

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Sara Wagner**

**Vpliv družbene odgovornosti podjetja na kreativnost zaposlenih**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Sara Wagner**

**Mentor: red. prof. dr. Dejan Verčič**

**Vpliv družbene odgovornosti podjetja na kreativnost zaposlenih**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

*»Kdor hoče videti, mora gledati s srcem. Bistvo je očem nevidno.«*

(Antoine de Saint Exupery)

Ker si spodbujala in verjela.  
To nalogo posvečam tebi, mami.

## **Vpliv družbene odgovornosti podjetja na kreativnost zaposlenih**

Danes, v 21. stoletju, je očitno, da poslovni svet išče nove smernice delovanja. Podjetja se vse bolj oddaljujejo od neoklasičnega načina poslovanja, ki je ozko usmerjeno k ustvarjanju dobička, k odgovornim poslovnim modelom, v katerih ob ustvarjanju pozitivnih poslovnih rezultatov kažejo tudi vrednote in skrb za družbo in okolje. Magistrsko delo na primeru dveh slovenskih gospodarskih družb iz živilsko-predelovalne industrije proučuje vpliv percepcije družbeno odgovornih dejanj podjetja na kreativnost in zavzetost zaposlenih. Je ena izmed redkih študij, ki dinamiko družbene odgovornosti proučuje na individualni namesto na organizacijski ravni. Pri tem izhaja iz zgodovinskega ozadja in opisa trenutnega gospodarskega stanja v zahodnem svetu, ki podjetja vse bolj preusmerja v odgovorno poslovanje. Naslanja se na teoretične koncepte, med katerimi so družbena odgovornost, deležniška teorija in korporativno državljanstvo ter dve izmed bolj popularnih tem današnjega menedžmenta, zavzetost in kreativnost zaposlenih. Zavzeti zaposleni predstavljajo prednost podjetjem s tem, da kažejo svojo pripadnost, delajo bolje in učinkoviteje, kažejo povezanost s cilji in strategijo podjetja in dvigujejo zaupanje v podjetje. Podobno kot zavzetost tudi kreativnost v poslovnem svetu dosega visoko stopnjo zanimanja in potrditve. Produkcija novih idej, pri čemer je inovacija implementacija kreativne rešitve, danes namreč velja za gonilo gospodarstva. Ključna ugotovitev magistrskega dela je, da podjetja z družbeno odgovornim načinom poslovanja pozitivno vplivajo na svoje zaposlene.

**Ključne besede:** družbena odgovornost, deležniška teorija, korporativno državljanstvo, zavzetost, kreativnost

## **Effects of perceived corporate social responsibility on employees creative involvement**

Today, in the 21st century, it is obvious that the business world is seeking new operational guidelines. Companies are moving ever further away from the neoclassical manner of conducting business which is narrowly focused on generating profit, on establishing responsible business models which also show values for social and environmental care beside creating positive business results. The Master Thesis analyzes the effect of employee's perception of their company's corporate citizenship on their creative involvement and engagement on the example of two Slovenian companies in the food-processing industry. It is one of the rare studies that examines the dynamics of social responsibility on an individual level instead of an organizational one. The thesis draws from the historical background and the description of the current situation of the economy in the western world, increasingly directing the companies to a responsible business operation. It relies on the theoretical concepts among which are social responsibility, stakeholder theory, corporate citizenship and two of the most popular themes of the current management, i.e. employee engagement and their creative involvement. Engaged employees represent an advantage for companies by showing their loyalty, by working better and more efficiently, by showing their affinity with the goals and strategy of the company and by raising the trust in the company. Similarly to engagement, creative involvement in the business world is reaching a high level of interest and acknowledgment. The generation of new ideas, where innovation is the implementation of a creative solution, is regarded today as the driving force behind the economy. The key finding of the Master Thesis is that employees who perceive higher levels of corporate citizenship will report higher level of engagement and creative involvement.

**Key words:** corporate social responsibility, stakeholder theory, corporate citizenship, engagement, creative involvement

## KAZALO

1.	UVOD.....	9
2.	OD DRUŽBENE ODGOVORNOSTI DO KORPORATIVNEGA DRŽAVLJANSTVA .....	11
2.1	Zakaj družbena odgovornost? .....	11
2.2	Tri obdobja odgovornosti: podjetništvo in družba skozi čas.....	13
2.2.1	Industrijska revolucija .....	14
2.2.2	Obdobje med obema vojnama in obdobje po II. svetovni vojni.....	15
2.2.3	Globalizacija – zgodba o napol polnem in napol praznem kozarcu .....	16
2.2	Podjetje kot korporativni državljan .....	19
2.3.1	Korporativna družbena odgovornost .....	19
2.3.2	Komu je odgovorno moderno podjetje – deležniška teorija .....	21
2.3.3	Waddockina definicija korporativnega državljanstva .....	24
3.	KORPORATIVNO DRŽAVLJANSTVO IN ZAPOSLENI .....	26
3.1	Korporativno državljanstvo in zavzetost zaposlenih .....	27
3.2	Korporativno državljanstvo in kreativnost zaposlenih .....	30
3.2.1	Kaj je kreativnost? .....	30
3.2.2	Kreativnost posameznika .....	32
3.2.3	Notranji in zunanji motivatorji kreativnosti .....	33
3.2.4	Organizacijsko okolje in kreativnost.....	36
3.2.5	Odgovorno organizacijsko okolje in kreativnost .....	42
4.	RAZISKAVA.....	43
4.1	Cilj magistrskega dela .....	43
4.2	Hipoteze, definicije spremenljivk in model povezanosti spremenljivk .....	44
4.3	Operacionalizacija spremenljivk in oblikovanje merskega instrumenta.....	45

4.4	Postopek zbiranja podatkov in njihova obdelava.....	49
4.5	Veljavnost merjenja .....	49
4.6	Zanesljivost merjenja.....	50
4.7	Rezultati raziskave .....	51
4.7.1	Značilnosti vzorca .....	51
4.7.2	Testiranje hipotez in povezav med spremenljivkami.....	52
4.7.3	Razlike med zaposlenimi v mlekarski in prehrambni industriji in zaposlenimi v proizvodnem obratu in režiji .....	54
5.	KORPORATIVNO DRŽAVLJANSTVO LJUBLJANSKIH MLEKARN IN ŽITA .....	56
5.1	Predstavitev Ljubljanskih mlekarn in Žita .....	57
5.2	Korporativno državljanstvo.....	59
5.3	Družbena odgovornost na splošno .....	60
5.4	Zaposleni.....	61
5.5	Odnos do okolja .....	63
5.6	Poslovna uspešnost podjetij .....	64
6.	RAZPRAVA .....	65
7.	ZAKLJUČEK .....	72
8.	LITERATURA.....	75
9.	PRILOGE .....	82
	Priloga A: Anketni vprašalnik.....	82

## KAZALO SLIK

Slika 2.1: Shema ključnih deležnikov podjetja.....	22
Slika 2.2: Primarni in sekundarni deležniki.....	23
Slika 3.1: Model treh dejavnikov individualne kreativnosti.....	33
Slika 3.2: Vpliv organizacijskega okolja na kreativnost.....	36
Slika 4.1: Grafični prikaz modela povezanosti spremenljivk.....	45
Slika 4.2: Grafični prikaz regresijskega modela povezanosti spremenljivk.....	54
Slika 6.1: Holistična organizacija.....	71

## KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Indikatorji za merjenje spremenljivke percepcija korporativnega državljanstva.....	45
Tabela 4.2: Indikatorji za merjenje spremenljivke zavzetost zaposlenih.....	47
Tabela 4.3: Indikatorji za merjenje spremenljivke zavzetost zaposlenih.....	48
Tabela 4.4: Povprečja in standardni odkloni.....	50
Tabela 4.5: Zanesljivost lestvice za merjenje percepcije korporativnega državljanstva.....	51
Tabela 4.6: Starostna struktura respondentov.....	52
Tabela 4.7: Regresijski model zavzetost zaposlenih.....	53
Tabela 4.8: Regresijski model kreativnost zaposlenih.....	53
Tabela 4.9: Regresijski model zavzetost in zaposleni v mlekarški industriji ter zaposleni v režiji.....	55
Tabela 4.10: Regresijski model kreativnost in zaposleni v mlekarški industriji ter zaposleni v režiji.....	56



## 1. UVOD

V znanstveni literaturi so danes na voljo različne raziskave, ki proučujejo dinamiko in posledice družbeno odgovornih praks podjetij. Večina izmed njih proučuje vplive na organizacijski ravni, le redke študije svojo pozornost namenjajo vplivu teh aktivnosti na individualno raven, na zaposlene. S tem magistrskim delom polagamo nov kamenček v majhen mozaik raziskav, ki proučujejo vpliv med zaposlenimi. V delu bomo raziskali vpliv percepcije korporativnega državljanstva podjetja na zavzetost in kreativnost zaposlenih. Da bi to lahko storili, bomo najprej pripravili teoretični okvir, ki bo služil kot temelj za izvedbo raziskovalnega dela naloge.

Teoretični del naloge bomo razdelili na dva sklopa. V prvem se bomo posvetili družbeni odgovornosti, jo nadgradili s temelji deležniške teorije in nato še z dopolnjeno definicijo korporativnega državljanstva, ki združuje elemente vseh treh konceptov. Vprašali se bomo, zakaj v 21. stoletju poslovni svet išče nove smernice delovanja. Dogajanja ter prednosti in slabosti obdobja industrijske revolucije, časa med obema svetovnima vojnama in tistega po II. svetovni vojni ter globalizacija, ki jo po vsem svetu zaznavamo danes, so našo družbo in podjetništvo namreč pripeljali do tega, da tema o vzajemnosti gospodarskih in družbenih ter okoljskih aktivnosti postaja ena izmed glavnih usmeritev menedžmenta. Prvi sklop zaključujemo z mislijo, da podjetje danes ni odgovorno le za ustvarjanje dobička, ampak mora ob ustvarjanju pozitivnega poslovnega izida negovati tudi odnose s svojimi deležniki in učinkovito ravnati z okoljem. Takšen odgovoren model poslovanja mu bo uspeh namreč zagotavljal tudi v prihodnosti.

V drugem sklopu navajamo teoretična izhodišča in dognanja o tem, ali aktivnosti podjetja kot korporativnega državljana lahko potrkajo na potencial zaposlenih. Spoznamo se s konceptom zavzetosti in kreativnosti zaposlenih. Pri utemeljitvi o vplivu percepcije korporativnega državljanstva na zavzetost zaposlenih izhajamo iz Goffmanove teorije, ki pravi, da več lastnih vrednot, kot jih lahko posameznik vnaša v svoje delo, bolj je zavzet. Ljudje pri svojem delu namreč veš čas stremimo k zadovoljitvi potrebe o koristi in smislu lastnega obstoja in želimo prispevati k dobrobiti družbe. Na drugi strani ugotavljamo tudi, da ljudje, ki so pri delu lahko zvesti sebi in svojim vrednotam, prav tako lažje aktivirajo svojo notranjo kreativno energijo, so torej bolj kreativni.

Spoznanja iz teoretičnega dela bomo v nadaljevanju magistrskega dela uporabili kot izhodišča za empirično preverjanje, razvili bomo raziskovalni model in hipotezi. Na podlagi teoretičnih izhodišč pričakujemo, da bodo zaposleni, ki korporativno državljanstvo dojemajo višje, tudi bolj zavzeti in kreativni pri svojem delu. Ali hipotezi lahko potrdimo oziroma zavrnemo, bomo preverili s pomočjo anketnega vprašalnika, ki ga bomo pripravili na podlagi definicije neodvisne in odvisnih spremenljivk ter ustrezne operacionalizacije vsake izmed njih. Raziskavo bomo opravili v dveh velikih slovenskih podjetjih iz živilsko-predelovalne industrije, v Ljubljanskih mlekarnah in v Žitu, hipotezi pa testirali s pomočjo regresijske analize. Nalogo bomo zaključili z interpretacijo dobljenih rezultatov in z nekaj smernicami za raziskovanje tega področja v prihodnosti.

## 2. OD DRUŽBENE ODGOVORNOSTI DO KORPORATIVNEGA DRŽAVLJANSTVA

### 2.1 Zakaj družbena odgovornost?

*»Po skoraj dveh desetletjih razprave ali je "delati odgovorno"  
za podjetje dobičkonosno, novi podatki potrjujejo tezo,  
da so podjetja z "odgovornimi deli" tudi finančno uspešna.«*

(Glavas 2009, 1)

Že po bežnem pregledu dogajanja v poslovnem svetu ugotovimo, da je družbena odgovornost v razcvetu in še kako živa. Če je 19. stoletje zaznamovalo rojstvo podjetja kot posamezne enote, ki je služila za zaščito tistih, ki so jo ustvarili, je evolucijo podjetja v 20. stoletju zaznamovalo ustvarjanje dobička v prid lastnikom (Glavas 2009, 1). Danes, v 21. stoletju, je očitno, da poslovni svet išče nove smernice delovanja (Turk 2009, 82): »Kapitalizem nas je ožel, ostal je človek. Prisluhnilo mu in premislilo skupaj z njim.« Smo v času, ki ga nekateri imenujejo finančna kriza, drugi ekonomski cikel, tretji trdijo, da gre za propad vrednot. Vsi se zavedamo, da živimo v času pomembnim ekonomskih sprememb in temu ne oporeka ne levica in ne desnica (Obama 2008, 140).

»Sodeč po raziskavi, ki jo je leta 2000 objavil Svetovni raziskovalni inštitut za razvojno ekonomijo na Univerzi združenih narodov, ima 1 % najbogatejših v rokah 40 % svetovnih virov, 10 % najbogatejših jih ima 85 %. Toda ob tem ima polovica svetovnega prebivalstva le 1 % naravnih virov celotnega planeta,« razlaga Yunus (2010, 239). Povedano drugače (Yunus 2010, 239): »50 milijonov najbogatejših ljudi na svetu – 1 % na vrhu – prejema več prihodkov kot 57 % najrevnejših ali več kot 3 milijarde ljudi.« Do danes se to ni spremenilo, le, da so bogati še bolj obogateli, revni pa imajo vse manj.

Marsikdo trdi, da smo podjetja ustvarili za to, da ustvarjajo dobiček. Temu pritrjuje tudi neoklasična ekonomska teorija, ki gre z nekaterimi interpretacijami v skrajnost in pravi, da družbeni problemi niso stvar podjetij. A z zahtevo, da morajo podjetja stremeti k

maksimiranju dobička (Yunus 2010, 38), »smo ustvarili svet, ki se trudi prezreti večdimenzionalnost človeka«, o čemer pripoveduje tudi naslednja prispevka o kapučinu:

*Kdo se lahko ponaša s tem, da zna gojiti, pobirati in pražiti kavo ter narediti pravo mešanico kav, rediti in molsti krave, valjati jeklo in ulivati plastične izdelke in iz njih sestaviti kavni avtomat in ne nazadnje oblikovati keramiko v ljubke skodelice? Kapučino je rezultat izjemno zapletenega sistema. Na svetu ni niti enega človeka, ki bi znal proizvesti vse, kar je potrebno za skodelico kapučina. (Harford 2009, 12)*

S trenutnim razumevanjem ekonomije se bo torej nekaj moralo zgoditi (Yunus 2010, 21): »Prosti trgi v svoji sedanji obliki niso zasnovani za reševanje družbenih problemov. Prav nasprotno, njihovo delovanje stopnjuje revščino, bolezni, onesnaževanje, kriminal in neenakost.« Temu pritrjujejo rezultati raziskave iz leta 2005, ko je 81 % vprašanih na vodilnih delovnih mestih potrdilo, da igra družbena odgovornost pomembno vlogo v poslovanju njihovih podjetij. O tem, kaj družbena odgovornost je, si ne delijo enakega mnenja, a se strinjajo, da mora podjetje svojo vlogo odigrati tudi v družbi, v kateri deluje. Še posebno so izpostavili odgovornost do zaposlenih, potrošnikov, lokalnih skupnosti, investitorjev in okolja. In takšen pogled si delijo vodstva majhnih, srednjih in velikih podjetij (Blowfield in Murray 2008, 10).

Da se podjetja vse bolj oddaljujejo od neoklasičnega načina poslovanja, ki je ozko usmerjeno k maksimiranju dobička za lastnika, nam nakaže tudi naključen pregled spletnih strani korporacij, njihovih poslanstev, vizij, filozofije in vrednot, ki so se znašle na Fortunovi lestvici 500 največjih ameriških podjetij (CNNMoney 2012, 10. februar). Te se namreč vse bolj usmerjajo k poslovanju, ki dobrobit prinaša tako podjetju kot tudi njegovim deležnikom (Agle in Agle 2007, 32)<sup>1</sup>. To nakazuje na prihod novega poslovnega modela, nekakšni kombinaciji modelov iz 19. in 20. stoletja. Novi model, v katerem podjetje ustvarja dobiček za svoje delničarje in hkrati tudi skrbi za blaginjo vseh svojih deležnikov, širše skupnosti in planeta.

---

<sup>1</sup> 10 podjetij na pregledanih straneh namen svojega poslovanja opredeljuje izključno kot ustvarjanje vrednosti za lastnika, 22 kot ustvarjanje vrednosti za lastnika, a znotraj pravnih okvirjev in etičnih norm. 64 jih pravi, da želijo ustvarjati dobrobit vseh svojih deležnikov, 2 podjetji pa pravita, da si dobiček ustvarjajo hkrati z reševanjem družbene problematike (Agle in Agle 2007, 54).

Tudi prepričanje, da delati dobro za družbo pomeni odpovedovanje dobičku, se počasi nadomešča z idejo, da lahko podjetje ustvarja dobiček in hkrati deluje v korist družbe in planeta. Nekateri raziskave že nakazujejo ravno obratno, in sicer da lahko podjetja poslujejo celo bolj donosno, če prispevajo k blaginji ljudi in planeta (Glavas 2009, 1). Meta analiza 52 empiričnih študij, ki so jo opravili Orlitzky, Schmidt in Rynes (2003), je namreč dve desetletji trajajočo debato o tem, ali je vredno delati dobro, zaključila s potrditvijo teze, da sta odgovornost do družbe in okolja pozitivno povezani s finančno uspešnostjo. In ne samo z njo. Eden od razlogov, da podjetja negujejo družbeno odgovoren način poslovanja, je tudi njegov pozitiven vpliv na zaposlene, ki se kaže v večji zavzetosti, dobrih medosebnih odnosih, tudi kreativnosti (Glavas 2009). S tem se bomo v nadaljevanju naloge tudi podrobneje ukvarjali. Zaposleni delo v takšnem podjetju pogosto cenijo in to vpliva tudi na večjo zavzetost pri delu (Glavas 2009, 2). Zavzetost, kreativnost, medosebni odnosi, timsko delo in podobno so torej teme, ki jim bodo menedžerji v prihodnosti morali nameniti veliko pozornosti, če bodo želeli izboljšati uspešnost podjetij, ki jih vodijo. Če družbena koristnost podjetja prispeva k uspešnejšemu poslovanju, bodo menedžerji vodenje podjetij primorani usmeriti v takšno obliko delovanja.

Tudi javno mnenje postaja vse manj tolerantno do korporativnih prestopkov in hkrati pričakuje, da bo poslovni svet ponudil rešitev za največje družbene in okoljske izzive 21. stoletja (Blowfield in Murray 2008, 11), ki so se skozi zgodovino počasi razvijali vse do danes.

## **2.2 Tri obdobja odgovornosti: podjetništvo in družba skozi čas**

Leta 1909 je bil pred britansko sodišče na obtožbe časopisa London Evening Standard poklican Lord Cadbury, saj je podjetje, ki je nosilo njegovo ime, kupovalo kakav, ki so ga pridelovali sužnji v Afriki. Javnost je bila šokirana, saj je Cadbury's v tistem času veljala za eno izmed najbolj priljubljenih blagovnih znamk v Britaniji. Zgodba iste blagovne znamke se je po očitkih mnogih britanskih medijev stoletje kasneje ponovila in podjetje je bilo prisiljeno opustiti dotedanjo prakso delovanja (Antislavery 2012, 20. februar).

Tisto, na kar želimo opozoriti v tej nalogi, je dejstvo, da primeri, podobni opisanemu, v družbi ne ostajajo prezrti. Primer, ki smo ga opisali, se razteza skozi tri pomembna zgodovinska obdobja, skozi katera se je odnos med podjetništvom in družbo ves čas spreminjal. Vsako

izmed njih prinaša svoj odgovor na vprašanje, komu so podjetja odgovorna (Blowfield in Murray 2008, 43) in zakaj so klici po novih poslovnih modelih ter drugačnem odnosu med podjetji in družbo vse glasnejši.

### **2.2.1 Industrijska revolucija**

Največja sprememba v večjem delu Evrope, ki je prinesla spremembe v življenja ljudi, je bila industrijska revolucija, ki je revno podeželsko prebivalstvo privabila v mesta. V Veliki Britaniji, ki je bila v obdobju med letoma 1801 in 1871 industrijska velesila, se je revolucija dotaknila skoraj dveh tretjin prebivalstva (Kennedy 1987; Evans 1983). Množično preseljevanje v urbano okolje je poleg zaposlitve čez čas prineslo tudi prenaseljenost in bolezni. Na delo so hodili otroci, v ospredju je bilo suženjstvo, kot delovna sila so bile pogosto izrabljene ženske (Blowfield in Murray 2008, 44).

Industrializacija je skozi čas pogosto vzbudila civilne nemire, v katerih se je izkoriščena, slabo plačana in bolna delovna sila uprla industrijskemu načinu dela in zahtevala izboljšanje življenj tistih, na katere je industrija močno vplivala. Sledile so številna gibanja za reforme, ki so zahtevala družbo brez suženjstva in izboljšanje pogojev za delo (Blowfield in Murray 2008, 44).

Vidnejši vladni ukrepi za izboljšanje pogojev dela so se pojavili v času t. i. viktorijanske filantropije. Takrat je na Škotskem in v ZDA Robert Owen stremel k vzpostavitvi novega modela industrijskega razvoja, ki bi temeljil na predpostavki, da človeški značaj oblikujejo okolje in pogoji, pod katerimi dela in živi (Blowfield in Murray 2008, 44). Med vidnejše filantropiste bi lahko šteli tudi Andrewa Carnegia, ki si je bogastvo prislužil s proizvodnjo železa, ki so ga uporabili pri gradnji ameriškega železniškega sistema. Del sredstev, ki jih je pridobil s poslom, je namreč namenil za javno dobro - gradil je knjižnice, sredstva vložil v izobraževalni sistem ter zgradil nekaj večnamenskih dvoran in drugih zgradb (Vredespaleis 2012, 20. februar).

Vsaka industrijska ekonomija piše svojo zgodovino industrializacije. Spremembe, ki jih prinaša, se odvijajo z različnimi hitrostmi in na različne načine. Z vidika družbene odgovornosti so posledice industrializacije, s katerimi se je na primer Velika Britanija soočala

v 19. stoletju, v državah, kot je Kitajska, pomembne še danes. Država se namreč sooča z zgodbo podobno britanski, kjer se prebivalstvo množično preseljuje v urbano okolje, ekonomska rast pa se odvija v škodo prebivalstva in okolja (Blowfield in Murray 2008, 44).

#### *2.2.1.1 Evolucija in rast moderne korporacije*

Prva industrijska revolucija, ki se je odvijala v Evropi in ZDA, je delno izvirala iz tehnoloških in delno iz institucionalnih inovacij. Slednje so prinesle vzpon t. i. podjetja z omejeno odgovornostjo, o katerem je v zgodnjem obdobju kapitalizma potekala obširna debata. V novem modelu poslovanja so imetniki deleža v podjetju odgovarjali le v okviru vrednosti njihovih deležev (Blowfield in Murray 2008, 45), kar je prineslo vzpon moderne oblike korporacije, v katerem lastniki neposredno ne vodijo podjetja, ampak to v njihovem imenu počnejo menedžerji. S tem se odpre tudi možnost, da v ospredje poslovanja podjetja vstopijo njihovi interesi (Carney 1998, 662).

Omejitev odgovornosti podjetništvo sicer spodbuja, a je pogosto tudi vzrok za težave v odnosu med družbo in podjetništvom. Korporacije, ki so začele delovati prav na podlagi omejene odgovornosti, Kortzen (1995) navaja kot grožnjo za družbo, ki ustvarja nestrinjanje med lastniki in upravljavci korporacij o tem, komu je podjetje odgovorno. Kljub temu njihovega razmaha ni bilo moč zaustaviti.

#### **2.2.2 Obdobje med obema vojnama in obdobje po II. svetovni vojni**

V obdobju pred 1. svetovno vojno, ko je cvetela prosta trgovina, se je moč korporacij le še krepila, prav tako zasebni interesi. Po vojni se je v družbi pojavila težnja po enakosti in premisleku o družbenemu redu. Vojna je namreč za sabo pustila več kot 8 milijonov mrtvih žrtev (Blowfield in Murray 2008, 46).

Voditelji v poslovnem svetu so bili prisiljeni k premisleku o učinkih podjetij, ki jih upravljajo, na družbo. Ob koncu vojne se je nekaj vodilnih podjetij zbralo okoli gibanja Novi kapitalizem, ki je zagovarjalo idejo, da morajo podjetja samoiniciativno sprejeti ukrepe, ki bodo delovali v dobro družbe. Gibanje je pritegnilo malo pozornosti, saj se je po vojni ponovno vzpostavila ekonomska rast in okrepilo mnenje, da je trg generator družbene blaginje. A prostovoljne omejitve v podjetjih kljub temu niso preprečile posega države. Tako je leta 1934 ameriški

predsednik Franklin D. Roosevelt sprožil t. i. New Deal, vrsto ukrepov, ki so omejili moč korporacij, a le do leta 1970, ko je pomanjkanje nafte ameriško vlado ponovno prisililo v premislek o ekonomski politiki (Blowfield in Murray 2008, 46–47).

Po 2. svetovni vojni so načela, ki jih je zagovarjal New Deal, vplivala na oblikovanje socialne države v zahodnoevropskih državah in državah, ki so bile del vzhodnega komunističnega bloka. Države so nacionalizirale velika podjetja strateškega pomena, kot so železnice, energetika, podjetja, ki trgujejo z naftnimi derivati, plinom in ostalimi energenti itd. Podjetja naj bi javnemu dobru namreč lahko služila le, če bi bila pod nadzorom države. V nekaterih državah so novi modeli upravljanja podjetij predvideli tudi udeležbo zaposlenih pri vodenju podjetja (Frederick 2006).

Novi pristop k upravljanju podjetij je pomenil spremembo miselnosti: če je včasih veljalo, da bo podjetje delovalo z lastnimi mehanizmi upravljanja, pa se je kasneje koncept socialne države v prvi vrsti ukvarjal z bolj pravično porazdelitvijo koristi, ki izvirajo iz gospodarske dejavnosti. Porazdelitev je bila naloga države, naloge poslovnega sveta pa je bila ustvarjanje delovnih mest, spoštovanje zakonskih določil in plačevanje davčnih obveznosti (Blowfield in Murray 2008, 48).

Obdobje po 2. svetovni vojni je prineslo nove skrbi v družbi: onesnaženost ozračja in svetovnih oceanov, onesnaženost zemlje zaradi pesticidov, česar se je zavedalo vse večje število ljudi, ki je pojave začelo povezovati z delovanjem korporacij. Pojavile so se nevladne organizacije in skupine, ki so zahtevale ne le zaščito okolja, ampak tudi zaščito pravic zaposlenih, ljudi, otrok, žensk itd. Kot pravi Frederick (2006, 7) se odgovornost, ki jo od podjetij terja družba, ni pojavila kot nasprotnik poslovnemu svetu, ampak je zrasla znotraj kapitalizma, da bi postala pomemben del svobodnega tržnega gospodarstva.

### ***2.2.3 Globalizacija – zgodba o napol polnem in napol praznem kozarcu***

Tretjemu obdobju, v katerem na področju družbene odgovornosti lahko opazimo premik, smo priča danes, v času globalizacije. Globalizacija je pogosto predstavljena kot obdobje, ki prinaša podobne spremembe, kot jih je v preteklosti industrijska revolucija. Poslovni svet se je preoblikoval in v družbi igra povsem novo vlogo (Blowfield in Murray 2008, 71).



Globalizacija trajno ekonomsko rast gradi na predpostavki o graditvi globalnega trga in njegovem prostem delovanju. Prinesla je t. i. deteritorizacijo<sup>2</sup>, ki bi jo lahko opisali kot brisanje geografskih, ekonomskih, političnih, kulturnih in drugih meja (Scholte 2000), njene značilnosti pa še lepše opiše naslednji primer:

*Odraščala sva v Veliki Britaniji in spomniva se, kako sva poleti uživala sladoled Walls. Ko smo odšli na počitnice v Francijo ali v Španijo, sva ugotovila, da je tam sladoled drugačen. Znamki in izdelka Miko in Frigo sta bila drugačna, kot je bila najina ideja o tem, kakšen je sladoled. Na potovanju po Indoneziji ni bilo moč najti nobene izmed naštetih znamk, zato smo kupovali pisane lizike, ki so jih izdelovali tamkajšnji prebivalci. Danes so Walls, Miko in Frigo del mednarodne korporacije Unilever. Vsi sladoledi imajo isti okus, razviti so v istem Unileverjevem razvojnem centru, predstavljeni na skupni spletni strani in so marketinško enako pozicionirani v 26 različnih državah. (Blowfield in Murray 2008, 72)*

Malo je takšnih, ki bi rekli, da je globalizacija zaradi tega problematična. Danes, v času gospodarske krize, ko kljub krajšemu obdobju okrevanja recesiji še ni videti konca, se to morda sliši malce nenavadno, a dve desetletji v preteklosti, leta 1990, ko se je obseg mednarodnega trgovanja povečeval, je globalizacija prinesla nove zaposlitve v mnogih državah, omogočala razvoj novih vrst industrije, razmah tehnologije, povečala pretok kapitala (Blowfield in Murray 2008, 72). Kot pravi Wolf (2004, 36), je liberalizem »več kot le ekonomsko prepričanje. Je temelj demokracije doma in pomeni dobre odnose izven meja.« Friedman (2005) dodaja slikovit primer globalizacije, ki pravi, da državi, v katerih posluje Mc Donald's, še nikoli nista šli v vojno.

Če je po eni strani kozarec poln, je po drugi strani napol prazen. Bhagwati (2004) in Henderson (2004) opozarjata, da vse večjo pozornost, ki jo posvečamo prepoznavanju pomanjkljivosti globalizacije in pozivu po družbeno odgovornem ravnanju gospodarstva, do neke mere lahko razumemo kot odziv na negativne učinke globalizacije. Vprašanja, ali globalizacija prinaša pozitivne ali negativne učinke, izhajajo tudi iz dejstva, ali nanjo gledamo

---

<sup>2</sup> Pojem deterritorialization ali deteritorizacija je razvil Scholte 2000, a so podoben koncept globalizacije omenjali tudi drugi teoretiki, kot so Gray, Mittelman in Held, razvili pa so ga na delih Giddensa (1990) in Robertsona (1992).

izključno iz ekonomskega vidika ali pa nas globalizacija zanima tudi širše, z vidika celotne družbe. Če nam po eni strani ponuja hitrejši, obširnejši in opaznejši razvoj, po drugi strani ne moremo zanikati, da s seboj prinaša vse večje razlike med revnimi in bogatimi, podnebne spremembe in druga okoljska tveganja, univerzalnost norm, vrednot in kultur.

Vse glasnejše so tudi zahteve študentov in mladih, ki si želijo, da bi vlaganja in izboljšave v družbi postale del izobraževanja o upravljanju podjetij in tudi poslovne prakse. To je potrdilo 78 % vprašanih med 2.100 kanadskimi podiplomskimi študenti, ki so vključeni v 87 različnih študijskih programov. 80 % jih je trdilo, da bi iskali službe v podjetjih, ki so družbeno odgovorna, 59 % vprašanih pa jih pravi, da bodo takoj po zaključku šolanja iskali zaposlitev, ki ponuja odgovoren odnos do družbe (Knight 2006, 9. april). Podoben trend je bilo moč zaznati tudi med voditelji v poslovnem svetu. Kar 84 % izmed 4.238 vodstvenih delavcev iz 116 držav verjame, da mora gospodarska dejavnost poleg ustvarjanja dobička doprinesti tudi k javnemu dobru (McKinsey 2006, 9. april).

Green Paper<sup>3</sup> (2001) ali Zelena knjiga, ki je ena najpomembnejših o družbeni odgovornosti, sprejeta na ravni Evropske unije. Družbeno odgovornost opredeljuje kot koncept, po katerem podjetja v svoje poslovanje prostovoljno integrirajo skrb za družbeno in okoljsko področje, sestavni del poslovanja pa je tudi skrb za deležnike. Razlogi, ki podjetja vodijo k družbeno odgovornemu ravnanju, so različni:

- nove skrbi in pričakovanja državljanov, uporabnikov, oblasti in investorjev v kontekstu globalizacije in industrijskih sprememb v velikem obsegu,
- družbeni kriteriji vse bolj vplivajo na investicijske odločitve, odločitve individualnih oseb in institucij, tako v vlogi potrošnikov kot investorjev,
- naraščajoča skrb za okolje, ki mu gospodarska dejavnost vse bolj škoduje in
- transparentnost poslovanja, ki ga omogočata moderna informacijska in komunikacijska tehnologija (Green Paper 2001, 4) .

---

<sup>3</sup> Celotni naziv dokumenta je Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility in je bil predstavljen julija 2001.

Zelena knjiga (Green Paper 2001, 3) nagovarja k celovitemu pristopu upravljanja družbene odgovornosti, ki veleva več kot le spoštovanje zakonov. Pomeni njihovo preseganje, v smislu večjega vlaganja v zaposlene, ohranjanje naravnega okolja in grajenje odnosov z deležniki.

S podporo vodilnih gospodarstvenikov, izobraževalnih ustanov, študentov, vplivnih znanstvenikov, mislecev, revij in publikacij, ki družbeni odgovornosti namenjajo svoj prostor, je tema o vzajemnosti gospodarskih in družbenih aktivnosti postala ena izmed glavnih usmeritev menedžmenta. Kljub temu je področje še vedno dokaj na začetku svoje poti in kljub obsežni literaturi, ki jo že lahko prebiramo o družbeni odgovornosti, o definicijah in teoretičnih okvirih še vedno potekajo številne znanstvene razprave (Glavas 2009, 11–12).

## **2.2 Podjetje kot korporativni državljan**

Družbena odgovornost (Davis 1973), deležniška teorija (Freeman 1984; Jones 1995), korporativna družbena uspešnost (Carroll 1979), poslovna etika (Goodpaster 1985), trajnostni razvoj (Gladwin, Kennelly in Krause 1995), korporativno državljanstvo (Waddock 2004) so le nekateri izmed konceptov, ki se dotikajo tematike, ki jo obravnavamo v tem magistrskem delu. Obstajajo še številni drugi, a se bomo osredotočili na tiste, ki so pomembni za razumevanje teoretskega okvirja tega dela.

### **2.3.1 Korporativna družbena odgovornost**

Korenine družbene odgovornosti je težko izslediti. Po pregledu številne literature začetke lahko pripisali Bowenovi knjigi *Social Responsibilities of Businessman* (1953). Družbeno odgovornost opredeli kot »zavezanost poslovneža, da bo izvajal politike, sprejemal odločitve in sledil tistim načelom, ki so usklajena s cilji in vrednotami družbe.« (Bowen 1953, 6)

Davis je družbeno odgovornost definiral podobno kot Bowen:

*Gre za upoštevanje in odzivanje na zadeve, ki so več kot ozko ekonomske, tehnične in pravne zahteve za delovanje podjetja. Podjetje je zavezano preveriti, kako bodo njegove odločitve vplivale na širši družbeni sistem, in sicer na način, da bo pripomoglo k doseganju splošnih družbenih ciljev in hkrati ustvarjalo ekonomsko rast. To pomeni, da se družbena odgovornost začne tam, kjer se konča črka zakona. Podjetje ni*

*družbeno odgovorno, če zgolj izpolnjuje minimalne zakonske zahteve, saj to počne vsak dober državljan. Tudi podjetje, ki ga vodi pripadnik klasične ekonomske misli, to počne tako. Družbena odgovornost gre korak dlje. Je sprejemanje obveznosti do družbe, ki segajo nad zahteve zakona. (Davis 1973, 312–313)*

Eden izmed najprepoznavnejših mislecev na področju podjetništva in družbe, Carroll (1979, 500), je definicijo še bolj razdelal: »Družbena odgovornost podjetij zajema ekonomska, pravna, etična in filantropična<sup>4</sup> pričakovanja družbe v določenem času.« Če je ekonomska dimenzija definicije povezana z ustvarjanjem blaga in storitev, ki jih podjetja prodajajo za ustvarjanje dobička, pravna s sledenjem določil zakonov, etična z upoštevanjem različnih kodeksov, pa filantropična pričakovanja določajo družbene norme in so v Carrollovi piramidi družbene odgovornosti uvrščena najvišje. Ker se ves čas spreminjajo, je Carroll (1979), ko je definiciji dodal še to dimenzijo, prvi opozoril na to, zakaj je definiranje družbene odgovornosti tako težavno, avtorji pa se o enotni definiciji nikakor niso mogli strinjati. Gre namreč za razprave o družbenih normah in pričakovanjih podjetij (Glavas 2009, 14), ki pa se skozi čas spreminjajo.

V literaturi najdemo različne opredelitve pojma družbena odgovornost, a kot ugotavlja Urša Golob (2009, 209), »enovite definicije družbene odgovornosti podjetja ni.« Na splošno lahko rečemo, da je družbena odgovornost podjetij v svojem bistvu koncept, po katerem se podjetja prostovoljno odločijo, da bodo prispevala svoj delež k boljši družbi in čistejšemu okolju (Podnar in Golob 2003). Kljub obširnim razpravam in nasprotujočim si mnenjem o tem, kaj je družbena odgovornost, dvoma o tem, ali podjetja morajo biti družbeno odgovorna, ni. To sta potrdili tudi McKinseyjeva (2006) in Knightova (2006) raziskava, ki smo ju predstavili v prejšnjem poglavju.

Opazimo lahko, da je večina definicij zelo širokih in na ravni organizacije. Nobena izmed tistih, ki smo jih pregledali za potrebe te naloge, ne omenja, da je pozornost pomembno nameniti ključnim interesnim skupinam, ki jih prepoznava podjetje. S posploševanjem

---

<sup>4</sup> Archie B. Carroll filantropične odgovornosti poimenuje tudi kot prostovoljne (voluntary) odgovornosti ali neomejene (discretionary) odgovornosti. Sem prišteva vse dejavnosti podjetja, ki se izvajajo na lastno željo in niso zahtevane po zakonu ali v kontekstu poslovne etike (Carroll in Buchholz 2003, 38). Izraz filantropija pomeni človekoljubje.

definicij tako tvegamo, da bomo kakšno izmed njih spregledali (Glavas 2009, 15). Na primer, podjetja se s svojimi dejanji navzven večkrat predstavljajo kot družbeno odgovorna, medtem ko do zaposlenih ne ravnajo tako. Razmislek o pomembnosti različnih interesnih skupin za podjetje torej mora biti del upravljanja.

### **2.3.2 Komu je odgovorno moderno podjetje – deležniška teorija**

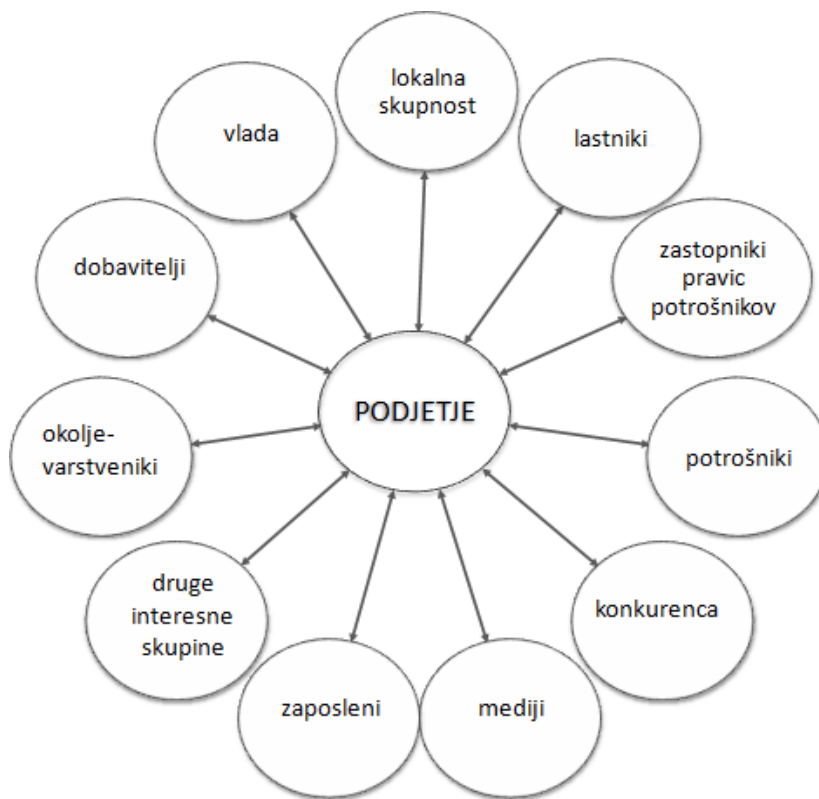
*»K praktičnemu izvajanju družbene odgovornosti moramo pritegniti vse posameznike v organizaciji in druge deležnike, brez katerih prave družbene odgovornosti pravzaprav ne moremo udejanjiti.«  
(Golob in Podnar 2006)*

Ko govorimo o družbeni odgovornosti, ne moremo mimo pojma deležnikov. Že iz samega imena je razvidno, da je podjetje oziroma korporacija odgovorna družbi, koncept družbene odgovornosti pa deležnike personificira tako, da jih navaja kot skupine akterjev, ki naj bi jih podjetja upoštevala pri svojem delovanju.

Takšen pristop k strateškemu načrtovanju se je pojavil v sredini 80. let prejšnjega stoletja. Freeman je v svojem delu *Strategic management: a stakeholder approach* (1984) prvi izpostavil moč deležnikov, da vplivajo na poslovanje podjetja, in njegova teorija je prva, ki v ospredje postavi interese deležnikov podjetja (Glavas 2009, 18). V osnovi Freeman izhaja iz kritike Friedmanove klasične opredelitve, da je edini namen podjetja ustvarjanje dobička (Friedman, 1962). Pravzaprav ima novejša opredelitev veliko skupnega s Friedmanovo klasično teorijo, saj podjetju še vedno nalaga odgovornost za ustvarjanje dobička, a mora hkrati prispevati tudi za dobrobit deležnikov ter zaščito in podporo njihovih pravic (Bowie 1991, 56). Evropske iniciative o družbeni odgovornosti celo spodbujajo podjetja, da svojo družbeno odgovornost izražajo do vseh pomembnih deležnikov, med katerimi so nevladne organizacije, lastniki, dobavitelji in drugi, za razliko od ameriškega okolja, kjer se »pravila« družbene odgovornosti najpogosteje sprejemajo na ravni menedžmenta (Golob in Podnar 2006). Če je v ameriškem okolju delovanje podjetij v večji meri prepuščeno samoregulaciji, se v evropskem okolju družbena odgovornost lahko razvije le s pomočjo socialnega dialoga, ki vključuje številne partnerje, deležnike podjetij (Golob in Podnar 2006).

Freeman (1984, 5) deležnike opredeli kot »katerokoli skupino ali posameznika, ki lahko vpliva ali čuti vpliv podjetja, ko ta skuša doseči svoje cilje.« Gre za skupine ali posameznike, ki jih s podjetjem veže interes in tiste, ki so z vidika doseganja poslovnih ciljev zanimivi tudi za podjetja (Jančič 2002, 4). Med ključne deležnike lahko prištevamo zaposlene, delničarje, potrošnike, poslovne partnerje, konkurente, državo, nevladne organizacije in še nekatere druge, ki smo jih navedli v Sliki 2.1. Deležniki s podobnimi interesi, zahtevami ali pravicami sodijo v eno izmed skupin deležnikov, ki smo jih našteali. A vsi deležniki niso pomembni za doseganje ciljev in interesov podjetja.

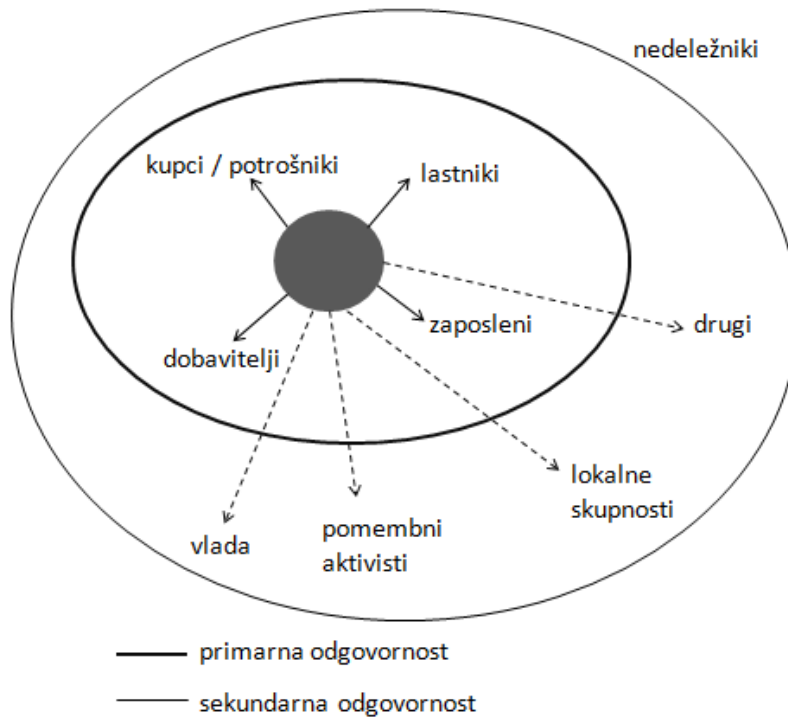
Slika 2.1: Shema ključnih deležnikov podjetja



Vir: Freeman (1984, 23).

Waddockova (2006, 9-10) jih na primer deli na primarne in sekundarne, kot prikazuje Slika 2.2. Primarni so tisti, brez katerih podjetje ne more poslovati. Za večino podjetij so to lastniki, porabniki njihovih izdelkov in/ali storitev (potrošniki), dobavitelji in zaposleni. V tej nalogi bomo posebno pozornost v nadaljevanju namenili prav slednjim. Sekundarni so tisti, ki imajo s podjetjem posreden odnos in niso nujni za njegovo preživetje.

Slika 2.2: Primarni in sekundarni deležniki



Vir: Waddock (2006, 9).

Bistvo deležniškega upravljanja je doseganje ciljev primarnih deležnikov podjetja, med katerimi so tudi zaposleni. Freeman (1984) se je v svojem deležniškem pristopu ves čas bojeval z uporabo zveze interni deležniki, pri čemer je mislil zaposlene. V osnovi je sicer zavrnil uporabo te zveze, saj naj bi nasprotovala njegovemu deležniškemu pristopu v strateškem menedžmentu, usmerjenem izven podjetja. Deležniški pristop naj bi podjetjem namreč zapovedoval razumevanje in sodelovanje z zunanjimi deležniki (Welch in Jackson 2007, 183). A je kasneje vseeno sprejel tudi uporabo zveze interni deležniki, saj moramo »interne deležnike gledati kot pot, po kateri menedžerji dosega zunanje deležnike,« razlaga Freeman (1984, 218). Tudi Sharma in Starik (2004, 1) navajata razloge za pomembnost deležnikov. Sicer na drugačen način kot Freeman (1984), vendar v osnovi skupaj gradijo iste temelje: družba, sestavljena iz različnih skupin deležnikov, zahteva, da se podjetja pri doseganju svojih ciljev ozirajo na družbo in okolje in njihovo dobrobit, hkrati pa so podjetja primorana zaposlovati deležnike, ki jim posredujejo svoje znanje in omogočajo preživetje in konkurenčnost v globalnem ekonomskem sistemu.

### **2.3.3 Waddockina definicija korporativnega državljanstva**

Ob pregledu literature o družbeni odgovornosti, deležniški teoriji in sorodnih konceptih, o katerih pišemo v prvem delu magistrskega dela ugotovimo, da enotne definicije na tem področju ni. Za to nalogo pa je pomembno, da najdemo čim boljši približek definicije, ki delovanje podjetij in na drugi strani širšo družbo in učinkovito ravnanje z okoljem opredeljuje kot sinergičen odnos. Podjetja torej poslujejo z namenom ustvarjanja dodane vrednosti za lastnike, a tako, da hkrati korist prinašajo tudi družbi in okolju.

Opisanemu se najbolje približa Waddockin (2004) koncept korporativnega državljanstva, ki integrira osnovne značilnosti družbene odgovornosti in temelje deležniške teorije. Hkrati upošteva dobrobit deležnikov podjetja, vključno z lokalno skupnostjo in odgovornim odnosom do okolja, ter uspešnost poslovanja podjetja: »Korporativno državljanstvo se manifestira v strategiji in poslovni praksi, ki jo podjetje razvija v operacionalizaciji svojega odnosa in vpliva na deležnike in na naravno okolje.« (Waddock 2004, 9)

Waddockova (2004) je definicijo korporativnega državljanstva zasnovala na osnovi preteklih raziskav na področju korporativne družbene odgovornosti in deležniške teorije. Omenili smo že, da deležniška teorija temelji predvsem na deležu<sup>5</sup>, ki ga ima posameznik ali skupina v podjetju, medtem ko koncept družbene odgovornosti dopušča podjetju, da se opredeljuje kot odgovorno, hkrati pa ne upošteva enakovredno interesov vseh svojih deležnikov ali jih celo zanemarja, na primer slabo ravna z zaposlenimi, onesnažuje okolje itd. (Glavas 2009, 26). S tem, ko Waddockova (2004) v svoji definiciji združi oba koncepta, pozornost posveti dobrobiti deležnikom podjetja, vključno z okoljem. Če njeno definicijo primerjamo še s konceptom trajnostnega razvoja (World Commission for Environment and Development 1987), ugotovimo, da slednji več pozornosti namenja varovanju okolja, v primerjavi s konceptom poslovne etike (Goodpaster 1985) pa ugotovimo, da je usmerjen bolj filozofsko in ideološko. Koncept korporativnega državljanstva v primerjavi z naštetimi ne razpravlja o tem, ali je delovanje na tak ali drugačen način dobro oziroma slabo, ampak pravi, da podjetje kot dober državljan dobro ravna s svojimi deležniki in tudi z okoljem (Glavas 2009, 26).

---

<sup>5</sup> Delež v teoriji lahko nosi več pomenov: zahteva oz. upravičenost do legalne ali moralne pravice, lastništva. Lahko se izraža investicijo deležnika v podjetje ali kakšno drugo vez (Waddock 2006, 7-8).



### 2.3.3.1 Dopolnitev Waddockine definicije

*»Na dolgi rok grede ekonomska rast,  
socialna kohezija in varstvo okolja z roko v roki.«*

(Podnar in Golob 2003)

Za potrebe te naloge bomo Waddockino (2004) definicijo korporativnega državljanstva dopolnili. Kot pravi Glavas (2009, 26), bomo to storili tako, da bo jasno razvidno, da se mora podjetje kot korporativni državljan odgovorno vesti do vseh svojih deležnikov. Definicija v sedanji obliki dopušča možnost, da podjetje sicer izvaja dobro poslovno prakso, a hkrati lahko opravlja tudi aktivnosti, ki škodijo drugim deležnikom.

Dopolnjena definicija bo nakazala tudi na neposredno povezavo na poslovni rezultat podjetja, saj je pozitiven poslovni izid tisti, ki zagotavlja dolgoročno delovanje podjetja. Poleg tega bodo številni menedžerji prezrli poslovni model podjetja kot dobrega državljana, če ta ne bo povezan z ustvarjanjem dobička (Glavas 2009, 27).

In slednje, dopolnjena definicija pove, kaj korporativno državljanstvo je, in ne nakazuje le na to, kako se manifestira, saj skrb za dobrobit drugih opredeli kot skrb za deležnike podjetja in tudi za okolje (Glavas 2009, 27).

Dopolnjena definicija korporativnega državljanstva torej pravi (Glavas 2009, 27):  
»Korporativno državljanstvo je skrb za dobrobit drugih in naravno okolje ter hkrati ustvarjanje dodane vrednosti za podjetje. Manifestira se v obliki strategij in poslovne prakse, ki jo podjetje razvije v operacionalizaciji svojega odnosa in vpliva na dobrobit vseh ključnih deležnikov in tudi naravnega okolja.«

S to definicijo zaključujemo prvo polovico teoretičnega dela naloge. V njej smo se seznanili z zgodovinskimi vzvodi in trenutno situacijo, ki na različne načine in na različnih področjih pozivajo k vse bolj odgovornemu poslovanju. Seznanili smo se tudi z različnimi teoretičnimi okvirji, ki pozivajo k odgovornemu poslovanju podjetij, kot so družbena odgovornost, deležniška teorija in ne nazadnje korporativno državljanstvo. Kljub temu, da jim akademska

sfera posveča vse več pozornosti, tovrstni poslovni modeli v praksi še niso našli velikega posluha in so redko sestavni del vodenja podjetij (Glavas 2009, 28). Le 18 % izmed 2.100 vprašanih študentov podiplomskega študija v Knightovi raziskavi (2006) meni, da podjetja poslujejo družbeno odgovorno in le 3 % izmed 4.238 vprašanih menedžerjev verjame, da podjetja, v katerih so zaposleni, poslujejo na družbeno odgovoren način (McKinsey 2006). Da bi korporativno državljanstvo v podjetjih lahko zaživel, moramo torej dokazati, na kakšen način pozitivno prispeva k poslovanju podjetja. Zato si bomo v drugi polovici teoretičnega dela te naloge natančneje pogledali, kako korporativno državljanstvo prispeva k dvema aspektoma poslovanja, ki jima menedžerji posvečajo vse več pozornosti: zavzetosti in kreativnosti zaposlenih.

### **3. KORPORATIVNO DRŽAVLJANSTVO IN ZAPOSLENI**

*»Zaposlene pri njihovih dejanjih vodijo tri vrste motivov; zadnji sklop so moralni motivi, v katerih se izraža potreba po koristnem smislu lastnega obstoja in želja delati za podjetje, ki je družbeno odgovorno.«*

(Golob in Podnar 2006)

V tem poglavju bomo torej skušali razviti raziskovalni model o vplivu korporativnega državljanstva podjetja na zaposlene. Odnos do zaposlenih je po podatkih Inštituta za ugled tudi absolutna najpomembnejša sestavina družbene odgovornosti podjetja, ki močno vpliva na njegov ugled (Golob in Podnar 2007). Po eni strani lahko govorimo o tem, kaj in kako lahko zaposleni prispevajo k družbeno odgovornim iniciativam podjetja, po drugi strani pa nas zanima, kako družbeno odgovorna ravnanja sama zadevajo sodelavce (Golob in Podnar 2006). Podjetja se v praksi rada pohvalijo, da so zaposleni njihovo največje bogastvo (Pfeffer in Veiga 1999), in to velja še posebno takrat, ko menedžerji znajo izkoristiti njihov potencial in podjetje na takšen način popeljejo korak pred konkurenco. Vprašanje, ki na tem mestu zanima nas, pa se glasi: ali koncept korporativnega državljanstva podjetju omogoča, da potrka na potencial zaposlenih?

Ljudje na delovnem mestu preživimo pretežni del svojega časa. Odrasli v povprečju na delu preživijo med tretjino in četrtno dneva (Harter in drugi 2002, 2). Pri svojem delu ves čas

iščejo smisel, saj jih kar skoraj četrtnina pravi, da zadovoljstvo pri njih pomembno vpliva tudi na splošno zadovoljstvo v življenju (Harter in drugi 2002, 2). Ko opravljajo delo, v katerem vidijo smisel, so bolj zavzeti, kreativni in produktivni in tako prispevajo k boljšemu rezultatu podjetja (Csikszentmihalyi 2003). Podobno ugotavlja tudi Willard (2002), ki pravi, da podjetja, ki so dobri korporativni državljani, ustvarjajo delovna mesta, ki imajo nek pomen (poslanstvo) in tako privlačijo najboljše kadre, preprečujejo odliv ključnih talentov in povečujejo produktivnost zaposlenih. Podobno v svojih raziskavah ugotavlja tudi Zappala (2004), ki korporativno državljanstvo povezuje s pozitivnim učinkom na motivacijo, moralo in pripadnost zaposlenih. V raziskavi Environics International (2002, 188), ki je zajela 25.000 zaposlenih iz 25 držav, so ugotovitve podobne: »Bolj ko je podjetje poslovalo na družbeno odgovoren način, večjo motiviranost in pripadnost svojemu delu in podjetju je izrazilo kar 80 % zaposlenih v velikih podjetjih.« Podobno ugotavlja tudi World Business Council for Sustainable Development, ki je v poročilu iz leta 2005 objavil več raziskav in študij primerov, ki potrjujejo tezo, da podjetja kot dobri korporativni državljani privlačijo talente in zaposlujejo ljudi, ki so motivirani, lojalni in inovativni. Tudi bolj zavzeti in kreativni?

### **3.1 Korporativno državljanstvo in zavzetost zaposlenih**

*»Ocene neke britanske raziskave o človeških virih kažejo, da vsak "vpleten" in motiviran delavec dosega okoli 2500 funtov dodatnega letnega dobička.«*

(Golob in Podnar 2007)

Relativno nov koncept zavzetosti zaposlenih je pokazatelj notranjega zdravja vsakega podjetja in je ena izmed bolj popularnih tem današnjega menedžmenta. Zavzeti zaposleni predstavljajo prednost podjetjem s tem, da kažejo svojo pripadnost in ostajajo v podjetju, delajo bolje in učinkoviteje, kažejo obvezo in povezanost s cilji podjetja in njegovo strategijo, dvigujejo zaupanje v podjetje in o podjetju govorijo pozitivno in spodbudno (Grahovac 2011, 23). Zavzetost zaposlene vodi k večji učinkovitosti (Luthans in Peterson 2001) in večji produktivnosti (Buckingham in Coffman 1999). Po drugi strani pa obsežne raziskave, ki so jih opravili v Združenih državah Amerike, kažejo, da je zavzetih le 29 % zaposlenih (Harter, Schmidt in Hayes 2002), v Sloveniji le 16 % (Gruban 2007). Glede na vpliv, ki ga ima zavzetost zaposlenih neposredno na ustvarjanje dobička, se zato 71 % oziroma več nezavzetih

zaposlenih zdi neizmerna priložnost za podjetja, saj naj bi ameriško gospodarstvo zaradi nezavzetih zaposlenih na letni ravni izgubilo 300 milijard dolarjev (Saks 2004).

Morda pa je prav korporativno državljanstvo tisto, ki lahko spodbuja zavzetost zaposlenih in podjetjem tako pomaga pri ustvarjanju boljšega poslovnega rezultata. Ena najnovejših Gallupovih študij je pokazala, da je donos na delnico (EPS) kar 18 % večji pri podjetjih z najvišjo stopnjo zavzetosti zaposlenih (Gruban 2012, 47). »Ko ljudje v svojem početu vidijo višji pomen, so pri delu bolj motivirani in so za uspeh podjetja pripravljeni storiti korak dlje. V svojem delu ne vidijo več samo službe. Njihovo delo ima smisel in to v njih sproža tekmovalnost. In vsi se zavedajo, da je dobre stvari mogoče delati le takrat, ko si dobičkonosen. Ti dve stvari gresta z roko v roki,« razlaga Bob Stiller, ustanovitelj in nekdanji direktor podjetja Green Mountain Coffee Roasters (Cooperider in drugi 2013, 588).

Gruban (2007) koncept zavzetosti razlaga kot stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva in pripadnosti. Izboljševanje zavzetosti zaposlenih se po njegovem mnenju začne z naslavljanjem prvinskih psiholoških človeških potreb in pričakovanj sodelavcev. To zagotavlja njihov razvoj kot posameznikov in zaposlenih kot (so)delavcev. Tovrstna čustvena pričakovanja omogočajo, da ljudje vedo, kam spadajo, kdaj so upoštevani in spoštovani, kdaj ima njihova beseda težo, kdaj in kako prispevajo k skupnim ciljem in smotrom (Gruban 2012, 47). Vse skupaj »sega preko zadovoljstva (kako so mi všeč stvari tukaj) in pripadnosti (koliko si želim biti tukaj) do zavzetosti (koliko si želim biti tu in koliko dejansko sam storim za izboljšanje delovnih rezultatov).« Zavzeti zaposleni so tisti energetični zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja in zaupajo v sodelavce in vodje (Gruban 2007).

Schaufeli in Bakker zavzetost opredelita kot:

*pozitivno, izpolnjujoče, delovno naravnano stanje duha, za katerega so značilne vitalnost, predanost in absorpcija. Nanaša se na vztrajno in prodorno čustveno-kognitivno stanje, ki se ne osredotoča na določen predmet, dogodek, na posameznika ali vedenje. Za vitalnost je značilna visoka stopnja energije in duševna stabilnost pri delu, pripravljenost za vlaganje truda v delo in vztrajnosti pri soočanju s težavami. Predanost označujejo občutek*

*pomembnosti, entuziazem, navdih, ponos in izziv. Absorpcijo pa lahko opišemo kot osredotočenost in zadovoljstvo pri opravljanju dela, pri čemer čas hitro mine, posameznik pa se od dela težko loči.* (Schaufeli in Bakker 2004, 294)

Za teorijo zavzetosti bi lahko tudi rekli, da izvira iz Goffmanove teorije (Kahn, 1990). Goffman (1959) je ljudi v vsakodnevnem običajnem življenju označil za igralce. V različnih trenutkih igralci na odru<sup>6</sup> oz. pri svojem nastopu namreč prikažejo le delček tistega, kar so v resnici. Na drugi strani, v zaodrju<sup>7</sup>, pa se skriva igralec sam in vse, kar je on po svoji naravni plati in v celoti. Z metaforo o igralcu Goffman (1959) želi razložiti, kako se ljudje vedemo v različnih situacijah. Vsaka situacija je kot nastop, v katerem posameznik razkrije le delček sebe kot celote.

Podobno je tudi na delovnem mestu. Pri delu zaposleni izmed vseh svoj vrednot, kar bi Goffman poimenoval zaodrje, pri svojem delu izkazujejo le nekatere, tako, kot igralci na odru. Izhajajoč iz zapsanega bo zavzetost pri zaposlenemu višja, če bo v svoje delo lahko vnesel več svojih vrednot (Kahn 1990). Več zaodrja bo lahko prenesel na svoje delo, bolj zavzet bo (Kahn 1992). Če imata Rokeach (1973) in Heidegger (1962) prav, ko pravita, da je skrb<sup>8</sup> vrednota vsakega izmed nas, potem delo v podjetju, ki skrbi le za maksimiranje dobička, ne da bi pri tem skrbelo tudi za ostale deležnike, negativno vpliva na zavzetost zaposlenih.

V podjetjih, ki so dobri korporativni državljani, zaposleni torej lahko izkazujejo vrednoto skrb za druge. Podjetja kot dobri državljani spodbujajo, da zaposleni skrbijo za dobrobit drug drugega, za lokalno skupnost in planet kot celoto (Glavas 2009, 34). Ni jim treba čakati, da pridejo domov in šele takrat postanejo skrbni posamezniki. Ravno obratno, lahko postanejo več kot le orodje za ustvarjanje dobička: igrajo lahko tisto, kar v resnici so, in hkrati ustvarjajo dobiček (Glavas 2009, 34). Sposobnost, da smo pri delu to, kar smo tudi v resnici, bi Kahn (1990) opisal kot prenos vrednot iz zaodrja na oder. In več vrednot, ki jih posameznik iz zaodrja prenese na oder, bolj zavzet je pri svojem delu. Marc Benioff, direktor podjetja

---

<sup>6</sup> Front stage (Goffman 1959).

<sup>7</sup> Back stage (Goffman 1959).

<sup>8</sup> Angl. value of caring.

salesforce.com, je v knjigi *Compassionate Capitalism* (Benioff in Southwick 2004) zapisal, da spodbuja zaposlene k udeležanju v aktivnostih, ki prinašajo družbeno korist. Verjame, da se to obrestuje tudi njegovemu podjetju, saj povečuje zavzetost zaposlenih. Zaposleni namreč cenijo, da so zaposleni pri podjetju, ki dela v dobrobit družbe, koristi večje zavzetosti pa čuti tudi podjetje:

- skozi večjo produktivnost in dobičkonosnost,
- večji donos na delnico,
- večjo zvestobo strank in kupcev,
- manj izostankov od dela in manjše število menjav zaposlitve,
- manjše število nezgod pri delu in manjkov pri inventurah,
- večjo privlačnost za iskalce zaposlitev in več možnosti za ohranitev talentov in ključnih kadrov in še bi lahko naštevali (Gallup, 3. julij).

### **3.2 Korporativno državljanstvo in kreativnost zaposlenih**

Podobno kot zavzetost tudi kreativnost v poslovnem svetu dosega visoko stopnjo potrditve in zanimanja, saj večina podjetij verjame, da nove in uporabne ideje podjetjem prinašajo dodano vrednost. A kot ugotavlja Amabileva (1998, 77), je kreativnost kljub temu v organizacijah nehote večkrat zavirana kot spodbujena. Gre namreč za dinamično, spremenljivo in ne prirojeno kvaliteto posameznika, na katero lahko vpliva dinamika številnih dejavnikov na ravni posameznika in organizacije.

#### **3.2.1 Kaj je kreativnost?**

*»Delati kar imaš rad in imeti rad kar delaš.«*

(Amabile 1997, 39)

Arthurja Schawlowa, dobitnika Nobelove nagrade za fiziko leta 1981, so nekoč vprašali, kaj po njegovem mnenju je razlika med izjemno kreativnimi znanstveniki in tistimi, manj kreativnimi. Povedal je, da je pomembna ljubezen do dela, ki ga opravljamo. Večina neuspešnejših znanstvenikov namreč ni najbolj talentiranih, vendar so bolj radovedni. Morajo izvedeti odgovor na svoje raziskovalno vprašanje. Ko govori o kreativnosti v znanosti, Schawlow pravzaprav govori o pomembnosti notranje motivacije: motivacije za delo na

nečem, kar je posamezniku zanimivo, vznemirljivo, ga zadovoljuje in mu predstavlja osebni izziv (Amabile 1997, 39).

Takšne motivacije za kreativnost danes ne prepoznavamo le na področju znanosti, ampak tudi v poslovanju. Primer je na primer Wozniakov izum mikro-računalnika. Gre za kreativnost na področju razvoja novih izdelkov, saj takšnega računalnika pred tem še ni bilo. Drugi zanimiv in še danes široko prepoznaven je Walt Disney, avtor Disneylanda, ki je s svojim kreativnim delovanjem ustvaril novo obliko zabave. Večina ljudi poslovno kreativnost danes povezuje z ustvarjanjem nečesa novega, kot sta Wozniakov ali Disneyjev primer, vendar se pojavlja tudi v drugačnih oblikah. Ko je Fred Smith razvil koncept hitre pošte Federal Express, ni izumil nove storitve oziroma izdelka. Ljudje smo si sporočila in pakete pošiljali že dolgo časa. Njegova kreativnost se je pokazala v sistemu dostave pošilk: vse oddane pošiljke so še isti dan letele v en kraj, bile razvrščene glede na kraj dostave, in z zračno pošto do naslovnikov potovale že naslednji dan (Amabile 1997, 40).

V svojem bistvu je kreativnost »produkcija novih in uporabnih idej v katerikoli sferi človeške dejavnosti,« od znanosti, umetnosti, izobraževanja, poslovanja, vsakdanjega življenja in še bi lahko naštevali (Amabile 1997, 40). Ideje morajo biti nove, kar pomeni, da se razlikujejo od obstoječih, in morajo biti uporabne in kakovostne. Nova in domiselna ideja namreč ni nujno tudi kreativna, v primeru, ko je neuporabna ali nekakovostna. Če ne upoštevamo uporabne in kvalitativne dimenzije, namreč znižujemo in zamegljujemo vrednost kreativnega znanja (Matelič in drugi 2007, 74).

Kreativnost posameznika in/ali skupine ljudi je prvi korak v inovacijskem procesu. Je nujen je ne pa tudi zadosten pogoj za nastanek inovacije (Amabile 1996b, 1). Odvisna je tudi od drugih dejavnikov in lahko izvira tako iz kreativnih idej znotraj podjetja kot tudi od idej, ki izvirajo od drugod. Inovacije so implementacije kreativnih rešitev znotraj organizacij. So nujne za dolgoročno delovanje podjetij, saj poslovni svet ni statičen, spremembe so njegova stalnica in podjetje, ki ves čas proizvaja le en izdelek ali ponuja le eno storitev ne more preživeti. Velja tudi nasprotno, podjetja, ki se na prihodnost pripravljajo z nenehno implementacijo novih idej, usmerjenih v ves čas spremenljivi vsakdanjik, bodo po vsej verjetno uspešno poslovala (Amabile 1997, 40).

### **3.2.2 Kreativnost posameznika**

Velikokrat slišimo, da je kreativnost nekaj kar izvira iz ustvarjalnih ljudi. Celo tisti, ki so proučevali kreativnost, so več desetletij to misel upoštevali pri svojem delu, in se osredotočali na razlike med posamezniki. V središču njihovega raziskovanja je bilo vprašanje: Kakšne lastnosti imajo kreativni ljudje in kako se razlikujejo od ostalih ljudi? Takšen pristop je ponudil nekaj pomembnih ugotovitev o osebnostnih lastnostih in o načinu dela izjemno kreativnih ljudi, a je bil hkrati omejen in omejujoč. Tistim, ki so ljudem želeli pomagati, da bi postali bolj kreativni pri svojem delu ni bil v pomoč, saj je spregledal vlogo družbenega okolja v kreativnem in inovacijskem procesu (Amabile 1996b, 5).

V nasprotju s tradicionalnim, sodobni pristop pravi, da je vsak povprečen človek zmožen neke stopnje kreativnega dela in, da družbeno okolje vpliva na intenzivnost in pogostost njegovega kreativnega vedenja.

Amabilova (1996b, 6) kreativnost posameznika povezuje s tremi dejavniki: notranjo motiviranostjo, relevantnim znanjem in sposobnostjo, kot prikazuje Slika 3.1. Notranja motiviranost je povezana z močnim ustvarjalčevim zanimanjem za področje, na katerem naj bi bil kreativen (Amabile 1996b, 7). Po njenem mnenju je notranja motivacija v odnosu do kreativnosti močnejša od zunanje motivacije (Amabile 1996b, 7). Za kreativnost je ob tem nujno pomembna določena količina znanja, torej mora ustvarjalec vsaj v omejeni meri obvladati domeno, v kateri ustvarja, da bo njegova kreativna ideja imela uporabno vrednost (Amabile 1996b, 5). To pomeni, da mora posedovati ustrezno izobrazbo, znanja, izkušnje in veščine, potrebne za ustvarjanje v izbrani domeni (Amabile 1996b, 5). Zadnji dejavnik, ki ga avtorica omenja so sposobnosti. Te se nanašajo na osebnostne karakteristike ustvarjalca, med katere prišteva neodvisnost, samodisciplina, orientiranost k prevzemanju tveganj, sprejemanje dvoumnosti, vztrajnost, neobremenjenost s socialnim odobravanjem (Amabile 1996b, 5).



Slika 3.1: Model treh dejavnikov individualne kreativnosti.



Vir: Amabile (1996b, 6).

### **3.2.3 Notranji in zunanji motivatorji kreativnosti**

Laično razumevanje pojma kreativnosti in procesov, ki jih obsega, praviloma predpostavlja povezavo motiviranostjo ustvarjalca in stopnjo kreativnosti njegovega dela. Pri tovrstnem dojemanju se pogosto izpusti razumevanje, da motivacija ni enoznačen pojem. Nanaša se lahko na različne načine usmerjanja posameznikove pozornosti v smeri, da izpelje določeno aktivnost oziroma doseže zastavljeni cilj. Pri tem ni pomembno ali je v aktivnost vključen po lastni želji ali je bil vanjo vpet od zunaj (Amabile 1996a, 107). Amabilova motivacijo v odnosu do kreativnih aktivnosti loči na notranjo in zunanjo. Posamezniki, ki se v neko aktivnost vključijo zaradi nje same, so notranje motivirani: »Pred tem še nikoli nisem slišal tako lepega zvoka. Zapolnil me je. Ta inštrument želim igrati,« pravi Pablo Casals, ki je strast do čela čutil od trenutka, ko je prvič zaslišal zvok tega instrumenta (Amabile 1997, 40). Casals je torej notranje motiviran ustvarjalec, ki kreativnost izvaja zaradi osebnega zadovoljstva in potešitve oziroma notranje nagrade, ki jo zanj predstavlja uspešna kreativna rešitev. Kontrastno o zunanje motiviranem posamezniku govorimo takrat, ko kreativno aktivnost izvaja zato, ker želi z njo doseči nek zunanji cilj (Amabile 1996, 108). Kreativna rešitev je zanj zgolj sredstvo za doseganje cilja (kot so primer denarna nagrada, karierno napredovanje, pohvala itd.) in ne cilj sam po sebi, kot je to pri intrinzični motivaciji (Amabile 1996a, 108).

Pri delitvi motivacije na notranjo in zunanjo je pomemben princip notranje motivacije, ki ga je razvila Amabile in danes velja za splošno sprejetega (Amabile 1996a, 109). Ta pravi, da razlike v motiviranosti vodijo do razlik v kreativnih dosežkih, kot opisuje naslednji primer. V enem izmed eksperimentalnih proučevanj so študentom zadali enostavno kreativno nalogo. Iz nabora vnaprej pripravljenega materiala so morali narediti kolaž. Polovica študentov v eksperimentalni skupini bo za ustvarjeni kolaž prejela nagrado (denar). Druga polovica študentov je prejela le navodila za izvedbo naloge, nagrada jim ni bila obljubljena. V nadaljevanju so v vsaki izmed obeh skupin polovici študentov dali še dodatno priložnost, da se sami odločijo ali želijo kolaž narediti za nagrado ali ne. Rezultati eksperimenta so bili zgovorni. Študenti, ki so za kolaž v vsakem primeru prejeli nagrado, so pokazali manjšo stopnjo kreativnosti, kot študenti v ostalih skupinah. Tisti študenti, ki jim je bila nagrada obljubljena kot dodatni bonus, niso pokazali manjše stopnje kreativnosti. Pravzaprav so bili celo bolj kreativni, kot študenti v ostalih skupinah. Eksperiment o delovanju notranje motivacije pri posamezniku nazorno prikaže, da je njegova kreativnost korelira z zainteresiranostjo za ustvarjanje kolaža: »Bolj, ko so bili študenti zainteresirani, bolj so bili po ocenah strokovnjakov za umetnost kreativni njihovi kolaži. In pri tem ni šlo za nagrado, ampak za percepcijo nagrade oziroma za način, kako jim je bila nagrada predstavljena,« rezultate eksperimenta pojasni Amabile (1997, 41). Stanje notranje motiviranosti torej ugodno vpliva na kreativnost, medtem ko stanje zunanje motiviranosti zanjo škodljivo (Amabile 1996a, 107). Ilustrirana razlaga tega principa torej predpostavlja, da je višjo stopnjo kreativnosti možno pričakovati od tistega ustvarjalca, ki je za svoje delo notranje motiviran, kot od tistega, ki je za enako delo motiviran od zunaj.

Zgoraj opisan prevladujoči psihološki model o povezanosti notranje in zunanje motivacije nakaže na antagonizem: ko narašča zunanja motivacija za kreativno delovanje, notranja upada (Amabile 1997, 44-45). Vendar zunanji motivatorji vselej ne nujno spodkopavajo notranje in s tem kreativnost. Motivacijska sinergija zagotavlja, da obe obliki motivacije med seboj nista vselej izključujoči: »Sinergijski zunanji motivatorji se lahko pozitivno kombinirajo z notranjimi, še posebno takrat, ko so izhodiščne ravni notranje motivacije izjemno visoke« (Amabile 1996a, 118). Po mnenju Amabile in njenih sodelavcev je to mogoče doseči z dvema mehanizmoma:

- sinergijski zunanji motivatorji in
- pravilna časovna umeščenenost zunanjih motivatorjev.

Prvi mehanizem predstavljajo zunanji dejavniki, ki krepijo posameznikov občutek kompetentnosti za nalogo in hkrati ne šibijo njegove osredotočenosti na izpolnitev naloge in na lastno odločnost, da jo izpelje po najboljših močeh. Omogočajo mu večjo vpletenost v nalogo in globljo vključenost. Kadar delujejo skladno z njegovo notranjo motivacijo, jo lahko še povečajo in s tem zagotovijo boljše pogoje za kreativnost (Amabile 1997, 45). Med takšne zunanje motivatorje prištevamo nekatere oblike nagrad, priznanja, tudi povratno informacijo, boljše delovno opremo, delovne materiale ali surovine itd. Ustvarjalcem omogočajo, da je delo zanje bolj vznemirljivo (Amabile 1997, 45). Pri tem je treba poudariti, da nagrada nikakor ne sme nastopati v obliki »podkupnine« v zameno za opravljeno kreativno nalogo (Amabile 1996, 174).

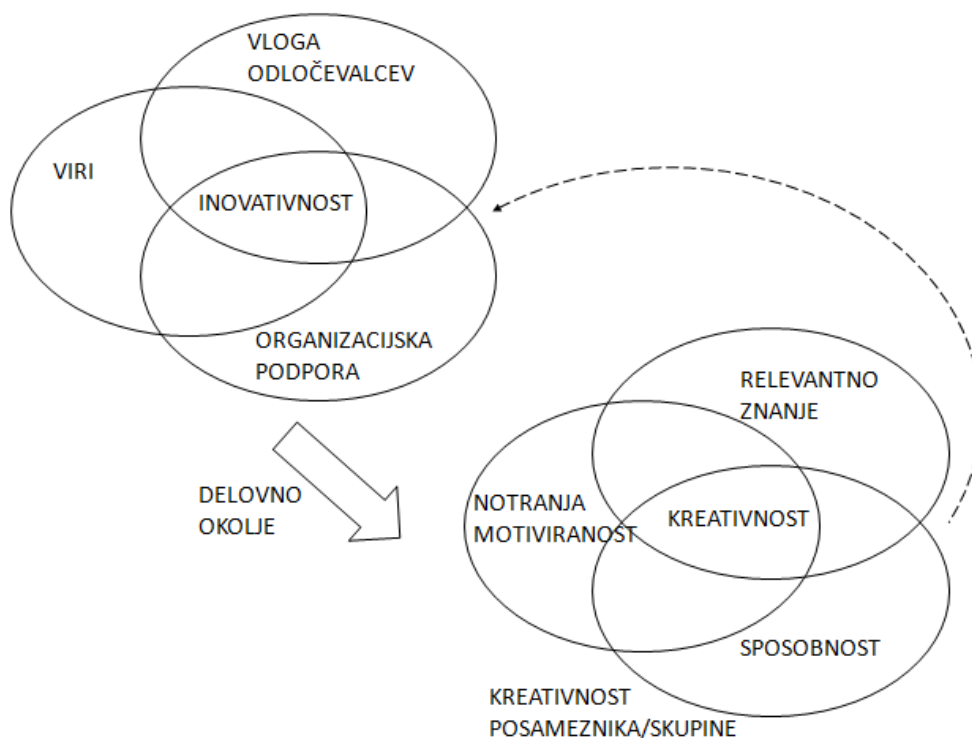
Nekateri zunanji motivatorji se v določenih stopnjah kreativnega procesa lahko izkažejo za posebej koristne. V odnosu do Wallasove večinoma splošno sprejete teorije štirih stopenj kreativnega procesa, zunanji motivatorji pomembno vlogo igrajo v inkubaciji (druga stopnja) in verifikaciji (četrt stopnja). Koristijo kot pomoč pri pospeševanju dolgotrajne in naporene stopnje inkubacije in kot pomoč pri procesu ocenjevanja kreativne rešitve s strani sodelavcev, nadrejenih in relevantnih drugih (Amabile 1997, 46). Med sinergijske zunanje motivatorje Amabile (1996a, 117-121) prišteva priznanja in nagrade, ki potrjujejo kompetentnost ustvarjalca za nalogo, ki mu je dodeljena, obrazložitev, da je tudi neuspeh lahko pomemben vir informacij za nadaljnje delo, konstruktivne kritike, komentarji in predlogi sodelavcev, nadrejenih in pomembnih drugih oseb, podpora in pomoč pri reševanju zapletov itd.

Notranji in zunanji motivatorji kreativnosti torej lahko delujejo izključujoč eden drugega v nekaterih primerih pa je njihovo delovanje sinergijsko. Predvsem notranji dejavniki so se v raziskavah pokazali kot izredno pomembni; še zlasti, če jih opazujemo v kombinaciji s socialnimi, organizacijskimi in drugimi zunanjimi dejavniki (Matelič 2007, 75). Zunanje motivatorje smo v tem poglavju razumeli kot elemente, ki prihajajo iz okolja in ne izvirajo iz posameznika. V naslednjem poglavju bomo boljše spoznali, kako organizacijsko okolje vpliva na kreativnost zaposlenega.

### 3.2.4 Organizacijsko okolje in kreativnost

V tem poglavju bomo model treh dejavnikov individualne kreativnosti (Amabile 1996b, 6), s katerim smo se že seznanili, integrirali v organizacijsko delovno okolje. Pojasnili bomo, kako različni dejavniki, ki se pojavljajo v organizacijskem delovnem okolju, vplivajo na posameznikovo kreativnost in delovne skupine, sestavljene iz posameznikov, kot je prikazano na Sliki 3.2. Kreativnost posameznika ali delovnih skupin je primarni vir kreativnih idej in inovacij znotraj organizacije in vpliva na vsesplošno organizacijsko inovativnost. Najpomembnejša teza te Amabiline teorije pravi, da delovno okolje na kreativnost zaposlenih vpliva tako, da naslavlja vsakega izmed individualnih dejavnikov kreativnosti (Amabile 1996b, 8).

Slika 3.2: Vpliv organizacijskega okolja na kreativnost.



Vir: Amabile (1996b, 9).

#### *3.2.4.1 Organizacijska podpora kreativnosti*

Za začetek pogledjmo pomen celostne organizacijske podpore kreativnosti. Slednja lahko spodbuja, vzdržuje ali omejuje kreativnost. Sodobne organizacije morajo z implementacijo številnih orodij, procesov in tehnik, ki jih dopolnjujejo z natančno izdelano perspektivo, ustvariti organizacijsko klimo, kjer domuje inovativnost, kjer neuspehi niso pogubni in kjer so kreativni presežki vsakdanji pojav. Podjetje, ki spodbuja kreativno delovno vzdušje, je v jedru svojega delovanja naravnano inovativno ter kreativnost in inovativnost podpira na vseh ravneh in področjih (Amabile 1996b, 8). Imeti mora vzpostavljen pravični sistem nagrajevanja kreativnosti, spodbujati ustrezne medsebojne in delovne odnose med sodelavci različnih profilov, odprto, dvosmerno in transparentno komunicirati, med najpomembnejše pa sodi tudi močna podpora inovativnosti vodilnih v podjetju: »Vodstvo organizacije mora poskrbeti za ustrezne sisteme in procese ter poudarjati vrednote, ki dajo jasno vedeti, da so kreativna prizadevanja najvišja prioriteta« (Amabile 1998, 84). Najpomembnejšo podporo mora pokazati uprava podjetja, vlogo ambasadorja ideje pa lahko prevzame tudi srednji in nižji menedžment (Amabile 1996b, 8). Dostopni podatki tudi pravijo, da med najpomembnejše elemente inovacijske orientiranosti podjetja sodijo še pomen in vloga, ki jo kreativnosti in inovativnosti podelijo v podjetju, orientiranost k prevzemanju tveganj, ponos zaposlenih, da so del inovativnega podjetja in njihova navdušenost na stvarmi, ki so jih sposobni narediti. Mednje sodi tudi strategija podjetja, v kateri podjetje v prihodnosti prevzema vodilno vlogo, namesto v preteklost naravnane strategije, ki stremi k ohranitvi položaja podjetja (Amabile 1996b, 8).

Omeniti velja tudi nekaj elementov, ki podjetja omejujejo pri razvoju organizacijske motiviranosti za inoviranje: politični problemi in interne bitke za položaje, destruktivno kritiziranje in spodbujanje nezdrave tekmovalnosti, prestrogo nadzorovanje zaposlenih in pretiranost formalnih postopkov.

#### *3.2.4.2 Vloga odločevalcev in kreativnost*

Znotraj organizacijskega okolja pomembno vlogo pri spodbujanju kreativnosti nosijo tisti, ki jim je podeljena odločevalska vloga: menedžerji, vodje in drugi nadrejeni. Odgovor na vprašanje ali menedžerji oziroma vodje lahko vplivajo na kreativnost zaposlenih je odločen da. Znotraj organizacij so namreč ravno oni tisti, ki razporejajo zadolžitve med kreativni

kader, usmerjajo kreativno delo in bdijo nad ustvarjalci, v rokah držijo vajeti evalviranja, nagrajevanja ter potencialno sankcioniranje kreativnih idej in njihovih avtorjev. Od kreativnega dela se lahko distancirajo in vnesejo zunanji pogled na njegov potek in rezultate, hkrati pa so lahko vanj skupaj z ustvarjalci tudi tesno vpeti. Njihov položaj jim daje možnost močnega vpliva na kreativni kader. Vendar so pogosto prav oni tisti, ki v podjetjih nehote ustvarjajo delovno klimo, ki zavira kreativnost sodelavcev (Amabile 1998, 18). Da bi bili pri spodbujanju kreativnosti uspešni, morajo:

- uskladiti prave ljudi s pravimi delovnimi nalogami,
- sodelavcem pustiti zdravo mero avtonomije pri delu,
- oblikovati primerne delovne skupine,
- sodelavce spodbujati pri delu in jih pohvaliti (Amabile 1998, 18-23).

Izmed vsega, kar lahko menedžerji storijo, da bi spodbujali kreativnost, je »najbolj učinkovita in le na prvi pogled enostavna naloga, usklajevanje pravih ljudi s pravimi nalogami« (Amabile 1998, 19). Menedžerji iz svojega kreativnega kadra najlaže in najbolj učinkovito izwabijo visoko raven kreativnosti, če posameznikom in skupinam dodeljujejo delo, za katerega so strokovno usposobljeni, imajo zanj dovolj kreativnih veščin in pri njih vzbuja notranjo motivacijo. Delo mora sodelavcem predstavljati izziv in zanje ne sme biti preveč enostavno. Zadolžitve jih morajo spodbuditi k preseganju lastnih zmožnosti in samopercepiranih sposobnosti. Zadolžitve od zaposlenega ne smejo zahtevati premalo, da bi se ob delu dolgočasil, in tudi ne preveč. Prezahtevno in preobsežno delo od zaposlenega lahko zahteva več kot zmore, zaradi česar bo imel občutek izgube nadzora nad zadolžitvijo, pri delu pa se bo počutil tudi nekompetentnega (Amabile 1998, 19). Usklajevanje pravih ljudi in zadolžitev od menedžerjev tako zahteva podrobno poznavanje sodelavcev in delovnih zadolžitev. Natančne informacije je pogosto težko pridobiti, prav tako je takšno delo časovno zamudno. Ne glede na znanja in sposobnosti sodelavcev ima lahko neuskklajenost ljudi in nalog omejevalni učinek na njihovo kreativnost (Amabile 1998, 20).

Pri spodbujanju ustvarjalnega kadra h kreativnemu delovanju, mora vodja dopustiti tudi dobršen del svobode. Sodelavci naj se avtonomno odločajo kako se bodo lotili zadane naloge, torej o procesu dela, ne pa tudi o ciljih kreativnih nalog (Amabile 1998, 20): »Skozi prisposodbo to pomeni, da bodo ljudje bolj kreativni, če bodo lahko sami izbrali pot, po kateri

se bodo vzpeli na goro. Pri tem jim ne pustimo, da si goro izberejo popolnoma sami. Ravno obratno, natančno definirani cilji bodo v ljudeh še dodatno spodbudili kreativnost.« To seveda ne pomeni, da je potrebno sodelavce popolnoma izločiti iz procesa določanja in opredeljevanja ciljev njihovega dela, temveč da je bolj kot to, kdo določi cilje, pomembno, da so ti cilji jasni in natančno opredeljeni in so trajno veljavni oziroma stabilni (Amabile 1998, 20). Svoboda pri delu torej pomeni, da sodelavcem prepustimo lasten pristop do zadolžitve, način dela in lastne postopke, ki jih uporabljajo pri delu. To jim omogoča da najbolje izkoristijo svojo strokovnost na delovnem področju, hkrati pa dobijo tudi občutek lastnega obvladovanja idej in dela. Za izpopolnjevanje nalog bodo tako tudi bolj notranje motivirani in obenem ne bodo čutili zunanega nadzora (Amabile 1998, 20 in Amabile 1996, 231).

Kreativno delo v organizacijah lahko poteka tudi v skupinah. Izjemnega pomena je oblikovanje raznolikih delovnih skupin, kar vodjem lahko predstavlja prav poseben izziv. Najučinkovitejše so skupine, ki jih sestavljajo posamezniki različnih profilov, z različnih strokovnih področij, ki razmišljajo drugače, imajo različne pristope do dela in različne poglede na izziv, s katerim so soočeni. V takšnih delovnih skupinah se lahko porodijo številne zanimive ideje ali množica idej, ki se dopolnjujejo in nadgrajujejo na nepričakovane, zanimive in uporabne načine (Amabile 1998, 21). Da bi dosegli visoko stopnjo kreativnosti raznolikost članov delovne skupine ni dovolj, ampak se mora med njimi izoblikovati tudi ustrezen delovni odnos. Člani skupine morajo izkazati vzajemno navdušenje nad doseganjem zastavljenega cilja. Pomembno je, da med seboj sodelujejo in si pomagajo in ne smejo razviti tekmovalnega odnosa, ki lahko škodi celotni skupini. Tekmovalnost je namreč zelo omejevalna in škodljiva v delovnih skupinah, saj bodo tekmovalni sodelavci obremenjeni s tem, kako ne izgubiti »tekmovalnosti« s sodelavci, namesto, da bi bili osredotočeni na skupni cilj (Amabile 1996, 232). Drug drugemu morajo biti v oporo, si pomagati v težavnih obdobjih, ceniti morajo raznolike strokovne poglede ostalih članov skupine in upoštevati različne poglede na kreativni izziv (Amabile 1998, 21). Kreativni output bo najvišji takrat, kadar bo v skupini dobro uveljavljeno medsebojno sodelovanje. Pokazal se bo kot seštevek kreativnih prispevkov posameznikov ali kot prispevek celotne skupine. Najti pravo kemijo med člani delovne skupine je težaven proces, ki od menedžerjev zahteva dobro poznavanje sodelavcev (Amabile 1998, 21). Vendar so takšne skupine veliko bolj kreativne od homogenih skupin. Takšne skupine običajno delujejo hitro, v procesu iskanja kreativne rešitve med posamičnimi

člani prihaja do manjših trenje, vendar je stopnja kreativnosti v takšnih skupinah manjša (Amabile 1998, 22).

Kreativno delo v sodobnih organizacijskih okoljih je kompleksen, za ustvarjalce zahteven, nelinearen in pogosto tudi nepredvidljiv proces. Ugotovili smo, da menedžerji oziroma vodje v tem procesu igrajo odločilno vlogo, čeprav so pogosto zelo zasedeni in pod pritiski zaradi doseganja poslovnih rezultatov. Morda ena izmed najlažjih nalog, vendar pogosto spregledanih pri spodbujanju kreativnosti in na splošno pri delu s sodelavci, je pohvala. Gre za izjemno rodovitno okolje za kreativnost, ki je tesno povezano z notranjo motivacijo. Ljudje smo lahko pri svojem delu kar nekaj časa notranje motivirani. Delo se nam zdi zanimivo in razburljivo, vendar le omejeno časovno obdobje. Da bi zaposleni vzdrževali motivacijo za kreativno ustvarjanje, morajo čutiti, da je njihovo delo pomembno za organizacijo (Amabile 1998, 22). Prizadevanja sodelavcev morajo biti deležna zasluženih priznanj. Menedžerji v uspešnih kreativnih organizacijah za kreativne rešitve po navadi ne nudijo posebnih nagrad, ampak pogosto ter velikodušno sodelavce pohvalijo za opravljeno delo. Menedžerji sicer največkrat in pogosto popolnoma nezavedno na kreativnost delujejo omejevalno, saj kreativne rešitve sprejemajo z nezaupanjem ali celo z zavračanjem: »Iščejo razloge, zakaj ne bi uporabili novih idej, namesto, da bi poiskali razloge in jih raziskovali še naprej,« pojasnjuje Amabilova (1999, 83). Skepticizem do novih idej, nekonstruktivna kritika, nenehna zavračanja in različne oblike sankcioniranja ustvarjalcev, jih lahko zavrnejo pred ustvarjanjem in prispevanjem novih idej v organizaciji (Amabile 1999, 83). K omejevanju kreativnosti lahko prispevajo tudi dolgotrajni formalni postopki ocenjevanja idej znotraj podjetja (Amabile 1998, 22). V strahu pred negativnimi posledicami in dolgotrajnimi postopki bo notranja motivacija ustvarjalcev za kreativno udejstvovanje izpuhtela, posledično pa so očitni tudi negativni učinki za organizacijsko ustvarjalnost. Ustvarjalen kader bo obremenjen z omenjenimi zunanjimi dejavniki nadzora, ki na kreativnost delujejo zaviralno in pozornost preusmerjajo stran od kreativnih nalog. Gre za enako zakonitost, ki smo jo opisali v poglavju o notranjih in zunanjih motivatorjih kreativnosti, v katerem smo ugotovili, da eksterna evalvacija in nagrajevanje zavirata kreativnost. Za doseganje visoke ravni organizacijske kreativnosti je torej pomembno, da odločevalski akterji sodelavcem zagotavljajo ažurne in relevantne informacije ter konstruktivno kritiko, ki korektno ovrednoti pomen in potencial kreativne ideje za organizacijo (Amabile 1998, 22).



Kot ugotavlja Amabilova (1998, 23) lahko vodje ugodno kreativno okolje v organizacijah spodbujajo tudi tako, da ustvarjalcev, katerih kreativne rešitve ne prinašajo želenega poslovnega uspeha, ne sankcionirajo, temveč jih predstavijo kot učno izkušnjo. »Kreativne rešitve v poslovanju morajo biti nove in tudi uporabne. Vendar ne moremo vnaprej vedeti, katere ideje bodo resnično zaživele in katere ne. Slepe ulice, v katerih se znajdemo, so lahko zelo poučne. V mnogih poslovnih situacijah nas znanje o tem, kaj ne deluje, lahko pripelje do spoznanja kaj bi lahko delovalo,« razlaga Amabilova (1998, 23). Ustvarjalci naj se učijo na lastnih napakah in zato naj ne bodo sankcionirani. V svoje delo bodo tako na osebni ravni globlje vključeni, njihova notranja motivacija in samopercepiran pomen za podjetje pa bosta okrepljena. Takšen kader bo tudi dolgoročno bolj kreativen, saj ne bo obremenjen zaradi svojega, občasno nekoliko manj uspešnega kreativnega dela (Amabile 1999, 83).

Nepogrešljiv vir motivacije pri premagovanju vsakodnevnih naporov kreativnih ustvarjalcev pa so lahko tudi vodje sami po sebi. Svojim sodelavcem naj služijo kot zgled in vzor. Vzoren vodja je tisti, ki vztraja in prebrodi zahtevna obdobja in ovire, spodbuja sodelovanje in komunikacijo v timu ter je vidno zagnan za izpolnjevanje delovnih zadolžitev (Amabile 1998, 23). Svoje sodelavce ali delovno skupino mora varovati pred zunanjimi motnjami in njihovo pozornost usmerjati proti dolgoročno zastavljenemu in stabilnemu cilju. »Takšno vedenje utrjuje vse komponente kreativnega procesa,« ki so relevantno znanje, sposobnost kreativnega udejstvovanja in notranja motivacija in »je visoko učinkovita praksa, ki jo lahko prevzame tudi vsak menedžer,« še doda Amabilova (1998, 23).

#### *3.2.4.3 Viri*

Pomembna dejavnika, ki vplivata na kreativnost, sta tudi čas in denar. Tako kot je pomembno, da prave ljudi zadolžijo za prave naloge, morajo menedžerji sodelavcem oziroma kreativnim skupinam pravilno postaviti tudi časovni in finančni okvir (Amabile 1998, 20).

Časovni pritisk pri iskanju kreativne rešitve je včasih lahko spodbujajoč, spet drugih kreativnost omejuje. Če bi na trg lansirali zdravilo proti AIDSU in bi vedeli, da konkurent namerava storiti enako, vendar z nižjo ceno za enoto zdravila, hkrati pa je AIDS tudi pereči družbeni problem, ki neumorno kliče po rešitvi, bi na vašo kreativnost delovalo spodbudno.

Časovni pritisk in razsežnost pomembnosti kreativne rešitve, posamezniku spodbudita pozitivni občutek za hitenje. Še več, takšni primeri, ki so človeku v velik izziv, še dodatno povečajo njegovo notranjo motivacijo (Amabile 1998, 20). Sodelavcem vodje nikakor ne smejo odmeriti prekratkih časovnih rokov, celo tako kratkih, ki jim že vnaprej sporočajo, da kreativne rešitve ne bodo mogli razviti. Za kreativnost namreč pogosto zahteva čas za raziskovanje, razvoj novih konceptov in unikatnih rešitev. Sodelavcem morajo pustiti dovolj časa za inkubacijo idej (Amabile 1998, 21).

Kreativnim projektom je treba nameniti tudi ustrezno količino finančnih sredstev. Teh ne sme biti preveč, saj to zavira kreativnost, prav tako jih ne sme biti premalo. Največkrat je sredstev premalo, kar kreativni kader sili v zagotavljanje dodatnih sredstev in njihovo pozornost preusmerja od razvoja novih izdelkov ali storitev (Amabile 1998, 21).

Za konec omenimo še vir, ki ga, ko govorimo o kreativnosti, pogosto spregledamo. Gre za fizični prostor, v katerem delajo kreativne delovne skupine. Prostor mora biti odprt in udoben. Pozitivna atmosfera prostora lahko le doprinese k stopnji kreativnosti, a kljub vsemu ne tako pomembno, kot to lahko storijo vodje (Amabile 1998, 21).

### ***3.2.5 Odgovorno organizacijsko okolje in kreativnost***

Amabilova je s svojimi sodelavci v dolgoletnih raziskavah ugotovila, da obstajajo notranji in zunanji motivatorji naše kreativnosti, da je kreativnost odvisna od podpore delovne skupine, dela, ki naj bi posamezniku predstavljal izziv, kako ga organizacija in vodja spodbujata pri kreativnem udejstvovanju, ali ima pri delu dovolj svobode in zadostne vire in še bi lahko naštevali (Amabile in drugi 1996). Z zaposlenimi se je torej ukvarjala povsem na individualni ravni.

V prejšnjih poglavjih smo ugotovili, da notranja motivacija spodbuja kreativnost (Tierney in drugi 1999, Ryan in Deci 2000, Amabile 1983, Amabile 1998), pri čemer Amabilova (1998) poudarja, da strast do dela zaposlenega še bolj spodbuja h kreativnemu razmišljanju. In ravno strast do dela je bolj prisotna pri tistih podjetjih, ki skrbijo za dobrobit drugih in naravno okolje ter hkrati ustvarjajo dobiček (Amabile 1998). Podobno ugotavlja tudi Kanterjeva (1999), ki je v svojih raziskavah ugotovila, da reševanje družbenih problemov

lahko spodbuja kreativno razmišljanje. Ko podjetja poslovno logiko prenesejo na reševanje širših družbenih problemov, se porodijo neverjetne inovacije, ki prinašajo korist hkrati družbi in podjetju. To potrjuje tudi študija Financial Times Stock Exchange, v katero je bilo vključenih 350 podjetij. V 40 podjetij izmed vseh, ki so pokazala večji posluš za izzive v družbi, so bili zaposleni bolj kreativni in tudi inovativni (Cumming in drugi 2005).

Ray in Myers (1989, 214) še dodajata, da ljudje, ki so pri delu lahko zvesti sebi in svojim vrednotam, lažje aktivirajo svojo notranjo kreativno energijo: »Kaj moraš narediti, da razviješ svoj kreativni pristop v poslovanju? Biti moraš to, kar si v resnici. Tako boš lahko razvil svoj način poslovanja in življenja, ne da bi pri tem moral razmišljati, ali si kreativen. Novih tehnik ti ne bo treba usvajati. Prav tako bodo odveč skrbi o (ne)uspehu. Enostavno kreativen boš." Pravita torej, da kreativnost posameznika izvira iz osebnih prepričanj in vrednot vsakega zaposlenega in zagovarjata tezo, da v primeru, ko so poslovne prakse podjetja kot dobrega državljana usklajene s tistim, kar zaposleni čutijo kot svoja prepričanja, v podjetju naraste kreativni duh (Ray in Myers 1989). Povedano drugače, zaposleni v podjetjih, ki delujejo po konceptu korporativnega državljanstva, so bolj kreativni (Glavas 2009, 40).

## **4. RAZISKAVA**

S tem poglavjem prehajamo na drugi del magistrske naloge. V prvem delu smo naredili obsežen pregled literature, na podlagi katerega bomo pripravili raziskovalni model, oblikovali hipoteze, definirali spremenljivke in opravili statistično analizo.

### **4.1 Cilj magistrskega dela**

Kot smo izpostavili uvodoma, je očitno, da poslovni svet išče nove smernice delovanja. Prepričanje, da delati dobro v korist vseh deležnikov podjetja pomeni odpovedovanje dobičku, se počasi nadomešča z idejo, da podjetje lahko ustvarja pozitivno vrednost in hkrati deluje v korist zaposlenih, dobaviteljev, lokalne skupnosti, okolja in drugih deležnikov. Nekatere raziskave že nakazujejo, da lahko podjetja poslujejo celo bolj donosno, če prispevajo k blaginji ljudi in planeta (Glavas 2009, 1).

Po pregledu znanstvene literature ugotovimo, da so na področju, s katerim se ukvarjamo v tej nalogi, pogoste predvsem raziskave, ki dinamiko družbene odgovornosti, korporativnega državljanstva in drugih sorodnih konceptov spremljajo na organizacijski ravni. Redke preučujejo učinke na individualni ravni, pri zaposlenih. Eno izmed redkih študij na tem področju sta opravila Turban in Greening (1997; Jones in drugi 2009), v njej sta ugotovila, da organizacije, ki uspešno upravljajo svojo družbeno odgovornost, bolj privlačijo talentirane kadre. Medtem ko se omenjena avtorja in še nekaj drugih (Turban in Greening 1997; Jones in drugi 2009) osredotočajo na morebitne bodoče zaposlene, se zastavlja sorodno vprašanje o učinku družbene odgovornosti podjetja na zaposlene. Cilj magistrske naloge je tako odgovoriti na vprašanje, ali podjetje kot dober korporativni državljan lahko spodbuja zavzetost in kreativnost pri tistih, za katere pogosto slišimo, da so njegovo največje bogastvo, pri zaposlenih. Zavzeti in kreativni zaposleni so namreč neopredmeteno premoženje podjetja (Gruban 2012), ki se lahko giblje navzgor ali navzdol, od česar je odvisno tudi poslovanje podjetja, ki ga vrednostno izkazujemo v ustvarjenem pozitivnem poslovnem rezultatu.

#### **4.2 Hipoteze, definicije spremenljivk in model povezanosti spremenljivk**

Iz teoretičnega dela te naloge, v katerem smo podrobno opisali spremenljivke, smo izpeljali hipoteze, ki jih bomo preverjali v empirični raziskavi. Pri tem se bomo oprli tudi na nekaj že opravljenih raziskav in njihovih rezultatov na proučevanem področju.

**Percepcija korporativnega državljanstva** je zaznava skrbi podjetja za dobrobit drugih, naravnega okolja in hkrati za ustvarjanje dodane vrednosti za podjetje (Glavas 2009, 27).

**Zavzetost zaposlenih** je pozitivno, izpolnjujoče, delovno naravnano stanje duha, za katerega so značilne vitalnost, predanosti in absorpcija (Schaufeli in Bakker 2004, 294).

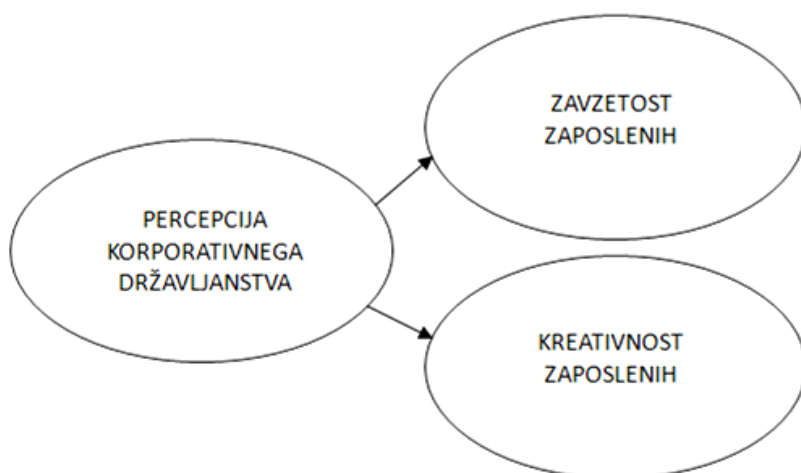
**Kreativnost zaposlenih** je produkcija novih in uporabnih idej v katerikoli sferi človeške dejavnosti (Amabile 1998).

H1: Višja percepcija korporativnega državljanstva podjetja povečuje zavzetost zaposlenih.

H2: Višja percepcija korporativnega državljanstva podjetja povečuje kreativnost zaposlenih.

Povezanost spremenljivk prikazujemo tudi v grafičnem modelu na sliki 4.1.

Slika 4.1: Grafični prikaz modela povezanosti spremenljivk.



### 4.3 Operacionalizacija spremenljivk in oblikovanje merskega instrumenta

Iz hipotez lahko razberemo, da moramo vse spremenljivke meriti na individualni ravni, med zaposlenimi, in tako jih moramo tudi operacionalizirati. Pri oblikovanju indikatorjev za merjenje spremenljivke **percepcija korporativnega državljanstva** na individualni ravni bomo uporabili Glavasevo (2009) lestvico. Avtor je lestvico zasnoval na podlagi obsežne študije literature na področju družbene odgovornosti, na podlagi katere je najprej oblikoval 84 indikatorjev, po številnih testiranjih pa njihovo število zaokrožil na 21 in jih meril na 7-stopenjski Likertovi lestvici. Razvrstil jih je v štiri skupine: družbena odgovornost na splošno, ljudje, planet in dobiček (Glavas 2009, 48), kot je zapisano v tabeli 4.1. Zadnji trije so skladni z Elkingtonovim (1997) konceptom »triple bottom line« ali TBL, spektrom vrednot in kriterijev za merjenje družbene, okoljske in ekonomske uspešnosti.

Tabela 4.1: Indikatorji za merjenje spremenljivke percepcija korporativnega državljanstva

DIMENZIJA	INDIKATORJI
<b>Družbena odgovornost</b>	Naše podjetje veliko pozornosti namenja skrbi za dobrobit vseh deležnikov: zaposlenih, dobaviteljev, kupcev, lastnikov, lokalne skupnosti in drugih.

---

Podjetje pri doseganju svojih ciljev upošteva tudi težave, s katerimi se sooča družba in obenem skrbi za naravno okolje.

Podjetje si prizadeva za obojestransko korist s svojimi deležniki (zaposlenimi, dobavitelji, kupci, lastniki, lokalna skupnost in drugi).

V strategiji našega podjetja upoštevamo tudi družbene in/ali okoljske izzive.

V našem podjetju verjamemo, da lahko dober poslovni rezultat ustvarimo le v sodelovanju z vsemi deležniki (zaposlenimi, dobavitelji, kupci, lastniki, lokalno skupnostjo in drugimi).

Reševanje družbenih in/ali okoljskih vprašanj je sestavni del našega vsakdanjika.

**Ljudje** Zaposlen/a sem pri podjetju, ki verjame, da lahko ustvarja dobiček in obenem spoštuje ljudi.

Sodelavci s svojim delom dokazujemo, da je naše podjetje zavezano k izboljšanju blaginje ljudi.

V našem podjetju verjamemo, da sta skrb za dobro ljudi in ustvarjanje dobička dopolnjujoča se cilja.

Blaginja ljudi je pomemben cilj našega podjetja.

Zaposlen/a sem pri podjetju, ki verjame, da lahko ustvarja pozitiven poslovni rezultat in obenem skrbi za interese zaposlenih.

**Planet** Naše podjetje si vsak dan prizadeva za to, da bi čim manj škodovalo okolju.

Ohranjanje okolja je pomemben del poslovanja našega podjetja.

Podjetje si močno prizadeva, da bi naši izdelki čim manj vplivali na okolje.

Sodelavci si na delovnem mestu na različne načine prizadevamo za ohranjanje okolja.

V našem podjetju verjamemo, da lahko podjetje ustvarja dobiček in obenem skrbi za ohranjanje okolja.

V podjetju veliko pozornosti posvečamo količini porabljene energije in njenemu vplivu na okolje.

Podjetje ob doseganju kratkoročnih ciljev upošteva posledice, ki jih bo dolgoročno imelo na okolje.

**Dobiček** Zadovoljiti interese lastnikov je pomemben cilj našega podjetja.

Pomemben cilj našega podjetja je ustvarjanje dobička.

---

Sodelavci skozi svoje delo izkazujemo, da nam je pomembno ustvarjanje dobička v podjetju.

Indikatorje za merjenje družbene odgovornosti je oblikoval na podlagi študije teoretskih konceptov, med katerimi so družbena odgovornost, deležniška teorija, korporativno državljanstvo in drugi. Indikatorji v skupini ljudje so bili razviti tako, da izkazujejo skrb za druge. Kot druge opredeli deležnike podjetja. Deležnike razume kot skupine ali posameznike, ki so pomembni za preživetje in uspeh podjetja: delničarji in lastniki, lokalna skupnost, potrošniki, zaposleni, mediji in drugi. Indikatorji v skupini okolje opisujejo skrb za lokalno okolje in planet kot celoto. Indikatorji v zadnji skupini pa merijo tisto, kar ustvarja vrednost podjetja, dobiček, ugled podjetja in njegovih blagovnih znamk (Glavas 2009, 48). Za celotno lestvico je avtor napravil tudi test zanesljivosti in izračunal Cronbac's alfa koeficient, ki je znašal 0,96.

Za merjenje **zavzetosti zaposlenih** bomo uporabili znano Gallupovo lestvico imenovano Q12. Gre za lestvico raziskovalne hiše Gallup Organization, ki se že več kot 30 let ukvarja s kvalitativnimi in kvantitativnimi raziskavami med zaposlenimi. Lestvica vsebuje 12 indikatorjev, merjenih na 5-stopenjski Likertovi lestvici. Raziskovalci so jo razvijali 8 let, po številnih testiranjih pa je bila za merjenje zavzetosti od leta 1998 uporabljena v podjetjih in organizacijah v 112 državah sveta, v katerih je bilo anketiranih več kot 7 milijonov zaposlenih (Harter in drugi 2006, 6). 12-stopenjska lestvica meri: splošno zadovoljstvo, pričakovanja, delovno opremo, priložnosti, da zaposleni počnejo tisto, pri čemer so najboljši, priznanje za dobro opravljeno delo, občutek, da je nekomu na delu mar za zaposlenega. Nadalje lestvica meri tudi spodbujanje razvoja zaposlenega, upoštevanje njegovega mnenja, poslanstvo njegovega dela, kakovostno opravljanje dela, prijateljevanje na delovnem mestu, razvoj ter učenje in osebno rast zaposlenega (Harter in drugi 2006, 12), kot je razvidno iz tabele 4.2.

Tabela 4.2: Indikatorji za merjenje spremenljivke zavzetost zaposlenih

---

**INDIKATORJI**

Vem, kaj se na delovnem mestu pričakuje od mene.

Na delovnem mestu imam na voljo vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.

---

Na delovnem mestu imam vsak dan možnost početi tisto, pri čemer sem najboljši/a.

V zadnjih sedmih dneh sem bil/a za svoje delo pohvaljen/a.

Moj vodja me upošteva kot osebo.

Na delovnem mestu načrtno skrbijo in spodbujajo moj razvoj.

Moje mnenje pri delu se upošteva.

Poslanstvo podjetja, v katerem sem zaposlen/a, mi daje občutek, da je moje delo pomembno.

Moji sodelavci so zavzeti za dobro in kakovostno delo.

Moj/a najboljši/a prijatelj/ica je iz službe.

V zadnjih šestih mesecih sem se v službi pogovarjal/a o svojem napredovanju.

V zadnjem letu sem na delu imel/a priložnost za učenje in razvoj.

Za merjenje druge odvisne spremenljivke, **kreativnost zaposlenih**, bi lahko uporabili lestvico, ki jo je razvila Theresa Amabile. Njena lestvica je zelo dolga, poleg tega pa ne vsebuje ničesar tako pomembnega, kar bi lestvica, ki jo bomo uporabili v raziskavi, izpustila. Kreativnost zaposlenih bomo merili s pomočjo Carmelijeve (2007) lestvice, ki ustreza definiciji spremenljivke. Lestvica vsebuje 9 indikatorjev, merjenih na 5-stopenjski Likertovi lestvici. Lestvica, ki je bila testirana na 140 anketirancih iz dveh izraelskih podjetij, je tudi zelo zanesljiva, saj Cronbac's alfa koeficient znaša 0,93.

Tabela 4.3: Indikatorji za merjenje spremenljivke kreativnost zaposlenih

#### INDIKATORJI

Pri svojem delu sem izviren/na.

Ko se mi pri delu porajajo nove ideje, sem pripravljen/a prevzeti tveganja.

Pri obstoječi delovni opremi in/ali delovnih postopkih sem odkril/a nove možnosti uporabe.

Rešil/a sem problem, ki je drugim predstavljal težave.

Preizkušam nove ideje in pristopim k reševanju težav.

Priložnosti za razvoj novih izdelkov in/ali delovnih postopkov ne prepoznavam.

Na delovnem mestu se mi porajajo nove ideje, povezane z delom.

Na področju našega dela sem prispeval revolucionarne ideje.

Sodelavci me prepoznavajo kot kreativnega/o.



#### **4.4 Postopek zbiranja podatkov in njihova obdelava**

Raziskavo smo opravili s pomočjo strukturiranega vprašalnika. Anketiranje je potekalo v dveh velikih slovenskih podjetjih iz živilsko-predelovalne industrije, v Ljubljanskih mlekarnah in v Žitu, ki proizvajata izdelke široke potrošnje. Vprašalnik je bil pripravljen v tiskani obliki, septembra 2012 pa smo med zaposlene vsakega izmed podjetij razdelili nekaj več kot 100 anket, skupaj malo več kot 200. Cilj je bil iz vsakega podjetja pridobiti 100 pravilno izpolnjenih anket. 50 anket v vsakem podjetju so prejeli zaposleni v proizvodnji, 50 anket pa režijski sodelavci. Tako v proizvodnji kot v režiji so bile ankete razdeljene med zaposlene v različnih oddelkih, saj smo v vzorcu želeli zajeti čim bolj raznoliko strukturo zaposlenih. Ljubljanskim mlekarnam in Žitu smo podali natančna navodila, kako distribuirati vprašalnik, kako naj ga zaposleni izpolnijo in da ga morajo v celoti rešiti, preden ga oddajo. To se je izkazalo kot dobra strategija, saj smo dosegli zastavljeni cilj 200 pravilno izpolnjenih vprašalnikov.

Za analizo podatkov smo uporabili v statistiki uveljavljeno orodje SPSS, različica št. 19.

#### **4.5 Veljavnost merjenja**

Da je družboslovna raziskava veljavna, mora biti merski instrument zanesljiv in veljaven. Merski instrument je veljaven, »ko razlike med opazovanimi spremenljivkami odražajo resnične razlike tiste značilnosti, ki jo poskušamo izmeriti in nič drugega« (Churchill v Golob 2006, 174). Da bi bil merski instrument veljaven, smo pri izbiri indikatorjev za vsako spremenljivko upoštevali že opravljene raziskave s proučevanega področja in se prepričali, da bodo merili tisto, kar želimo. Veljavnost smo preverili na podlagi deskriptivnih analiz, da bi na podlagi koeficientov sploščenosti in asimetrije izločili indikatorje z izrazito visokimi vrednostmi. Ker so bile lestvice, ki smo jih uporabili za merjenje spremenljivk, že večkrat preverjene in predhodno uporabljene v različne raziskovalne namene, indikatorjev ni bilo potrebno izločiti.

Spremenljivke bomo dobili tako, da bomo vse vrednosti njihovih indikatorjev sešteli in jih delili z njihovim številom za vsako spremenljivko ločeno. Vse spremenljivke se porazdeljujejo približno simetrično. Pri spremenljivkah percepcija korporativnega državljanstva in zavzetost

zaposlenih lahko opazimo sploščenost, kreativnost zaposlenih pa se ne porazdeljuje niti koničasto niti sploščeno, ampak približno normalno.

Za vsako izmed spremenljivk smo, kot prikazuje tabela 4.4, pogledali tudi opisni statistiki povprečje in standardni odklon. Vse vrednosti se gibljejo znotraj normalnega okvirja, s povprečjem malo nad 3 in standardnim odklonom med 0,5 in 0,69.

Tabela 4.4: Povprečja in standardni odkloni.

SPREMENLJIVKA	N	POVPREČJE	STD. ODKLON
Percepcija korporativnega državljanstva*	200	3,27	0,541
Zavzetost zaposlenih*	200	3,19	0,692
Kreativnost zaposlenih*	200	3,17	0,612

\*Respondenti so odgovore pri vseh treh spremenljivkah podajali na Likertovi lestvici od 1 do 5.

#### 4.6 Zanesljivost merjenja

Pri ocenjevanju zanesljivosti smo uporabili Cronbachov koeficient alfa, »ki je ocena korelacije k-tega indikatorja z resničnimi spremenljivkami brez napak« (Churchill v Golob 2006, 175). Zanesljivost merjenja namreč kaže na generiranje konsistentnih rezultatov, kar pomeni, da so merski instrumenti brez napak (Peterson v Golob 2006, 174). Za dobro zanesljivost mora biti koeficient nad 0,6, za zelo dobro zanesljivost pa nad 0,7 (Ferligoj v Golob 2006, 175).

Vse tri spremenljivke, ki jih merimo v okviru raziskave, so se izkazale za zelo zanesljive, saj imajo visok Cronbachov koeficient alfa:

- percepcija korporativnega državljanstva: 0,89 za nestandardizirane in standardizirane spremenljivke,
- zavzetost zaposlenih: 0,90 za nestandardizirane in standardizirane spremenljivke in
- kreativnost zaposlenih: 0,79 za nestandardizirane spremenljivke in 0,80 za standardizirane spremenljivke.

Pri operacionalizaciji spremenljivke percepcija korporativnega državljanstva smo zapisali, da naj bi indikatorji merili štiri dimenzije te spremenljivke. Z metodo glavnih komponent smo tako najprej preverili, ali indikatorje lahko opišemo z manjšo množico spremenljivk. Metoda

glavnih komponent nakaže eno dimenzijo: v scree diagramu je dobro viden prelom med prvo in drugo dimenzijo in manjši prelom med drugo in preostalimi dimenzijami. Odstotek pojasnjene variance pri tej spremenljivki ni visok in znaša 32,6 %. S faktorsko analizo smo nadalje preverili dimenzije te spremenljivke. Na podlagi rezultatov metode glavnih komponent bomo opravili še faktorsko analizo za dve dimenziji. Dobljena faktorja pojasnita premajhen odstotek variance, 36,2 %, da bi bilo smiselno v nadaljevanju delati z njima. Tako bomo v nalogi vprašanja obravnavali, kot da merijo eno spremenljivko, percepcijo korporativnega državljanstva.

Za spremenljivko smo kljub temu opravili še test zanesljivosti za vse štiri dimenzije, ki smo jih opisali v teoretičnem delu naloge. Iz tabele 4.1 lahko razberemo, da indikatorji štirih dimenzij merijo vsako izmed njih, saj je Cronbachov koeficient alfa pri vseh najmanj 0,6.

Tabela 4.5: Zanesljivost lestvice za merjenje percepcije korporativnega državljanstva

<b>CRONBACHOV KOEFICIENT ALFA</b>	
<b>celotna lestvica</b>	0,89
<b>družbena odgovornost na splošno</b>	0,78
<b>ljudje</b>	0,60
<b>planet</b>	0,80
<b>dobiček</b>	0,67

## **4.7 Rezultati raziskave**

V prejšnjih poglavjih smo predstavili oblikovanje merskega inštrumenta z operacionalizacijo spremenljivk na podlagi postavljenih hipotez. Ker se je merski instrument izkazal kot veljaven in zanesljiv, se bomo v tem poglavju posvetili opisu vzorca in rezultatom empiričnega preverjanja teoretskih konceptov, predstavljenih v prvem delu magistrske naloge.

### **4.7.1 Značilnosti vzorca**

Vzorec je sestavljen iz 200 enot. Vprašalnik je v obeh podjetjih skupaj izpolnilo 52,5 % anketirancev moškega spola in 47,5 % anketirank ženskega spola. Kot lahko razberemo iz tabele 4.6, je bilo največ anketirancev starih med 36 in 45 let, 32 %, takoj za njimi pa sledi skupina med 46. in 55. letom starosti, kar je skladno s starostno strukturo zaposlenih v obeh

podjetjih, kjer je povprečna starost zaposlenih okoli 45 let. Glede na jasna navodila, ki sta jih podjetji prejeli za izvedbo anketiranja, je 50 % respondentov zaposlenih v proizvodnji, 50 % je režijskih sodelavcev.

Tabela 4.6: Starostna struktura respondentov

STAROST	FREKVENCA	ODSTOTEK
do 25 let	15	7,5
od 26 do 35 let	39	19,5
od 36 do 45 let	64	32
od 46 do 55 let	62	31
nad 55 let	20	10
skupaj	200	100

#### **4.7.2 Testiranje hipotez in povezav med spremenljivkami**

Ali neodvisna spremenljivka percepcija korporativnega državljanstva vpliva na odvisni spremenljivki zavzetost zaposlenih in kreativnost zaposlenih, smo preverili z linearno regresijsko analizo. Regresijo smo opravili po metodi enter. Korelacije med spremenljivkami v regresijskem modelu nam pokažejo, da odvisni spremenljivki statistično značilno korelirata z neodvisno spremenljivko.

V prvem modelu smo testirali vpliv percepcije korporativnega državljanstva podjetja na zavzetost zaposlenih, kar smo zapisali v hipotezi H1: Višja percepcija korporativnega državljanstva podjetja povečuje zavzetost zaposlenih.

Kot lahko razberemo iz tabele 4.7, je model statistično značilen, saj je signifikanca 0,000. Na osnovi neodvisne spremenljivke percepcija korporativnega državljanstva podjetja lahko pojasnimo 59,4 % variabilnosti odvisne spremenljivke zavzetost zaposlenih. Koeficient beta je višji od 0,5, zato gre za dober vpliv.

Prvo hipotezo lahko potrdimo.

Tabela 4.7: Regresijski model zavzetost zaposlenih

	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>BETA</b> (standardizirani koeficient)	<b>T</b>	<b>SIG.</b>
<b>ZAVZETOST ZAPOSLENIH</b>	0,594	289,780	0,771	17,023	0,000

V drugem modelu smo testirali vpliv percepcije korporativnega državljanstva podjetja na kreativnost zaposlenih, kar smo zapisali v hipotezi H2: Višja percepcija korporativnega državljanstva podjetja povečuje kreativnost zaposlenih.

Kot lahko razberemo iz tabele 4.8, je model statistično značilen, saj je signifikanca 0,000. Na osnovi neodvisne spremenljivke percepcija korporativnega državljanstva podjetja lahko pojasnimo 64,5 % variabilnosti odvisne spremenljivke kreativnost zaposlenih. Koeficient beta je višji od 0,5, zato gre za dober vpliv.

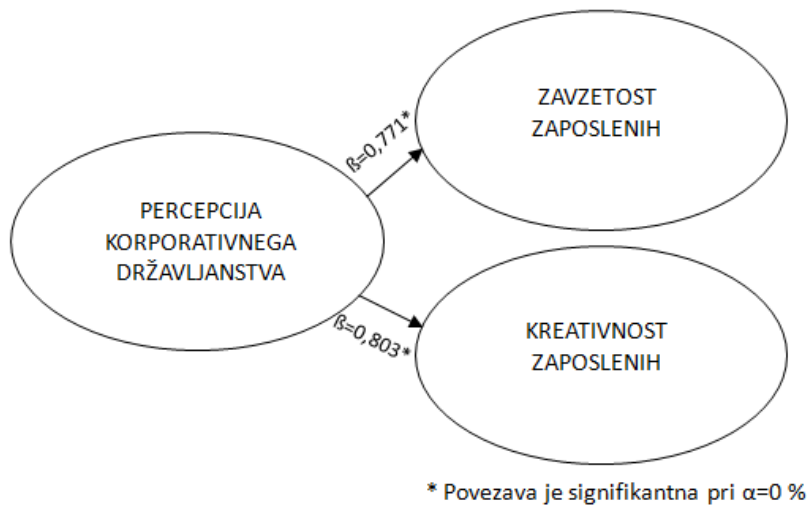
Tudi drugo hipotezo lahko potrdimo.

Tabela 4.8: Regresijski model kreativnost zaposlenih

	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>BETA</b> (standardizirani koeficient)	<b>T</b>	<b>SIG.</b>
<b>KREATIVNOST ZAPOSLENIH</b>	0,645	359,356	0,803	18,957	0,000

Korelacije med spremenljivkami v regresijskem modelu torej pokažejo, da obe odvisni spremenljivki statistično značilno korelirata z neodvisno spremenljivko. Rezultate lahko prikažemo tudi grafično, na modelu povezanosti spremenljivk na sliki 4.2.

Slika 4.2: Grafični prikaz regresijskega modela povezanosti spremenljivk



#### **4.7.3 Razlike med zaposlenimi v mlekarški in prehrabni industriji in zaposlenimi v proizvodnem obratu in režiji**

V prejšnjem poglavju te naloge smo potrdili hipotezi, ki smo ju razvili skozi teoretični del naloge. Testiranje hipotez in povezanost med spremenljivkami smo ugotavljali na osnovi skupnih podatkov iz podjetij Ljubljanske mlekarne in Žito, ki smo jih zbrali v okviru anketiranja. Ker smo raziskavo opravljali v dveh velikih slovenskih živilsko-predelovalnih podjetjih, bi bilo smotno v nadaljevanju preveriti, ali zaposlenost v mlekarškem oziroma prehrabnem podjetju pomeni tudi razliko v zavzetosti in kreativnosti zaposlenih v obeh podjetjih. Preverili bomo tudi, ali pri zavzetosti in kreativnosti obstajajo kakšne razlike med zaposlenimi v proizvodnem obratu in v režiji obeh podjetij.

Velikih razlik ne pričakujemo, saj gre za podobni tradicionalni slovenski podjetji, ki delujeta v istem okolju, obe prodajata izdelke široke potrošnje, se soočata s podobnimi razmerami na trgu, imata dokaj visoko povprečno starost zaposlenih, nizko fluktuacijo in še bi lahko naštevali (1001 okus za 1001 uspeh - Letno poročilo 2012 in Letno poročilo 2012 skupine in družbe Ljubljanske mlekarne 2012). Kratek opis podjetij smo pripravili v poglavju 4.9. Kljub temu pa je za končno razpravo pomembno, da vemo, ali med podjetjema obstajajo razlike.

Da bi to lahko ugotovili, smo najprej dihonomizirali neodvisni spremenljivki industrija in vrsta dela, kar pomeni, da smo ju rekodirali v novi spremenljivki mlekarska industrija in režija, ki ju bomo uporabili v regresijski analizi.

Najprej smo proučili razlike v zavzetosti zaposlenih. Kot je razvidno iz tabele 4.8, je model statistično značilen le za neodvisno spremenljivko mlekarska industrija, saj je signifikanca 0,023. Vendar na osnovi neodvisne spremenljivke mlekarska industrija lahko pojasnimo le 2,6 % variabilnosti odvisne spremenljivke zavzetost zaposlenih. Koeficient beta je nižji od 0,5, zato gre za slab vpliv na neodvisno spremenljivko. To pomeni, da to, ali so delavci zaposleni v Ljubljanskih mlekarnah ali v Žitu, sicer vpliva na njihovo zavzetost, vendar ne zelo močno.

Iz tabele 4.9 lahko tudi razberemo, da model ni statistično značilen za neodvisno spremenljivko režija, saj je signifikanca visoka kar 0,918. Prav tako koeficient beta ne kaže vpliva spremenljivke režija na odvisno spremenljivko zavzetost zaposlenih. To pomeni, da to, ali zaposleni svoje delo opravljajo v režiji ali v proizvodnem obratu, ne vpliva na njihovo zavzetost. To velja tako za Ljubljanske mlekarne kot za Žito.

Tabela 4.9: Regresijski model zavzetost in zaposleni v mlekarški industriji ter zaposleni v režiji

	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>BETA</b> (standardizirani koeficient)	<b>T</b>	<b>SIG.</b>
<b>MLEKARSKA INDUSTRIJA</b>	0,026	2,616	0,161	2,285	0,023
<b>REŽIJA</b>	0,026	2,616	-0,007	-0,103	0,918

V nadaljevanju smo preverili še, ali obstajajo razlike v kreativnosti med zaposlenimi v mlekarški in prehranski industriji in zaposlenimi v režiji oziroma v proizvodnem obratu.

Podobno kot pri zavzetosti lahko iz tabele 4.10 razberemo, da je model statistično značilen za neodvisno spremenljivko mlekarska industrija, saj je signifikanca 0,043. Vendar na osnovi neodvisne spremenljivke mlekarska industrija lahko pojasnimo le 2,1 % variabilnosti odvisne spremenljivke kreativnost zaposlenih. Koeficient beta je nižji od 0,5 zato gre za slab vpliv na

neodvisno spremenljivko. To pomeni, da glede na to ali gre za zaposlene v Ljubljanskih mlekarah ali v Žitu sicer vpliva na njihovo kreativnost, vendar ne zelo močno.

Iz tabele 4.10 lahko razberemo tudi, da model ni statistično značilen za neodvisno spremenljivko režija, saj je signifikanca visoka kar 0,816. Prav tako koeficient beta ne kaže vpliva spremenljivke režija na odvisno spremenljivko kreativnost zaposlenih. To pomeni, da to, ali zaposleni v Ljubljanskih mlekarah in Žitu svoje delo opravljajo v režiji ali v proizvodnem obratu, ne vpliva na njihovo kreativnost.

Tabela 4.10: Regresijski model kreativnost in zaposleni v mlekarški industriji ter zaposleni v režiji.

	R <sup>2</sup>	F	BETA (standardizirani koeficient)	T	SIG.
<b>MLEKARSKA INDUSTRIJA</b>	0,021	2,109	0,144	2,041	0,043
<b>ZAPOSLENI V REŽIJI</b>	0,021	2,109	-0,016	-0,232	0,816

## 5. KORPORATIVNO DRŽAVLJANSTVO LJUBLJANSKIH MLEKARN IN ŽITA

*»Trajnostni razvoj opredelimo kot tri vidike poslovanja – ekonomskega, družbenega in ekološkega. Podjetja naj načrtujejo razvoj tako, da bo zadostoval tudi prihodnjim generacijam.«*

(Rečnik 2013, 66)

V prejšnjem poglavju smo predstavili rezultate raziskave, ki smo jo opravili v dveh velikih slovenskih podjetjih iz živilsko-predelovalne panoge, v Ljubljanskih mlekarah in v Žitu. Da bi lahko interpretirali rezultate statistične analize in razumeli, kaj ti v pomenijo v praksi, je pomembno, da spoznamo delovanje obeh podjetij in kontekst, znotraj katerega poslujeta. V tem poglavju bomo na podlagi javno dostopnih podatkov (spletna stran, letno poročilo za



preteklo leto) Ljubljanske mlekarne in Žito najprej na kratko predstavili, v nadaljevanju pa podrobneje predstavili tudi njuno delovanje kot korporativnih državljanov.

## **5.1 Predstavitev Ljubljanskih mlekar in Žita**

### **Ljubljanske mlekarne**

Svojo zgodbo so začele pisati leta 1956, ko so bile ustanovljene kot podjetje Glavne zadrudne zveze Slovenije. Na začetku je nekaj več kot 200 delavcev kupcem dnevno zagotovilo 69 tisoč litrov mleka v steklenicah. Le leto kasneje so ponudbo obogatili z jogurtom, smetano, skuto in sirom. Leta 1958 pa so kupce razveselili z začetkom proizvodnje sladoleda na palčki – prvi v tedanji državi (Ljubljanske mlekarne 2013, 24. junij).

Skozi vso zgodovino poslovanja so sledile in ustvarjale trende na trgu mleka in mlečnih izdelkov. Tržno naravnost danes dokazujejo s preiščeno zasnovanimi in uspešnimi blagovnimi znamkami, kot so Alpsko mleko, MU, Ego, Maxim premium in Jošt. Neprestano skrbijo za kakovost in nenehno posodablajo opremo in organizacijske procese. Le tako namreč lahko ohranjajo in povečujejo zadovoljstvo kupcev (Ljubljanske mlekarne 2013, 24. junij).

*Vizija* podjetja Ljubljanske mlekarne je zanesljivo in inovativno prehransko podjetje. So največje prehransko podjetje v Sloveniji in prepoznaven ponudnik mlečnih in drugih izdelkov v srednji in jugovzhodni Evropi. Potrošnikom doma in v tujini tako že več kot petdeset let ponujajo širok izbor mleka in mlečnih izdelkov (Ljubljanske mlekarne 2013, 24. junij). V Sloveniji jim kupci še posebej zaupajo in tako tudi uspešno ohranjajo večinski tržni delež: večinski delež prihodkov je skupina ustvarila na domačih trgih, kar gledano po vrednostih pomeni 74,6 %. Glede na vrednost je leta 2012 delež prodaje na trgih EU znašal 18,3 %, delež prodaje na trgih JV Evrope pa 7,1 % (Letno poročilo 2012 skupine in družbe Ljubljanske mlekarne 2012, 93–94).

Verjamejo, da njihov uspeh sloni na ljudeh – danes jih zaposlujejo več kot petsto. So vodilna mlekarina in največji grosist z mlekom in mlečnimi izdelki v Sloveniji. V obratih v Ljubljani,

Mariboru in Kočevju letno predelajo več kot 200 milijonov litrov mleka (Ljubljanske mlekarne 2013, 24. junij).

Njihovo *poslanstvo* je z znanjem, izkušnjami in inovativnostjo spreminjati mleko in druge darove narave v sveže in okusne izdelke za zdravje in užitek vseh generacij in omogočati potrošnikom, da vsak dan posežejo po njih (Ljubljanske mlekarne 2013, 24. junij).

Celovit prodajni program izdelkov združujejo v štiri osnovne skupine (Ljubljanske mlekarne 2013, 24. junij):

- beli program (jogurti in napitki, sveže in trajno mleko, skute in namazi, smetana),
- siri (poltrdi, trdi in topljeni, mozarella),
- sladoledi (drobni, družinski in gostinski),
- zamrznjeni izdelki (sadje, zelenjava, meso).

## **Žito**

Podjetje **Žito** je obvladujoča družba v Skupini Žito, ustanovljena leta 1947. Po pripojitvah številnih hčerinskih družb, ki so bile izvedene v letih 2006 in 2007, družba realizira veliko večino prihodkov Skupine Žito (Žito 2013, 24. junij).

*Poslanstvo* Skupine Žito je proizvodnja okusne in zdrave hrane po okusu potrošnikov, ob ohranjanju najboljših kulinarčnih tradicij in uporabi najsodobnejših tehnologij. Pri uresničevanju svojega poslanstva bo Skupina Žito razvijala in krepila naslednje pomembne vrednote: dolgoročno ustvarjanje vrednosti za lastnike, utrjevanje odnosov s potrošniki in poslovnimi partnerji, skrb za osebnostni in poklicni razvoj zaposlenih ter za krepitev njihove pripadnosti Skupini. Ta bo krepila identiteto in svoje blagovne znamke, hkrati pa bo spodbujala okoljsko zavest sodelavcev in celotnega družbenega okolja (Žito 2013, 24. junij).

Njihova *vizija* je postati vodilni proizvajalec prehranskih izdelkov na področju Slovenije in izbranih tujih trgih, prepoznaven po inovativni in kakovostni ponudbi (Žito 2013, 24. junij).

Osnovne proizvodne dejavnosti oziroma izdelki Žita so: mlinarstvo, pekarstvo, slašičarstvo, zamrznjena hrana, testenine, čokolada, biskvitno pecivo, čaji, začimbe, riž, prodaja blaga za slašičarje in peke, bonboni in žvečilni gumi, maloprodaja (Žito 2013, 24. junij).

Skupina Žito je v preteklem letu največ svojih izdelkov prodala na domačem trgu, kjer je ustvarila 84 % vseh prihodkov od prodaje, s prodajo v tujino pa preostalih 16 %. V izvozu predstavlja največji delež prodaja na trg JV Evrope, nato sledi kupec Hitschler s 5-odstotnim deležem v prodaji in področje EU s 4-odstotnim deležem. Preostali, manjši del izvozne prodaje predstavljata področji vzhod ter prekomorske države (1001 okus za 1001 uspeh - Letno poročilo 2012 2012, 61).

## **5.2 Korporativno državljanstvo**

V prejšnjem poglavju smo spoznali dejavnosti, poslanstvo in vizijo obeh podjetij. V tem poglavju bomo pozornost usmerili k aktivnostim, ki bi jih po teoretični predstavitvi v prvem delu te naloge lahko prištevali med korporativno državljanstvo.

Da bi to lahko storili, bomo primerjali javno dostopne podatke obeh podjetij, letni poročili za leto 2012. Letno poročilo je v našem primeru kredibilen in primerljiv vir informacij, v katerem podjetja od leta 2005 skladno s smernico Evropske unije 2003/51/EC ne poročajo le o svoji ekonomski učinkovitosti. V svoja poročila vključijo tudi svoj pogled na razvoj in uspešnost delovanja, o čemer poročajo s finančnimi in nefinančnimi kazalci (Vozel 2004). Pravočasno in zanesljivo poročanje o družbeni odgovornosti o finančnem, okoljskem in socialnem delovanju je pomembno orodje, s katerim podjetja zadovoljujejo potrebo deležnikov po informacijah o celostnem delovanju podjetja.

Pozornost pri Ljubljanskih mlekarnah in pri Žitu bomo tako namenili delu poročila, ki govori o trajnostnem razvoju<sup>9</sup>. Gre za uveljavljen termin, ki ga slovenska podjetja uporabljajo pri poročanju o svoji družbeni odgovornosti ali korporativnem državljanstvu, torej področju, ki

---

<sup>9</sup> Termin trajnostni razvoj (ang. sustainability ali sustainable development) je bil prvič uporabljen leta 1987 v knjigi Our Common Future, ki jo je izdala Svetovna komisija za okolje in razvoj (1987) oziroma World Commission for Environment and Development (WCED). Načela družbene odgovornosti in korporativnega državljanstva so tesno povezana z idejo trajnostnega razvoja, ki zagotavlja dolgoročno vrednost deležnikom podjetja z iskanjem priložnosti in upravljanjem tveganj, izvirajoč iz ekonomskega, okoljskega in družbenega razvoja (Svetovna komisija za okolje in razvoj 1987).

ga preučujemo v okviru te naloge. V okviru analize in primerjave podatkov o trajnostnem razvoju se bomo osredotočili na splošne informacije o aktivnostih na področju družbene odgovornosti, o ljudeh oziroma zaposlenih, planetu oziroma odnosu podjetij do naravnega okolja, pogledali pa bomo tudi, ali sta podjetij iz poslovanja v preteklem letu ustvarili pozitiven rezultat. Analizirali bomo torej tista področja, ki smo jih merili z Glavasevo (2009) lestvico za merjenje percepcije korporativnega državljanstva.

### 5.3 Družbena odgovornost na splošno

Obe podjetij pri poročanju o svojem trajnostnem razvoju izhajata iz skupine akterjev, ki naj bi jih upoštevali pri svojem poslovanju. Gre za deležnike podjetja, skupino ali posameznika, ki lahko vplivajo ali čutijo vpliv podjetja, ko ta poskuša doseči svoje cilje (Freeman 1984, 5). V Ljubljanskih mlekarnah so zapisali:

*Kot največja mlekarna v Sloveniji se zavedamo odgovornosti do zaposlenih, okolja, skupnosti, v katerih delujemo, potrošnikov naših izdelkov in drugih deležnikov družbe. Prepričani smo, da lahko dolgoročne cilje dosežemo le z dobrimi odnosi tako znotraj kot zunaj podjetja. Naša naloga je, da naredimo vse, kar zmoremo, da bo naše delovanje trajnostno naravnano, gospodarno in prijazno do družbe in okolja ter da bo vodilo k dolgoročnemu uspehu podjetja. (Letno poročilo 2012 skupine in družbe Ljubljanske mlekarne 2012, 50)*

Podobno so zapisali tudi v Žitu, in sicer, da si prizadevajo za grajenje odnosov z vsemi deležniki (1001 okus za 1001 uspeh - Letno poročilo 2012 2012, 80). Že več let celovito komunicirajo z zaposlenimi, mediji, dobavitelji, partnerji, lastniki in vsemi tistimi, ki so bili posredno ali neposredno povezani z aktivnostmi, dejavnostmi, blagovnimi znamkami in poslovanjem podjetja.

V največji mlekarni v Sloveniji so v okviru družbene odgovornosti do svojih deležnikov izpostavili sodelovanje z **lokalno skupnostjo**, ki ji namenjajo sponzorska sredstva in donacije, s katerimi podpirajo projekte na humanitarnem področju, vlagajo v šport, izobraževanje, znanost in kulturo. Izpostavili so tudi **poštene prakse poslovanja**, za katere menijo, da so temelj dobrih odnosov z deležniki podjetja, in ji zapisali v Kodeksu ravnanja, ki je osnovni

priročnik za vse zaposlene (Letno poročilo 2012 skupine in družbe Ljubljanske mlekarne 2012, 50-51). Skrben odnos gojijo tudi z **uporabniki njihovih izdelkov**, za katere razvijajo okusne izdelke prepoznavnih blagovnih znamk, skrbijo za kakovostno in varno embalažo ter ustrezno označenost informacij o izdelkih. Načrtno tudi upravljajo **kakovost in zagotavljajo varnost izdelkov**, s potrošniki pa preko različnih kanalov komunicirajo odprto in dvosmerno (Letno poročilo 2012 skupine in družbe Ljubljanske mlekarne 2012, 45).

V Žitu kot sodelovanje z deležniki izpostavljajo proaktivno in reaktivno komuniciranje z **mediji**, redno komunikacijo z **vlagatelji, delničarji in drugimi poslovnimi partnerji**, ki so jim redno posredovali vse potrebne informacije o poslovanju. Pozabili niso niti na **kupce**, s katerimi so v okviru promocije različnih produktov, nagradnih iger in komunikacije na spletnih družbenih omrežjih vzpostavljali in ohranjali odnos uporabnika do posamezne blagovne znamke znotraj Žitovega portfelja (1001 okus za 1001 uspeh - Letno poročilo 2012 2012, 81). Kot enega izmed ključnih stebrov družbene odgovornosti navajajo tudi sponzoriranje športnih in kulturnih dogodkov s pridihom nacionalnega pomena, humanitarno dejavnost, vezano na socialno ogrožene družine in otroke v socialni stiski, ter skrb za trajnostni razvoj **lokalnega okolja**, v katerem delujejo (1001 okus za 1001 uspeh - Letno poročilo 2012 2012, 82).

Po kratkem pregledu bi lahko rekli, da se obe podjetji zavedata, komu sta odgovorni. Ko na splošno poročata o družbeni odgovornosti, razlagata o svojem odnosu do različnih deležnikov, tistih, ki jih opredeljuje Freeman v deležniški teoriji (Freeman 1984, 5). Podjetji v svojem letnem poročilu sicer ne poročata o odnosu do vseh ključnih deležnikov podjetja, kot jih našteva Freeman (1984), niti ne moremo trditi, da imata podjetji razvit poslovni model, ki temeljni na korporativnem državljanstvu in bi bil sestavni del vodenja podjetja. Vendar to ni toliko pomembno, kot je pomembno njuno zavedanje o sodelovanju z deležniki, kot temelju korporativnega državljanstva, kot smo ga na podlagi Waddockine definicije (2004) in Glavaseve dopolnitve (2009) opredelili v tej nalogi.

#### **5.4 Zaposleni**

Korporativno državljanstvo v definiciji torej zajema tudi skrb za deležnike podjetja. Eden izmed ključnih deležnikov so zaposleni (Freeman 1984) in tega se zavedajo tako v

Ljubljanskih mlekarnah kot v Žitu. Informacijam v zvezi z zaposlenimi sta obe podjetji pri poročanju o trajnostnem razvoju namenili največ pozornosti, kar je skladno s smernico Evropske unije 2003/51/EC (2003), ki pravi, da mora podjetje v svoje letno poročilo dodati informacije o zaposlenih: o njihovi kakovosti, usposabljanjih in izobraževanju, odnosu podjetja do zaposlenih, številu zaposlenih in njihovi fluktuaciji, nagrajevanju, varstvu pri delu, zdravstvenem varstvu in drugih ugodnostih.

V Ljubljanskih mlekarnah je bilo lani zaposlenih 546 delavcev, s povprečno starostjo 45 let. Zaposleni imajo izhajajoč iz proizvodne dejavnosti večinoma nižjo stopnjo izobrazbe (čeprav se delež počasi zmanjšuje), podjetje pa beleži tudi nizko fluktuacijo (Letno poročilo 2012 skupine in družbe Ljubljanske mlekarne 2012, 39). Podobno poročajo tudi v Žitu, v katerem je zaposlenih 1163 ljudi, s povprečno starostjo 44 let. Največji delež je zaposlenih v proizvodnji, kar se odraža tudi v izobrazbeni strukturi, kjer prevladujejo zaposleni s poklicno ali nižjo izobrazbo, vendar se delež počasi zmanjšuje (1001okus za 1001uspeh - Letno poročilo 2012 2012 77–78). Obe podjetji zaposlujeta tudi invalide.

Kljub izjemno podobni strukturi zaposlenih, ki jih imata obe podjetji, pri upravljanju s človeškimi viri lahko opazimo razlike. V Ljubljanskih mlekarnah v **razvoj in izobraževanje kadrov** vlagajo sistematično: imajo vpeljan sistem letnih razvojnih dogovorov, usposabljanj, ocenjevanj delovne uspešnosti in ocenjevanj učinkov usposabljanj ter sistem različnih oblik motivacije, kot so naziv Naj sodelavec, izziv leta, nagrajevanje inovativnih predlogov, nagrajevanje posebnih vlog itd. (Letno poročilo 2012 skupine in družbe Ljubljanske mlekarne 2012, 40–41) V Žitu o sistemu razvoja kadrov ne poročajo, sredstva na tem področju pa namenjajo večinoma kotizacijam za strokovne seminarje za ključne kadre ter usposabljanju iz varstva pri delu (1001okus za 1001uspeh - Letno poročilo 2012 2012, 78–79).

V Ljubljanskih mlekarnah načrtno **skrbijo za zdravje in varnost** zaposlenih, izvajajo tudi aktivnosti, ki so izven meja zakonskih okvirjev (športno društvo, rekreacija na delovnem mestu, cepljenje proti gripi ...), in beležijo zmanjšanje bolniških odsotnosti (Letno poročilo 2012 skupine in družbe Ljubljanske mlekarne 2012, 40–41). V nasprotju z njimi se v Žitu soočajo z visokim odstotkom bolniških odsotnosti (1001okus za 1001uspeh - Letno poročilo 2012 2012, 79). V obeh podjetjih poročajo, da z zaposlenimi odprto in dvosmerno

**komunicirajo**, v Ljubljanskih mlekarnah med zaposlenimi promovirajo svoje **vrednote**, izvajajo projekt **Družini prijazno podjetje**, oboji omogočajo letovanje v **lastnih počitniških kapacitetah**, v Žitu pa zaposlenim plačujejo še **nezgodno in dodatno pokojninsko zavarovanje** (Letno poročilo 2012 skupine in družbe Ljubljanske mlekarne 2012, 40–41; 1001 okus za 1001 uspeh - Letno poročilo 2012 2012, 78).

## 5.5 Odnos do okolja

Tretje področje, ki mu bomo namenili pozornost, je odnos podjetij do okolja in skrb za naravne vire. Okoljski kazalci zajemajo vpliv delovanja podjetja na žive in nežive naravne sisteme, vpliv izdelkov ali storitev na okolje, porabo energentov in naravnih virov, ravnanje z odpadki itd. Ko podjetje razkriva svoj odnos do okolja, je zelo pomembno, da to stori skozi poročanje absolutnih in normaliziranih števil, saj to omogoča spremljanje in analize tako znotraj podjetja kot primerjavo med podjetji.

Kot poročajo v Žitu (1001 okus za 1001 uspeh - Letno poročilo 2012 2012, 84), se njihova ekološka zavest izkazuje skozi naslednje dejavnosti:

- ločevanje odpadkov,
- racionalizacija pri porabi energentov,
- urejanje kratkih nabavnih verig,
- odkupovanje surovin za izdelavo izdelkov iz biološko naročene predelave,
- navajanje informacij o geografskem poreklu surovin na embalaži nekaterih izdelkov.

Za aktivnosti v poročilu niso prikazali vrednosti po različnih okoljskih kazalcih, iz katerih bi bili razvidni tudi trendi učinkovitega ravnanja podjetja do okolja. Na drugi strani so Ljubljanske mlekarne za preteklo leto izdale Okoljsko izjavo (2012), preko katere vsem zainteresiranim deležnikom podjetja posredujejo informacije o odnosu do okolja in ravnanju z naravnimi viri: »Učinkovito ravnanje z okoljem je eden od strateških ciljev družbe. Svoje delovanje načrtujemo tako, da z uvajanjem novih, najsodobnejših tehnologij zmanjšujemo emisije v okolje in optimiziramo uporabo naravnih virov. Z rednim usposabljanjem vseh zaposlenih načrtno gojimo odnos do čistega okolja in porabe naravnih virov.« (Letno poročilo 2012 skupine in družbe Ljubljanske mlekarne 2012, 47) Okoljska politika Ljubljanskih mlekarn

je sestavni del integriranega sistema vodenja, v katerem se dopolnjujejo in izvajajo sistem vodenja kakovosti, sistem zagotavljanja varne hrane in sistem ravnanja z okoljem.

Informacije o ravnanju z okoljem podajajo preko okoljskih kazalnikov uspešnosti in trendov, preko katerih spremljajo:

- energijsko učinkovitost,
- učinkovitost materialov,
- vodo,
- odpadke,
- emisije,
- embalažo, uporabljeno za pakiranje izdelkov, poslanih na trg,
- biotsko raznovrstnost,
- posredne okoljske vplive (Okoljska izjava 2012, 5).

Za enega izmed svojih obratov so izračunali tudi ogljični odtis, ki ga z leti zmanjšujejo. Izvajajo tudi različne okoljske projekte na področju komuniciranja ter izvajajo stalno izobraževanje zaposlenih o ravnanju z okoljem (Okoljska izjava 2012, 5).

## **5.6 Poslovna uspešnost podjetij**

Ko smo opredelili korporativno državljanstvo in dopolnili Waddockovo definicijo (2004), smo zapisali, da mora podjetje kot korporativni državljan ustvarjati dodano vrednost, kar pomeni, da mora poslovati pozitivno. Le pozitiven poslovni izid zagotavlja dolgoročen obstoj podjetja. Tudi v naši raziskavi smo pri merjenju percepcije korporativnega državljanstva, za katerega smo uporabili Glavasevo lestvico (2009), zaposlene v Ljubljanskih mlekarnah in v Žitu spraševali, ali je pomembno, da podjetje ustvarja dobiček. Tako smo v letnih poročilih obeh podjetij preverili, ali sta preteklo leto zaključili v zelenih ali rdečih številkah, in ugotovili, da sta obe poročali minimalni dobiček (Letno poročilo 2012 skupine in družbe Ljubljanske mlekarne 2012, 12 in 1001 okus za 1001 uspeh - Letno poročilo 2012 2012, 7).



## 6. RAZPRAVA

Cilj magistrskega dela je bil ugotoviti, ali višja percepcija korporativnega državljanstva povečuje zavzetost in kreativnost zaposlenih. V tem poglavju bomo združili spoznanja iz teoretičnega dela naloge, rezultate, ki smo jih dobili v okviru statistične analize, in podatke o Ljubljanskih mlekarnah in Žitu ter njunih aktivnosti na področju korporativnega državljanstva. Zanimalo nas bo, ali so rezultati raziskave skladni s tistim, kar navaja teorija, in z delovanjem dveh slovenskih živilsko-predelovalnih podjetij. Na podlagi ugotovitev bomo oblikovali tudi nekaj priporočil za nadaljnje raziskovanje tega področja.

Skozi zgodovinski pregled smo ugotovili, da se bo s trenutnim razumevanjem ekonomije nekaj moralo zgoditi (Yunus 2010, 21). Podjetja se bodo morala oddaljiti od neoklasičnega načina poslovanja, katerega edini namen je ustvarjanje dobička (Friedman 1962). Svet išče nove smernice delovanja, saj nas je (Turk 2009, 82) »kapitalizem ožel, ostal je človek.« Pomembnost novega pristopa k upravljanju podjetij je že leta 2005 potrdilo 81 % vprašanih na vodilnih delovnih mestih (Blowfield in Murray 2008, 10). Vse glasnejše so tudi zahteve mladih, ki si želijo, da bi vlaganja in izboljšave v družbi postale del izobraževanja o upravljanju podjetij in del poslovne prakse (McKinsey 2006, 9. april 2012).

Podjetja naj bi torej začela delovati po novem poslovnem modelu, ki ga imenujemo korporativno državljanstvo. Podjetje, ki posluje po tem modelu, je zavezano preveriti, kako bodo njegove odločitve vplivale na širši družbeni sistem, in sicer na način, da bo pripomoglo k doseganju splošnih družbenih ciljev in hkrati ustvarjalo ekonomsko rast (Davis 1973, 312). Skrbeti mora za dobrobit vseh svojih deležnikov, za naravno okolje in hkrati ustvarjati tudi pozitiven poslovni rezultat (Glavas 2009, 27).

Če bo delovalo na takšen način, naj bi mu to prineslo pozitivne učinke na poslovanje. Meta analiza 52 empiričnih študij, ki so jo opravili Orlitzky, Schmidt in Rynes (2003), je dve desetletji trajajočo debato zaključila s potrditvijo teze, da sta odgovornost do družbe in okolja pozitivno povezani z uspešnostjo podjetja. Eden izmed razlogov, da podjetja negujejo družbeno odgovoren način poslovanja, je tudi njegov pozitiven vpliv na zaposlene (Glavas 2009). Ljudem na delovnem mestu je namreč mar za nekaj več kot le ustvarjanje denarja. V svojem početju želijo videti višji pomen. Takrat bodo bolj motivirani in bodo pripravljeni

storiti korak dlje, kot le hoditi v službo (Cooperider in drugi 2013, 587). Tudi Bill George (2001), profesor na Harvard Business School in nekdanji predsednik uprave podjetja Medtronic, pravi podobno: »Prava motivacija zaposlenih izhaja iz njihovega verjetja, da ima njihovo delo pomen in da so del večjega napora, ki si želi doseči nekaj zares vrednega.« Takšni zaposleni naj bi bili po eni strani bolj zavzeti in po drugi bolj kreativni.

Zavzeti zaposleni predstavljajo prednost podjetjem s tem, da kažejo svojo pripadnost in ostajajo v podjetju, delajo bolje in učinkoviteje, kažejo obvezo in povezanost s cilji podjetja in njegovo strategijo, dvigujejo zaupanje v podjetje in o podjetju govorijo pozitivno in spodbudno (Grahovac 2011, 23). Gre za tiste zaposlene, ki v svoje delo lahko vnesejo vse tisto, kar oni v resnici so (Glavas 2009, 34). Ljudje smo v vsakodnevnem življenju namreč igralci in pri svojem delovanju prikažemo le delček tistega, kar smo v resnici po svoji naravni plati (Goffman 1959). Enako je tudi na delovnem mestu: več kot lahko na delovno mesto prinesemo tistega, kar v resnici smo, bolj zavzeti bomo pri svojem delu (Kahn 1990). Če imata Rokeach (1973) in Heidegger (1962) prav, ko pravita, da je skrb vrednota vsakega izmed nas, potem delo v podjetju, ki skrbi le za maksimiranje dobička, ne pa tudi za ostale vidike poslovanja, negativno vpliva na zavzetost zaposlenih in obratno.

Podobno kot zavzetost tudi kreativnost v poslovnem svetu dosega visoko stopnjo potrditve in zanimanja. Produkcija uporabnih in novih idej je namreč predpogoj za inovacije, ki so implementacije kreativnih rešitev (Amabile in drugi 1996, 1115) in gonilo današnjega gospodarstva. Kot je ugotovila Amabilova s sodelavci (1996), pri posamezniku obstajajo številni notranji in zunanji spodbujevalci kreativnosti. Spodbujala naj bi jo predvsem notranja motivacija (Tierney in drugi 1999; Ryan in Deci 2000; Amabile 1983; Amabile 1988), pri čemer Amabilova poudarja, da strast do dela zaposlenega še bolj spodbuja h kreativnemu razmišljanju. In ravno strast do dela je bolj prisotna pri podjetjih, ki skrbijo za dobrobit drugih in naravno okolje in hkrati ustvarjajo dobiček (Amabile 1998). Kantnerjeva še dodaja (1999), da ko podjetja poslovno logiko prenesejo na reševanje širših družbenih problemov, se porodijo neverjetne inovacije, ki prinašajo korist hkrati družbi in podjetju.

Če drži, kar smo zapisali, lahko na podlagi tega postavimo raziskovalni model z dvema hipotezama:

H1: Višja percepcija korporativnega državljanstva podjetja povečuje zavzetost zaposlenih in  
H2: Višja percepcija korporativnega državljanstva podjetja povečuje kreativnost zaposlenih.

Ali zapisano drži, smo raziskavo preverili med zaposlenimi v dveh velikih slovenskih živilsko-predelovalnih družbah, v Ljubljanskih mlekarnah in v Žitu. Gre za eno redkih raziskav, ki vpliv korporativnega državljanstva raziskuje na individualni ravni, saj je večina raziskav na tem področju narejenih na ravni organizacij. Regresijska analiza je pokazala, da odvisni spremenljivki zavzetost zaposlenih in kreativnost zaposlenih statistično značilno korelirata z neodvisno spremenljivko percepcija korporativnega državljanstva, kar pomeni, da smo obe hipotezi lahko potrdili. Rezultati raziskave se tako skladajo z izhodišči teoretičnega dela, ki smo jih uporabili za postavitev raziskovalnega modela. In kaj ti rezultati pomenijo v praksi?

V nadaljevanju bomo dobljene rezultate poskušali interpretirati skozi podatke, ki smo jih pridobili od podjetij, v katerih smo opravili raziskavo. Njune aktivnosti na področju korporativnega državljanstva smo povzeli iz letnih poročil za leto 2012 ter okoljske izjave Ljubljanskih mlekarn, prav tako za leto 2012. Podjetje Žito okoljske izjave ni objavilo. Gre za javno dostopne in kredibilne dokumente ter ene najbolj razširjenih in uveljavljenih oblik komuniciranja podjetij (Razpet, Tič Vesel in Verčič 2003). Podrobne kvantitativne analize njunega poročanja o trajnostnem razvoju sicer nismo opravili, saj podatke iz letnih poročil uporabljamo le kot pomoč pri interpretaciji.

Podobno kot podjetja iz Fortunove lestvice 500 največjih ameriških podjetij, ki se že usmerjajo k obliki poslovanja, v katerem podjetje ustvarja dobiček in hkrati skrbi za blaginjo svojih deležnikov in planeta (Agle in Agle 2007, 32), tudi Ljubljanske mlekarne in Žito pri svojem poslovanju ne upoštevata le ozkih ekonomskih, tehničnih in pravnih zadev (Ljubljanske mlekarne 2013, 24. junij in Žito 2013, 24. junij). Obe podjetji sledita današnjim trendom korporativnega državljanstva, ki smo jih opisali v teoretičnem delu naloge: »Naša naloga je, da naredimo vse, kar zmoremo, da bo naše delovanje trajnostno naravnano, gospodarno in prijazno do družbe in okolja ter da bo vodilo k dolgoročnemu uspehu podjetja,« so zapisali v Ljubljanskih mlekarnah (Letno poročilo 2012 skupine in družbe Ljubljanske mlekarne 2012, 50). Obe podjetji poročata o vzpostavitvi odnosov z različnimi deležniki: lokalno skupnostjo, mediji, poslovnimi partnerji, potrošniki itd. Poseben odnos

gojita s svojimi zaposlenimi, vlagata v njihov razvoj in jim nudita več, kot bi jim kot gospodarski družbi morali nuditi po črki zakona. Podjetji stremita tudi k učinkovitemu ravnanju z okoljem in naravnimi viri. Pri korporativnem državljanstvu je prav tako pomembno, da sta obe podjetji preteklo leto zaključili s pozitivnim poslovnim rezultatom (Letno poročilo 2012 skupine in družbe Ljubljanske mlekarne 2012 in 1001 okus za 1001 uspeh - Letno poročilo 2012). Aktivnosti s področja trajnostnega razvoja, o katerih podjetji poročata, so podobne tistim, ki jih po dopolnitvi Waddockine definicije opisuje Glavas (2009, 27) v definiciji korporativnega državljanstva. Korporativno državljanstvo meri v štirih dimenzijah: družbena odgovornost na splošno, znotraj katere proučuje odnose z deležniki, zaposleni, okolje in dobiček. Delovanje podjetja kot korporativnega državljanca naj bi mu, kot smo ugotovili v teoretičnem delu naloge, prineslo pozitivne učinke, ki sta v našem primeru zavzetost in kreativnost zaposlenih. Rezultati regresijske analize so to potrdili.

Ker smo raziskavo opravljali v dveh velikih slovenskih živilsko-predelovalnih podjetjih, je bilo smotno v nadaljevanju preveriti, ali zaposlenost v mlekarskem oziroma prehrabnem podjetju pomeni tudi razliko v zavzetosti in kreativnosti zaposlenih. Razlik med podjetji nismo ugotovili, prav tako model ni bil statistično značilen za zaposlene, ki delajo v režiji, v primerjavi s tistimi, ki delajo v proizvodnem obratu. Takšni rezultati za zaposlene v režiji oziroma proizvodnem obratu so bili pričakovani, saj znotraj pregledane literature nismo našli izsledkov, ki bi pričali o razlikah.

Razlike smo pričakovali v kreativnosti in zavzetosti zaposlenih v obeh podjetjih. Po podrobnejšem pregledu letnih poročil Ljubljanskih mlekarin in Žita bi lahko rekli, da so v Ljubljanskih mlekarinah pri realiziranju aktivnosti v okviru korporativnega državljanstva bolj sistematični, o čemer poročajo tudi sami. Znotraj ene dimenzije korporativnega državljanstva, ki smo jih definirali po Glavas (2009, 27), izvajajo več aktivnosti, z več skupinami deležnikov. Učinkovito ravnanje z okoljem je denimo eden od njihovih strateških ciljev, njihova okoljska politika pa sestavni del integriranega sistema vodenja (Letno poročilo 2012 skupine in družbe Ljubljanske mlekarne 2012) in še bi lahko naštevali. Skladno z zapisanim smo pričakovali, da bodo zaposleni v Ljubljanskih mlekarinah bolj zavzeti in kreativni pri delu, vendar statistična analiza te teze ni potrdila.

Ob tem se nam takoj poraja vprašanje, ali bi morali v raziskovalni model vključiti še kakšne spremenljivke, s katerimi bi lahko pojasnili našo ugotovitev. V raziskavi smo merili vpliv percepcije korporativnega državljanstva pri zaposlenih. Da bi korporativno državljanstvo sploh lahko vplivalo, mora zanje verjetno biti pomembno. Aguilera in drugi (2007) sicer pravijo, da zaposlene pri dejanjih vodijo tri vrste motivov:

- instrumentalni, ki jih spodbujajo, da so pozorni na družbeno odgovorna dejanja,
- relacijski, ki jih spodbujajo, da iščejo informacije o kakovosti odnosov z vodstvom podjetja ter podjetjem in drugimi deležniki in
- moralni, v katerih se izraža potreba po koristnem smislu lastnega obstoja in želje delati za podjetje, ki je družbeno odgovorno.

Na drugi strani pa obstajajo tudi zaposleni, ki jim skladno z njihovimi lastnimi vrednotami družbeno odgovorne aktivnosti podjetja ne pomenijo veliko (Schuler in Cording 2006). V času, ko zahodni svet pesti gospodarska kriza, bi lahko bilo nekaterim zaposlenim pomembno tudi le to, da imajo zaposlitev, ne glede na to, kakšna je (Glavas 2009, 44). Tako je možno, da nekaterim zaposlenim družbeno odgovorna dejanja niso pomembna, kar bi lahko vplivalo na njihovo percepcijo korporativnega državljanstva in ne nazadnje posledično tudi na zavzetost in kreativnost.

Izmed spremenljivk, ki bi jih bilo smiselno vključiti, da bi lahko pojasnili, zakaj med zaposlenimi v Ljubljanskih mlekarnah in v Žitu ni razlik v kreativnosti in zavzetosti, je pripadnost zaposlenih podjetju (Golob in Podnar 2006): »Raziskave kažejo, da pozitivne percepcije zaposlenih o družbeni odgovornosti podjetja vplivajo na večjo pripadnost zaposlenih.« Pozitivna ali negativna dejanja podjetja v okviru korporativnega državljanstva dajejo zaposlenim informacije, ki jih lahko uporabijo pri svojem odnosu do podjetja in tudi pri svojih dejanjih. Informacije o družbeni odgovornosti podjetja se širijo od enega zaposlenega do drugega in oblikujejo splošno klimo za družbeno odgovorna dejanja podjetja. Motivacija in pripadnost tako bolj kot na denarju temeljita na vrednotah (Golob in Podnar 2006). To je razlog, da bi bilo morda tudi to spremenljivko potrebno smiselno umestiti v naš raziskovalni model, saj bi se lahko višja pozitivna percepcija korporativnega državljanstva zaposlenih v Ljubljanskih mlekarnah izraziteje izrazila pri vplivu na pripadnost zaposlenih. Ta pa ima z vidika podjetja pomembne učinke. Nekateri med najbolj raziskanimi so večja

produktivnost, dodatni napor zaposlenih, njihovo zadovoljstvo in odgovorno ravnanje (Golob in Podnar 2006).

Kot tretji razlog, da med zaposlenimi v Ljubljanskih mlekarnah in v Žitu ni bilo razlik, pa prepoznavamo tudi možnost, da njuno poročanje o družbeni odgovornosti ne odraža resničnega delovanja podjetij. Izdelava letnega poročila je prepuščena podjetju, kar pomeni, da ga lahko uredijo samostojno ali pa za njegovo izdelavo najamejo izvajalca (Razpet, Tič Vesel in Verčič 2003). V letnih poročilih podjetja o družbeni odgovornosti ne poročajo po enotnih standardih, letna poročila pa pogosto uporabijo tudi za lastno promocijo (Slapničar 2007). Kot pravi Slapničarjeva (2007, 25), empirične študije redko potrjujejo, da podjetje resnično deluje tako, kot poroča, ob tem pa vidi »poročilo o družbeni odgovornosti kot premišljeno tržno strategijo, s katero podjetje nagovarja svoje interesne skupine in kjer podjetje samo izbira poudarke in razkritja, hkrati pa je to edina ocena družbene dejavnosti podjetja, ki je zunanjemu uporabniku na voljo.« Trenutno sicer najbolj prepoznaven okvir za poročanje o gospodarskem, okoljskem in družbenem delovanju organizacije je Global Reporting Initiative ali GRI, ki bo letošnje poletje predstavilo četrto generacijo standardov G4. Že danes je v njihovo bazo vpisanih že več kot 12.212 poročil organizacij iz vsega sveta (Global Reporting Initiative 2013, 26. junij). Med njimi ni poročila Ljubljanskih mlekarn in Žita. Razlog, da razlik med podjetjema nismo ugotovili, torej lahko izvira tudi iz poročanja. V Evropi sicer ni predpisano, da morajo podjetja o svoji družbeni odgovornosti poročati, kar pa se bo spremenilo že prihodnje leto, saj je Evropska komisija za naslednje leto najavila novost v poročanju s področja trajnosti, in sicer bo izdala direktivo, ki bo določala obvezno poročanje o trajnosti za vsaj podjetja, ki imajo vsaj 500 zaposlenih (Rečnik 2013, 66).

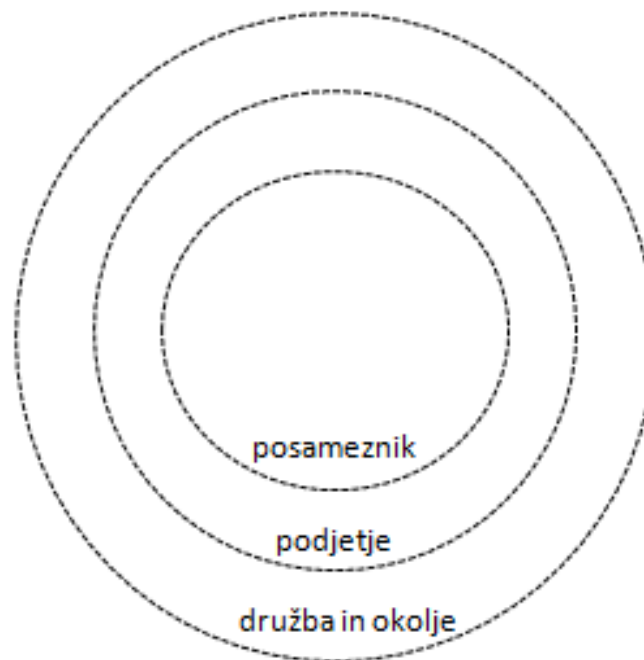
V razpravi smo takoj že našli nekaj izhodišč za nadaljnje raziskovanje. To naj proučuje pomembnost družbeno odgovornega načina poslovanja za zaposlene, vpliv percepcije korporativnega državljanstva na pripadnost zaposlenih, zanimivo področje proučevanja pa bi bilo tudi poročanje podjetij po takšnem modelu poslovanja in vpliv poročanja na vedenje zaposlenih.

V celotni magistrski nalogi lahko opazimo, da je vsebina ves čas deljena na »mi« (podjetje) in »oni« (deležniki in okolje). »Nas« kot podjetje ter »njih« kot deležnike in okolje smo skozi

nalogo opredeljevali, kot da stojita na dveh bregovih, prav tako smo ločevali med podjetjem in posameznikom. Za zaključek razprave zato v premislek in nadaljnji razvoj tega področja predstavljamo Glavasevo (2009) zamisel o holističnem oziroma celostnem modelu poslovanja podjetja.

V teoretičnem delu naloge lahko ugotovimo, da mora podjetje kot korporativni državljan ves čas celostno stremeti k svojem poslovanju in ne sme biti ozko usmerjeno le vase. Holistični model poslovanja pa je tisti, ki ga posameznik lahko začuti v celoti, saj je zaposlen v podjetju, ki je integrirano v družbo, kot prikazuje slika 6.1.

Slika 6.1: Holistična organizacija.



Vir: Glavas (2009, 124).

Da bi lažje razumeli, kako vse tri ravni delujejo med seboj, ga opišimo na primeru tega magistrskega dela. V delu, kjer smo pisali o zavzetosti, smo izpostavili, da več kot posameznik v svoje delo lahko vnese sebe oziroma tistega, kar je po svoji naravi, bolj bo pri delu zavzet (Kahn 1990). Ko je podjetje integrirano v družbo in okolje, bodo zaposleni, ki jim to nekaj pomeni in si želijo več, kot le ustvarjati dobiček, čutili, da lahko v svoje delo vnesejo vse, kar oni so, in bodo zato bolj zavzeti (Glavas 2009, 124). Podobno velja tudi za kreativnost.

Amabilova (1998) navaja številne študije, ki so dokazale, da so zaposleni pri delu bolj kreativni, če lahko delajo skladno z lastnimi načeli in vrednotami in ne delajo le za pozitivni poslovni izid.

Prejšnji poslovni modeli torej ločujejo med »mi« kot podjetje in »oni« kot deležniki in okolje. Za podjetje to pomeni, da je nas eni strani ono samo, na drugi pa so zaposleni, ki jih je treba motivirati oziroma vključiti tako, da bodo čim bolje služili podjetju. Holistični model predlaga združitev naštetega v eno, torej posameznik, podjetje ter družba in okolje so integrirani v eno celoto. Še vedno obstajajo kot posamezne enote, vendar skupaj sestavljajo celoto. Podobno kot celice skupaj sestavljajo telo, tudi posamezniki sestavljajo podjetje, ki je del telesa – družbe (Glavas 2009, 126). To pomeni, da podjetje svoje vrednote uskladi z vrednotami, ki jih imajo zaposleni, in ne, kot je v večini podjetij praksa danes, da podjetja uporabljajo različne tehnike, da vrednote zaposlenih uskladijo z vrednotami podjetja. Collins in Porras (1994) sta s študijo dokazala, da podjetja, v katerih se vrednote zaposlenih ujemajo z organizacijskimi vrednotami, v poslovanju ustvarijo petnajstkrat večjo vrednost od povprečja trga.

## **7. ZAKLJUČEK**

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja se je v medijih pojavila fotografija dvanajstletnega dečka, ki je z golimi rokami šival Nikejeve športne copate. Fotografija je obkrožila svet in kljub prizadevanju podjetja, da popravi svoj ugled, se te reference še danes ni mogel znebiti (Rečnik 2013, 66). Nedvomno je, da ima koncept družbene odgovornosti in njegova popularnost izvir v spremembah in stanjih, ki so posledica neoliberalistične globalizacije, ki je dopuščala tudi opisani primer. Gre za spremembe predstav pri posameznikih in njihovih odzivih na obstoječo družbeno realnost. Malodušje, brezposelnost, nepravična razdelitev dobrin, ogroženost naravnega okolja, izumiranje rastlinskih in živalskih vrst in še bi lahko naštevali, vplivajo na spreminjanje obstoječih pomenov o ekonomiji (Podnar in Golob 2003).

Bistvo se skriva v posameznikih in njihovih pričakovanjih ter odzivih na brezobzirno globalizacijo. To, da imajo svet in njegovi viri svoje meje, je dovolj resno spoznanje tudi za največja podjetja, ki se skušajo prilagoditi, saj je od tega odvisno njihovo preživetje (Podnar



in Golob 2003). Prilagoditi pa se skušajo potrošnikom, zaposlenim, investitorjem, medijem in drugim deležnikom, za katere velja, da zahtevajo družbeno odgovornost podjetij.

Podjetja se v 21. stoletju vse bolj oddaljujejo od takšnega neoklasičnega načina poslovanja, ki je bilo ozko usmerjeno k maksimiranju dobička za lastnike in se ni oziralo na družbene in okoljske vrednote. Na pohodu je nov poslovni model, nekakšna kombinacija tistega iz 19. stoletja, v katerem je podjetje služilo tistim, ki so ga ustvarili, in tistega iz 20. stoletja, ki je ustvarjalo pozitivne poslovne rezultate. Podjetje po novem, družbeno odgovornem modelu, ustvarja dobiček, vendar hkrati skrbi tudi za svoje deležnike, tiste posameznike in/ali skupine, ki jih s podjetjem veže interes in lahko čuti vpliv podjetja, ko to skuša doseči svoje cilje (Freeman 1984, 5). Skrbi tudi za to, da učinkovito ravna z okoljem in skrbno uporablja naravne vire. Tudi prepričanje, da delati v korist družbe in planeta pomeni odpovedovanje dobičku, se počasi nadomešča z idejo, da lahko podjetje počne oboje hkrati, torej ustvarja pozitiven finančni rezultat in deluje v korist družbe. Nekatere raziskave dokazujejo celo obratno: podjetja lahko poslujejo celo bolj donosno, če prispevajo k blaginji ljudi in planeta (Glavas 2009, 1). Odgovoren model poslovanja naj bi pozitivno vplival tudi na zaposlene, s čimer smo se ukvarjali v tem magistrskem delu.

Gre za eno izmed redkih raziskav, ki vplive družbene odgovornosti oziroma korporativnega državljanstva podjetja proučuje na individualni ravni. Večina raziskav je namreč osredotočenih na učinke družbene odgovornosti na podjetje in iščejo odgovore na vprašanje, zakaj je družbena odgovornost pomembna za podjetja. Cilj tega magistrskega dela je bilo ugotoviti, kako odgovorno poslovanje vpliva na zaposlene oziroma ali višja percepcija korporativnega državljanstva podjetja pri zaposlenih povečuje njihovo zavzetost in kreativnost. Raziskovalni model smo zastavili na podlagi pregleda obstoječe literature in študij na tem področju, empirično pa smo ga preverili s pomočjo raziskave. Anketni vprašalnik so reševali zaposleni v Ljubljanskih mlekarnah in v Žitu, dveh velikih živilsko-predelovalnih podjetjih v Sloveniji, rezultate smo dobili s pomočjo multivariatne analize.

Analiza je pokazala, da višja percepcija korporativnega državljanstva povečuje kreativnost in zavzetost zaposlenih. Obe odvisni spremenljivki namreč statistično značilno korelirata z neodvisno spremenljivko. Tako smo obe hipotezi potrdili.

Družbena odgovornost je torej lahko uspešna dolgoročna strategija preživetja in uspevanja podjetij (Golob 2003). Ugotovili smo, da spodbuja zavzetost in kreativnost zaposlenih, temu bodo morali menedžerji v prihodnosti posvetiti veliko pozornosti, da bi izboljšali poslovanje podjetij, ki jih vodijo. Vpliv neopredmetenega premoženja na uspešnost se namreč vse bolj povečuje. Če je imelo leta 1929 opredmeteno premoženje na gospodarstvo dvakrat večji vpliv kot neopredmeteno, ima slednje danes 60 % večji vpliv (Kendrick 1997). In če delovanje podjetja v dobro družbe in učinkovitega ravnanja z okoljem lahko prinaša boljše poslovne rezultate, bodo tudi menedžerji podjetja usmerjali na pot takšnega delovanja. Res je, da ustvarjanje dobička ostaja glavni cilj podjetij, ne pa tudi njihov edini namen. Družbena odgovornost naj bo razumljena kot dolgoročno sredstvo za doseg dobičkov in zmanjšanje stroškov in naj podjetjem pomeni investicijo in pot h konkurenčnosti (Podnar in Golob 2003).

## 8. LITERATURA

- Agle, Bradley R. in L. Agle. 2007. *The Stated Objectives of the Fortune 500: Examining the Philosophical Approaches that Drive America's largest firms*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Aguilera, Ruth V., Deborah E. Rupp, Cynthia A. Williams in Jyoti Ganapathi. 2007. Putting the S back in corporate social responsibility: a multi-level theory of social change in organizations. *Academy of Management Review* 32 (3): 836–863.
- Amabile, Theresa M. 1983. *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, Theresa. 1996a. *Creativity in context: update to the social psychology of creativity*. Oxford: Westview Press.
- Amabile, Theresa. 1996b. Creativity and innovation in organizations. *Harvard Business School* 9-396-239: 1–14.
- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby in Michael Herron. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39: 1154–1184.
- Amabile, Theresa. 1997. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California management review* 40 (1): 37–58.
- Amabile, Theresa M. 1998. How to kill creativity. *Harvard Business Review* 76 (5): 76–87.
- Antislavery – today's fight for tomorrow's freedom*. Dostopno prek: <http://www.antislavery.org/english/> (20. februar 2012).
- Benioff, Marc in Karen Southwick. 2004. *Compassionate capitalism: how corporations can make doing good an integral part of doing well*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Blowfield, Michael in Alan Murray. 2008. *Corporate responsibility: a critical introduction*. New York: Oxford University Press.
- Bowie, Norman. 1991. New directions and corporate social responsibility. *Business Horizons* 13 (4): 56–65.
- Bowen, Howard R. 1953. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Cooperider, David L., Nadya Zhexembayeva, Amanda Trosten-Bloom, Diana Whitney. 2013. Business as an agent of world benefit. V *Handbook for strategic HR: best practices in organizational development*, ur. John Vogelsang, Maya Townsend, Matt Minahan, David Jamieson, Judy Vogel, Annie Viets, Cathy Royal, Lynne Valek, 582–589. New York: American Management Association.

- Carroll, Archie B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review* 4 (4): 497–505.
- Carroll, Archie B. in Ann H. Buchholz. 2003. *Business & society: ethics and stakeholder management*. Mason: Cengage Learning.
- Carney, William J. 1998. Limited liability. V *Encyclopedia of Law and Economics*, ur. Boudewijn Bouckaert in Gerrit De Geest, 659–691. Cheltenham: Edward Elgar.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 2003. *Good business: leadership, flow, and the making of meaning*. New York: Harper & Row.
- Collins, Jim in Porras Jerry I. 1994. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness.
- Cumming, Jane Fiona in Neela Bettridge. 2005. Responding to global business critical issues: a source of innovation and transformation for FTSE 350 companies? *Corporate Governance* 5: 42–51.
- CNNMoney. *Fortune 500*. Dostopno prek: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/full_list/) (10. februar 2012).
- Davis, Keith. 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities. *The Academy of Management Journal* 16 (2): 312–322.
- Elkington, John. 1997. *Cannibals with forks: The triple bottom line od 21<sup>st</sup> century business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Evans, Eric J. 1983. *The forging of the modern state: early industrial Britain 1783-1870*. London: Longman.
- Evropska komisija. 2001. *Green paper: promoting a european framework for corporate social responsibility*. Dostopno prek: [http://eur-ex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-ex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf) (29. maj 2012).
- Evropski parlament. 2003. *Direktiva 2003/51/es evropskega parlamenta in sveta z dne 18. junija 2003 o spremembah direktiv 78/660/EGS, 83/349/EGS, 86/635/EGS in 91/674/EGS o letnih in konsolidiranih računovodskih izkazih posameznih vrst družb, bank in drugih finančnih institucij ter zavarovalnic*. Uradni list Evropske unije 17/Zv. 1. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:17:01:32003L0051:SL:PDF> (22. junij 2013).
- Ferligoj, Anuška in Meta Gnidovec. 2008. *Multivariatna analiza – študijsko gradivo*. Ljubljana: FDV.

- Freeman, Edward R. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, Edward R. in John McVea. 2001. A Stakeholder approach to strategic management. V *Handbook of strategic management*, ur. Michael A. Hit, Edward R. Freeman in Jeffrey S. Harrison, 189–207. New York: Wiley-Blackwell.
- Frederick, William C. 2006. *Corporation be good!: The story of corporate social Responsibility*. Indianapolis: Dog Ear Publishing.
- Friedman, Milton. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dostopno prek: [http://www.4shared.com/office/GHk\\_gt9U/friedman\\_milton\\_capitalism\\_and.html](http://www.4shared.com/office/GHk_gt9U/friedman_milton_capitalism_and.html) (29. maj 2012).
- Gallup. *Engagement at work: its effect on performance continues in tough economic times*. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/161459/engagement-work-effect-performance-continues-tough-economic-times.aspx> (3. julij 2013).
- George, Bill. 2001. Medtronic's chairman Bill George on how mission-driven companies create long term shareholder value. *Academy of Management Review* 15: 39–47.
- Gladwin, Thomas N., James J. Kennelly in Tara-Shelomith Krause. 1995. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *The Academy of Management Review* 20 (4): 874–907.
- Glavas, Ante. 2009. *Effects of corporate citizenship on employees: why does doing good matter?* Cleveland: Case Western Reserve University.
- Global Reporting Initiative*. Dostopno prek: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> (26. junij 2013).
- Goffman, Erving. 1959. *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor.
- Golob, Urša. 2006. *Posameznik in družbena odgovornost podjetja v času transformacije slovenske družbe: doktorska disertacija*. Ljubljana: FDV.
- Golob, Urša in Klement Podnar. 2006. Stičišča družbene odgovornosti podjetja in participacije zaposlenih pri upravljanju. *Industrijska demokracija* 9. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskanje.asp?Sklop=%25&Naslov=%20&Avtor=podnar&letnik=%25&stevilka=%25&besede=&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje> (26. junij 2013).
- Golob, Urša in Klement Podnar. 2007. Participacija zaposlenih in komuniciranje o družbeni odgovornosti podjetja. *Industrijska demokracija* 9. Dostopno prek:

- <http://www.delavska-participacija.com/html/clankiiskanje.asp?Sklop=%25&Naslov=%20&Avtor=podnar&letnik=%25&stevilka=%25&besede=&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje> (27. junij 2013).
- Goodpaster, Kenneth E. 1985. Business ethics, ideology, and the naturalistic fallacy. *Journal of Business Ethics* 4 (4): 227–232.
- Grahovac, Zoran. 2011. *Vpliv zavzetosti na motivacijo zaposlenih in organizacijsko klimo – magistrsko delo*. Ljubljana: FDV.
- Gruban, Brane. 2007. Zavzetost zaposlenih: ključ do človeškega, socialnega in psihološkega kapitala organizacij. Dostopno prek: [http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevisp/gradiva/powerpoint/dsp\\_2007.ppt](http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevisp/gradiva/powerpoint/dsp_2007.ppt) (13. junij 2012).
- Gruban, Brane. 2012. *Kako do večje zavzetosti sodelavcev?* Ljubljana: Dialogos.
- Harter, James K., Frank L. Schmidt, Emily A. Killham in James W. Asplund. 2006. Q12® Meta-Analysis. Dostopno prek: [http://strengths.gallup.com/private/Resources/Q12MetaAnalysis\\_Flyer\\_GEN\\_08%2008\\_BP.pdf](http://strengths.gallup.com/private/Resources/Q12MetaAnalysis_Flyer_GEN_08%2008_BP.pdf) (4. junij 2013).
- Harford, Tim. 2009. *Ekonomist pod krinko*. Tržič: Založba Učila International.
- Heideger, Martin. 1962. *Being and time*. New York: Harper & Row.
- Jančič, Zlatko. 2002. Nova družbena odgovornost podjetij. *Industrijska demokracija* 4 (12): 4–7.
- Jones, David A., Chelsea Willness in Shannon Macneil. 2009. Corporate social responsibility and recruitment: testing person-organization fit and signaling mechanisms. *Academy of Management Proceedings*: 1–6.
- Jones, Thomas M. 1995. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *The Academy of Management Review* 20 (2): 404–437.
- Kahn, William A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Journal of Organizational Studies* 11: 78–88.
- Kahn, William A. 1992. To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations* 45: 321–349.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1999. From spare change to real change: the social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review* 77: 122–132.
- Kennedy, Paul. 1987. *The Rise and fall of the great powers: economic change and military conflict from 1500 to 2000*. New York: Random House.

- Knight, Rebecca. 2006. *Business students portrayed as ethically minded in study*. Dostopno prek: <http://www.ft.com/cms/s/0/ee45a804-63c5-11db-bc82-0000779e2340.html#axzz1rWwem6So> (9. april 2012).
- Korten, David C. 1995. *When corporations rule the world*. West Harford, San Francisco: Kumarian Press, Berrett-Koehler.
- Ljubljanske mlekarne. Dostopno prek: [www.l-m.si](http://www.l-m.si) (24. junij 2013).
- Ljubljanske mlekarne. 2013. *Letno poročilo 2012 skupine in družbe Ljubljanske mlekarne*. Dostopno prek: <http://www.l-m.si/docs/letna-porocila/LM-letno-porocilo-2012.pdf> (19. junij 2013).
- Ljubljanske mlekarne. 2013. *Okoljska izjava za leto 2012*. Dostopno prek: <http://www.l-m.si/docs/letna-porocila/Okoljska-izjava-2012.pdf> (22. junij 2013).
- Luthans, Fred in Suzanne J. Peterson. 2001. Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of Management Development* 21: 376–387.
- Matelič, Uroš, Franc Mali in Anuška Ferligoj. 2007. Kreativno okolje in uspešnost mladih raziskovalcev. *Družboslovne razprave* 55: 71–94.
- McKinsey. 2006. *The McKinsey Global Survey of Business Executives: Business and Society*. Dostopno prek: [http://www.mckinseyquarterly.com/The\\_McKinsey\\_Global\\_Survey\\_of\\_Business\\_Executives\\_\\_Business\\_and\\_Society\\_1741](http://www.mckinseyquarterly.com/The_McKinsey_Global_Survey_of_Business_Executives__Business_and_Society_1741) (9. april 2012).
- Obama, Barack. 2008. *Pogum za upanje: misli o obnovi ameriškega sna*. Ljubljana: Založba Sanje.
- Orlitzky, Marc, F.L. Schmidt in S.L. Rynes. 2003. Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies* 24: 403–441.
- Orlitzky, Marc. 2005. Social responsibility and financial performance: Trade-off or virtuous circle? *University of Auckland Business Review* Autumn 2005: 37-43. Dostopno prek: <http://www.uabr.auckland.ac.nz/files/articles/Volume11/v11i1-social-responsibility-and-financial-performance.pdf> (15. februar 2012).
- Pfeffer, Jeffrey in John F. Veiga. 1999. Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive* 13: 37–48.
- Podnar, Klement in Urša Golob. 2003. Družbena odgovornost podjetij – pobožna želja ali tržna realnost. *Industrijska demokracija* 1. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskanje.asp?>

- Sklop=%25&Naslov=%20&Avtor=podnar&letnik=%25&stevilka=%25&besede=&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje (27. junij 2013).
- Ray, Michael L. in Rochelle Myers. 1989. *Creativity in business*. New York: Doubleday.
- Razpet, Aleš, Mateja Tič Vesel in Dejan Verčič. 2003. *Komuniciranje s finančnimi javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
- Rečnik, Maja. 2013. O trajnosti in družbeni odgovornosti bolje poročati minimalno kot sploh ne. *Marketing magazin* 386: 66.
- Rokeach, Milton. 1973. *The nature of human values*. New York: Macmillan.
- Ryan, Richard M. in Edward L. Deci. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55 (1): 67–78.
- Saks, Alan M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21 (7): 600–619.
- Schaufeli B. Wilmar in Bakker B. Arnold. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour* 25: 293–314.
- Scholte, Jan A. 2000. *Globalization: a critical introduction*. New York: St Martin's Press.
- Schuler, Douglas A. in Margaret Cording. 2006. Corporate social performance—corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of Management Review* 31: 540–558.
- Sharma, Sanjay in Mark Starik. 2004. *Stakeholders, the environment and society*. Northampton: Edward Elgar Publishing Inc.
- Slapničar, Sergeja. 2007. Ali več družbene odgovornosti pomeni dobro novico za lastnike. *Finance* 213: 7.
- Tafra-Vlahović, Majda. 2012. *Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja*. Dostopno prek: [hrcak.srce.hr/file/61695](http://hrcak.srce.hr/file/61695) (10. junij 2012).
- Tierney, Pamela, Steven M. Farmer in George B. Graen. 1999. An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology* 52 (3): 591–620.
- Turban, Daniel B. in Daniel W. Greening. 1997. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal* 40: 658–672.



- Turk, Dejan. 2009. Kanček vesti, osebna stran managementa. *MQ revija združenja Manager* marec 2009: 82.
- Vozel, Mojca. 2004. Družbeno odgovorno je lahko samo konkurenčno podjetje. *Finance* 227: 10–11.
- Waddock, Sandra. 2004. Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review* 109 (1): 5–42.
- Waddock, Sandra. 2006. *Leading corporate citizens*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Weintraub, Roy E. 1993. *The Concise Encyclopedia of Economics: Neoclassical Economics*. Dostopno prek: <http://www.econlib.org/library/Enc1/NeoclassicalEconomics.html> (11. februar 2012).
- Welch, Mary in Paul R. Jackson. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communication: an international journal* 12 (2): 177–198.
- Willard, Bob. 2002. *The sustainability advantage*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Wolf, Martin. 2004. *Why globalization works*. New Haven: Yale University Press.
- World Business Council for Sustainable Development. 2005. *Driving success: human resources and sustainable development*. Dostopno prek: <http://www.wbcsd.org/web/publications/hr.pdf> (10. junij 2012).
- World Commission for Environment and Development. 1987. *Our Common Future*. Dostopno prek: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (21. junij 2013).
- Yunus, Muhammed. 2010. *Novemu kapitalizmu naproti: socialno podjetništvo za svet brez revščine*. Ljubljana: Založba Učila International.
- Zappala, Gianni. 2004. Corporate citizenship and human resource management: a new tool or a missed opportunity? *Asia Pacific Journal of Human Resources* 42: 185–201.
- Žito. Dostopno prek: [www.zito.si](http://www.zito.si) (24. junij 2013).
- Žito. 2013. *1001 okus za 1001 uspeh - Letno poročilo 2012*. Dostopno prek: [http://www.zito.si/fileadmin/template/LETNA\\_OBVESTILA\\_IN\\_POROCILA/POSTAVITEV\\_LETNEGA\\_POROCILA\\_2012\\_SLO\\_zadnja\\_verzija\\_WEB.pdf](http://www.zito.si/fileadmin/template/LETNA_OBVESTILA_IN_POROCILA/POSTAVITEV_LETNEGA_POROCILA_2012_SLO_zadnja_verzija_WEB.pdf) (19. junij 2013).

## 9. PRILOGE

### Priloga A: Anketni vprašalnik

#### PODJETJE KOT KORPORATIVNI DRŽAVLJAN IN ZAPOSLENI

Spoštovani,

iskreno se zahvaljujemo, da ste se odločili za sodelovanje v raziskavi Vpliv podjetja kot korporativnega državljana na zavzetost in kreativnost zaposlenih. Raziskavo v okviru znanstvenega magistrskega študija komunikologije opravlja študentka Fakultete za družbene vede. V magistrski nalogi se ukvarja z vprašanjem, kako poslovni model podjetja, ki poleg ustvarjanja pozitivnega poslovnega rezultata skrbi tudi za družbo in okolje, vpliva na vedenje zaposlenih na delovnem mestu. Vljudno vas prosimo, da vprašanja natančno preberete in na njih iskreno odgovorite. Vprašalnik je anonimen, pridobljeni podatki pa bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
<b>V prvem sklopu vprašanj nas zanima vaš pogled na delovanje PODJETJA, v katerem ste zaposleni, KOT KORPORATIVNEGA DRŽAVLJANA. Zanima nas, koliko se strinjate z naštetimi trditvami. V vsaki vrstici obkrožite en odgovor, pri čemer 1 pomeni <i>sploh se ne strinjam</i>, 5 pa <i>popolnoma se strinjam</i>.</b>					
Naše podjetje veliko pozornosti namenja skrbi za dobrobit vseh deležnikov: zaposlenih, dobaviteljev, kupcev, lastnikov, lokalne skupnosti in drugih.	1	2	3	4	5
Podjetje pri doseganju svojih ciljev upošteva tudi težave, s katerimi se sooča družba in obenem skrbi za naravno okolje.	1	2	3	4	5
Podjetje v okviru svojega poslovanja skrbi le za lastno korist, ne pa tudi za koristi drugih deležnikov (zaposlenih, dobaviteljev, kupcev, lastnikov, lokalne skupnosti in drugih). *	1	2	3	4	5
V strategiji našega podjetja upoštevamo tudi družbene in/ali okoljski izzive.	1	2	3	4	5
V našem podjetju verjamemo, da lahko dober poslovni rezultat ustvarimo le v sodelovanju z vsemi deležniki (zaposlenimi, dobavitelji, kupci, lastniki, lokalno skupnostjo in drugimi).	1	2	3	4	5
Reševanje družbenih in/ali okoljskih vprašanj je sestavni del našega vsakdanjika.	1	2	3	4	5
Zaposlen/a sem pri podjetju, ki verjame, da lahko ustvarja dobiček in obenem spoštuje ljudi.	1	2	3	4	5
Sodelavci s svojim delom dokazujemo, da je naše podjetje zavezano k izboljšanju blaginje ljudi.	1	2	3	4	5
V našem podjetju ne verjamemo, da je mogoče hkrati skrbeti za dobro ljudi in ustvarjati dobiček. *	1	2	3	4	5

Blaginja ljudi je pomemben cilj našega podjetja.	1	2	3	4	5
Zaposlen/a sem pri podjetju, ki verjame, da lahko ustvarja pozitiven poslovni rezultat in obenem skrbi za interese zaposlenih.	1	2	3	4	5
Naše podjetje si ne prizadeva za to, da bi čim manj škodovalo okolju. *	1	2	3	4	5
Ohranjanje okolja je pomemben del poslovanja našega podjetja.	1	2	3	4	5
Podjetje si močno prizadeva, da bi naši izdelki čim manj vplivali na okolje.	1	2	3	4	5
Sodelavci si na delovnem mestu na različne načine prizadevamo za ohranjanje okolja.	1	2	3	4	5
V našem podjetju verjame, da lahko podjetje ustvarja dobiček in obenem skrbi za ohranjanje okolja.	1	2	3	4	5
V podjetju veliko pozornosti posvečamo količini porabljene energije in njenemu vplivu na okolje.	1	2	3	4	5
Podjetje ob doseganju kratkoročnih ciljev upošteva posledice, ki jih bo dolgoročno imelo na okolje.	1	2	3	4	5
Zadovoljiti interese lastnikov je pomemben cilj našega podjetja.	1	2	3	4	5
Pomemben cilj našega podjetja je ustvarjanje dobička.	1	2	3	4	5
Sodelavci skozi svoje delo izkazujemo, da nam je pomembno ustvarjanje dobička v podjetju.	1	2	3	4	5

\* Trditve imajo obrnjene vrednosti.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
<b>V drugem sklopu vprašanj nas zanima, koliko se strinjate z naštetimi trditvami o KREATIVNOSTI PRI DELU. V vsaki vrstici obkrožite en odgovor, pri čemer 1 pomeni <i>sploh se ne strinjam</i>, 5 pa <i>popolnoma se strinjam</i>.</b>					
Pri svojem delu sem izviren/na.	1	2	3	4	5
Ko se mi pri delu porajajo nove ideje, sem pripravljen/a prevzeti tveganja.	1	2	3	4	5
Pri obstoječi delovni opreми in/ali delovnih postopkih sem odkril/a nove možnosti uporabe.	1	2	3	4	5
Rešil/a sem problem, ki je drugim predstavljal težave.	1	2	3	4	5
Preizkušam nove ideje in pristopim k reševanju težav.	1	2	3	4	5
Priložnosti za razvoj novih izdelkov in/ali delovnih postopkov ne prepoznavam.*	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu se mi porajajo nove ideje, povezane z delom.	1	2	3	4	5
Na področju našega dela sem prispeval revolucionarne ideje.	1	2	3	4	5
Sodelavci me prepoznavajo kot kreativnega/o.	1	2	3	4	5

\* Trditev ima obrnjeno vrednost.

V zadnjem sklopu vprašanj nas zanima, koliko se strinjate z naštetimi trditvami o ZAVZETOSTI. V vsaki vrstici obkrožite en odgovor, pri čemer 1 pomeni <i>sploh se ne strinjam</i> , 5 pa <i>popolnoma se strinjam</i> .	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Vem, kaj se na delovnem mestu pričakuje od mene.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu imam na voljo vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu imam vsak dan možnost početi tisto, pri čemer sem najboljši/a.	1	2	3	4	5
V zadnjih sedmih dneh sem bil/a za svoje delo pohvaljen/a.	1	2	3	4	5
Nadrejeni/a me upošteva kot osebo.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu načrtno skrbijo in spodbujajo moj razvoj.	1	2	3	4	5
Moje mnenje pri delu se upošteva.	1	2	3	4	5
Poslanstvo podjetja, v katerem sem zaposlen/a, mi daje občutek, da je moje delo pomembno.	1	2	3	4	5
Moji sodelavci so zavzeti za dobro in kakovostno delo.	1	2	3	4	5
Moj/a najboljši/a prijatelj/ica je iz službe.	1	2	3	4	5
V zadnjih šestih mesecih sem se v službi o svojem napredovanju nisem pogovarjal/a.*	1	2	3	4	5
V zadnjem letu sem na delu imel/a priložnost za učenje in razvoj.	1	2	3	4	5

\* Trditev ima obrnjeno vrednost.

**Za konec vas vljudno prosimo še za nekaj podatkov:**

**Spol (obkrožite):** 1) moški  
2) ženska

**Starost (obkrožite):** 1) do 25 let  
2) od 26 do 35 let  
3) od 36 do 45 let  
4) od 46 do 55 let  
5) nad 56 let

**Zaposlen/a v (obkrožite):** 1) režiji  
2) proizvodnem obratu

**Zaposlen/a v (obkrožite):** 1) mlekarški industriji  
2) prehranski industriji