipov, vendar se jih empirično najpogosteje pojavlja le pet, ki so sestavljeni iz originalnih devet: instrumentalnost, skrbnost, neodvisnost, pravo in kode, ter pravila (Simha in Cullen 2012).

Priloga B: Globalnih 100 najbolj trajnostnih korporacij

Tabela 3.5: Globalnih 100 najbolj trajnostnih korporacij.

Podjetje	2017	Rezultat	2015	Rezultat	Država
Biogen Idec			1	73,50%	ZDA
Siemens AG	1	73,10%	55	59,40%	Nemčija
Storebrand ASA	2	71,83%	20	66,00%	Norveška
CiscoSystemsInc	3	71,50%	69	56,40%	ZDA
Danske Bank A/S	4	71,05%	10	68,40%	Danska
Ing Group	5	70,93%			Nizozemska
Commonwealth Bank ofAustralia	6	70,00%	21	65,80%	Avstralija
Koninklijke Philips NV	7	69,92%	25	65,20%	Nizozemska
Johnson & Johnson	8	69,79%	18	66,20%	ZDA
Koninklijke DSM NV	9	67,77%			Nizozemska
Enagas SA	10	67,73%	19	66,00%	Španija
DassaultSystemes	11	67,20%	17	66,60%	Francija
Derwent London PLC	12	67,18%			Velika Britanija
Centrica PLC	13	66,89%	8	68,50%	Velika Britanija
McCormick & CoInc/MD	14	66,75%			ZDA
Henkel AG & CoKGaA	15	65,89%	39	62,70%	Nemčija
Bayerische Motoren Werke AG	16	65,34%	6	69,20%	Nemčija
CreditAgricole SA	17	65,31%	42	61,70%	Francija
Nokia OYJ	18	64,79%	33	64,00%	Finska
Natura Cosméticos SA	19	64,41%	44	61,50%	Brazilija
IntesaSanpaoloSpA	20	64,13%			Italija
Holmen AB	21	64,08%			Švedska
Syngenta AG	22	63,18%	32	64,00%	Švica
NesteOyj	23	62,89%	31	64,40%	Finska
Allerganplc	24	62,87%	2	72,80%	ZDA
Kesko OYJ	25	62,86%	5	70,00%	Finska
Iberdrola SA	26	62,74%			Španija
SchneiderElectric SE	27	62,28%	9	68,40%	Francija
Vivendi SA	28	62,25%	35	63,60%	Francija
TelevisionFrancaise 1	29	62,14%			Francija
CityDevelopmentsLtd	30	62,14%	34	63,70%	Singapur
TOTAL SA	31	62,05%			Francija
Marks& Spencer Group PLC	32	61,72%	16	66,60%	Velika Britanija
Pearson PLC	33	61,71%	68	56,40%	Velika Britanija
DNB ASA	34	61,69%	46	61,40%	Norveška

POSCO	35	61,55%	36	63,40%	Južna Koreja
Novozymes A/S	36	60,92%	43	61,50%	Danska
Royal Bank of Canada	37	60,87%			Kanada
L'Oreal SA	38	60,75%	14	66,80%	Francija
Enbridge Inc	39	60,69%	64	57,60%	Kanada
Shinhan Financial Group Co Ltd	40	60,68%	70	56,40%	Južna Koreja
BT Group PLC	41	60,45%	15	66,80%	Velika Britanija
BNP Paribas SA	42	60,25%	82	54,10%	Francija
Peugeot SA	43	60,24%			Francija
Prologis Inc	44	59,96%	97	50,50%	ZDA
Sun Life Financial Inc	45	59,80%			Kanada
Skandinaviska Enskilda Banken AB	46	59,35%	58	58,70%	Švedska
Statoil ASA	47	59,24%	27	65,20%	Norveška
Coca-Cola European Partners PLC	48	59,16%	26	65,20%	Velika Britanija
adidas AG	49	58,68%	3	72,60%	Nemčija
National Australia Bank Ltd	50	58,66%	79	54,50%	Avstralija
Sky PLC	51	58,63%	59	58,70%	Velika Britanija
Singapore Telecommunications Ltd	52	58,52%			Singapur
Colgate-Palmolive Co	53	58,22%	72	56,20%	ZDA
Hennes & Mauritz AB	54	58,10%	75	56,00%	Švedska
Hang Seng Bank Ltd	55	58,10%	91	52,80%	Hong Kong SAR
Assicurazioni Generali SpA	56	58,08%			Italija
Accenture PLC	57	57,98%	54	59,40%	Irska
Toronto-Dominion Bank/The	58	57,97%	76	55,90%	Kanada
Legrand SA	59	57,82%	48	60,80%	Francija
Banco Santander Brasil SA	60	57,77%			Brazilija
Bank of Montreal	61	57,72%	86	53,70%	Kanada
Eni SpA	62	57,49%			Italija
Intel Corp	63	57,10%	56	59,30%	ZDA
Diageo PLC	64	56,88%			Velika Britanija
LG Electronics Inc	65	56,79%	51	60,40%	Južna Koreja
UCB SA	66	56,70%	63	57,60%	Belgija
Takeda Pharmaceutical Co Ltd	67	56,49%			Japonska
Novartis AG	68	56,20%			Švica
StarHub Ltd	69	56,16%	24	65,30%	Singapur
Sysmex Corp	70	55,94%			Japonska
Cameco Corp	71	55,59%			Kanada

Telefonaktiebolaget LM Ericsson	72	55,48%	87	53,20%	Švedska
HessCorp	73	55,45%			ZDA
Daimler AG	74	55,24%	60	58,70%	Nemčija
Microsoft Corp	75	55,03%			ZDA
ReckittBenckiserGroup PLC	76	55,02%	7	68,80%	Velika Britanija
WoltersKluwer NV	77	54,90%	52	59,70%	Nizozemska
Analog DevicesInc	78	54,86%			ZDA
Rexel SA	79	54,86%			Francija
Kering	80	54,75%			Francija
Edwards LifesciencesCorp	81	54,68%			ZDA
HP Inc	82	54,51%			ZDA
Telenor ASA	83	54,48%			Norveška
Apple Inc	84	54,00%			ZDA
AstellasPharmaInc	85	53,96%			Japonska
NEC Corp	86	53,92%			Japonska
Amadeus IT Group SA	87	53,60%			Španija
VarianMedicalSystemsInc	88	53,48%	83	54,00%	ZDA
Sonova Holding AG	89	53,40%			Švica
Outotec OYJ	90	53,25%	12	67,80%	Finska
Merck&CoInc	91	52,92%			ZDA
General MillsInc	92	52,66%	49	60,80%	ZDA
SmithsGroup PLC	93	52,40%			Velika Britanija
AppliedMaterialsInc	94	52,08%			ZDA
ASML Holding NV	95	52,02%	95	51,70%	Nizozemska
Fraport AG Frankfurt AirportServicesWorldwide	96	51,89%			Nemčija
RELX PLC	97	51,76%			Velika Britanija
LenovoGroupLtd	98	51,25%	73	56,10%	Kitajska
General ElectricCo	99	50,90%	74	56,10%	ZDA
AutodeskInc	100	49,96%			ZDA

Vir: CorporateKnights (2015 in 2017).

Postopek izbora The Global 100 se že od leta 2005 začne vsako leto 1. oktobra, ko je ustvarjen začetni nabor za indeks. Izbrana podjetja so podvržena štirim ločenim pregledom in selekcionirana glede na preliminarne rezultate. Sledi ocenjevanje na podlagi ključnih indikatorjev uspešnosti, oblikovanih na podlagi posameznih industrij. Najboljše korporacije posameznih sektorjev zavzamejo svoje mesto na lestvici 100 najboljših, glede na število mest rezerviranih za posamezni sektor (Corporate Knights 2015b).