

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Brinovec

**Vpliv osebnih vrednot menedžerjev na implementacijo družbene  
odgovornosti v podjetjih**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Brinovec

Mentorica:izr. prof. dr. Urška Golob Podnar

**Vpliv osebnih vrednot menedžerjev na implementacijo družbene  
odgovornosti v podjetjih**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

***Zahvala***

***Mentorici izr. prof. dr. Urški Golob Podnar za vso strokovno pomoč in nasvete pri nastajanju magistrskega dela.***

***Hvala tudi vsem intervjuvancem, ki so pomembno pripomogli k zaključku naloge.***

## **Vpliv osebnih vrednot menedžerjev na implementacijo družbene odgovornosti v podjetjih**

S prepoznavanjem družbene odgovornosti v smislu normativnega koncepta (npr. etični odtis), kjer gre za prispevanje resnične prioritete etičnih vprašanj nad dobičkonosnimi, se postopoma širi zavedanje o pomenu vloge posameznih menedžerjev pri udejanjanju družbene odgovornosti. Ob tem njihov vpliv pri izvajanju družbeno odgovornih praks ostaja precej neraziskan. Naloga je zato osredotočena na preučevanje posameznikov kot iniciatorjev družbene odgovornosti v njihovih podjetjih kot na raziskovanje, katere so tiste terminalne osebne vrednote, ki vplivajo na implementacijo družbene odgovornosti. Prav tako med osrednje cilje naloge sodi preučevanje odnosa med korporativno in individualno odgovornostjo, ali lahko korporacijo razumemo kot moralnega akterja ali moramo to oznako v večji meri pripisati posameznikom. Izsledki empiričnega raziskovanja z uporabo metode lestvičenja in intervjujev kažejo, da so posamezni menedžerji pogosto tisti, ki želijo oblikovati moralno okolje, v katerem delujejo. Pri tem izražajo kolektivistične osebne vrednote, ki so nujno potrebne za implementacijo družbeno odgovornih praks, obenem pa se pri izvajanju slednjih zaradi nepodporne organizacijske kulture večkrat poudarjajo racionalne in komercialne koristi družbene odgovornosti.

**Ključne besede: etični odtis, individualna odgovornost menedžerja, osebne prednostne vrednote, implementacija DOP.**

## **The influence of personal values of managers on the implementation of corporate social responsibility in business**

By recognizing social responsibility as a normative concept (e.g. »the ethical footprint«), which is contributing true priority to ethical issues above the issues of profitability, awareness about the importance of the role of individual managers in the implementation of social responsibility is gradually spreading. At the same time their influence in the implementation of socially responsible practices remains largely unexplored. For this reason this thesis is focused on the study of individuals as initiators of social responsibility in their companies as well as on researching which are the terminal personal values that influence the implementation of corporate social responsibility. The other main objective of this thesis is the study of the relationship between corporate and individual responsibility whether a corporation can be understood as a moral actor, or do we have to reserve this trait as mainly describing individuals. The results of the empirical study using the laddering method and interviews show that individual managers are often the ones who shape the moral environment in which they operate. In doing so they reflect collectivistic personal values, which are necessary for implementation of socially responsible practices, while for the realization of such, due to the unsupportive organizational culture, the rational and commercial benefits of corporate social responsibility are often emphasized.

**Key words: ethical footprint, individual manager's responsibility, terminal personal values, implementation of CSR.**

## KAZALO

<b>1 UVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2 KONCEPT DRUŽBENE ODGOVORNOSTI IN NJEGOV POMEN .....</b>	<b>9</b>
2.1 Novo pojmovanje koncepta DOP osnovano na etiki .....	10
2.1.1 DOP kot »etični odtis« .....	10
2.1.2 Integrativen pogled na družbeno odgovornost podjetij .....	11
<b>3 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ IN POSLOVNA ETIKA.....</b>	<b>12</b>
3.1 Poslovna etika .....	12
3.2 Etična ali družbeno odgovorna praksa? .....	13
3.2.1 Vsebinsko razlikovanje med pojmom DOP in poslovna etika.....	14
3.3 Družbena odgovornost kot individualna odgovornost podjetnika.....	15
<b>4 OSEBNE VREDNOTE .....</b>	<b>17</b>
4.1 Definicija vrednot .....	18
4.2 Kategorizacija vrednot glede na tip cilja: prednostno razvrščanje na terminalne in instrumentalne vrednote .....	19
4.3 Kategorizacija vrednot glede na njihov interes: individualistične in kolektivistične vrednote .....	20
4.4 Vrednote kot gonilo vedenja.....	21
4.5 Različne ravni osebnih vrednot .....	22
<b>5 VREDNOTE KOT GONILO DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETNIKOV.....</b>	<b>23</b>
5.1 Korporativna filantropija .....	23
5.1.1 Eksplicitna in implicitna DOP .....	23
5.1.2 Vzroki za razlike med sistemi .....	24
5.2 Diskrecijska pravica menedžerjev .....	27
5.3 Vodstvene vrednote .....	27
5.4 Vrednote vplivajo na etično dimenzijo vedenja .....	29
5.5 Organizacijske in osebne vrednote .....	30

<b>6 TEORETSKI OKVIR ZA ANALIZO IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA .....</b>	<b>31</b>
6.1 Okvir za analizo DOP .....	31
6.2 Tipologija predispozicij za družbeno odgovornost podjetij .....	33
6.2.1 Aktivni družbeno odgovorni podjetniki .....	34
6.2.2 Frustrirani družbeno odgovorni podjetniki .....	35
6.2.3 Konformni posamezniki .....	36
6.2.4 Apatični posamezniki .....	37
6.3 Raziskovalna vprašanja .....	38
<b>7 EMPIRIČNO RAZISKOVANJE DOP MED SLOVENSKIMI MENEDŽERJI .....</b>	<b>39</b>
7.1 Metodologija .....	40
7.1.1 Opis metode .....	40
7.1.2 Potek intervjuja .....	40
7.1.3 Vzorec, zbiranje podatkov in postopek analize .....	41
<b>8 PREDSTAVITEV REZULTATOV .....</b>	<b>43</b>
8.1 Analiza vprašanj odprtega tipa .....	43
8.2 Analiza vprašanj zaprtega tipa in izzvane osebne vrednote .....	46
8.3 Analiza odgovorov posameznih menedžerjev .....	51
8.3.1 Profil menedžerja 1 .....	51
8.3.2 Profil menedžerja 2 .....	53
8.3.3 Profil menedžerja 3 .....	54
8.3.4 Profil menedžerja 4 .....	56
8.3.5 Profil menedžerja 5 .....	57
8.3.6 Profil menedžerja 6 .....	58
<b>9 GLAVNE UGOTOVITVE IN DISKUSIJA .....</b>	<b>60</b>
9.1 Omejitve raziskovanja in smernice za nadaljnje raziskovanje .....	66
<b>10 SKLEP .....</b>	<b>67</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>69</b>

<b>PRILOGA A: Primer metode lestvičenja .....</b>	<b>81</b>
---	-----------

## **KAZALO SLIK IN TABEL**

<i>Slika 6.1: Okvir za analizo DOP .....</i>	32
<i>Slika 6.2: Tipologija predispozicij za DOP .....</i>	34
<i>Tabela 7.1: Prikaz značilnosti podjetij in funkcije menedžerjev .....</i>	42
<i>Slika 9.1: Umestitev menedžerjev v okvir za analizo DOP .....</i>	61
<i>Slika 9.2: Kategorizacija menedžerjev v tipologijo predispozicij za DOP .....</i>	64

## 1 UVOD

Družbena odgovornost podjetij postaja tako znotraj svojega raziskovalnega polja kakor tudi v praksi v veliki meri prepoznana kot posledica zagovarjanja posameznih menedžerjev, pri čemer ti udeležajo svoje osebne vrednote in prepričanja. Ti so namreč pogosto posamezniki, ki oblikujejo moralno okolje, v katerem delujejo (Goodpastor in Matthews v Desai in Rittenburg 1997, 792), dejstvo, ki mnogokrat ostane prezrto. Menedžerji pri tem pogosto udeležajo svoje vrednote navkljub morebitnim žrtvovanjem poslovnih ciljev in tveganjem, kot so slabši poslovni rezultati in posledično nižji lastni izkupiček (npr. Drumwright 1994; Swanson 1995).

V magistrskem delu bomo poskušali pokazati na pomembnost posameznikovih osebnih vrednot in preferenc za formalno posvojitvev in implementacijo družbene odgovornosti (Hemingway in Maclagan 2004, 33). Pri tem bomo izhajali iz štirih ravni, ki opredeljujejo družbeno odgovornost (Carroll 1979, 500), poudarek pa bo sledil četrti diskrecijski komponenti oziroma t. i. filantropiji, ki jo pogosto označujemo kot prostovoljno altruistično delovanje. Glavni namen magistrskega dela bo skozi vidik implementacije družbene odgovornosti prikazati menedžerje kot iniciatorje strategije družbene odgovornosti. Zanimalo nas bo tudi, katere so tiste terminalne končne vrednote, ki usmerjajo posameznike pri njihovem delovanju in sprejemanju odločitev. Na osnovi predstavljenega okvira raziskovalnega problema kot njegove relevantnosti se bomo v magistrskem delu osredotočili na raziskovanje koncepta družbene odgovornosti v povezavi s posamezniki oziroma posameznimi menedžerji kot pobudniki družbene odgovornosti podjetij. Teoretski nastavki za tako razmišljanje v literaturi obstajajo (npr. Hemingway in Maclagan 2004; Hemingway 2005), vendar pa omenjen raziskovalni problem še ni bil podrobneje empirično raziskan.

Nalogo sestavljata teoretični in empirični del. Znotraj teoretskega okvira bomo najprej predstavili koncept družbene odgovornosti. Temu bo sledila primerjava koncepta DOP in poslovne etike, kjer bomo razpravljali o družbeni odgovornosti kot individualni odgovornosti posameznika. Za osvetlitev raziskovalnega problema se bomo nadalje oprli na teorijo vrednot (npr. Schwartz in Bilsky 1987), pri čemer bomo vrednote razdelili v kategorije glede na različne dejavnike. Na osnovi tega bomo vrednote predstavili kot gonilo posameznikovega vedenja in ravnanja. Nadalje bomo vpeli koncept korporativne filantropije, razpravljali bomo o diskrecijski pravici menedžerjev ter o vodstvenih vrednotah in se povpraševali o odnosu med organizacijskimi in osebnimi vrednotami. V nadaljevanju bomo s pomočjo t. i. okvira za



analizo DOP (Hemingway in Maclagan 2004, 34) in tipologije predispozicij družbene odgovornosti (Hemingway 2005, 238) raziskali, kako vrednote posameznikov oziroma menedžerjev in omejitve, s katerimi se srečujejo, vplivajo na implementacijo družbene odgovornosti. Teoretskemu delu bo sledil empirični del z analizo in interpretacijo rezultatov kvalitativne metode lestvičenja in intervjujev.

## **2 KONCEPT DRUŽBENE ODGOVORNOSTI IN NJEGOV POMEN**

Koncept družbene odgovornosti podjetij ima dolgo in pestro zgodovino. Skrb poslovne skupnosti za družbo lahko zasledimo že skozi stoletja, vendar pa formalno pisanje o družbeni odgovornosti v veliki meri sovпада z 20. stoletjem, natančneje od 50. let dalje (Carroll 1999, 268; Garriga in Melé 2004, 51). Družbena odgovornost je postala osrednja tema razvitejših držav (Carroll 1999, 268) oziroma sodobnega dela svetovnega gospodarstva (Golob 2004, 874). Tako je gibanje h konceptu družbene odgovornosti podjetij v zadnjem času deležno pozornosti zlasti s strani evropskih držav (Jančič 2004, 898). V zadnji dveh desetletjih je koncept postajal vse pomembnejši (Golob in drugi 2008, 83), kot takšen pa je njegov diskurz močno prisoten tako v mednarodni akademski kot poslovni sferi (Crowther in Martinez 2007, 26). Kot pomemben koncept se pojavlja znotraj različnih poslovnih ved (Golob 2004, 874) in različnih disciplin (Lu in Liu 2013), pri čemer marketing (npr. Maignan in Ferrell 2004; Maignan in drugi 2005) ni izjema. Z vseprisotnostjo pojma se vse bolj izpostavlja nujnost po spremembi prevladujočega dojemanja družbene odgovornosti kot vira diferenciacije v razumevanje družbene odgovornosti kot standarda poslovanja (Podnar in Golob 2002, 952). Golob (2011, 1573) navaja, da je v današnjih okoliščinah nepredstavljivo za podjetje, da kot njegov edini cilj izpostavlja dobiček za delničarje oziroma lastnike.

Čeprav je koncept družbene odgovornosti podjetij eden najbolj uveljavljenih konceptov v literaturi (Turker 2009, 411) je kljub povečanju pritiskov za njeno vključitev v poslovne prakse (Freeman in Hasnaoui 2011, 419) slednji v literaturi opredeljen precej neenotno (Golob 2004, 874; De Bakker in drugi 2011, 283; Taneja in drugi 2011, 357–358). Kljub številnim prizadevanjem po jasni in nepristranski opredelitvi družbene odgovornosti podjetij ter navkljub veliki porasti literature in znanstvenih člankov (npr. Lockett in drugi 2006; Alcañiz in drugi 2009, 46; Murphy in Schlegelmilch 2013, 1808) še vedno obstaja precej zmede glede njene definicije. Polje družbene odgovornosti podjetij ne predstavlja le množice teorij temveč tudi nenehno širjenje pristopov, ki so sporni, zapleteni in nejasni (Garriga in

Melé 2004, 51; Murphy in Schlegelmilch 2013, 1807). Slednje je postalo ovira, ki povzroča počasen napredek, napačno tolmačenje rezultatov na področju DOP, obenem pa je merjenje DOP še vedno problematično (Taneja in drugi 2011, 357; Turker 2009, 411). Analiza mnogih opredelitev DOP je pokazala, da je umanjkanje skupne definicije sicer pričakovano, saj naj bi DOP predstavljala krovni izraz za mnogo sorodnih pojmov, obenem pa se je koncept razvijal skozi čas kot posledica spreminjajočih se družbenih vrednot. Kot takšno lahko družbeno odgovornost podjetij označimo kot inherentno subjektiven pojem (Matten in Moon 2008, 405). Slednje lahko navežemo z ugotovitvijo Dahlsruda (2008, 1), ki ugotavlja, da se vse obstoječe opredelitve družbene odgovornosti podjetij v veliki meri skladajo, pri čemer poudarja, da ni tolikšne zmede o tem, kako je DOP opredeljena, temveč kako je DOP družbeno konstruirana v specifičnih kontekstih.

## **2.1 Novo pojmovanje koncepta DOP osnovano na etiki**

### **2.1.1 DOP kot »etični odtis«**

Družbena odgovornost kot konstrukt družbe tako nakazuje, da se pomen, ki ga pripisujemo konceptu DOP, razvija v sozvočju s poslovnimi, političnimi in družbenimi spremembami v luči trenutne globalizacije in razvoja na področju množičnega komuniciranja (Taneja in drugi 2011, 343). Prav tako pa se je sčasoma spremenila tudi terminologija, s katero pojasnjujemo pojem DOP. Baden in Harwood (2013, 624) se tako zavzemata za drugačno poimenovanje DOP, in sicer govorita o »etičnem odtisu«. Raziskave so namreč pokazale, da naj bi že podoben uveljavljen izraz ogljikov odtis ustvarjal občutek uspešnosti in proaktivnega vedenja. Metafora odtis je v javnosti imela precejšen odmev, zato se je zdelo, da inspirativno deluje v usmerjanju pozornosti na osebno odgovornost za njihov vpliv. Tako je odtis izraz, ki lahko deluje prek generacij in je kot takšen enako relevanten za posameznike, podjetja in države, saj omogoča skupen jezik in skupno razumevanje. Takšno premišljanje je v nasprotju z dojetjem DOP, ki se povečini osredotoča le na korporacije. Poleg tega je izraz »etičen« izrecno normativen in ne instrumentalen, kot je mnogokrat upodobljena DOP (Schultz in drugi 2013). Dokazi kažejo na to, da izrazi, ki določajo normativna vprašanja kot prednostno nalogo (npr. etično) in imajo tudi konotacijo vpliva (npr. odtis), spodbujajo občutek osebne odgovornosti in učinkovitosti. Slednje pričakujemo, da bolj prispeva k resnični prioritati etičnih vprašanj nad čim višjimi dobički (Baden in Harwood 2013, 625). Takšno pojmovanje in težnjo po zasledovanju pravih etičnih postavk dopolnjuje tudi nova konceptualizacija DOP (Aguinis in Glavas 2013, 314), kjer govorimo o vgrajeni in periferni DOP. Vgrajena DOP

zajema ključne organizacijske kompetence in integrira DOP v strategijo, rutino in poslovanje podjetja ter kot taka vpliva na vse zaposlene. V nasprotju se periferna DOP osredotoča zgolj na dejavnosti, ki niso vključene v strategijo organizacije, eden takšnih primerov je na primer prostovoljstvo.

### **2.1.2 Integrativen pogled na družbeno odgovornost podjetij**

Podobno Murphy in drugi (2013, 86) trdijo, da bi v marketingu moralo premišljanje o družbeni odgovornosti podjetij daleč presežati njeno tradicionalno razumevanje. Res je, da določena tipična prizadevanja, kot sta filantropija in prostovoljnost, premorejo izrazito socialno komponento, pa vendar je v zadnjih letih precej družbeno odgovornih praks in dobrodelnih aktivnosti instrumentalno prežetih z znamčenjem, razvojem izdelkov in s konstruiranjem dobavnih verig, pri čemer obenem predstavljajo gostitelja ostalim strateškim odločitvam podjetja. Murphy in drugi (2013, 87–100) želijo zagotoviti širšo perspektivo družbene odgovornosti v marketingu, pri čemer predlagajo, da bi se moralo DOP obravnavati bolj integrativno kot osrednji koncept preučevanja in prakse v marketingu. Pri predlagani opredelitvi koncepta avtorji dosledno uporabljajo termin »družben« (societal) in ne »socialen« (social), kot je to bilo uporabljeno doslej. Medtem ko naj bi izraza tehnično predstavljala sinonima, pa se pri ponovnem premisleku pokaže nasprotno. Termin »social« izraža določeno razmerje, kako stranka A vpliva na drugo specifično stranko B. »Societal« pa naj bi predstavljal širši pojem, ki zajema večji poudarek k temu, kako organizacija vpliva na blagostanje celotne družbe kot agregata. Obenem poudarek na »societal« namesto »social« opominja tržnike, da njihova dejanja povečini ne izhajajo iz konkurenčne prednosti, ampak rezultirajo iz mandatne obveze do deležnikov in širše odgovornosti do celotne družbe (Murphy in drugi 2013, 93). Murphy in drugi (2013, 100) namreč označujejo strogo strateški pristop k odgovornosti za kratkoviden, kot takšen pa naj bi bil tudi pristop, ki na odgovornost v trženju gleda samo skozi pojem »social«. Avtorji menijo, da je čas za novo in razširjeno definicijo pojmovanja družbene odgovornosti, kjer morajo tržniki razumeti svojo obvezo k družbeni pogodbi, da bi izboljšali skupno blaginjo. Slednje morajo doseči ne le prek svojih produktov in storitev ter zagotavljanja zaposlitev, temveč morajo ugajati tudi interesnim skupinam in deležnikom ter se udeleževati kot dober državljan, ki bo pripomogel k izboljšanju celotne družbe.

Čeprav znanstvena literatura ponuja več kot štirideset definicij družbene odgovornosti podjetij, naj bi le tri opredelitve izstopale po svoji relevantnosti in široki zastavljenosti. Na tej

podlagi Murphy in drugi (2013, 92) predlagajo naslednjo opredelitev koncepta: Družbena odgovornost podjetij v marketingu zajema uravnoteženje legitimnih in upravičenih zahtev deležnikov (predvsem potrošnikov, zaposlenih, okolja, dobaviteljev oziroma ponudnikov, regulatorjev, (lokalne) skupnosti in delničarjev); sprejemanje odgovornosti pri marketinških odločitvah; in vključevanje etičnih in družbenih obvez v marketinške dejavnosti podjetja.

Razlog, da je etika postavljena kot temelj družbene odgovornosti podjetij v marketingu, je preprost. Če korporacija zajema etične principe skozi temeljne vrednote, za katere si prizadeva tudi top management, DOP ne bo ostala samo površinski popravek prepričanj in dejanj korporacije. Takšna razširjena definicija se postavlja po robu naraščajočim kritikam na večino dosedanje literature o DOP, pri čemer naj bi ta bila plitva, oportunistična in obenem socialna le v primeru, ko je finančno ugodna (Murphy in drugi 2013, 93). Nov pogled na družbeno odgovornost podjetij pa je tako veliko bolj holističen, saj sta pri tržnih odločitvah upoštevani tako notranja in zunanja odgovornost. Pri tem je zasledovanje korporacijskih vrednot in etičnih načel seveda temelj, še pomembnejši pa je top management, ki spodbuja in krepi etično kulturo (Murphy in drugi 2013, 99).

### **3 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ IN POSLOVNA ETIKA**

#### **3.1 Poslovna etika**

Za razumevanje vloge posameznikovih vrednot in njegove moralne motiviranosti moramo bolje osvetliti tudi sam pojem poslovne etike. Čeprav je poslovna etika koncept, ki v akademski sferi pridobiva vse več pozornosti, njena definicija še vedno ni zadostna, večina opredelitev pa je zasnovanih povsem abstraktno. Običajne definicije se nanašajo na pravično ali napačno vedenje, pri čemer pa ni popolnoma jasno, kaj je moralno, torej prav in kaj narobe, etično ali neetično. Etika je opredeljena kot pojmovanje tistega, kar je pravilno in pošteno ravnanje (npr. Carroll 1991). Kot koncept sloni na teoretičnem normativizmu, ki predpostavlja, da se etično razlikovanje med prav in narobe lahko kodificira in šele nato uporabi, da bi ugotovili, ali se določeno vedenje šteje za etično ali neetično (Clegg in drugi 2007, 109). Etika predstavlja sredstvo, skozi katerega ljudje v organizacijah opredeljujejo situacije in odločitve na način, da jim pripisujejo družbeno izhajajoče vrednostne sodbe, kar jim omogoča, da presojujejo njihovo relativno »dobroto« (Clegg in drugi 2007, 113–114). Natančneje v zvezi s poslovanjem De George (v Joyner in Payne 2002) poslovno etiko

opredeljuje kot interakcijo etike in poslovanja. Takšna definicija zajema moralno vrednotenje gospodarskega sistema ter posameznikov in njihovih dejanj pri vodenju poslovanja. De George nadalje ponuja dodatno osvetlitev, in sicer naj bi moralne sodbe bile univerzalno uporabne, pri čemer gre za resne zadeve z možnostjo povzročitve hude posledice, obenem pa vzbujajo pohvalo ali krivdo. Poleg tega je mnenja, da lahko moralne sodbe izvaja izključno le vsak posameznik zase, ostali namreč ne morejo vsiliti moralnih sodb za nikogar. De George obenem razlikuje med objektivno in subjektivno moralnostjo. Prva je širša moralnost, imenujemo jo tudi moralni zakon. Subjektivna moralnost pa je posameznikovo lastno prepričanje o pravilnosti ali napačnosti dejanja. Podobno je s konceptom vesti. V poslovnem svetu mora odločevalec včasih izbirati med tema dvema moralnostma; dosleden podjetnik bi se odločil za subjektivni prav. V organizacijskih študijah so raziskovalci poskušali ugotoviti tudi, ali je etika vprašanje posameznika ali organizacije. Nekateri strokovnjaki trdijo, da je etika bistveno individualna odgovornost, spet drugi vztrajajo, da je etika zagotovljena skozi birokratske strukture (Clegg in drugi 2007, 108). Kljub pomanjkljivi definiciji koncepta poslovne etike pa ne moremo mimo dveh postavk. Poslovne etike ne moremo obravnavati ločeno od osebne etike (ali katerekoli druge etike). Poslovanje namreč ni nikoli bolj etično, kot so etični posamezniki, ki so vključeni v posel (Lewis 1985, 377).

### **3.2 Etična ali družbeno odgovorna praksa?**

Z vse pogostejšimi razpravami o družbeni odgovornosti podjetij je postal odnos med poslovno etiko in DOP precej nejasen. V preteklih letih je mnogo raziskovalcev trdilo, da sta DOP in etika komplementarna pristopa, pri čemer gre pri DOP predvsem za zunanji pristop in pri etiki predvsem za notranji pristop organizacije. Izraz DOP v literaturi sicer neredko vključuje etično vedenje, pri čemer je prvi pogosto obravnavan kot krovni pojem (predvsem v evropskih raziskavah), ki zajema etiko, korporativno državljanstvo in ostale družbeno orientirane aktivnosti (Murphy in Schlegelmilch 2013, 1808). Medtem ko v Združenih državah Amerike teoretiki že tradicionalno razlikujejo med omenjenima pojmom (Robin in Reidenbach 1987), mnogi raziskovalci v Evropi področji skorajda enačijo kot sinonima. Holistična razprava glede DOP se je v Evropi namreč pojavila nekoliko kasneje kot pa v ZDA. Možna razlaga slednjega leži v tradicionalno močnejšem sistemu socialne varnosti v evropskih korporacijah (npr. Matten in Moon 2008, 408). Sprva so v Evropi poudarek namenjali zgolj institucionalizaciji poslovne etike ter ločeni razpravi o varstvu okolja in trajnostnem razvoju. Tako so se pretekle raziskave konceptualno osredotočale bodisi na

etičnost ali pa na eno izmed domen DOP, kot je npr. okolje (Menon in Menon 1997). Šele kasneje sta se obe področji združili v bolj holistično razumevanje družbene odgovornosti podjetij, ki je vključevalo ne samo okoljsko ampak tudi korporativno etiko (Murphy in Schlegelmilch 2013, 1807).

Opisan razkol v razumevanju družbene odgovornosti podjetij je nemalokrat povzročal konceptualno zmedo v akademski spisih, saj mnogi teoretiki pozitivne aktivnosti, namenjene družbi, enačijo z etičnimi dejanji. Takšen pristop je lahko težaven, saj zanemarja pomen norm, principov in vrednot, ki poganjajo določeno etično kulturo znotraj podjetja. Na drugi strani literatura s področja družbene odgovornosti podjetij pod tem konceptom upodablja vse preveč aktivnosti. Filantropija, prostovoljstvo zaposlenih, »cause related« marketing in sponzoriranje športnih in kulturnih dogodkov so izrazite navzven usmerjene dejavnosti in zato označene kot družbeno odgovorne, čeprav bi lahko te aktivnosti obravnavali zgolj kot dober PR (Murphy in drugi 2013, 87).

Doslej literatura na področju marketinga tako še ni predložila zadovoljivega odgovora na umanjkanje konceptualnega pojasnila. Natančen pregled objavljenih raziskav sicer kaže na premik od člankov, ki govorijo o poslovni etiki do tistih, ki se bolj osredotočajo na družbeno odgovornost podjetij, poleg tega pa pri slednjih primanjkuje teoretičnih izhodišč (Schlegelmilch in Öberseder 2010). Posledično mnogo strokovnjakov ponuja zelo široko opredelitev družbene odgovornosti podjetij in obenem zelo ozko razlago za njene motive in družbeni vpliv, kar pa seveda omejuje strokovni akademski vpogled (Murphy in drugi 2013, 87).

### **3.2.1 Vsebinsko razlikovanje med pojmom DOP in poslovna etika**

Kot smo že omenili, sta koncepta etika in družbena odgovornost pogosto uporabljena kot sopomenki, čeprav se v vsebinskem smislu precej razlikujeta. Družbena odgovornost je opredeljena kot dolžnost organizacije k maksimiziranju pozitivnega vpliva na deležnike in obenem minimaliziranju njihovih negativnih vplivov. DOP lahko razumemo kot pogodbo z družbo, medtem ko poslovna etika vključuje natančna in skrbno izbrana pravila oziroma hevrstiko poslovnega ravnanja, ki vodijo sprejemanje odločitev (Ferrell in drugi 2011, 39). Z obzirom, da obstajajo štiri ravni družbene odgovornosti, pa bi lahko trdili, da je etika le ena izmed dimenzij družbene odgovornosti, ki zasleduje standarde in preference zaželenega vedenja, ki ga presojujejo deležniki (Ferrell in drugi 2011, 39–40). Gledano iz perspektive družbene odgovornosti, poslovna etika uteleša vrednote, norme in pričakovanja, ki odražajo

interese večine deležnikov, predvsem potrošnikov, zaposlenih, delničarjev, dobaviteljev, konkurentov ter širše in lokalne skupnosti. Če povzamemo z drugimi besedami, ti deležniki skrbijo za to, kar je pošteno, pravično ter s tem spodbujajo podjetje, da je v koraku z njihovimi pravicami in zahtevami (Ferrell in drugi 2011, 37).

Tudi Murphy in drugi (2013, 100) se zavzemajo za razlikovanje med poslovno etiko oziroma etiko v marketingu in družbeno odgovornostjo podjetij. Menijo, da sicer obstaja jasna povezava med pojmom, pri čemer naj bi oba bila odvisna tako od odločitev menedžerjev kot tudi od korporativne politike. Vseeno pa trdijo, da teh dveh področij ne smemo obravnavati kot sinonima. Jasno sta pojma razmejila Ferrell in Gresham (1985), ki trdita, da etično oziroma neetično vedenje zavisi od individualnih dejavnikov in izbor (kar predstavlja domeno poslovne etike) kot tudi od korporativne kulture, v kateri delujejo posamezni menedžerji (domena družbene odgovornosti podjetij). Tradicionalno stališče glede odgovornosti v marketingu je torej razdvojeno – odgovornost je rezultat notranjih motivov ali pa nastopi kot posledica zunanjih pritiskov.

### **3.3 Družbena odgovornost kot individualna odgovornost podjetnika**

Davis (1967) je polemiko sodobnega časa o družbeni odgovornosti pričel z zanimivim vprašanjem, in sicer, »Kaj poslovnež dolguje družbi?«. Čeprav je v Davisovem vprašanju impliciran ameriški način razmišljanja o filantropiji, lahko v slednjem razberemo povpraševanje po individualni obvezi posameznika do družbe. Ta se nanaša na diskrecijsko komponento piramide DO in ne govori o »kolektivni« odgovornosti (odgovornost podjetja), ki prevladuje kot osrednje vprašanje večine današnjih teoretikov in raziskovalcev (Schwartz in Carroll 2003, 504). Takšno razumevanje družbene odgovornosti nas vodi do vprašanja, ali bi morda zaradi velike popularnosti in vpliva Carrollovega modela (1979), bilo smiselno premisliti o alternativnem pristopu k obstoječemu dojemanju družbene odgovornosti podjetja (Schwartz in Carroll 2003, 504). Slednji bi preučeval podjetja zgolj v smislu posrednika pri udejanjanju individualnih pobud, ki izhajajo iz osebnih vrednot in prepričanj posameznih menedžerjev.

Podobno je o DOP razmišljal idejni oče gibanja družbene odgovornosti podjetij Bowen (1953), ki je napisal vpliven članek o družbeni odgovornosti poslovnežev. V njem se je osredotočal predvsem na odločitve posameznih menedžerjev, kar je v nasprotju z današnjim razumevanjem DOP, kjer kot moralni agenti nastopajo večja podjetja in institucionalne

prakse, pri čemer individualno odločanje posameznih vodij ni izpostavljeno. Kot smo že nakazali, je premik od menedžerjev h korporacijam s svojo klasifikacijo DOP nadalje naredil Carroll (1979, 1999, 500), ki opredeljuje družbeno odgovornost podjetij skozi štiri ravni, in sicer govorimo o ekonomski, pravni in etični odgovornosti, pri čemer so vse tri komponente zavezujoče in od vodilnih v podjetju zahtevajo izpolnjevanje njihovih obveznosti, kar pa ne vključuje četrte ravni družbene odgovornosti. Pri slednji govorimo o diskrecijski odgovornosti oziroma o človekoljubnosti, kjer gre za prostovoljno dejavnost, ki ni podvržena zahtevam in pričakovanjem družbe (Buchholtz in drugi 1999, 168–169). Ta presega okvire prava ter kot takšna, kot menita Robin in Reidenbach (1987), predstavlja prevladujočo značilnost literature, ki se ukvarja z družbeno odgovornostjo. Vendar pa omenjene značilnosti te komponente nemalokrat vodijo v odsotnost človekoljubnosti v politiki podjetij in tako je vprašanje, koliko bo organizacija doprinesla skupnosti in deležnikom, pogosto prepuščeno vodstvu samemu (Buchholtz in drugi 1999, 168–169).

Slednja konceptualizacija (Carroll 1999) kljub številnim opredelitvam DOP tako še vedno ostaja vodilna paradigma družbene odgovornosti podjetij na področju upravljanja in družbenih vprašanj. Carroll (1991, 42) pri tem poudarja, da so ekonomska, zakonodajna in etična domena najbolj temeljne za preučevanje družbene odgovornosti podjetij, medtem ko filantropsko odgovornost postavlja v ozadje in jo določa kot manj pomembno kot ostala tri področja. Carroll celo meni, da diskrecijska kategorija lahko pri razumevanju DOP povzroča zmedo in da se morda nekaterim zdi nepotrebna. Priznava tudi, da je lahko v resnici »netočna« (1979, 500) ali celo »napačna« (1993, 33) in da takšne dejavnosti zaradi njene prostovoljne oziroma diskrecijske narave ne moremo obravnavati kot odgovornost.

Kljub začetnim teoretskim nastavkom in posameznim primerom, ki v ospredje preučevanja postavljajo posamezne menedžerje, pa v literaturi o družbeni odgovornosti primanjkuje prispevkov, ki bi bili osredotočeni predvsem na proučevanje vloge posameznikov pri udejanjanju etičnih in socialnih pobud (npr. Post 2003; Post in drugi v Godos–Díez in drugi 2011, 531). Da bi zapolnili obstoječo teoretsko vrzel na tem področju, je relevantno, da problem podrobneje raziščemo. Motive za posvojitve in implementacijo družbene odgovornosti moramo tako nemalokrat iskati predvsem v osebnih vrednotah in prepričanjih posameznikov oziroma menedžerjev, ki pogosto oblikujejo etični okvir na ravni podjetij (Desai in Rittenburg 1997, 792). Duarte (2010, 355) namreč poudarja, da posamezniki oziroma zlasti njihove osebne vrednote igrajo pomembno vlogo pri njihovih odločitvah. Meni, da menedžerjeve osebne vrednote lahko prispevajo k ustvarjanju in ohranjanju družbene



odgovornosti v njihovih podjetjih. Zdi se, da družbena odgovornost v tem smislu morda ni toliko odraz korporativne politike kot pa posledica posameznikovih vrednot in akcij (Hemingway in Maclagan 2004, 39–41), ki v končni fazi tudi bistveno vplivajo na politiko neke organizacije.

Omenjeno vodi tudi k že dolgo pereči polemiki (npr. Moore 1999, 329), ali lahko korporacijo obravnavamo v smislu moralnega agenta ali pa bi morali moralno delovanje pripisati vedenju in odgovornosti posameznika. Mulej (2013) meni, da je družbena odgovornost zgodba o vrednotah, ki morajo sicer postati podjetne, a vendar temeljijo na osebnih vrednotah posameznika, organizacije so v tem kontekstu le orodje ljudi. S tega vidika bi lahko podjetje razumeli zgolj kot posrednika za udejanjanje individualnih pobud, ki lahko v korporativnem in širšem okolju dosežejo spremembe. Hemingway in Maclagan (2004, 41) v zvezi s tem celo pravita, da bi morali izraz »podjetje« v besedni zvezi družbena odgovornost podjetij vnovič premisliti in jo zamenjati oziroma ji dodati izraz »posameznik«.

## 4 OSEBNE VREDNOTE

Za razumevanje preučevanega problema moramo za začetek osvetliti pomen in vlogo vrednot v posameznikovem delovanju. Da bi lahko natančneje opredelili vrednote in določili njihovo funkcijo, moramo za hip poseči tudi po literaturi s področja psihologije, filozofije in upravljanja. Osrednja tema omenjene literature predstavlja vrednote kot gonilo posameznikovega vedenja, pri čemer vrednote delujejo na različnih ravneh (Hemingway 2005, 240). Začetke raziskovanja vrednot moramo iskati ravno na področju filozofije, kjer so skozi študij aksiologije, ki predstavlja idealistični filozofski nauk o vrednotah oziroma etičnih vrlinah, svoje ideje kalili Sokrat, Platon in Aristotel (npr. Raz 2003). O vrednotah so govorili kot o »/.../ stvarih v mislih ljudi, ki se nanašajo na njihovo vizijo o dobrem življenju zase in za njihove bližnje /.../« (Rescher v Hemingway 2005, 240).

Wright (1976, 201) je nadalje povezal koncept vrednot z moralno ideologijo, ki se ukvarja s prepričanji o tem, kaj se smatra kot narobe, in z vrednotami, ki opredeljujejo pozitivne cilje v življenju. Takšna umestitev vrednot predstavlja slednje kot nekakšne »standarde vodenja« (Meglino in Ravlin 1998, 356), ki kot rezultat starševske vzgoje nastanejo kot posledica nagrajevanja, kaznovanja ali deprivacije že v našem otroštvu (npr. Wright 1976, 201). Seveda pa ti standardi vodenja niso stalni in se lahko glede na naše izkušnje spreminjajo in razvrščajo

po pomembnosti (Rokeach 1973). Lahko bi rekli, da je funkcija vrednot v motiviranju posameznika, da doseže zadovoljstvo in se izogne nezadovoljstvu (Rescher v Hemingway 2005, 240), dvakratna. Prvič, pomaga nam opredeliti naše sebstvo in drugič, pomaga nam preživeti. Ljudje namreč s svojim obnašanjem in vedenjem nenehno stremimo k okrepitvi svoje identitete, pri čemer vrednote igrajo pomembno vlogo v procesu določanja in redefiniranja našega sebstva ter izboljšanja naše samozavesti (Rokeach 1973; Wright 1976). Še več, funkcija vrednot vključuje naše potrebe po potrditvi naših vrednot. Kluckhohn (v Meglino in Ravlin 1998, 356) navaja, da vsa dejanja, ki so v neskladju z vrednotami, povzročajo občutke krivde, sramu ali samodeprivacije. Posamezniki tako z namenom, izogniti se omenjenim negativnim notranjim občutkom, razvijejo vedenje, ki je povezano z njihovimi vrednotami (Meglino in Ravlin 1998, 356).

#### 4.1 Definicija vrednot

Pregled sicer številnih različnih opredelitev vrednot v literaturi razkriva pet značilnosti, ki opisujejo formalne karakteristike vrednot (Schwartz in Bilsky 1987, 551) in so skupne večini definicij. Vrednote tako predstavljajo a) koncepte oziroma prepričanja b) glede želenega končnega stanja ali vedenja, ki c) presegajo specifične situacije, d) usmerjajo izbiro oziroma vrednotenje vedenja ali dogodkov in e) so razvrščene po relativni pomembnosti (npr. Maslow 1959; Rokeach 1973).

Poudariti je potrebno, da so omenjene značilnosti zgolj formalne funkcije, ki sicer opredeljujejo vse vrednote, pa vendar ne identificirajo ključne značilnosti vsebine, ki razlikuje eno vrednoto (npr. modrost) od druge (npr. uspeh). Ta točka razlikovanja predstavlja motivacijsko vsebino vrednote. Zavedati se moramo, da so vrednote kognitivne reprezentacije posamezniku pomembnih ciljev in motivacij, o katerih morajo ljudje komunicirati, da bi uskladili svoje vedenje. Vsebinska, ki pomembno ločuje eno vrednoto od druge, je vrsta motivacije oziroma cilj<sup>1</sup>, ki ga predstavlja vrednota (Bilsky in Schwartz 1994, 164).

Williams (v Fritzsche in Oz 2007, 336) trdi, da so redki primeri, ko je posameznikovo vedenje skozi daljše časovno obdobje voden s strani le ene same vrednote. Pogosteje so določena

---

<sup>1</sup> Nanašujoč se na McClelland (1985) so motivi in cilji ločeni osebni konstrukti, ki različno vplivajo na napovedovanje vedenja, v nasprotju z možnostmi, atributi in ostalimi kognitivno vodenimi vedenji. McClelland vidi vrsto oziroma tip cilja kot tisto razlikovalno značilnost, ki ločuje med vsebinami vrednot.

dejanja oziroma njihovo zaporedje usmerjena prek mnogoterega in spreminjajočega se skupka vrednot. Vrednote naj bi bile hierarhično organizirane in kompromisno zamenljive druga z drugo (Rokeach 1979; Schwartz in Bilsky 1987; Meglino in Ravlin 1998). Nizi skupkov vrednot namreč skupaj tvorijo posameznikov sistem vrednot, ki sestoji iz hierarhije oziroma prednostne strukture vrednot, ki temelji na relativnem pomenu posameznikovih preferenc. Williams nadalje navaja, da sistem vrednot predstavlja organiziran sklop prednostnih standardov, ki se uporablja pri oblikovanju izbora objektov in ukrepov, pri reševanju konfliktov, priklicu družbenih sankcij in izpolnjevanju potreb oziroma terjatev za družbeno in psihološko obrambo. Rokeach (1973) še dodaja, da je sistem vrednot trajno organiziran sistem prepričanj, ki sestoji iz zaželenih načinov ravnanja ali končnih stanj. V nadaljevanju bomo obravnavali dva vidika opredelitve vrednot, kot jih definirata Schwartz in Bilsky (1987).

#### **4.2 Kategorizacija vrednot glede na tip cilja: prednostno razvrščanje na terminalne in instrumentalne vrednote**

Ideja sistematične urejenosti oziroma prednostnega razvrščanja naših vrednot se odraža v sistemu vrednot, ki je po mnenju nekaterih raziskovalcev sestavljen iz dveh povezanih sklopov vrednot. Slednja se razlikujeta po tipu cilja, ki naj bi ga vrednote dosegale (Schwartz in Bilsky 1987, 550). V prvi sklop spadajo temeljne intrinzične vrednote, pri čemer Rokeach (1968, 551) slednje poimenuje kot terminalne, končne, zaželene vrednote oziroma kot končno stanje obstoja neke vrednote. Ena izmed takšnih vrednot je na primer zdravje. Drugi sklop vrednot pa se nanaša na načine ravnanja oziroma doseganja naših terminalnih vrednot. Pri slednjih gre za instrumentalne vrednote, ki se uporabljajo kot tehnike za doseganje naših dolgoročnih končnih ciljev. Med instrumentalne vrednote uvrščamo na primer samokontrolo ali odgovornost. Medtem ko premoremo na tisoče vedenj in stališč, Rokeach (1973, 11) ocenjuje, da posedujemo približno osemnajst terminalnih vrednot in od šestdeset do sedemdeset instrumentalnih vrednot. Schwartz in Bilsky (1987, 551) še dodajata, da je takšna kategorizacija vrednot ekvivalentna drugi točki v definiciji vrednot, kjer govorimo o doseganju zelenega končnega stanja (sovpada s terminalnimi vrednotami) ali vedenja (sovpada z instrumentalnimi vrednotami). Čeprav empirične študije podpirajo takšno razvrščanje vrednot, se vseeno poraja vprašanje po takšnem razlikovanju. Rokeach (1973) namreč opozarja, da lahko terminalne vrednote v določenih primerih služijo k spodbujanju ostalih terminalnih vrednot (npr. družbeno priznanje je namenjeno spodbujanju sreče), s čimer delujejo kot instrumentalne vrednote.

### 4.3 Kategorizacija vrednot glede na njihov interes: individualistične in kolektivistične vrednote

Zgoraj omenjena kategorizacija vrednot narekuje predpostavko, če vrednote predstavljajo določene cilje, potem obenem predstavljajo tudi interes posameznika ali skupine (Schwartz in Bilsky 1987, 551). Tako poleg tega, da z vrednotami krepimo našo samopodobo, moralni značaj vrednot teži k delovanju v interes družbe (Rokeach 1973, 9). Takšno mnenje sta delila tudi Schwartz in Bilsky (1987, 551), ki sta sklénila, da so vrednote kognitivne reprezentacije treh vrst univerzalnih človekovih zahtev<sup>2</sup>: bioloških potreb organizma, družbeno interakcionalnih zahtev za medsebojno usklajevanje in družbeno institucionalnih zahtev za skupno blaginjo in preživetje. Dvojni namen delovanja vrednot, tj. krepitev občutka sebstva in blaginje celotne družbe, bi lahko navidezno označili kot dihotomijo oziroma nasprotje osebnih vrednot; gre za kategorizacijo, ki jo lahko opišemo kot individualistično ali kolektivistično (Hemingway 2005, 241).

Podobno meni England (1973, 84), ki navaja, da so vrednote »individualistično« ali »kolektivistično« orientirane, pri čemer jih razmeji še na »težke« (npr. uspeh, tekmovanje, agresivnost) in »lahke« vrednote (npr. strpnost in sočutje). Omenjeno kategorizacijo je podprl tudi Rokeach (1973, 9), ki razmeji vrednote na tiste, ki imajo bodisi »osebni poudarek« ali »družbeni poudarek« oziroma so »self-centered« ali »social-centred«. Meglino in Ravlin (1998, 375) pri slednjih govorita o »ljudeh z visoko skrbjo za druge«, kar predstavlja kolektivistično usmerjenost. Schwartz in Bilsky (1987, 551) v svoji razpravi o individualističnih in kolektivističnih vrednotah razložita, kako so vrednote, kot so ambicije ali užitek, lahko predstavljene kot takšne, ki služijo individualističnemu interesu, medtem ko odgovornost in ustrezljivost služita kolektivističnemu interesu. Spet druge vrednote, kot je npr. modrost, lahko služijo obema vrstama interesov. Opozarjata še, da v visoko kolektivističnih kulturah, kar lahko zasledimo npr. na Kitajskem, vrednoti, kot sta dosežek in uspeh, bolj kot individualnemu služita kolektivnemu interesu (Schwartz in Bilsky 1987, 560).

Omenjeno preišljanje vrednot relevantno in pomembno doprinese k razpravi o družbeno odgovornih podjetnikih, za katere bi lahko pričakovali, da (vsaj delno) premorejo

---

<sup>2</sup> Da bi posamezniki bili učinkoviti člani družbe, morajo komunicirati, prepoznavati, preišljati in načrtovati odzive na vse tri univerzalne zahteve. Skozi kognitivni razvoj postane posameznik zmožen zavestno predstaviti zahteve kot svoje cilje ali vrednote. Preko socializacije in z učenjem kulture spoznava skupne izraze, ki mu omogočajo komunicirati o ciljih in vrednotah. Na primer potreba po spolnosti je transformirana v vrednoto intimnosti ali ljubezni, zahteva po koordinaciji menjave virov v vrednoto enakosti in poštenosti ter potreba po skupnem preživetju v vrednoto nacionalne varnosti ali svetovnega miru (Schwartz in Bilsky 1987, 560).

kolektivistične vrednote, ki spodbujajo razvoj družbene odgovornosti znotraj podjetij. Seveda je stvar razprave, ali tiste s kolektivističnimi vrednotami usmerja resnična skrb za druge ali pa je altruizem oziroma nesebičnost zgolj funkcija lastnih interesov (Hemingway 2005, 241). Ker pa je altruizem precej zapleteno področje, se v magistrskem delu z njim ne bomo podrobneje ukvarjali. Iz zgornje razprave je razvidno, da naše vrednote ne delujejo le na različnih ravneh, v smislu individualističnih in kolektivističnih interesov, temveč jih štejemo tudi kot gonilo našega vedenja. V ta namen je raziskava osebnih vrednot še posebej pomembna za preučevanje družbeno odgovornega podjetništva.

#### **4.4 Vrednote kot gonilo vedenja**

Do sedaj je bilo opravljeno precejšnje število empiričnih raziskav, ki kažejo na osrednjo vlogo vrednot pri oblikovanju našega vedenja in nadaljnjega ravnanja (npr. England 1967; Rokeach 1968, 1973; Lusk in Oliver 1974; Wright 1976; Fritzsche 1995; Meglino in Ravlin 1998; Oliver 1999; Agle in Caldwell 1999). Številni teoretiki tako menijo, da je posameznikovo vedenje posledica njegovih vrednot in stališč oziroma da vrednote zagotavljajo podlago za razvoj posameznikovega vedenja, ki vodi v specifično odločanje. Williams v (Hemingway 2005, 241) navaja, da osebne vrednote služijo kot »merilo standardov in preferenc«, pri čemer trdi, da imajo vrednote kognitivne, emocionalne/efektivne in usmerjevalne vidike, ki pri polni konceptualizaciji postanejo kriteriji za sodbo, preference in izbiro. Slednje nakazuje, da naše vrednote delujejo kot hevristična naprava oziroma bližnjica odločitev. Dejanske izbire obnašanja izhajajo iz konkretnih motivacij v specifičnih situacijah, ki so delno določene s predhodnimi prepričanji in vrednotami akterja.

Zdi se, da med raziskovalci vlada trdno soglasje, da osebne vrednote igrajo pomembno vlogo pri sprejemanju etičnih odločitev, vseeno pa moramo pri proučevanju vpliva vrednot na vedenje zavzeti kritičen pogled. Raziskovalci namreč opozarjajo na morebitno preveliko poudarjanje napovedovanja vedenja skozi vrednote in zanemarjanje ostalih dejavnikov vedenja, kot so okoljski dejavniki (npr. England 1967; Meglino in Ravlin 1998). Slednje nakazuje, da obstajajo neločljivi epistemološki, ontološki in posledično metodološki problemi, povezani z raziskovanjem vrednot. K možnosti, da se napaka povečuje, pa pripomore tudi, če vrednote delujejo na različnih ravneh (Hemingway 2005, 242).

## 4.5 Različne ravni osebnih vrednot

Agle in Caldwell (1999) podata kritiko na večina raziskav glede vrednot in poslovanja, ki so bile objavljene med letoma 1989 in 1999 ter kot glavno napako označujeta prezrto razlikovanje med vrednotami, ki delujejo na različnih ravneh. Njun okvir opredeljuje te ravni kot posameznikove, organizacijske, institucionalne, družbene in globalne vrednote. Empirično delo v našem primeru bo seveda obsegalo osebno raven oziroma vrednote na posameznikovi ravni, za podrobnejše razumevanje delovanja menedžerjev v podjetju pa se bomo dotaknili tudi organizacijskih vrednot.

Pri raziskovanju, katere vrednote vplivajo na posameznikovo vedenje, lahko namreč v primeru osebnih in organizacijskih vrednot pride do zmede. England (1978) slednje razloži na primeru t. i. posvojenih vrednot. Pri posameznikovih vrednotah tako avtor razlikuje med »zasnovanimi« ali »izraznimi« vrednotami in »nerelevantnimi« ali »šibkimi« vrednotami. Nerelevantne oziroma šibke vrednote naj bi imele malo ali povsem ničel vpliv na vedenje, medtem ko naj bi izrazne vrednote bile prevedene iz namere v vedenje. Izrazne vrednote nadalje razvrsti v operativne (z visoko verjetnostjo, da bodo prevedene v dejansko vedenje); predvidene (zmerna verjetnost) in posvojene. Posvojene vrednote niso toliko del osebnosti same in njene strukture posameznika in na obnašanje v veliki meri vplivajo zaradi situacijskih dejavnikov. Tako lahko pričakujemo, da se konformisti oziroma konformni posamezniki (glej Sliko 2) obnašajo v skladu z njihovimi posvojenimi vrednotami, saj pri svojem delu niso toliko moralno motivirani, ampak delujejo zgolj zaradi ukazov vodstva. Glede na model, ki ga je zasnoval England (1978, 36), so vse osebne vrednote potencialne vrednote.

Neke vrednote očitno prevladujejo nad drugimi, kar predstavlja hierarhijo vrednot (Mele 1995, 145) oziroma meta red s prevladujočimi vrednotami (Wright 1976; Meglino in Ravlin 1998), ki zaseda osrednji prostor v psihi posameznika (npr. Maclagan 1998, 97). Resnični izziv za raziskovalca je tako ugotoviti, katere so tiste dominantne vrednote, ki usmerjajo posameznikovo vedenje. Katere vrednote delujejo kot katalizator družbeno odgovornega podjetnika? Kot smo že omenili, to predstavlja velike metodološke težave (Hemingway 2005, 242), vseeno pa bo slednje eno izmed ključnih vprašanj našega raziskovalnega dela.

## 5 VREDNOTE KOT GONILO DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETNIKOV

### 5.1 Korporativna filantropija

Za osvetlitev obravnavanega problema moramo podrobneje raziskati tudi pojem filantropije. Nam najbolj znana je opredelitev avtorja Carroll (1979), ki filantropijo definira kot del širšega področja družbene odgovornosti podjetja. Najpomembnejši naj bi po njegovem mnenju bili ekonomska in pravna odgovornost, sledila pa naj bi jima etična odgovornost. Čeprav v resnici ni potrebno, da so menedžerji etični, se od njih pričakuje izpolnjevanje določenih etičnih obveznosti. Na koncu imamo še diskrecijsko (prostovoljno) odgovornost, kamor prištevamo filantropijo. Ker gre za popolnoma prostovoljno dejavnost, ni niti potrebna niti pričakovana - je samo zaželeno (a ne med vsemi). Tako naj bi bila diskrecijska kategorija med vsemi štirimi odgovornostmi po pomembnosti pondirana najnižje (Carroll 1979), kar je bilo dokazano tudi empirično. Koliko bo korporacija prispevala družbi, je tako v večini primerov odvisno od vodstva samega. Korporativna filantropija je pogosto »zadnja notri in prva zunaj« na spisku dejanj podjetja.

#### 5.1.1 Eksplicitna in implicitna DOP

Med korporacijami in širše med različnimi sistemi je opaziti različno dojetje in izvajanje družbeno odgovornih praks. Primerjalna raziskava na področju DOP med Evropo in ZDA je namreč identificirala izjemne razlike med podjetji (Matten and Moore 2008, 404), pri čemer govorimo o eksplicitni in implicitni DOP. S konceptom eksplicitna DOP govorimo o korporativni politiki, ki prevzema in artikulira odgovornost do določenih družbenih interesov. Običajno obsegajo prostovoljne programe in strategije s strani podjetij, ki združujejo socialne in gospodarske vrednote ter naslavljajo zadeve, ki se dojemajo kot del družbene odgovornosti podjetja. Eksplicitna DOP je lahko odgovor na pritiske interesnih skupin, lahko vključuje partnerstvo z vladnimi in nevladnimi organizacijami, lahko pa se celo oblikujejo zaveznitva z drugimi korporacijami. Kot takšna temelji na diskrecijski pravici menedžerjev oziroma korporacij in ne odraža bodisi avtoriteto vladnih organov ali širših formalnih in neformalnih institucij (Matten in Moon 2008, 409). Na drugi strani govorimo o implicitni DOP, kjer gre za vlogo korporacije znotraj formalnih in neformalnih institucij, ki skrbijo za družbene interese in blaginjo. Implicitna DOP običajno obsega vrednote, norme in pravila, ki izhajajo iz (obveznih in običajnih) zahtev korporacij pri naslavljanju deležniških vprašanj in opredeljujejo ustrezne obveznosti akterjev podjetij v kolektivnem smislu in ne individualnem.

Medtem ko v reprezentativnih podjetjih, ki niso v zasebni lasti, pogosto neposredno sodelujejo pri opredelitvi in legitimizaciji teh zahtev, individualne korporacije oziroma tiste v privatnem lastništvu pogosto ne artikulirajo svoje različice takšne odgovornosti (Matten in Moon 2008, 409–410). Implicitna DOP ni zasnovana kot prostovoljna in namerna odločitev podjetja, temveč kot reakcija oziroma odsev na korporacijsko institucionalno okolje. V nasprotju je eksplicitna DOP namerna, prostovoljna in pogosto strateška odločitev podjetja. Mnogo elementov implicitne DOP se pojavlja v obliki kodificiranih norm, pravil in zakonov, pri čemer pa ti konvencionalno niso eksplicitno opisani kot DOP (Matten in Moon 2008, 410).

### 5.1.2 Vzroki za razlike med sistemi

Na mestu je torej vprašanje, zakaj med sistemi, ki si sicer delijo predpogoje za DOP, obstajajo izraziti kontrasti, pri čemer govorimo o eksplicitni DOP v ZDA in o bolj implicitni različici v Evropi. Odgovor moramo iskati v ustreznem nacionalnem poslovnem sistemu. Čeprav vsi trgi nujno spodbujajo ekonomske interese udeležencev, so korporativne odločitve in izbire glede strategij obarvane z njihovim družbenim in političnim kontekstom (Matten in Moon 2008, 407). Tako je DOP v ZDA vgrajena v institucije in kulturo, še zlasti v tradicijo individualizma, demokratičnega pluralizma, moralizma in utilitarizma. Matten in Moon (2008, 409) pri tem dodajata, da so značilni elementi evropske DOP integrirani v nacionalnih poslovnih sistemih kot so industrijski odnosi, delovno pravo in uprave podjetij. Glede na to, da so različne družbe razvile različne sisteme trgov, ki odražajo njihove institucije, njihove običaje in etiko ter družbene odnose, bi lahko pričakovali določene razlike v načinih, na katere korporacije izražajo in opravljajo svojo družbeno odgovornost (Matten in Moon 2008, 407).

Nacionalne razlike v DOP lahko razložimo z zgodovinsko rastjo institucionalnih okvirov, ki oblikujejo nacionalne poslovne sisteme. Prvi izmed takšnih okvirov je politični sistem. Ključna točka razlikovanja med ameriškim in evropskim političnim sistemom je moč države. Ta naj bi bila večja v evropskih državah kot pa v ZDA. Obenem pa je za evropske vlade značilno, da so na splošno bolj vpete v gospodarske in družbene aktivnosti. V evropskih državah poznamo nacionalizirane sisteme zdravstvenega ter pokojninskega zavarovanja in ostalih socialnih ugodnosti, spet drugi pooblaščajo korporacije, da prevzamejo tovrstne odgovornosti. V ZDA so korporacije deležne več diskrecije, saj je vlada manj aktivna v politikah podjetij. Država se vključuje samo prek oblikovanja spodbud za delodajalce, ki



zagotavljajo socialne koristi prek negativnih davčnih izdatkov (Matten in Moon 2008, 407–408). Drug sistem je finančni sistem. Trg z delnicami oziroma borza je najpomembnejši vir kapitala podjetij, zato morajo korporacije vlagateljem zagotoviti visoko stopnjo transparentnosti in odgovornosti. V evropskem modelu kapitalizma so podjetja vgrajena v omrežju majhnega števila velikih investitorjev, kjer glavno vlogo igrajo banke. V okviru evropskega modela delničarji poleg deležnikov prav tako igrajo pomembno vlogo, včasih celo enakovredno ali pomembnejšo od deležnikov (Fiss in Zajac 2004). Pozabiti ne smemo tudi na kulturni sistem. V ZDA in Evropi sta kulturna sistema ustvarila zelo različne predpostavke glede družbe, gospodarstva in vlade. Za Američane je značilno, da imajo relativno moč za filantropijo, relativno sposobnost poslovnih ljudi za njeno udejstvovanje, relativen skepticizem glede velike države in relativno zaupanje v moralno vrednost kapitalizma. V Ameriki je posledično močnejše prisotna etika skrbništva (stewardship) in vračanja družbi. Carnegie (v Matten in Moon 2008) omenjeno povzema kot dolžnost premožnega človeka, ki mora preučiti vse prihodke in presežke kot skrbniške sklade, ki jih naj upravlja na način najboljšega izračuna v korist skupnosti. Slednje je v nasprotju z večinsko evropsko kulturo, ki se naslanja na določene reprezentativne organizacije, pa naj gre za politične stranke, sindikate, združenja delodajalcev ali pa cerkve in države. Pozabiti pa ne smemo tudi na samo naravo podjetij. Institucionalni okvir v državi določa tudi ključne strukturne značilnosti za podjetja, vključno s stopnjo, do katere zasebne hierarhije nadzorujejo gospodarske procese, stopnjo diskrecije, ki jo lastniki omogočajo menedžerjem pri upravljanju podjetja in organizacijske sposobnosti, da se odzivajo na različne spremembe. Medtem ko v Ameriki prevladujejo tržne oblike pogodbenega lastništva, v Evropi prevladuje neposredno lastništvo oziroma zavezništva, ki so spletena prek omrežij bank, zavarovalnic ali celo nevladnih akterjev. Evropske države, predvsem Francija in Velika Britanija, so zgodovinsko gledano imele visoko stopnjo javnih lastništev in javnih naložb v zasebni industriji. Tako imajo evropske korporacije obseg vdelenih odnosov z relativno širokim naborom družbenih zainteresiranih strani.

Vseeno pa moramo poudariti, da so med evropskimi korporacijami vse bolj vidni premiki od implicitne do bolj eksplicitne DOP. Postopno sprejemanje eksplicitne odgovornosti se nanaša na širšo nacionalno (in nadnacionalno) evropsko institucionalno razporeditev, ki spodbuja sprejetje rešitev na korporacijski ravni menedžerjev (Matten in Moon 2008, 417). Slednje nam vzbuja razmislek, kakšen sistem družbene odgovornosti trenutno prevladuje v Sloveniji. Ali ta temelji predvsem na zakonodaji in običajnih ter obveznih zahtev korporacije ali pa

družbena odgovornost izhaja predvsem iz diskrecijske pravice menedžerjev in njihove moralne motiviranosti in vrednot? To bomo posredno ugotavljali v delu, vsekakor pa drži dejstvo, da imamo v Sloveniji težave glede prepoznavanja bistvenih vrednot, kar pa je povzročila tranzicija iz socialistične ureditve v tržno gospodarstvo. Pričakovanja ljudi glede prehoda so bila velika, kakor tudi v vseh ostalih tranzicijskih državah in »kapitalizem po meri človeka« (Lorenčič 2011, 60–61), kot smo si ga v Sloveniji predstavljali, je žal ostal le iluzija. Kosec Zorko (2009, 392–396) pri tem govori o porazdelitvi vrednot med kapitalističnim in socialističnim gospodarstvom. Na načelni ravni naj bi ljudje v zadnjem času postopoma sicer bolj pozitivno vrednotili dobiček, učinkovitost in zasebno lastnino, ki predstavljajo tipične kapitalistične attribute. Vseeno pa ljudje na empirični ravni še vedno zavračajo zmanjševanje obsega socialne države zaradi uveljavljanja tržnih načel in avtonomizacije gospodarskih subjektov ter z dobičkom pogojeno vse višjo družbeno neenakost.

Zgoraj opisane trditve se nanašajo na razlike v sistemih, vprašati pa se moramo tudi po razlikah na mikroravni, in sicer, zakaj se sama podjetja tako zelo razlikujejo v svoji »radodarnosti«. Navkljub vplivu, ki ga filantropija premore na podjetja in družbo, razmeroma malo vemo o tem, zakaj se njihova dejanja razlikujejo v tolikšni meri. Številne študije so razširile naše vedenje o korporativni filantropiji z raziskovanjem številnih determinant, kot so velikost podjetja, vodstvena sestava, finančno poslovanje, institucionalne sile, industrijski sektor, organizacijska starost in tudi vodstvene vrednote (npr. Buchholtz in drugi 1999, 168; McWilliams in Siegel 2001). Polemika, ali bi podjetja morala filantropijo vključiti v svojo politiko, je nadaljevanje dalj trajajoče razprave. Nasprotovanje korporativni filantropiji je zakoreninjeno že v t. i. Friedmanovi »zablodi«, kjer trdi, da podjetja izpolnjujejo družbeno odgovornost zgolj s tem, ko ustvarjajo dobiček za delničarje. Tako bi filantropija bila upravičena le v primeru, da bi povečevala bogastvo delničarjev, v nasprotnem pa predstavlja zlorabo njihovega denarja (Buchholtz in drugi 1999, 169).

Vseeno obstaja mnogo zagovornikov korporativne filantropije, ki se osredotočajo predvsem na njene rezultate, na trditve o družbeni odgovornosti podjetij in o dobrem, ki ga je možno ustvariti. Korporativno filantropijo moramo razumeti v skladu z etiko vrlin, ki zaobjema sistem mišljenja, ki se osredotoča na kakovost posameznikovega značaja. Čeprav je korporativna filantropija dejanje organizacije, dejansko izvira skozi odločitve posameznih menedžerjev. Kot takšna predstavlja akt dejanja, pri čemer bi lahko trdili, da tako radodarnost in sočutje, ki sta neločljivo povezana s tem dejanjem, ponazarjata dober značaj posameznika (Solomon v Buchholtz in drugi 1999, 169).

## 5.2 Diskrecijska pravica menedžerjev

Vrednote se pogosto izrazijo skozi menedžerjevo možnost izvajanja diskrecijske pravice oziroma pravice do prostega preudarka. Slednje predstavlja nekakšno pooblastilo za sprejemanje odločitev in ukrepov v dani situaciji, in sicer v skladu z lastno presojo (Hemingway in Maclagan 2004, 35–39). Avtorja dodajata, da diskrecijska pravica menedžerja deluje kot spodbujevalec družbenih sprememb, kar posameznemu menedžerju omogoča, da zasnuje oziroma spremeni določene projekte v skladu z njegovimi osebnimi vrednotami.

Diskrecijska pravica oziroma pravica do prostega preudarka pri upravljanju podjetij se močno razlikuje v posameznih organizacijah. Višina diskrecije, ki jo je menedžer dovoljen izvajati pri svojih odločitvah, je odvisna od treh dejavnikov, in sicer od zunanjega okolja, notranje organizacije in menedžerjevih individualnih značilnosti (Hambrick in Finkelstein v Buchholtz in drugi 1999, 172). Omenjeni dejavniki skupaj ustvarjajo raven diskrecije, ki jo ima vodja pri sprejemanju strateških odločitev, kot je na primer pristop podjetja k človekoljubnosti oziroma filantropiji. Večja kot je stopnja diskrecije, večja bo osebna vpletenost in odgovornost vodje pri odločitvah človekoljubne narave (Wood 1991), ter večja kot je raven osebne odgovornosti, težje je odreči ali prezreti človekoljubne dejavnosti. Mnogi teoretiki poudarjajo, da je stopnja vodstvenega nadzora v korporaciji pomemben dejavnik pri človekoljubnih odločitvah. S stopnjo lastništva delnic »insajderjev« kot približek vodstvenega nadzora so raziskovalci pokazali, da je notranje lastništvo pozitivno povezano z ravno filantropije. Človekoljubno »dajanje« menedžerjem obenem ponuja priložnost, da vplivajo na imidž, ki ga predstavljajo pomembnim interesnim skupinam, s čimer pospešujejo tudi lastne interese (Haley v Buchholtz in drugi 1999, 172). Seveda pri tem ne smemo pozabiti, da lahko menedžerji nudijo le toliko, kolikor dovoljujejo sredstva podjetja. S svojo pravico do prostega preudarka lahko presojujejo le do te mere, kolikor človekoljubno dejavnost omogočajo viri podjetja. Vpliv slednjih se je izkazal kot zanemarljiv le v primeru, ko sta prisotni obe spremenljivki, tako diskrecijska pravica kot menedžerjeve vrednote (Buchholtz in drugi 1999, 172–182).

## 5.3 Vodstvene vrednote

Pričakovali bi, da menedžerjeve vrednote ležijo v osrčju korporativne filantropije. Znano je, da so vrednote menedžerjev osrednjega pomena za strategijo procesa, saj vplivajo na izbiro in odločitve, ki jih menedžerji sprejemajo (Hambrick in Mason 1984). Vrednote vplivajo na način, kako menedžerji vidijo, zaznavajo in si razlagajo prispevke kot tudi izbire, ki jih

naredijo v odgovor (npr. England 1967). Glede na štiri komponente družbene odgovornosti, ki jih predlaga Carroll (1979) v svojem modelu družbene odgovornosti podjetij, bi lahko trdili, da so diskrecijske dejavnosti, kamor spada tudi filantropija, najpogosteje posledica menedžerjevih vrednot, saj niso niti zahtevane niti pričakovane od družbe ali okolja (Buchholtz in drugi 1999, 173).

Vrednote top menedžerjev so torej navadno razvidne iz pristopa njegovega podjetja k filantropiji, pri čemer so raziskovalci podprli povezavo med menedžerjevimi vrednotami in korporativnim »dajanjem«. Namreč ravno pri diskrecijskih aktivnostih ima vodja veliko maneverskega prostora, saj posamezne značilnosti menedžerja izvajajo njihov najmočnejši vpliv ravno v tej domeni (Finkelstein in Hambrick 1996). Mnogi raziskovalci (npr. Miller in drugi 1982) ugotavljajo, da vodstveni nadzor močnejše vpliva v manjših podjetjih. Slednja namreč omogočajo menedžerjem večji nadzor in pravico do prostega preudarka, posledično pa se menedžerjeva osebnost odraža v strategiji podjetja.

Nekateri raziskovalci pri tem opozarjajo, da menedžerjeve vrednote le delno posredujejo razmerje med vodstveno diskrecijo in korporativno filantropijo (Buchholtz in drugi 1999, 174). Razlog lahko pripišemo sledečemu. Naraščajoči pomen strateške korporativne filantropije je namreč omajal povezavo med menedžerjevimi vrednotami in aktom dajanja podjetja. Strateške človekoljubne odločitve se nanašajo na konkurenčni položaj podjetja, saj je strateška filantropija namenjena večanju konkurenčne prednosti podjetja in tako ni nujno, da ustreza menedžerjevim vrednotam. Tako filantropija vse bolj postaja eno izmed strateških orodij, s katerimi menedžerji povečujejo dobiček, gradijo potrošnikovo lojalnost, zvišujejo moralo zaposlenih in gradijo odnose z lokalno skupnostjo (Buchholtz 1999, 167). Vrednote še vedno igrajo določeno vlogo, vendar je ta le delna (Buchholtz in drugi 1999, 182). Ob tej predpostavki se filantropija ne razlikuje več tako močno od ostalih odločitev, s katerimi se soočajo menedžerji v podjetju, kar lahko odraža mnoge gospodarske in konkurenčne pomisleke. Ravno zaradi porasti strateške filantropije nekatere človekoljubne odločitve posledično zaobidejo menedžerjeve vrednote (Buchholtz 1999, 174).

Mnogi teoretiki, ki raziskujejo strateško vodenje, so opozorili, da menedžerjeve vrednote vplivajo na mnogo različnih ravnanj. Hambrick in Brandon (1988) omenjata šest dimenzij menedžerjevih vrednot, ki združujejo okvire prejšnjih teoretikov vodstvenih vrednot. Te dimenzije so naslednje: kolektivizem, dolžnost, racionalnost, novost, materializem in moč. Korporativna filantropija odraža dimenzijo kolektivizma (vrednotenje celovitosti človeštva in

družbenih sistemov) in v manjši meri občutek dolžnosti (vrednotenje celovitosti medsebojnih razmerij).

V zadnjih letih je bilo narejenih zelo malo raziskav na temo razmerij med menedžerjevimi vrednotami in dejavnostmi podjetij. Ugotovitve, da diskrecija in vrednote vplivajo na človekoljubne odločitve, kažejo na potrebo po večji pozornosti, namenjeni vrednotam menedžerjev, ne samo na področju gospodarskih in družbenih raziskav, temveč na področju splošnega menedžmenta. Za popolno razumevanje dejavnikov, ki oblikujejo menedžerjeve vrednote, in načinov, na katere se vrednote prevajajo v dejanja, je potrebno še veliko prizadevanja in raziskav (Buchholtz in drugi 1999, 182–183).

#### **5.4 Vrednote vplivajo na etično dimenzijo vedenja**

Osebnne vrednote že dolgo povezujemo z vedenjem posameznika in izbiro njegovih odločitev. Vloga, ki jo osebnne vrednote igrajo pri odločanju in vedenju v organizacijah, pa je manj jasna. Kljub pomembnosti posameznikov oziroma menedžerjev in njihovih osebnih vrednot pri implementaciji družbene odgovornosti podjetij, obstoječe študije izkustvene narave namreč mnogokrat prezrejo vlogo vodij in njihovih vrednot ter prepričanj (Waldman in Siegel 2008, 117–118). Podobno tudi odločitve posameznih menedžerjev zaznamuje množica različnih osebnih vrednot in prepričanj. Tako je lahko družbena odgovornost posledica menedžerjevih osebnih etičnih prizadevanj, navkljub morebitnemu tveganju korporativnih komercialnih ciljev (npr. Drumwright 1994; Swanson 1995). V delu nas bo zato zanimalo predvsem, kaj predstavlja motivacijo družbeno odgovornim posameznikom.

Izraz »podjetnik« se v splošnem nanaša na menedžerje podjetij, ki kažejo in razvijajo podjetniški duh v smislu generiranja in ustvarjanja novih idej in vodenja podjetja v času opravljanja dela; razporejanje sredstev ter vplivanje in zavzemanje za nove ideje razvoja z namenom ustvarjanja dobička (Kuratko in drugi 1990, 50). V svoji osnovni definiciji izraz podjetnik ne implicira družbene usmerjenosti (Cornwall in Naughton 2003), kot to izražata poimenovanji socialni podjetnik ali družbeni podjetnik. Slednja imata podobno kot običajni podjetnik določeno vizijo in gonilo.

V literaturi, ki se ukvarja z organizacijskim vedenjem, lahko razberemo, da ljudje pri delu zasledujejo različne potrebe, kot je občutek pripadnosti, potreba po odgovornosti, potreba po dosežkih itd. (npr. McClelland in drugi v Hemingway 2005, 239). Čeprav namen tega dela ni razpravljati o teoriji motivacije, je pojem samoaktualizacije precej relevanten pri iskanju in

razumevanju družbeno odgovornih podjetnikov, pri čemer je vredno omeniti, da so bile ugotovljene vzporednice med posameznikovo potrebo po samoaktualizaciji in njihovo ravno moralnega razvoja (Rokeach 1979; Maclagan 1998). Družbeno odgovorni podjetniki lahko delujejo bodisi na klasični ravni moralnosti, torej udejanjajo to, kar vidijo kot družbeno sprejeto in zaželeno, ali pa presegajo omenjeno in delujejo bolj neodvisno misleče in načelno (Kohlberg v Hemingway 2005, 239). Ugotovljeno je bilo, da je sprejemanje odločitev v podjetjih posledica osebne morale poleg zasledovanja uradnih korporativnih ciljev (Harris in Crane 2002; Hemingway in Maclagan 2004). Medtem je Fritzsche (1995, 910) bolj specifičen, ko trdi, da se med raziskovalci poslovnih in etičnih študij vse bolj uveljavlja trdno soglasje glede pomembne vloge osebnih vrednot, ki naj bi znatno vplivale na dimenzijo etičnosti pri sprejemanju posameznikovih odločitev. Hemingway (2005, 240) pri tem dodaja, da je bilo vlogi, ki jo imajo osebne vrednote pri uporabi podjetniške diskrecije pri udejanjanju DOP, izkazano premalo pozornosti.

Pregled raziskav glede osebnostnih značilnosti in vrednot podjetnikov razkriva, da so povsem drugačne od osebnih vrednot navadnih menedžerjev. Podjetniki so označeni kot kreativni in ustvarjalni ljudje, ki premorejo visoke socialne kompetence (Baron v Hemingway 2005, 243). Imajo prevladujočo potrebo po avtonomnosti, svobodi in neodvisnosti z namenom, da bi se izognili organizacijskim oviram, ki omejujejo njihov potencial (npr. Chapman 2000, 99). Poleg tega lahko sklepamo, da družbeno odgovorni podjetniki delijo z navadnimi podobne vrednote, kot je npr. imeti nadzor, ter si delijo podoben občutek odgovornosti (Chapman 2000). Iz literature je prav tako razvidno, da podjetniki nenehno iščejo izzive, kar lahko pojasni njihovo značilno težnjo po oportunitizmu (Chapman 2000). Vendar pa se zdi, da je njihova težnja po dosežkih povezana s potrebo po osebni izpopolnitvi v zvezi z intelektualnimi in profesionalnimi cilji, ki, v primeru, da jih dosežejo, podjetnikom nudijo občutek samospoštovanja (Chapman 2000), kar jim predstavlja pomembnejši dosežek kot denar. Vprašanje je, ali bi raziskovanje vrednot družbeno odgovornih podjetnikov pokazalo na kakšne razlike v odnosu do temeljnih vrednot običajnih menedžerjev, v smislu, da so bolj družbeno odgovorni in premorejo manj egoističnih vrednot.

## **5.5 Organizacijske in osebne vrednote**

V raziskovalnem delu nas bo posredno zanimalo tudi, kakšen je odnos med osebnimi vrednotami menedžerja in korporativnimi oziroma organizacijskimi. V nalogi poskušamo zavzeti stališče, da posameznik s svojimi vrednotam oblikuje moralno okolje v podjetju,

vendar pa tudi organizacijske vrednote vplivajo na oblikovanje osebnih vrednot (Duarte 2010, 364). Pri tem lahko govorimo o že zgoraj omenjenih t. i. posvojenih vrednotah, ki niso toliko del osebnosti posameznika, ampak izhajajo iz institucionalnega okvira. Bourne in Jenkins (2005/6, 21) pri tem omenjata, da menedžerji večkrat prilagodijo vsebino in pomen organizacijskih vrednot, tako da se te bolj prilegajo njihovim osebnim prednostnim vrednotam. Trdno zavezanost menedžerjev do svojih organizacij pogosto izražajo z dosledno uporabo zaimka »mi« namesto »jaz« (Duarte 2010, 364–365). Po drugi strani določeni menedžerji postavljajo svoje interese pred oziroma proti organizacijskim (Hendry 2004, 64). To nas pripelje do predpostavke, da zaposleni, menedžerji in ostali, vedno ne delujejo racionalno v korist deležnikov podjetja (npr. Eisenhardt 1989). Child (v Maclagan 1998, 146) poudarja samovoljno naravo vodstvenih odločitev in organizacijske strategije. Ne le, da so organizacijske in strateške izbire redko določene z absolutnimi komercialnimi imperativi, ampak so odločitve samovoljne in morda odraz osebnih interesov in »muh« posameznih menedžerjev (Maclagan 1998, 154).

Izziv je ugotoviti, ali tisti, ki se ukvarjajo z uresničevanjem osebne agende, delujejo izključno v smeri povečanja lastne stopnje zaznane moči ali dejansko verjamejo, da bo doseganje zaželenega cilja predvsem v korist organizacije. Eisenhardt (1989, 64) razpravlja o konfliktu med deležniki podjetja in njegovim vodstvom, kjer zaključuje, da velik del organizacijskega življenja temelji na lastnem interesu. Slednje potrjuje trditev, da obstaja temeljni konflikt med potrebami posameznikov in cilji organizacije (Silverman v Hemingway 2005, 235). Če je temu tako, potem se zdi verjeten tudi Hendryjev pogled na »bimoralno družbo«, kjer imamo dva nasprotujoča si niza smernic za življenje. Prva je »tradicionalna moralnost« obligacij in druga »tržna moralnost« lastnih interesov (Hendry 2004, 2). Slednje pomeni, da nekateri ljudje sledijo občutku dolžnosti do podjetja ali do družbe, medtem ko drugi zasledujejo svoje lastne interese.

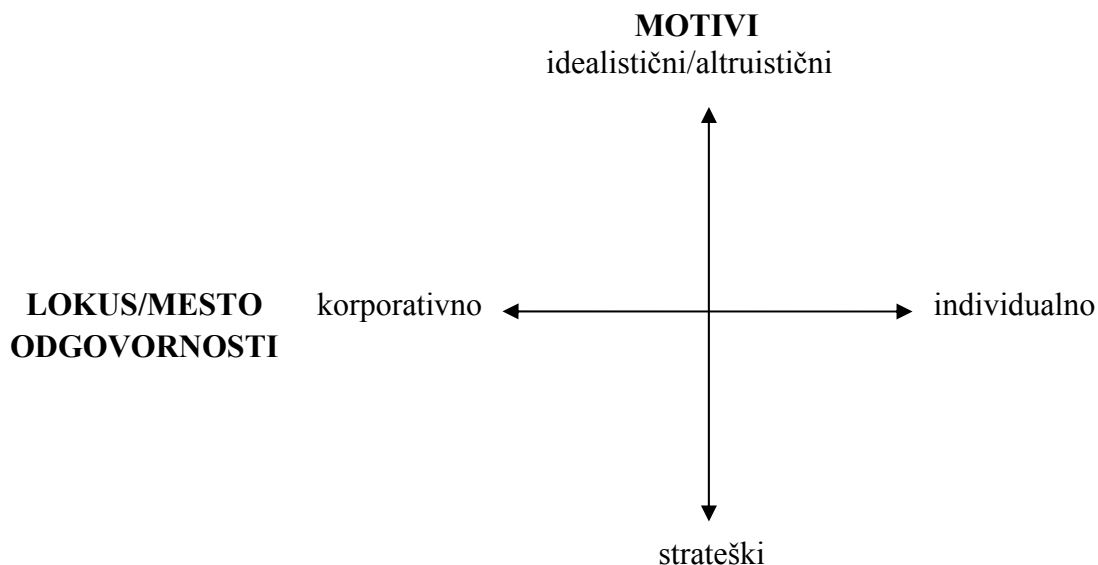
## **6 TEORETSKI OKVIR ZA ANALIZO IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA**

### **6.1 Okvir za analizo DOP**

Za analizo družbene odgovornosti v praksi Hemingway in Maclagan (2004, 34) predlagata dve ključni dimenziji. Pri prvi se sprašujemo o motivacijski osnovi (glej Sliko 6.1; horizontalna os), ali gre motive za družbeno odgovornost iskati v komercialnih oziroma strateških motivih ali pa so vzgibi idealistični oziroma celo altruistični (podobno kot Agent -

Stewardship teorija, npr. Godos-Díez in drugi 2011, 541). Druga dimenzija pa se nanaša na mesto odgovornosti (glej Sliko 6.1; vertikalna os), ali je ta korporativna (kot je to opredeljeno v definiciji družbene odgovornosti) ali pa jo opredelimo kot odgovornost posameznika. Pri slednjem govorimo o vprašanju glede lastništva vrednot, ali govorimo o osebnih ali o organizacijskih.

*Slika 6.1: Okvir za analizo DOP*



Vir: Prilagojeno po Hemingway in Maclagan (2004, 34).

Trdili bi lahko, da motivacija za vključevanje družbene odgovornosti v politiko podjetja vedno temelji na nekakšnih lastnih interesih (Moon 2001), ne glede na to, ali je delovanje strateško vodeno izključno v komercialne namene ali pa je delno tudi posledica nesebične skrbi za druge oziroma altruizma. Kot opaža Rollinson (v Hemingway in Maclagan 2004, 34), je težko razbrati, ali je etično vedenje do zunanjih deležnikov podjetja spodbujeno prek altruizma ali zaradi težnje po samoohranitvi.

Zgornje trditve lahko povežemo tudi z naslednjimi študijami in teorijo. Sicer maloštevilne empirične raziskave, ki se dotikajo vpliva menedžerjevih vrednot na izvajanje DOP, je mogoče na njihov osrednji namen raziskovanja okvirno razvrstiti na dva tipa študij. V prvi tip sodijo tiste, ki predstavljajo večino (Guidice in Mero 2007, 265) in obravnavajo menedžerje kot posameznike, ki maksimizirajo večinoma svoje lastne koristi (Jensen in Meckling 1976). Drug tip študij pa s psihološko–sociološkega pogleda obravnava menedžerje kot skrbnike



podjetja, ki si prizadevajo za maksimiziranje dolgoročne blaginje vseh deležnikov podjetja (Hernandez 2008). V obeh primerih avtorji priznavajo obstoj tako imenovanih »ex ante« pogojev, ki vplivajo na menedžerjevo mišljenje in delovanje (Guidice in Mero 2007, 264). Oba pristopa raziskovanja lahko povežemo v Agency–Stewardship teorijo, ki nakazuje, da se profili menedžerjev raztezajo med »agentom« in »stewardom«, pri čemer se »agenti« večinoma vedejo oportunistično za maksimiranje svojih koristi, »stewardi« pa premorejo moralne vrednote, ki presegajo lastne profite. Rezultati študije (Godos-Díez in drugi 2011, 541) so pokazali, da so menedžerji, bližje »steward« modelu, bolj naklonjeni etičnosti in družbeni odgovornosti kot tudi izvajanju družbeno odgovornih praks znotraj svojih podjetij kot tisti, bližje »agent« profilu menedžerja.

## 6.2 Tipologija predispozicij za družbeno odgovornost podjetij

Hemingway (2005, 238) želi nadalje še natančneje opredeliti posameznika, ki deluje znotraj korporacije na družbeno odgovoren način, zato v ta namen oblikuje t. i. tipologijo predispozicij družbene odgovornosti podjetij. Slednja loči posameznike v smislu, ali so njihove vrednote individualistične ali kolektivistične (glej Sliko 6.2; vertikalno), kar lahko razumemo kot dopolnitev okvira za analizo DOP pri dimenziji motivi (strateški/altruistični). Zavzemanje za DOP po mnenju mnogih raziskovalcev namreč zavisi od obstoja izrazitega občutka osebne odgovornosti oziroma obstoja kolektivističnega duha kot nekakšne obveze do družbe. Gre za določeno občutenje in vrednotenje posameznika, ki pa je v nasprotju s t. i. individualistično orientiranostjo (England 1978; Rokeach 1979; Schwartz in Bilsky 1987, 551).

Nadalje Hemingway (2005, 238) v svoji tipologiji predispozicij družbene odgovornosti poseže še po razmejitvi glede na posameznikove lastne zaznave, ali deluje v okolju, ki podpira družbeno odgovornost, ali ne (glej Sliko 6.2; horizontalno). Udejstvovanje posameznikovih prepričanj je namreč podvrženo mnogim omejitvam in je precej odvisno od stopnje avtonomnosti, ki jo je posameznik deležen v podjetju. Gre za priložnost vplivati na dogodke v procesih organizacijske politike oziroma govorimo o svobodi odločanja, kako delovati v določenih situacijah (Hemingway in Maclagan 2004, 36). Pri tem se moramo zavedati, da sta posameznikova morala in diskrecijska pravica večkrat žrtvovani in ogroženi v delovnem okolju ter pogosto primorani podrejanju drugim pritiskom (Hemingway 2005, 233).

Na podlagi opisanega konceptualnega okvira posamezne menedžerje razvrstimo v štiri skupine oziroma kvadrante, in sicer govorimo o aktivnih in frustriranih družbeno odgovornih podjetnikih, ki jih vodijo kolektivistične vrednote, ter o konformnih in apatičnih posameznikih z individualistično orientiranostjo, ki kot takšni ne premorejo družbene odgovornosti (Hemingway 2005, 238).

*Slika 6.2: Tipologija predispozicij za DOP*



Vir: Prilagojeno po Hemingway (2005, 238).

### 6.2.1 Aktivni družbeno odgovorni podjetniki

Izraz »podjetnik« se v splošnem nanaša na menedžerje podjetij, ki kažejo in razvijajo podjetniški duh v smislu generiranja in ustvarjanja novih idej in vodenja podjetja v času opravljanja dela, razporejanja sredstev ter vplivanja in zavzemanja za nove ideje razvoja z namenom ustvarjanja dobička (Kuratko in drugi 1990, 50). V svoji osnovni definiciji izraz podjetnik sicer ne implicira družbeno odgovorne usmerjenosti (Cornwall in Naughton 2003), vendar pa mnogi med njimi močno zasledujejo njeno implementacijo. Takšne menedžerje lahko označimo kot aktivne družbeno odgovorne podjetnike, ki so moralni in kolektivistično usmerjeni posamezniki. Slednji ne občutijo omejitev s strani zunanjega ali notranjega okolja, zasedali pa naj bi najvišje vodilne položaje v podjetjih in bili zmožni negovati in doprinesiti k družbeno odgovornem okolju in kulturi (npr. Agle in drugi 1999, 512). Kot pravi Iribarne (v Hemingway 2005), ravno menedžment pogosto opredeljuje naravo odnosov in norme, ki

prevladujejo v organizaciji. Duarte (2010, 364) podobno ugotavlja, da osebne vrednote menedžerjev igrajo pomembno vlogo pri uveljavitvi okvira družbene odgovornosti podjetij. Takšni posamezniki verjamejo, da njihove vrednote spodbujajo njihove odločitve in dejanja ter naredijo njihove delovne izkušnje bolj smiselne. Njihovi odzivi so pokazali na zavezanost k temeljnim vrednotam družbene odgovornosti, kot so spoštovanje ljudi in okolja ter zaupanje v socialno pravičnost in poštenost, večina pa jih izraža zavezanost k demokratičnim vrednotam, s katerimi želijo promovirati svoje ideale skozi udejstvovanje v družbeno odgovornih praksah (Duarte 2010, 364). Družbeno odgovorni podjetniki nadaljujejo z vključevanjem družbeno odgovornih praks v organizacijsko politiko ne glede na njihovo formalno imenovano vlogo (Hemingway 2005, 238). Slednje lahko ponazorimo s primerom »okoljskih prvakov«, ki delujejo bodisi kot formalno imenovani okoljski menedžerji ali kot samooklicani zastopniki sprememb. Omenjeno je podprto z ugotovitvami mnogih raziskav, ki kažejo, da so številna področja družbene odgovornosti (ob predpostavki deležniškega pristopa) lahko rezultat zavzemanja menedžerjev kot posledice njihovih osebnih vrednot in prepričanj navkljub določenemu tveganju, ki se nanaša na komercialne (npr. Valor 2006, 17) in posledično osebne izide (npr. Drumwright 1994; Swanson 1995). Seveda pa družbeno odgovorne prakse niso omejene samo na upravljavce podjetij. Znan je primer tajnice v podjetju, ki je na podlagi svojih sposobnosti in vrednot prevzela novo vlogo zbiranja sredstev znotraj podjetja in tako znatno povečala sredstva za dobrodne namene (Hemingway 2005, 238).

## 6.2.2 Frustrirani družbeno odgovorni podjetniki

Frustrirani družbeno odgovorni podjetniki so sicer moralno motivirani, vendar pa morajo zaradi prevladujoče organizacijske kulture poudarjati racionalne ekonomske koristi družbene odgovornosti. Znani so npr. primeri menedžerjev, ki so v anketah izrazili hotenje po vključitvi njihovega podjetja v družbeno odgovorne aktivnosti (Collins in Ganotis v Hemingway 2005, 238), a slednjega niso dejansko realizirali. Takšni posamezniki sicer izrazijo željo po družbeno odgovornih praksah v njihovem podjetju, vendar pogosto v določeni situaciji ostanejo amoralni – ostanejo tiho in ne naredijo ničesar, četudi se ne strinjajo z okoliščinami. Pri tem razvijejo določene priložnosti za družbeno odgovornost, vendar jih prikrojijo komercialno sprejemljivim poslovnim pogojem (npr. Catusus in drugi 1997; Lowell 2002). Amoralna oseba je lahko moralno nema<sup>3</sup>. O tem govorimo, ko se delavec odloči ostati tiho

---

<sup>3</sup> Moralno nemost je Zimbardo (2009) slavno ponazoril z eksperimentom Stamford Prison Experiment, kjer »dobri« pazniki niso raziskovalcem, zadolženim za eksperiment, poročali in prijavili njihovih brutalnih kolegov.

tudi v primerih, ko se ne strinja z okoliščinami na delu - situacija sproža etično dilemo, njihova zmožnost delovanja kot moralnega agenta je resno ogrožena zaradi strahu pred marginalizacijo na delu ali še resnejših posledic (Harris in Crane 2002; Lovell 2002). Carroll (1987, 12–14) razlikuje med nemoralnimi, amoralnimi in moralnimi menedžerji, ki naj bi se med seboj razlikovali po razvoju moralne vesti in občutka moralne dolžnosti. Pri slednjem ugotavlja, da je večina menedžerjev amoralnih. Očitna težnja po skupinskem mišljenju (MacLagan 1998, 117) in občutku pripadnosti prevladujoči amoralni organizacijski kulturi je bila dokazana tudi s strani vodij raziskovalcev, ki so identificirali zaznano »jalovost« v poskusu vplivanja top menedžmenta, da bi delovali na družbeno odgovoren način (npr. Lovell 2002). Menedžerji so namreč etične obrazložitve in moralni diskurz mnogokrat preoblikovali v bolj splošno sprejet poslovni jezik organizacij (npr. Catusus in drugi 1997; Lovell 2002; Desmond in Crane 2004). Tako ne moremo biti presenečeni, da se zloglasne prakse podjetij nadaljujejo, saj so v sodobnem poslovnem svetu korporacije večinoma poseljene z amoralnimi menedžerji (Carroll 1987). Slednje nam narekuje, da podjetja potrebujejo predvsem individualno moralnost (Hendry 2004, 181).

Pogosto pa omenjeni profil menedžerja deluje tudi skrivaj. V slednjem primeru gre za nekonformiste znotraj organizacijskega konteksta, ki delujejo subverzivno oziroma v nasprotju z organizacijsko kulturo podjetja. Svoje dejanje vidijo kot »win – win« situacijo – dobro tako za korporacijo samo kot tudi DOP namen. Pomembno je opozoriti, da lahko takšen profil najdemo tako pri nižjih zaposlenih kot pri višjem vodstvu (Hemingway 2005, 239). Ne glede na njihovo formalno zaposlitveno vlogo pa lahko frustrirani posamezniki postanejo tudi t. i. žvižgači. Pri slednjih se predpostavlja, da jih vodi občutek moralnega ogorčenja in integritete (čeprav moramo dopustiti tudi možnost, da žvižgače v celoti ali vsaj delno spodbuja želja po maščevanju zaradi osebnega razočaranja) (Hemingway 2005, 235).

### **6.2.3 Konformni posamezniki**

V nasprotju z aktivnimi in frustriranimi profili menedžerjev konformisti predstavljajo moralno apatične posameznike, ki nimajo nikakršne želje po uporabi lastne presoje pri implementaciji družbene odgovornosti. Lahko jih označimo kot fataliste, ki sodelujejo v družbeni odgovornosti samo v primeru formalne sankcije vodstva. Fatalistična usmerjenost menedžerjev predstavlja ignoriranje družbene odgovornosti podjetij v korist egoističnim priložnostim, ki rezultirajo v maksimizaciji dobička v čim krajšem času (Hill in drugi 2007, 172). Pogosto lahko tak profil najdemo pri nižjih menedžerjih (Crane 2000). Konformisti so

sicer lahko uradno imenovani k izvajanju družbeno odgovorne vloge, kot je na primer pragmatični okoljski upravnik, vendar pa bi slednji pri tem zatrjeval, da te vloge ne bi opravljal, če bi bil idealist. Iz omenjenega lahko izpeljemo, da pri takšnih posameznikih obstaja v podjetju organizacijska kultura, ki je naklonjena družbeno odgovornim praksam, kljub temu pa se posamezniki za njihovo implementacijo ne zavzemajo samoiniciativno oziroma iz lastnih vzgibov. Zatorej konformiste ne prištevamo k družbeno odgovornim posameznikom, saj ne premorejo osebnih vrednot oziroma lastne volje, ki bi jih nagovarjale k udeležanju družbene odgovornosti (Hemingway 2005, 239). Tench in drugi (2007, 355–356) podobno pri tem govorijo o konformistični orientiranosti organizacije. Tako orientirani posamezniki naj bi se ukvarjali z družbeno odgovornimi praksami samo zato, ker se tudi »vsi ostali«. Takšne organizacije in posamezniki samo posnemajo primere drugih z razlogom, da ne bi zaostajali za njimi, DOP pa dojemajo zgolj kot strošek. Niso prepričani v učinke DO oziroma ne upoštevajo dejanske koristi, ki jo je mogoče doseči z družbeno odgovornimi praksami. Morda bi lahko takšen tip menedžerjev označili kot hibrid amoralnih in nemoralnih posameznikov. Po eni strani so ravnodušni do moralnih oziroma družbeno odgovornih praks in obenem ne premorejo moralnega občutka oziroma dolžnosti do organizacije in družbe kot celote.

#### **6.2.4 Apatični posamezniki**

Apatični, brezbrizni oziroma otopeli posamezniki prav tako kot konformisti niso zainteresirani za družbeno odgovorne aktivnosti in jih tako ne prištevamo k družbeno odgovornim posameznikom. Zavračajo namreč vrednote družbeno odgovornih praks, obenem pa delujejo v poslovni kulturi, ki ni naklonjena družbeno odgovorni politiki. Harris in Crane (2002, 220) navajata, da takšen profil menedžerja zaznava svoje podjetje kot antagonistično oziroma nasprotujoče do družbeno odgovornih praks, prav tako pa sami pogosto poskušajo zavirati družbeno odgovorne aktivnosti zaradi njihovega tako imenovanega nekomercialnega fokusa (Hemingway 2005, 239). V družbeni odgovornosti vidijo zgolj podjetju nepotreben strošek. Omenjeni profil je precej podoben značilnostim cinične orientacije k družbeni odgovornosti podjetij (Tench in drugi 2007, 356). Tako usmerjeni posamezniki bi se DOP praks posluževali izključno zaradi lastnega interesa, dejansko pa ne bi v njihovi politiki poslovanja spremenili ničesar. Motive, vzroke in dejavnike za spremembe iščejo izključno v poslovnih uspehih in ekonomskem ter lastnem interesu, pri čemer zavračajo kakršnokoli lastno motivacijo za angažiranje v DOP prakse. Sprememba poslovanja je pri njih zgolj zaznavna in ni vsebinske narave. Njihovo delovanje lahko najbolje ponazorimo z miselnostjo

»poslovanje podjetja je delanje denarja«. Za cinike je družbena odgovornost podjetij zgolj strošek, modna muha oziroma nekaj, kar se mora pretrpeti. Posameznike, nenaklonjene družbeno odgovornim praksam, bi lahko označili kot nemoralne individualiste brez moralne vesti in občutka moralne dolžnosti (Carroll 1987, 12–14). Omeniti moramo, da se lahko saboterji družbeno odgovornih praks pojavijo prav tako v organizacijski kulturi, ki podpira omenjeno ideologijo (Hemingway 2005, 239). Kljub temu pa Hemingway (2005, 239) opozarja, da bi ob upoštevanju sposobnosti posameznikov, da spremenijo svoj odnos in vedenje, lahko trdili, da v vsakem menedžerju obstaja potencial, da postane družbeno odgovoren podjetnik.

### 6.3 Raziskovalna vprašanja

Na podlagi obstoječega pregleda literature in teoretskega okvira smo izpeljali štiri raziskovalna vprašanja, na katera bomo skušali odgovoriti v nadaljnjem empiričnem raziskovanju. Kot smo že večkrat omenili, so pogosto posamezniki tisti, ki oblikujejo moralno okolje, v katerem delujejo (Goodpastor in Matthews v Desai in Rittenburg 1997, 792). Menedžerji pri izvajanju družbene odgovornosti pogosto udejanjajo svoje vrednote navkljub morebitnim žrtvovanjem poslovnih ciljev in tveganjem, kot so slabši poslovni rezultati in posledično nižji lastni izkupiček (npr. Drumwright 1994; Swanson 1995). Na podlagi tega prepričanja smo osnovali prvo raziskovalno vprašanje:

**RV1:** Kakšna je vloga posameznih menedžerjev pri implementaciji družbene odgovornosti?

Pri uveljavitvi okvira družbene odgovornosti podjetij bi naj pomembno vlogo igrale osebne vrednote menedžerjev. Kot smo že omenili, Hemingway (2005, 238) v t. i. tipologiji predispozicij DOP loči posameznike v smislu, ali so njihove vrednote individualistične ali kolektivistične. Družbeno odgovorni posamezniki naj bi kazali naklonjenost temeljnim vrednotam družbene odgovornosti, kot so spoštovanje ljudi in okolja ter zaupanje v socialno pravičnost in poštenost in k demokratičnim vrednotam (Duarte 2010, 364). Pri tem naj bi korporativna filantropija odražala dimenzijo kolektivism, v manjši meri pa tudi občutek dolžnosti (Hambrick in Brandon 1988). Opisana izhodišča smo prevedli v drugo raziskovalno vprašanje:

**RV2:** Kakšna je vloga in katere so končne terminalne osebne vrednote, ki vplivajo na implementacijo družbene odgovornosti?

Ker pa je udejstvovanje posameznikovih prepričanj podvrženo mnogim pritiskom in je precej odvisno od stopnje avtonomnosti, ki jo je posameznik deležen v podjetju, smo se odločili raziskati tudi te omejitve. Pri slednjem gre za priložnost vplivati na dogodke v procesih organizacijske politike oziroma govorimo o svobodi odločanja, kako delovati v določenih situacijah (Hemingway in Maclagan 2004, 36). Pri tem se moramo zavedati, da sta posameznikova morala in diskrecijska pravica večkrat žrtvovani in ogroženi v delovnem okolju ter pogosto primorani podrejanju drugim pritiskom (Hemingway 2005, 233). Takšnemu razmišljanju je sledilo tretje raziskovalno vprašanje:

**RV3:** Kako omejitve v institucionalnem okolju vplivajo na družbeno odgovornost?

V strokovnih člankih je viden premik od začetkov (Davis 1967; Bowen 1953), kjer gre za povpraševanje o individualni odgovornosti posameznega menedžerja h kolektivni korporacijski odgovornosti (npr. Carroll 1979; 1999), ki kot osrednje vprašanje prevladuje pri večini današnjih teoretikov. Slednja razdvojenost nas vodi tudi do premisleka (npr. Moore 1999, 329), ali lahko korporacijo obravnavamo v smislu moralnega agenta ali pa bi morali moralno delovanje pripisati vedenju in odgovornosti posameznika. Mulej (2013) meni, da je družbena odgovornost zgodba o vrednotah, ki morajo sicer postati podjetne, a vendar temeljijo na osebnih vrednotah posameznika, organizacije pa so v tem kontekstu le orodje ljudi. Tako smo izpeljali tudi naše zadnje raziskovalno vprašanje, ki se glasi:

**RV4:** Kakšen je odnos med korporativno in individualno odgovornostjo?

## **7 EMPIRIČNO RAZISKOVANJE DOP MED SLOVENSKIMI MENEDŽERJI**

Ključni namen predstavljenih teoretskih izhodišč in nadaljnjega empiričnega raziskovanja je preučiti posameznike oziroma posamezne menedžerje kot pobudnike družbene odgovornosti podjetij in njene dejanske implementacije. Cilj empirične študije je prav tako preučiti, katere so tiste terminalne končne vrednote, ki usmerjajo posameznike pri njihovem delovanju in sprejemanju odločitev ter osvetliti razmerje med korporativno in individualno odgovornostjo. Kot smo že omenili, teoretski nastavki za takšno razmišljanje obstajajo, vendar pa problem še ni bil empirično zadostno raziskan. Če menedžerji interpretirajo strategijo podjetja v skladu s svojimi lastnimi vrednotami, potem lahko domnevamo, da mora biti razlaga slednjih reflektirana s pomočjo kvalitativnega pristopa, ki se osredotoča na načine, s katerimi ljudje osmišljujejo svoj svet (Easterby-Smith in drugi v Hemingway 2005, 243). V ta namen se zdi

razumljivo, da dopolnimo tradicionalne kvantitativne študije, ki so sicer zagotovile okvir našega razumevanja vloge osebnih vrednot, a ne premorejo zahtevane občutljivosti, ki je potrebna za upoštevanje nians in pomenov posameznikovih odgovorov (Hemingway 2005, 243). Slednje je smiselno nadgraditi s poglobljenimi kvalitativnimi raziskavami, ki lahko opozorijo na nekatere podobnosti in razlike med vrednotami običajnih podjetnikov in tistih, ki so družbeno odgovorni (Hemingway 2005, 243). Poglobljena analiza takšne vrste naj bi namreč omogočila globlji vpogled v prevajanje menedžerjevih vrednot, prav tako pa naj bi bila najobetavnejša metoda za razumevanje specifičnih etičnih vprašanj (npr. Taneja in drugi 2011, 358; Murphy in drugi 2013, 98).

## **7.1 Metodologija**

### **7.1.1 Opis metode**

Ker raziskovanje posameznikovih vrednot zaradi svoje narave zahteva drugačen pristop od običajnega, smo v ta namen uporabili kvalitativno sicer manj poznano metodo lestvičenja (org. »laddering« metoda), ki predstavlja alternativni način za dostopanje do posameznikovih osebnih vrednot in prioritet. Metodo je prvi razvil Hinkle (v Bourne in Jenkins 2005, 411), sicer pa temelji na teoriji osebnih konstruktov (Kelly 1955, 126), ki pravi, da ljudje ustvarjamo svoj način dojemanja sveta z oblikovanjem osebnega sistema konstruktov in konceptov. Metoda lestvičenja raziskovalcu omogoča vpogled v posameznikov osebni konstrukcijski sistem. Z njeno pomočjo pri posamezniku sprožimo višje ravni abstrakcije o konstruktih, ki jih ljudje uporabljamo pri organizaciji svojega sveta. Raziskovalec na ta način poseže v osebni konstrukt posameznika in nato zasleduje posameznikove splošne vrednote prek preučevanja razlag njegovih preferenc na vedno višjih ravneh abstrakcije. Na zgornjih ravneh razlage (najbolj nadrejeno pri osebem konstrukt) se nahajajo individualne vrednostne prioritete (Bourne in Jenkins 2005, 411), ki so tudi eden izmed ciljev našega raziskovanja. Ključna prednost omenjene metode, poleg razkritja temeljnih osebnih vrednot, je predvsem v njeni priročnosti, saj podatke pridobimo v relativno kratkem času, prilagojeno metodo pa lahko uporabljamo tudi znotraj samostojnega intervjuja (Bourne in Jenkins 2005, 424–425).

### **7.1.2 Potek intervjuja**

V intervjujih, trajajočih med 60 in 90 minut, smo prvo tretjino pogovora namenili predstavitvi samega procesa intervjuja vključno z razlago metode lestvičenja. Nadaljevali smo z



intervjujem na podlagi odprtih vprašanj o posameznikovi zgodovini glede kariere in o motivih ter ciljih, ki jih zasledujejo pri svojem delu. Slednje je zavzelo drugo tretjino časa preživetega z intervjuvancem. Zadnja tretjina intervjuja je obsegala šest vprašanj zaprtega tipa, kjer smo izvedli tudi metodo lestvičenja. Posamezna vprašanja smo oblikovali na podlagi t. i. interaktivnega izziva, ki je objavljen na spletni strani farmacevtskega podjetja Novo Nordisk (Novo Nordisk 2014). Pri slednjem gre za virtualen dialog med poslovnežem in ostalimi udeleženci, ki jih menedžerji navadno srečujejo pri svojem upravljanju podjetja. Poslovnež (oseba, ki rešuje interaktivni izziv) je tako umeščen v dejanske situacije in vedno znova postavljen v dilemo, kako ravnati. V danem primeru gre za vprašanje, kako bo uresničeval načela poslovne etike v vsakdanjih poslovnih situacijah in dosegal ravnovesje med prodajo in ugledom podjetja. Tudi mi smo menedžerje povpraševali, kako bi reagirali v posameznih situacijah, le da so se izzivi nanašali na družbeno odgovornost. Pri vsakem vprašanju je po zavzetem stališču oziroma odgovoru menedžerja sledila še metoda lestvičenja. V teoretičnem delu smo navedli, da posameznik premore približno 18 terminalnih vrednot. Ker nam čas ni dopuščal tako široke razprave, da bi izzvali tolikšno število končnih prednostnih vrednot, smo se v našem primeru omejili na manjše število. Zato smo v sklopu metode lestvičenja intervjuvancu, kot smo že omenili, postavili šest vprašanj. Ponudili smo mu tri ali več izbir, pri čemer je intervjuvanec izbral en njemu ljubši odgovor. Nato smo ga povprašali, zakaj se je odločil za ta odgovor oziroma v čem se razlikuje od ostalih izbir. Na ta način smo dobili dva pola konstrukta, pozitivnega in negativnega. Postopek smo ponavljali, razkrivali so se konstrukti na vse višjih ravneh, dokler posameznik ni bil več zmožen pojasniti, zakaj preferira določen pol oziroma vrednoto, razen v smislu že vzburjenih izjav. Ravno zadnji oziroma nadrejeni konstrukt je najpomembnejša osnova za vrednotenje – terminalna prednostna vrednota posameznika. Ostale preferirane vrednote na nižjih ravneh bomo na podlagi teoretičnega okvira omenjali kot instrumentalne vrednote – potrebne za doseganje končnega stanja oziroma terminalnih prednostnih vrednot. Primerjava vrednot, vzburjenih prek naše raziskovalne metode lestvičenja in tistimi implicitnimi, ki smo jih razbrali iz drugega dela intervjuja, nam je služila k podrobnejšemu razumevanju in osvetlitvi odnosa posameznikovih motivov in preferenc.

### **7.1.3 Vzorec, zbiranje podatkov in postopek analize**

V vzorčni okvir raziskave so bili vključeni višji menedžerji podjetij, ki so vodje korporativnega oddelka oziroma tako ali drugače vplivajo na implementacijo družbene odgovornosti v svojem podjetju. Pri tem smo izbrali šest menedžerjev velikih podjetij, ki so

bodisi visoko na lestvici top 101 družbeno odgovornih podjetij, ki jo že več let oblikuje in meri časnik Finance (Petrič 2005; Turk 2012) in/ali so bila prijavljena na nagrado HORUS (Horus: slovenska nagrada za družbeno odgovornost) oziroma so v javnosti znana po družbeni odgovornosti. Kot lahko razberemo iz spodnje preglednice (glej Tabelo 7.1), vzorec zajema štiri storitvena podjetja in dva iz proizvodnega sektorja, pri čemer so štiri podjetja v tuji lasti, dve pa sta domači. Podjetja predstavljajo večinoma velika podjetja, funkcije menedžerjev, ki smo jih zajeli v proučevani vzorec, pa v večini obsegajo vodstvene položaje s področja marketinga oziroma korporativnega komuniciranja.

*Tabela 7.1: Prikaz značilnosti podjetij in funkcije menedžerjev*

Podjetje	Sektor	Domače/tuje,	Št. zaposl.	Funkcija menedžerja
<b>P1</b>	Storitveni (zavarovalno finančni)	Domače	2373	Pomočnik predsednika uprave in vodja službe za marketing
<b>P2</b>	Storitveni (telekomun.)	Tuje	408	Vodja službe za korporativno komuniciranje in strateško upravljanje človeških virov
<b>P3</b>	Proizvodni (mlekarska industrija)	Tuje	656	Koordinator v korporativnem komuniciranju
<b>P4</b>	Storitveni (prodaja, poprodajna podpora in servis)	Tuje	123	Vodja korporativnega komuniciranja
<b>P5</b>	Proizvodni (proizvodnja pnevmatik)	Tuje	1400	Vodja korporativnih komunikacij
<b>P6</b>	Storitveni (finančne, intelekt. storitve ter trgovina)	Domače	499	Svetovalec direktorja za odnose z javnostmi in vodja družbene odgovornosti

Zbiranje podatkov se je pričelo 20. junija in končalo 19. septembra 2014. Intervjuji z menedžerji so potekali na sedežu njihovih podjetij v času njihovega delovnega dne, v dveh primerih pa je zaradi oddaljenosti podjetja oziroma daljšega dopusta menedžerja intervju potekal na predhodno dogovorjenem javnem kraju. Sestanki so v večini potekali v Ljubljani v enem primeru pa v Novem mestu. Za namene transkripcije in učinkovitejše analize podatkov smo intervjuje z menedžerji snemali z diktafonom, pogovori pa so v povprečju trajali od 50 do 70 minut.

Transkripcijo intervjujev<sup>4</sup> smo zaradi potrebe po čim bolj točnih podatkih opravili takoj po vsakem posameznem intervjuju, s postopkom analize transkriptov pa smo pričeli konec septembra, ko smo imeli prepise vseh intervjujev. Transkript je zajemal vprašanja odprtega in zaprtega tipa, pri slednjih pa smo pri vsakem vprašanju posebej naredili tudi prepis metode lestvičenja. Glede na izzvane vrednote, ki smo jih dobili s pomočjo metode lestvičenja, smo oblikovali lestvice izzvanih konstruktov oziroma lestvice instrumentalnih in prednostnih vrednot. Slednje smo pričeli z vpisovanjem konstrukta na prvi stopnji, tj. prvi pol konstrukta in drugi kontrastni pol konstrukta. Nato smo nadaljevali s konstruktom na drugi stopnji, na tretji itd. Prvi pol konstrukta oziroma vrednota, katero posameznik ni bil zmožen nadalje razložiti z novim konstruktom ali pa jo je opredelil v smislu že vzbujenih izjav, smo razumeli kot prednostno oziroma terminalno vrednoto posameznika. Ostale vrednote smo razumeli kot instrumentalne vrednote. Sledila je skupna analiza posameznih vprašanj odprtega tipa, kjer nas je zanimalo, kako so menedžerji odgovarjali na isto vprašanje. Ugotovitve smo orisali z navajanjem tipičnih odgovorov. Nadaljevali smo z analizo vprašanj zaprtega tipa, kjer smo naredili podobno kot pri analizi odprtih vprašanj, le da je v tem primeru sledil tudi oris primerjave instrumentalnih in prednostnih vrednot menedžerjev, ki so jih izrazili pri vsakem posameznem vprašanju. Omenjena analiza, transkripti in teorija so nam služili kot podlaga za analizo in uvrstitev profilov posameznih menedžerjev med različne tipe družbeno odgovornih (aktivnih in frustriranih) oziroma neodgovornih (konformnih in apatičnih) posameznikov.

## **8 PREDSTAVITEV REZULTATOV**

### **8.1 Analiza vprašanj odprtega tipa**

Pri prvem vprašanju odprtega tipa smo menedžerje povprašali, kako so prišli do delovnega mesta na področju korporativnega komuniciranja, kjer se ukvarjajo z družbeno odgovornostjo podjetij. Večina jih je odgovorila, da so po študiju zasledovali dela v povezavi s korporativnim komuniciranjem, se prijavi na razgovore in bili izbrani. Zanimiv je bil odgovor dveh menedžerjev, ki sta naredila prestop iz PR agencij v podjetje, pri čemer je eden poudaril, da si je želel, da ne pristane »/.../ v velikem slovenskem podjetju, kjer je država večinski lastnik. Ta vpletenost politike je precej izražena, da so prav te funkcije, ki se ukvarjajo s korporativnim komuniciranjem, izjemno izpostavljene vsakokratnim menjavam menedžerjev /.../« (Menedžer 4 2014). Drugi pa je menil, da so v novem podjetju menedžerji

---

<sup>4</sup> Transkripti so zaradi varovanja zasebnosti respondentov na voljo v vpogled pri avtorici.

»/.../ bili zelo netipični, nič se nismo pogovarjali o politiki, te neke tipične slovenske vsebine, ki polnijo naslovnice, ampak so me vprašali, kako pa ti vidiš korporativno komuniciranje čez pet let, zakaj bi bilo naše podjetje boljše, ker si se nam ti pridružila in dejansko so me potem ti ljudje prepričali« (Menedžer 5 2014). V enem primeru pa je podjetje bilo tisto, ki je kontaktiralo menedžerja, ker se mu je zdel primeren za vodstvo na področju korporativnega komuniciranja: »Delovno mesto je našlo mene. Kontaktiral me je direktor podjetja potem, ko sem v njihovo podjetje poslala prošnjo za donacijo. Preden sem bila na tem delovnem mestu, sem se namreč veliko ukvarjala s filantropijo, izvajala razne akcije, zbirala pomoč za otroke, živali /.../« (Menedžer 6 2014).

Nadalje smo želeli izvedeti, kakšni so njihovi cilji in vizija pri izvajanju družbeno odgovornih praks in projektov. Večina je slednje izpostavila v smislu, da jim je delo predstavljalo izziv, kako nadgraditi določena sponzorstva in donacije, ki so v podjetjih že obstajale, v DO projekte: »Ko sem prišla sem, sem videla, da je recimo v strategiji podjetja napisano, da je družbena odgovornost ena od treh osnovnih vrednot. Medtem ko pa so jo udejanjali, pa je to bilo razumljeno kot sponzorstvo oziroma donacije. In potem se mi je zdel to dober izziv, da naredimo en korak naprej, da nadgradimo ta sponzorstva in donacije, ki obstajajo, v družbeno odgovorne projekte« (Menedžer 1 2014). Drug je imel vizijo delovati po smernicah ISO 26000: »Moja vizija je, že od kar sem tukaj, da bi DO v podjetje vpeljali kot nek strateški element poslovanja. Pri meni je osebno velika težnja, da bi začeli poslovati po smernicah ISO 26000, ki bi jih pač prilagodili glede na to, v kakšnih okoliščinah podjetje posluje« (Menedžer 3 2014). Eden izmed menedžerjev je pri tem izpostavil svoj največji dosežek: »Meni je največja zmaga to, da pride prodajnik do mene in vpraša, kaj mislim, da bi morali narediti. Nismo več nekje na ravni s tajnicami, ampak smo del uprave, torej gre za bolj strateško funkcijo« (Menedžer 5 2014). Spet drugi je poudaril, da je cilj prepoznava DO kot prioriteto: »Trenutna vizija je ta, da bi v celotni skupini vsi zaposleni prepoznali DO vidik kot nekaj nujnega. Zdaj težko govorimo, da je usmeritev podjetja DO delovanje, si pa želimo, da bi prišlo na to področje. To je tisti cilj, ki bi ga jaz rada dosegla s sodelavci. To je dolgoročni cilj« (Menedžer 6 2014). Eden je poudaril, da je naloga podjetja prevzemanje funkcije države: »Gre za to, da imamo podjetja močan vpliv v družbi in znamo ogromno narediti na tem. Država sama bi morala narediti več, ampak po mojem mnenju naredi premalo za dvig zavesti, tako da smo podjetja tista, ki imamo pri tem veliko vlogo« (Menedžer 2 2014).

Ker želimo v delu preučiti, kakšna je vloga osebnih menedžerjevih vrednot pri udejanjanju DO praks, smo udeležence povprašali, zakaj je za njih osebno pomembno, da se v podjetjih

izvajajo DO prakse. Večina menedžerjev je poudarila, da verjame v omenjen poslovni model, saj DO vpliva tako na dobrobit družbe kot na ekonomske rezultate: »DO prakse, vsaj tiste, v katere jaz verjamem, da delujejo, hkrati omogočajo, da dosegaš dobre poslovne rezultate, hkrati pa ne misliš samo nase kot na podjetje, ampak pogledaš še okrog sebe. Ne gre tukaj samo za vračanje, filantropijo, ampak za to, da nastaviš poslovni model, ki je vzdržan na dolgi rok« (Menedžer 3 2014). Podjetja naj bi preko vrednot in s širjenjem sporočil pomagala družbi: »/.../ podjetja marsikaj prispevajo k dobrobiti družbe, in sicer na način, da multiplicirajo sporočila, da izobražujemo, da dvigujemo zavest, za začetek navznoter pri zaposlenih, ki normalno potem multiplicirajo svoje vrednote navzven, v ožji družinski krog, širše, prijatelji in tako naprej« (Menedžer 2 2014). Vseeno pa izpostavljajo, da je prvo potrebno ustvariti dobiček: »Jasno pa je seveda, da podjetja niso filantropske organizacije. Najprej moramo ustvariti dobiček, da ga razdelimo med steakholderje, ne pa seveda med enega. Tu so seveda še zaposleni pa razne druge skupine okoli podjetja« (Menedžer 1 2014). Menedžerji so predvsem poudarjali racionalne koristi družbene odgovornosti: »Jaz mislim, da je to zelo pomembno, da je zelo tesno povezano z znamko in percepcijo tega istega podjetja v različnih deležniških skupinah. Tisti, ki imajo znamkico DO podjetja, hitro pridobijo kako pozitivno točko, zaradi katere lahko kakšne storitve boljše unovčijo ali pa so boljše pozicionirani na kakšnem razpisu« (Menedžer 4 2014).

Eden izmed ciljev naloge je tudi preučiti razmerje med korporativno in individualno odgovornostjo pri implementaciji družbene odgovornosti. Večina menedžerjev se je strinjala, da je individualna odgovornost zelo velika in pomembna. Izpostavili so dejstvo, da je zelo pomembno, da DO vodi oseba, ki premore osebno integriteto in vrednote, ki peljejo k družbeni odgovornosti: »Projekta DO ne more voditi oseba, ki sama po sebi ni odgovorna, nima osebne integritete, vrednot, ki peljejo k temu, da si družbeno odgovoren« (Menedžer 2 2014). Ravno osebne vrednote bi naj namreč po njihovem mnenju vplivale na to, katero funkcijo boš v podjetju opravljal, pri čemer so hkrati poudarili pomembnost sinhronizacije oziroma posvojitve organizacijskih vrednot: »Vsak človek najprej izhaja iz nekih svojih vrednot, kaj je človeku pomembno in kaj ni, zato tudi opravljamo različne funkcije. Je pa ključno, da se najde neka povezava med vrednotami ali usmeritvami podjetja in tvojimi lastnimi. Če imaš neko vrednoto, ki pride v nasprotje z vrednoto podjetja, verjetno ne bo enostavno delati v tem podjetju« (Menedžer 1 2014). Obenem so poudarili tudi pomembno vlogo top menedžmenta. »Top menedžment je ključnega pomena tukaj. Zagotovo ne bi mogli takšnih praks uveljavljati, če ne bi bil predsednik naklonjen« (Menedžer 1 2014). Pri tem naj

bi lastnik oziroma direktor bil velikokrat tudi pobudnik oblikovanja DO oddelkov: »Mojega delovnega mesta ne bi bilo, če ne bi tega zaznal lastnik družbe. On je bil tisti, ki je začel o tem odkrito govoriti« (Menedžer 6 2014). Menedžerji so poudarili, da je zelo pomembno, da so v vodstvu ljudje, ki tudi v svojem zasebnem življenju razumejo DO kot nekaj bistvenega. »Če imaš na sedežu podjetja v vodstvu ljudi, ki nimajo neke te človeške senzibilnosti, ki nikoli ne dajo enega evra za kralje ulice, ki nikoli recimo ne plačujejo v šolski sklad, če tega že v osnovi ne dojema kot bistvenega, že v svojem zasebnem življenju, potem je mogoče težko pričakovati, da se bo oklenil tega z obema rokama« (Menedžer 4 2014).

## 8.2 Analiza vprašanj zaprtega tipa in izzvane osebne vrednote

Pri prvem vprašanju zaprtega tipa smo menedžerje prosili, naj se vživijo v konkretno situacijo, kjer bi se delničarji njihovega podjetja želeli z njimi posvetovati glede usmeritve podjetja na področju družbene odgovornosti. Zanimalo nas je, kako bi jim svetovali oziroma kakšno je menedžerjevo osebno razumevanje koncepta DO ter kakšne so usmeritev in cilji, ki jih zasleduje pri implementaciji DO praks. Kakor pri vseh ostalih nadaljnjih vprašanjih zaprtega tipa so respondenti najprej izbirali med tremi oziroma štirimi možnostmi odgovorov, nato pa so izbire tudi pojasnili. Odgovori so si bili precej podobni, in sicer so menedžerji menili, da gre pri DO za mandatno obvezo do družbe in skrb za njeno blagostanje: »Družbi in okolju moraš vračati, kar mu vzameš. Okoljsko je to jasno, vsa umestitev v prostor, vse kar počneš, onesnažuješ, CO2 odtis in tudi to, da jemlješ od zaposlenih njihovo energijo, delo in jim vračaš v tem, da se dobro počutijo, da imajo določene koristi« (Menedžer 2 2014). Hkrati pa so vzajemno poudarili, da je pomembna zlasti ekonomska odgovornost: »Ampak na drugi strani pa mora podjetje pozitivno poslovati, če hoče naprej vlagati v svoj razvoj. Z izgubo tega ne moreš početi. Je pa vprašanje višine dobička. Ali greš čez vse, da imaš čim večji dobiček, ali pa greš po neki zmeni poti zato, da ne škoduješ ključnim deležnikom« (Menedžer 3 2014). Pri tem so navajali ekonomske koristi družbene odgovornosti: »Verjamem, da lahko povečamo dobiček, če znamo pravilno peljati DO aktivnost« (Menedžer 1 2014). »Vendar pa podjetja ne morejo preživeti, če nimajo dobička, glavna in prva odgovornost podjetij je zaposlovanje ljudi« (Menedžer 6 2014). Ekonomsko stabilnost in odgovornost do zaposlovanja ljudi so tako dajali na prvo mesto. Vsi izmed vprašanih menedžerjev so zavrnili odgovor, kjer naj bi DO predstavljala zgolj strošek za podjetje.

Nadalje smo menedžerje povprašali, s katero njihovo osebno vrednoto lahko ponazorijo svoj odgovor. Vrednote smo izzvali s pomočjo metode lestvičenja, s katero smo pridobili t. i.

instrumentalne osebne vrednote menedžerjev, kakor tudi terminalne, prednostne vrednote. Vrednote, ki so jih izrazili, so bile v večji meri kolektivistično usmerjene, razen prvih dveh, in sicer so bile vodilnost, sprememba, proaktivna odgovornost, soodvisnost, vzajemnost, sinergija, trajnost, poštenost, odkritost in odgovornost. Kot prednostne, tj. končne življenjske vrednote, pa so se izkazale pogum, skrb, trajnost, vzajemnost, odprtost in dolžnost, vrednote, ki jih prav tako štejemo med kolektivistično usmerjene.

Pri drugem vprašanju zaprtega tipa nas je zanimalo, koliko lastnega preudarka oziroma premisleka menedžerji uporabljajo pri odločitvah, ki jih sprejemajo na področju družbene odgovornosti podjetij. Menedžerje smo ponovno postavili v konkretno potencialno situacijo, in sicer smo jih spraševali, kako bi ravnali v primeru, da bi s strani določene deležniške skupine prejeli pobudo po prenovi izvajanja določenega projekta, ki je naslovljena na njih. Tukaj je bilo mnenje nekoliko deljeno. Polovica se je strinjala, da v podjetju predstavljajo strokovnjake za DO in je posledično prav, da odločitve sprejemajo sami. »Podjetja, kot smo mi, imajo strokovnjake za DO in je prav, da se jim pusti malo samoiniciativnosti, pravico do lastnega preudarka, da premisli, da pripravi svoje argumente« (Menedžer 3 2014). »Če bi že bilo potrebno kaj spremeniti, je vedno najprej lastna presoja, neka refleksija, da ugotoviš, kje si, zakaj bi to bilo dobro, narediš nek pregled, kakšne bi bile posledice, in predstaviš svojim nadrejenim, da skupaj zavzamemo stališče« (Menedžer 6 2014). Ostali udeleženci pa so se bolj nagibali k odgovoru, da je potrebno vse odločitve sprejemati v skladu s korporativno politiko podjetja in zasledovati zapisane strategije. Prav tako pa so v povezavi s korporativno politiko izrazili močno identifikacijo z organizacijskimi vrednotami: »V vsaki situaciji predstavljaš barve podjetja. Imamo etični kodeks in tu je z razlogom in nikoli ne bi odstopala od tega. Verjamem v vrednote, ki so napisane v njem. Verjameš v korporativno politiko podjetja, ji slediš« (Menedžer 5 2014). Eden udeleženec je pri tem poudaril, da se je potrebno zavedati, kje je meja med tabo in organizacijo. Izpostavil je primer: »/.../ vsak teden dobivam veliko prošenj za razno pomoč posameznikom, npr. šolar si želi voziček za 2000 EUR za kvalitetnejše življenje. Sredstva sem nakazala iz lastnega žepa, ker ima naše podjetje jasno politiko, da ne daruje posameznikom in se raje osredotočamo na že uveljavljene humanitarne ustanove. S tem denarjem moram razpolagati na način, utemeljen z določenimi smernicami« (Menedžer 4 2014).

Ponovno smo nadalje izzvali osebne vrednote menedžerjev in končne terminalne vrednote. Instrumentalne vrednote so bile sprejemanje, upoštevanje drugih, timsko delo, vključevanje, etičnost, poštenost, dolgoročnost, samostojnost, intuicija, pripadnost, razumevanje, zaupanje,

poštenost, integriteta in kolektivizem. Kot prednostne vrednote menedžerjev pa so se pri tem vprašanju pokazale transparentnost, motiviranost, vizija, lastne vrednote, profesionalnost, integriteta in spoštovanje. Kot lahko razberemo, gre povečini za kolektivistično usmerjene vrednote, tako pri instrumentalnih kot prednostnih vrednotah.

Pri tretjem vprašanju zaprtega tipa nas je zanimal njihov odnos do različnih deležnikov. Povprašali smo jih, kako bi razporedili finančna sredstva za izvajanje DO projektov in katerim deležnikom bi namenili več. Povečini so dejali, da so pomembni vsi deležniki, tako potrošniki, zaposleni in naravno okolje, da pa projekte opredeljujejo glede na aktualnost in glede na to, kaj je v družbi tisti hip najbolj pereče. »Mi določimo strategijo, ki je daljše narave, potem pa opredelimo projekte, ki so pomembni glede na situacijo. Nekako aktualiziramo DO. Tudi ne fiksiramo proračuna do konca leta, ker se problemi pokažejo vmes« (Menedžer 1 2014). Družbeno odgovorne projekte zasnujejo na podlagi predhodnih raziskav: »Pogledaš, kaj v družbi je najbolj pereče ta hip, in se potem odločaš glede na aktualne in najbolj pereče problematike v družbi. Mi smo začeli z okoljsko odgovornostjo, kjer smo naredili raziskavo in smo ugotovili, da so največji problem pitne vode, danes je to problematika zaposlovanja mladih« (Menedžer 2 2014). Eden udeleženec je izpostavil, da se je najprej potrebno osredotočiti na zaposlene, poskrbeti za njihovo dobrobit, in šele nato izvajati zunanjo dimenzijo družbene odgovornosti. »Največ vlagamo v zaposlene in za njih naredimo zares največ« (Menedžer 2 2014). Spet drugi pa je racionalno poudaril, da bi na prednostno listo postavil deležnike, pri katerih bi lahko dosegli večje ali večkratne učinke, tj. tiste, ki bi bili za podjetje v nekem trenutku najbolj pomembni: »Jaz bi naredila matriko, na kateri bi bila na eni osi učinek investicij v DO in pomen tega deležnika. In tisti, ki bi se izkazali kot izjemno pomembni v nekem trenutku za nas, pa lahko s tovrstno DO politiko mogoče dosežemo večje ali večkratne učinke, tiste bi dala na prednostno listo« (Menedžer 4 2014).

Menedžerje smo ponovno povprašali po njihovih vrednotah, ki so jih vzbudili njihovi odgovori. Instrumentalne vrednote, ki smo jih izzvali s pomočjo metode lestvičenja, so bile aktualnost, kolektivno oz. timsko delo, sodelovanje, odzivanje na spremembe, dobro delovno okolje, vzajemnost, premišljenost, integriteta, filantropija in kolektivna zvest. Kot terminalne vrednote posameznikov pa so se izkazale empatija, dobro delovno okolje, soodvisnost, analitičnost, zaupanje in spoštovanje. Ponovno je večina vrednot bila kolektivističnih.



Pri četrtem vprašanju zaprtega tipa nas je zanimalo, kakšno vlogo igrajo pri sprejemanju odločitev osebne vrednote in intuicija v razmerju z zakonodajo ali politiko organizacije. Postavko smo ponovno umestili v konkretno situacijo, kjer morajo menedžerji sodelavcu svetovati, čemu izmed zgoraj naštetih normativov, naj dajo pri svoji odločitvi prednost. Polovica menedžerjev je bila enotnih, da bi sodelavcu svetovali, »naj zaupa svojim vrednotam in intuiciji, saj politika organizacije namreč ni skregana ne z etiko ali čimerkoli drugim« (Menedžer 2 2014). Eden je poudaril, da: »DO je poslovni model, v katerega jaz sama verjamem, zato bi tukaj rekla c in naredila piko na koncu. Ja, zagotovo moraš pogledati filozofijo podjetja, politike in se neki logiki podjetja prilagoditi. Ampak če si ti strokovnjak na tem področju, moraš imeti malo prostora in dihati« (Menedžer 3 2014). Nadalje je nekdo izpostavil zelo osebni motiv, da naj sodelavec deluje, kakor da bi šlo za njegovo družino: »Najprej naj se odloči glede na svojo intuicijo in kaj bi on zase naredil, kako bi ravnal, če bi šlo za njegovo družino. Verjamem, da vsak naredi najbolje zase, potem pa naj pogleda, kako bi se s tem poistovetilo podjetje, da ne bi škodoval« (Menedžer 6 2014). Nekateri pa so pri tem izpostavili, da je pomembno zaupanje v organizacijo: »Spet pride do zaupanja v organizacije, koliko ti verjameš, ali je dobra ali ne« (Menedžer 5 2014). Poudarili so tudi pomembnost ponotranjenja vrednot organizacije: »/.../ če se sam ne morem poistovetiti, kaj še počnem tukaj« (Menedžer 4 2014). Spet drugi so se strinjali, da v vsakem primeru zastopaš barve podjetja, zato »/.../ ravnaj s politiko organizacije, ker to pomeni, da boš ravnal etično v vsakem primeru« (Menedžer 5 2014). Pri slednjem je eden udeleženec izjavil, da njihova politika opredeljuje štiri vprašanja, katerim moraš slediti pri odločitvah: »/.../ ali je dobro za podjetje, ali je etično, ali je pravilno, ali je to dobro zame« (Menedžer 4 2014).

Ponovno smo na podlagi odgovorov izzvali vrednote, ki so v danem primeru bile etičnost, transparentnost, dialog, osebna integriteta, samostojnost, intuicija, previdnost, integriteta in zaupanje. Kot slednje so tudi terminalne vrednote povečini izražale kolektivistično usmerjenost menedžerjev, in sicer so prednostne vrednote bile skupna rešitev, osebna integriteta, lastne vrednote, spoštovanje zakonov, znanje in spoštovanje.

Pri petem vprašanju zaprtega tipa nas je zanimalo, katera raven DO po njihovem mnenju predstavlja udejanjenje DO najbolje, pri čemer smo govorili o ekonomski, zakonski, etični in filantropski ravni družbene odgovornosti. Ponovno smo vprašanje postavili v konkretno situacijo, kjer ministrstvo razpisuje razpis za nakup izdelkov, vendar lahko sodelujejo le tista podjetja, ki dosegajo najvišje kriterije na področju DO. Popolnoma vsi so trdili, da je udejanjanje družbene odgovornosti možno samo ob izgradnji dobrih ekonomskih temeljev.

Podjetje mora imeti visoke etične in moralne standarde, ki pa morajo biti tudi finančno vzdržni: »Podjetja morajo izbirati dobre projekte za dobrobit družbe, vendar nujno z ekonomsko vizijo. Če bo ministrstvo kupilo izdelke in bo podjetje propadlo čez pol leta, ker neekonomično troši svoj denar za DO, če malo pretiravam, to ne bo v redu. Vsi razpisi morajo vsebovati tako ekonomsko plat, trajnostno poslovanje, skladnost poslovanja, odgovornost itd.« (Menedžer 2 2014). Le eden izmed menedžerjev je konkretnije izrazil naklonjenost etični odgovornosti: »Jaz bi vsekakor rekla etičnost. To je največja odgovornost, zato ker etiko moraš imeti že od vsega začetka, od poslovne ideje, dogajanja, do izvrševanja, odnosa z vsemi vpletenimi. Etika in morala je vsekakor prva. Potem pa ekonomski vidik. Filantropija pa je, mislim, da že precej izrabljena, je »must have« (Menedžer 6 2014). Eden izmed njih pa je celo poudaril, da podjetij ne smemo razumeti kot filantropske organizacije: »Podjetja so tu, da ustvarjajo vrednost za svoje zaposlene, za lastnike, za potrošnike in če želijo to delati dolgoročno, potem morajo vgrajevati tudi to filantropsko, etično dimenzijo. Vendar pa so druge organizacije v družbi zadolžene za filantropijo, etiko. Poslanstvo se tu razlikuje« (Menedžer 4 2014).

Instrumentalne vrednote menedžerjev so v tem primeru bile človekoljubnost, ustvarjanje boljše prihodnosti, otroci, trajnostnost, holistični pristop, ustvarjanje trajne vrednosti, dolgoročni uspeh, finančna stabilnost, znanje, finančno zdravje in etika. Kot prednostne vrednote menedžerjev pa so se pokazale vrednote skrb, odgovornost, holistični pristop, ustvarjanje trajne vrednosti, odkritost in spoštovanje. Prav tako je večina vrednot bila usmerjena kolektivistično.

Pri zadnjem vprašanju zaprtega tipa smo želeli spoznati, s katerimi izmed navedenih vrednot se menedžerji lahko pri svojem delovanju najboljše poistovetijo. Prosili smo jih, naj se postavijo v vlogo kandidata za vodilno mesto na področju DO, pri čemer jim kadrovik na razgovoru postavi vprašanje, katere vrednote in prepričanja bi jih pri njihovem delu najbolj usmerjali – ali so to kolektivizem, dolžnost, racionalnost, novost, materializem in moč. Pri tem naj opomnimo, da korporativna filantropija odraža dimenzijo kolektivizma (vrednotenje celovitosti človeštva in družbenih sistemov) in v manjši meri občutek dolžnosti (vrednotenje celovitosti medsebojnih razmerij). Vsi so poudarili, da je njihova osebna vrednota racionalnost, saj »/.../ pri delu ne smemo postati preveliki idealisti za neke projekte, ki jih ne bomo mogli uresničiti znotraj nekih omejenih sredstev« (Menedžer 1 2014). »Podjetje je pač podjetje in mora delati in tukaj se vedno vrtimo okoli števil. In to je racionalnost« (Menedžer 3 2014). Pri družbeni odgovornosti naj bi posamezniki sicer imeli možnost manevrskega

prostora glede uvajanja svojih osebnih vrednot, kar pa je vseeno omejeno s preudarnostjo: »DO je področje, kjer se sicer lahko vpeljuje individualne vrednote, ampak je pa treba kdaj tudi racionalno razmišljati o tej stvari, ali je to neka stvar, ki je trenutno modna in se dobro sliši, recimo recikliranje, ali je to neka stvar, ki je dolgoročno vzdržna in bo doprinesla korist in tvojemu podjetju, lokalni skupnosti, potrošniku, okolju« (Menedžer 5 2014). Menedžerji so racionalnost povezovali tudi z vrednoto novost. Vedno naj bi stremeli k novemu in razvoju, pri čemer pa je potrebno biti premišljen. Poudarili so tudi, da napredek vidijo v tem, da »/.../ narediš nekaj novega na področju DO« (Menedžer 1 2014). »/.../inovacije pa so lahko tudi trajnostne, da pač pogledaš okoli sebe, kaj delaš« (Menedžer 3 2014). Zanimivo pa je, da je samo en menedžer resneje poudaril dolžnost kot vrednoto, ki ga usmerja pri njegovem delovanju. »Jaz se čutim dolžno, da svoje delo, za katerim stojim, opravim profesionalno in v skladu z moralnimi standardi in integriteto« (Menedžer 6 2014).

Instrumentalne vrednote menedžerjev so v tem primeru bile sprememba, transparentnost, trajnost, racionalnost, novost. Kot prednostne vrednote pa smo izzvali inovativnost, trajnost, racionalnost, novost in dolžnost.

## **8.3 Analiza odgovorov posameznih menedžerjev**

### **8.3.1 Profil menedžerja 1**

Menedžer si je s prihodom v podjetje postavil visoke cilje pri implementaciji DO. Izpostavil je, da je v strategiji podjetja bilo napisano, da je družbena odgovornost ena od treh osnovnih vrednot, vendar je pri udejanjanju slednje bilo razumljeno bolj kot sponzorstvo oziroma donacije. Omenjeno vrzel je sprejel kot dober izziv, da se naredi korak naprej, in skušal nadgraditi ta sponzorstva in donacije, ki v podjetju že obstajajo, v družbeno odgovorne projekte. Slednje nakazuje na veliko moralno motiviranost menedžerja k implementaciji družbene odgovornosti kakor tudi na prisotnost lastne pobude pri sprejemanju odločitev, kar je značilnost aktivnih družbeno odgovornih posameznikov.

Družbena odgovornost naj bi po njegovem mnenju predstavljala skrb za blagostanje družbe, pri čemer poskuša koncept predvsem aktualizirati glede na trenutne probleme družbe in skupin. Menedžer je izpostavil, da je ključno, da so podjetja t. i. »DoGooder«, da delajo dobro. Poudaril je, da zaupa v t. i. deležniški pristop, kjer se ne izpostavlja samo delničarjev, saj so ti le eni izmed deležnikov (zaposleni in ostale skupine), pri čemer je važno, da se dobiček razdeli med vse. Hkrati pa je opozoril na dejstvo, da podjetja vseeno niso filantropske

organizacije in da je glavna in prva naloga podjetij še vedno ustvarjanje dobička. Poudaril je, da družbena odgovornost predstavlja neko strateško odločitev podjetja, v katero je potrebno vključiti več funkcij, kar obsega tudi upravljanje ugleda in podobe podjetja pri deležnikih. Pri tem dodaja, da lahko s pravilnim delovanjem DO aktivnosti povečamo tudi dobiček podjetja. Izpostavil je namreč, da podjetje ne more biti družbeno odgovorno, če nima ekonomskih temeljev. Pri tem še dodaja, da pri delu ne smemo postati preveliki idealisti, saj določenih projektov znotraj omejenih sredstev ni mogoče uresničiti. Navkljub visoki moralni motiviranosti menedžerja do izvajanja družbeno odgovornih aktivnosti lahko razberemo, da se zaradi morebitne prevladujoče organizacijske kulture pri implementaciji poudarjajo tudi ali predvsem racionalne in ekonomske koristi družbene odgovornosti.

Menedžer je prepričan, da osebne vrednote posameznika izrazito usmerjajo njegovo delovanje, saj naj bi posamezniki pri svojem delu izhajali iz nekih osebnih vrednot, zato tudi meni, da različni posamezniki opravljajo v podjetju različne funkcije. Slednja zaznava, da pri delu izhaja iz osebnih vrednot, je značilna za aktivno družbeno odgovorne posameznike. Menedžer tako tudi trdi, da kot strokovnjak pri sprejemanju odločitev zaupa predvsem lastni presoji, svojim vrednotam in strokovnosti. Vseeno meni, da politika lahko pomaga pri tem, da se lažje opredeliš, ali je neko ravnanje pravilno, nepravilno, sprejemljivo ali nesprejemljivo. Pri tem poudarja, da je ključno, da se najde neka povezava med vrednotami ali usmeritvami podjetja in njegovimi lastnimi. Meni namreč, da v primeru, ko osebna vrednota pride v nasprotje z vrednoto podjetja, v podjetju zagotovo ne bo delati enostavno. Slednje implicira zavezanost menedžerja, da pri delu izhaja iz osebnih vrednot, kot tudi težnjo po sinhronizaciji z organizacijskimi vrednotami, vendar le v primeru, ko so te kompatibilne s posameznikovimi osebnimi vrednotami.

Menedžer dodaja, da je implementacija družbene odgovornosti v njihovem podjetju uspešna predvsem zaradi naklonjenosti predsednika uprave do takšnih projektov. Simpatijo vodilnih do omenjenih praks bi lahko razumeli kot ugodno organizacijsko klimo oziroma podporno organizacijsko kulturo v podjetju, kar menedžerjem pomaga, da se aktivno vključujejo v izvajanje družbeno odgovornih praks.

Instrumentalne osebne vrednote, ki usmerjajo menedžerja pri implementaciji družbene odgovornosti, povečini kažejo na zavezanost k temeljnim kolektivističnim vrednotam DO, kot so sprejemanje, upoštevanje drugih, timsko delo, vključevanje, etičnost, transparentnost, dialog, človekoljubnost, ustvarjanje boljše prihodnosti in otroci. Pri tem nekoliko odstopata le

vrednoti vodilnost in sprememba, ki ju lahko štejemo med bolj individualistično usmerjeni vrednoti. Prav tako pa pri pregledu terminalnih prednostnih vrednot opazimo, da prevladujejo kolektivistično usmerjene, in sicer transparentnost, motiviranost, empatija, pogum, skrb in inovativnost.

### 8.3.2 Profil menedžerja 2

Pri naslednjem menedžerju je začititi visoko moralno motiviranost za izvajanje družbeno odgovornih projektov, kar je ena izmed glavnih lastnosti aktivnih družbeno odgovornih posameznikov. Meni namreč, da država naredi premalo za dvig zavesti v družbi, zato so podjetja tista, ki imajo pri tem veliko vlogo. Podjetja naj bi po njegovem mnenju imela v družbi močan vpliv in lahko ogromno naredijo na področju družbene odgovornosti. Izražena pobuda po izvajanju družbene odgovornosti v družbi nas lahko morebiti asociira na specifičen ameriški model DO, kjer država pri socialni politiki ne igra tako izrazite vloge, ampak njeno vlogo prevzamejo velike korporacije.

Menedžer nadalje vidi poslanstvo družbene odgovornosti predvsem v tem, da lahko podjetja marsikaj prispevajo k dobrobiti družbe, in sicer na način, da multiplicirajo sporočila, tj. da izobražujejo in dvigujejo zavest v družbi na področju družbene odgovornosti. Meni namreč, da morajo podjetja družbi in okolju vračati, kar vzamejo. Pri tem poudarja, da moramo vedno pričeti pri zaposlenih, torej pri notranji dimenziji DO, ki nato vpliva na zunanjo dimenzijo družbene odgovornosti preko multipliciranja sporočil in vrednot v ožji družinski krog in širše. V družbi in zunanjem okolju pa projekte zasnujejo na podlagi aktualne in najbolj pereče problematike v družbi («včeraj pitne vode, danes problematika zaposlovanja mladih»). Pri slednjem je čutiti moralno in kolektivno usmerjenost menedžerja in zasledovanje implementacije družbene odgovornosti, ki je značilna za aktivne družbeno odgovorne podjetnike.

Vseeno pa menedžer opozarja, da morajo podjetja izbirati družbeno odgovorne projekte nujno z ekonomsko vizijo, saj je neekonomično trošenje denarja za DO nespametno. Pri tem poudarja trajnostno poslovanje, pod kar razume, da moramo vedno v ospredju imeti cilje podjetja za nekaj let naprej in poiskati neko ravnovesje med tem, ali je nekaj odlično narediti danes ali pa mogoče počakati in prakso uskladiti s cilji podjetja. Strategija podjetja je po njegovem tista, ki mora biti dolgoročno postavljena in vse, kar se danes počne, mora biti v skladu s to strategijo. Slednje nakazuje, da se določene priložnosti za družbeno odgovornost vseeno priokrojiijo poslovnim pogojem in želenim ekonomskim rezultatom podjetja.

Prav tako poudarja, da je podpora top menedžmenta ključnega pomena za uveljavljanje družbene odgovornosti v takšni meri, kot jo dosegajo v njihovem podjetju. Slednje naj bi po njegovem mnenju vplivalo na zaupanje zaposlenih, ki pa so ključni element v organizaciji. Posledično lahko rečemo, da z omenjeno podporo vodstva v podjetju prevladuje dobra organizacijska klima oziroma podpora kultura, ki je ključna za aktivno izvajanje družbeno odgovornih aktivnosti.

Menedžer izpostavlja, da pri svojih odločitvah zaupa predvsem svoji presoji in intuiciji. Pri tem pa poudarja, da na drugi strani politike poslovanja niso nič drugega kot nekaj, kar nam določa neke okvire, ki pa niso skregani ne z zakonodajo, ne z etiko, ne z zunanjim okoljem. Slednje nakazuje na veliko moralno motiviranost menedžerja k uporabi lastne samoiniciative pri sprejemanju odločitev. Pri tem menedžer dodaja, da DO ne more voditi oseba, ki sama po sebi ni odgovorna, nima osebne integritete in vrednot, ki vodijo k družbeno odgovornem delovanju.

Instrumentalni vrednoti, ki usmerjata menedžerja pri delovanju, sta dolgoročnost in transparentnost. Kot terminalne prednostne vrednote pa so se v tem primeru izkazale vrednote, kot so skrb, vizija, dobro delovno okolje, osebna integriteta, trajnostnost in inovativnost. Iz izzvanih osebnih vrednot je tako razvidna zavezanost menedžerja k temeljnim kolektivističnim vrednotam, ki so osnova za aktivno izvajanje DO.

### **8.3.3 Profil menedžerja 3**

Že v študijskih letih je zasledoval dela na področju korporativnega komuniciranja, nato pa je bil izbran za delo v sedanjem podjetju, kjer je kot vizijo pri svojem delu izpostavil osebno željo, da bi v podjetje vpeljali DO kot nek strateški element poslovanja. Družbeno odgovornost želi v podjetju uvesti po smernicah ISO 26000, ki bi jih prilagodili glede na to, v kakšnih okoliščinah podjetje posluje. Slednje nakazuje na visoko moralno motiviranost menedžerja in usmerjenost v dejansko implementacijo družbene odgovornosti, kar je značilno za aktivne družbeno odgovorne posameznike.

Menedžer je poudaril, da osebno verjame v koncept oziroma poslovni model družbene odgovornosti, saj po njegovem mnenju družbeno odgovorne prakse hkrati omogočajo doseganje dobrih poslovnih rezultatov ter skrb za blagostanje družbe in različnih deležnikov. Menedžer pri tem dodaja, da je vključevanje DO nujno in mora biti nekakšno vodilo

poslovanja. Meni, da gre za mandatno obvezo tako do družbe kot do deležnikov, pri čemer navaja predvsem njihove zaposlene in dobavitelje surovin.

Po drugi strani pa poudarja ekonomsko plat modela družbene odgovornosti, in sicer izpostavlja, da mora podjetje poslovati pozitivno, če hoče naprej vlagati v svoj razvoj, saj je z izgubo, ki jo lahko povzroči nespametno vlaganje v DO, razvoj lahko ogrožen. Poudarja, da je podjetje korporacija, kjer se neizogibno vedno vrtimo okoli števil, zato mora podjetje vedno poslovati pozitivno. Pri tem dodaja, da so seveda pri tem pomembne zakonske regulative, etični standardi in tudi filantropija, a opozarja, da samo doniranje še ne pomeni tudi družbene odgovornosti. Meni, da je pri razmerju, koliko zasledovati ekonomske interese ali DO, važno vprašanje višine dobička - ali iti na vse in imeti čim večji dobiček ali pa hoditi po neki zmerni poti in ne škodovati ključnim deležnikom. Tu lahko ponovno, kakor pri ostalih obravnavanih menedžerjih, razberemo težnjo k vzpostavitvi nekakšnega kompromisa med komercialnimi in družbeno odgovornimi izidi.

Menedžer poudarja, da je udejanjanje dobrih družbeno odgovornih praks močno odvisno od posluha vodstva za tovrstne zadeve. Ta naklonjenost se nato vidi v motiviranosti zaposlenih in ustvarja dobro organizacijsko klimo. Posledično lahko rečemo, da z omenjeno podporo vodstva v podjetju prevladuje podporna kultura, ki je ključna za aktivno izvajanje družbeno odgovornih aktivnosti.

Menedžer pri tem opozarja, da mora kot strokovnjak na področju DO pri sprejemanju odločitev imeti določeno mero samoiniciativnosti, pravico do lastnega preudarka. Kot je dejal, pri individualnih projektih premisli, se poveže z deležniki in pripravi predlog. Vseeno pri tem dodaja, da gre za podjetje, kjer je potrebno upoštevati neke korporativne politike in se posvetovati s top menedžerjem ter najti skupno pot. Pravico do lastnega preudarka prav tako lahko štejemo med dejavnike, ki omogočajo menedžerju, da se aktivno udejestvuje na področju družbene odgovornosti.

Vrednote, ki smo jih izzvali s pomočjo metode lestvičenja, so pri menedžerju pokazale zavezanost k temeljnim vrednotam družbene odgovornosti, ki pa so v njegovem primeru soodvisnost, vzajemnost, sinergija, samostojnost in intuicija. Tudi končne terminalne vrednote so odražale močno kolektivistično usmerjenost, in sicer so to lastne vrednote, soodvisnost, samostojnost, holistični pristop in trajnost. Med njimi bi lahko le vrednoto samostojnost šteli kot individualistično vrednoto.

#### 8.3.4 Profil menedžerja 4

Menedžer je po zaposlitvi v PR agenciji želel, da ne pristane v velikem slovenskem podjetju, kjer je večinski lastnik država. Meni namreč, da je vpletenost politike precej izražena še posebej pri funkcijah, ki se ukvarjajo s korporativnim komuniciranjem, kamor umeščamo tudi družbeno odgovornost. Te naj bi bile izjemno izpostavljene vsakokratnim menjavam menedžerjev, zato mu je mednarodna korporacija tako predstavljala dober odgovor za njegov izziv. Zasedovanje zaposlitve, kjer funkcije ne bodo podvržene omenjenim omejitvam, lahko rečemo, da nakazuje na izrazito moralno motiviranost in željo po dejanski implementaciji projektov.

Menedžer meni, da je vključevanje v DO prakse zelo pomembno, saj je zelo tesno povezano z znamko in percepcijo tega podjetja v različnih deležniških skupinah. Poudarja, da tista podjetja, ki imajo oznako DO podjetja, hitro pridobijo kakšno pozitivno točko, zaradi katere lahko storitve bolje unovčijo ali pa so bolj pozicionirana na kakšnem razpisu. Tu izpostavlja predvsem B2B podjetja, kjer je potrebno upoštevati tudi deležnike drugega podjetja, ki je v B2B odnosu. Pri tem poudarja, da se zavzema doseči pozicijo, ki drugim podjetjem pomaga lažje upravičiti neko nakupno odločitev. Pri slednjem lahko rečemo, da je namen družbeno odgovornih aktivnosti predvsem upravljanje imidža in podobe pri deležnikih ter zasedovanje boljših poslovnih rezultatov.

Menedžer poudarja, da so osebne vrednote posameznika izjemno pomembne za izvajanje družbene odgovornosti. Meni, da če na sedežu podjetja ni ljudi, ki ne premorejo človeške senzibilnosti, ki nikoli ne dajo enega evra za kralje ulice in tega že v osnovi ne dojemajo kot bistvenega, potem je mogoče težko pričakovati, da se bodo družbeno odgovornih projektov močno oklenili tudi v podjetju. Prav tako poudarja, da je izjemno pomembno, da se posameznik lahko poistoveti z vrednotami podjetja. Tudi v samem podjetju se ravna po neki maksimi, ki naj bi jih spoštoval vsak zaposleni, in sicer so to štiri vprašanja - ali je to dobro za podjetje; ali je to pravilno; ali je to etično; ali je to dobro zame.

Po drugi strani pa opozarja, da mora oseba biti zelo pragmatična. Treba je vedno razmišljati, kako lahko nek projekt postaviš v kontekst ustvarjanja neke dodane vrednosti, ker edino to omogoča, da se dolgoročno prispeva v nekem okolju. Prepričan je, da so podjetja tu predvsem, da ustvarjajo vrednost za svoje zaposlene, za lastnike, za potrošnike, pri čemer poudarja, da so v družbi za filantropijo in etiko zadolžene druge organizacije. Meni namreč, da se poslanstvo podjetij tu precej razlikuje.



Zanimiva je tudi trditev, kjer menedžer opisuje očitno mejo med organizacijo in posameznikom, ki pa jo slednji mora razumeti in spoštovati. Omenjeno je razložil na primeru prošnje posameznika po pomoči za kvalitetnejše življenje. Ker ima podjetje jasno politiko, da ne donira posameznikom in se raje osredotoča na že uveljavljene humanitarne ustanove, je menedžer sredstva določenemu posamezniku nakazal iz lastnih sredstev. Pri tem poudarja, da mora z razpoloženi sredstvi podjetja razpolagati na način, ki je utemeljen z določenimi smernicami podjetja. Slednji primer lahko navežemo na profil nekonformista (znotraj frustriranega profila), ki deluje subverzivno organizacijski kulturi, vseeno pa svoje dejanje vidi kot win-win situacijo, saj pridobi tako organizacija, obenem dejanje služi družbeno odgovornemu namenu, hkrati pa posameznik uveljavi svoje vrednote in načela.

Instrumentalne vrednote, ki smo jih izzvali s pomočjo metode lestvičenja, so pri menedžerju pokazale zavezanost k temeljnim vrednotam družbene odgovornosti, ki pa so v njegovem primeru trajnost, pripadnost, razumevanje, premišljenost in previdnost. Podobne pa so bile tudi terminalne prednostne vrednote, in sicer vzajemnost, profesionalnost, analitičnost, spoštovanje zakonov in ustvarjanje trajne vrednosti. Pri tem sta odstopali le vrednoti racionalnost in novost, ki ju ne štejemo med kolektivistično usmerjeni vrednoti.

### **8.3.5 Profil menedžerja 5**

Po delu v PR agenciji je pričel z delom v sedanjem podjetju, kjer so ga presenetili precej netipični menedžerji in odsotnost tem o politiki in tipičnih podobnih vsebinah. Pravi, da je bilo v začetnih razgovorih govora predvsem o tem, zakaj bi bilo podjetje boljše, ker se bi jim pridružil ravno on in kako bi vodil komunikacije in družbeno odgovorne projekte. Ravno težnja vodilnih po dvigu nivoja korporativnih komunikacij ga je tudi prepričala, da je v podjetju tudi ostal. V slednjem lahko zaznamo težnjo in naklonjenost vodilnih po dejanski implementaciji projektov, kar seveda ugodno vpliva na organizacijsko kulturo in aktivno udejstvovanje posameznikov, prav tako pa je začutili visoko moralno motiviranost menedžerja k družbeno odgovornim projektom.

Kot izjemen uspeh navaja, da so po interni raziskavi v dveh letih izboljšali področje komunikacij za 16 %. Osebno zmago pa vidi predvsem v tem, da ga zaposleni iz tržnega in prodajnega oddelka prosijo za nasvet in sodelovanje. Pravi, da kot oddelek niso več nekje na ravni s tajnicami, ampak predstavljajo del uprave, torej gre za strateško funkcijo, kot navaja sam.

Menedžer meni, da je vključevanje DO v podjetja nujno, saj ostala podjetja na dolgi rok niso vzdržna. Izpostavlja, da so potrošniki vse bolj osveščeni in po raziskavah sodeč večina tudi ne bo kupila izdelka, če ne verjame podjetju, ki stoji za znamko. Pri tem pa opozarja, da morajo biti etični standardi vedno tudi finančno vzdržni. Poudarja, da je potrebno kdaj tudi racionalno razmišljati o stvari, ali gre za nekaj, kar je trenutno modno in se dobro sliši, ali pa je to neka stvar, ki je dolgoročno vzdržna in bo doprinesla korist tako podjetju kot tudi lokalni skupnosti, potrošniku in okolju. Tu lahko ponovno, kakor pri ostalih obravnavanih menedžerjih, razberemo težnjo k vzpostavitvi nekakšnega kompromisa med komercialnimi in družbeno odgovornimi izidi.

Menedžer pravi, da verjame v vrednote podjetja in tiste, ki so napisane v etičnem kodeksu organizacije. Dodaja, da v vsaki situaciji predstavlja barve podjetja, pri čemer nikoli ne bi odstopal od etičnega kodeksa podjetja. Ravnati s politiko njegovega podjetja pomeni ravnati etično v vsakem primeru. V slednjem vidimo močno pripadnost posameznika k podjetju in identificiranje z organizacijskimi vrednotami, za katere meni, da so etične v vsakem primeru. Pri tem dodaja, da posameznik, ki verjame v DO, pa v takšnem podjetju ne dela, ne more v celoti razviti svoj vidik ustvarjalnosti. Slednje nakazuje na pomembnost podporne organizacijske kulture v podjetju za aktivno udejstvovanje menedžerja pri družbeno odgovornih projektih.

Menedžer trdi, da je DO eno izmed področij, kjer lahko vpeljuješ tudi svoje individualne vrednote. Omenjeno lahko razumemo kot zaznavo, ki je ena ključnih odražanj aktivnih družbeno odgovornih posameznikov. Pri tem je iz mnogih izzvanih osebnih vrednot razvidna zavezanost menedžerja k temeljnim kolektivističnim vrednotam, ki so osnova za aktivno izvajanje DO, in sicer poštenost, odkritost, zaupanje, integriteta, filantropija in dolgoročni uspeh. Nekaj pa je bilo tudi takšnih, ki ne izražajo močne kolektivistične usmerjenosti, in sicer finančna stabilnost, znanje in finančno zdravje. Tudi terminalne končne vrednote menedžerja so pokazale podobno, in sicer so odprtost, integriteta, zaupanje in odkritost ter manj kolektivistično usmerjene, kot so znanje, racionalnost in novost.

### **8.3.6 Profil menedžerja 6**

Že pred zaposlitvijo v tem podjetju se je intenzivno ukvarjal s filantropijo, pri čemer je izvajal predvsem različne akcije in zbiral pomoč za otroke in živali. Slednje nakazuje na visoko moralno motiviranost in naklonjenost menedžerja družbeno odgovornim projektom, kar je značilno za aktivne družbeno odgovorne posameznike. Ravno na podlagi tega udejstvovanja

ga je kontaktiral direktor podjetja, v katerem je trenutno zaposlen, in mu ponudil delo na področju družbene odgovornosti, za katerega v tistem času ni še nihče bil odgovoren.

Menedžer poudarja, da je organizacijska kultura in klima izjemno pomembna za izvajanje družbene odgovornosti v podjetju. Izpostavlja tudi, da njegovega delovnega mesta ne bi bilo, če ne bi te potrebe zaznal lastnik družbe, ki je bil tisti, ki je začel o tem tudi prvi odkrito govoriti. Obenem si menedžer prizadeva, da bi vsi zaposleni prepoznali DO vidik kot nekaj nujnega, pri čemer pravi, da mora zaposleni sam začutiti potrebo po tem in nato to tudi dihati in živeti. Podjetje pa mora poskrbeti, da zaposlene vključuje v čim več aktivnosti. Kot dolgoročni cilj, ki bi ga rad dosegel skupaj s sodelavci, je DO usmeritev podjetja.

Tako kot ostali menedžerji tudi ta izpostavlja, da je družbena odgovornost izjemno pomembna, predvsem etični vidik. Za slednjega pravi, da predstavlja največjo odgovornost, saj je potrebno biti etičen in moralen že vse od poslovne ideje, dogajanja, do izvrševanja in odnosa z vsemi vpletenimi. Za filantropijo pravi, da je pri podjetjih že precej izrabljena in je skorajda »must have«. Sicer meni, da je DO vsekakor tista, ki bi morala biti v samem vrhu poslovanja, vendar pa pri tem poudarja, da si mnoga podjetja tega še ne morejo privoščiti. Na tem mestu izpostavlja željo, da bi družbena odgovornost morala postati vodilo poslovanja, a opozarja, da podjetja ne morejo preživeti, če nimajo dobička; glavna in prva odgovornost podjetij je zaposlovanje ljudi. Ponovno vidimo, da v takšnih primerih večkrat prihaja do kompromisov med družbeno odgovornostjo in ekonomskimi oziroma komercialnimi cilji podjetja.

Menedžer meni, da so osebne vrednote in načela pri izvajanju družbene odgovornosti v podjetju zelo pomembne. Meni, da je pri odločitvah vedno potrebno zavzeti neko lastno presojo, neko refleksijo o samem projektu, nato narediti nek pregled, raziskati, kakšne bi bile posledice, in nato predstaviti svojim nadrejenim, da skupaj zavzamejo stališče. Pri pomembnih odločitvah meni, da je pomembna tudi lastna intuicija in presoja, kako bi posameznik ravnal, če bi šlo za njegovo družino, pri čemer je vseeno pomembno tudi, ali je to dobro za podjetje in da se mu ne škoduje.

Pri tem je iz izzvanih osebnih vrednot razvidna zavezanost menedžerja k temeljnim kolektivističnim vrednotam, ki so osnova za aktivno izvajanje DO, in sicer odgovornost, integriteta, kolektivna zavest, etika in racionalnost, medtem ko pri terminalnih vrednotah prednjačita prav tako izrazito kolektivistično usmerjeni vrednoti, dolžnost in spoštovanje. Poudariti moramo, da je omenjeni menedžer kot edini pri zadnjem vprašanju navedel občutek

dolžnosti kot vrednoto, ki ga vodi pri njegovem delovanju. Kot smo zgoraj že omenili, je dolžnost poleg kolektivizma ena izmed dveh dimenzij, ki odraža korporativno filantropijo.

## 9 GLAVNE UGOTOVITVE IN DISKUSIJA

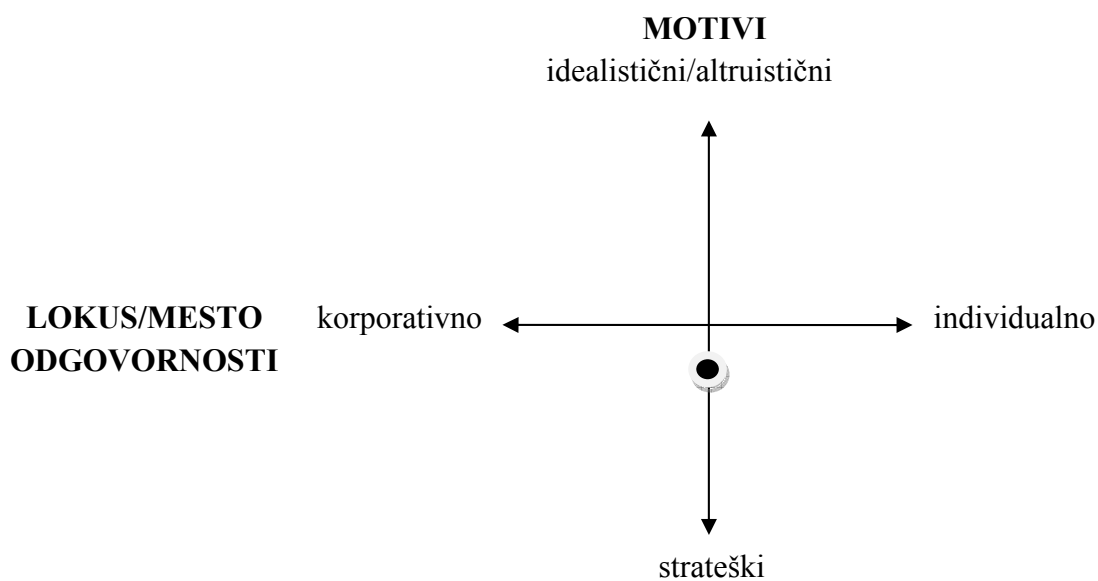
Osrednja problematika, s katero se ukvarjamo v delu, je povezana z vprašanjem, kako lahko razumemo posameznike kot iniciatorje družbene odgovornosti ter kakšna je vloga njihovih osebnih vrednot pri implementaciji družbene odgovornosti podjetij. Pregled tako starejše kot novejšje literature nas vodi do domneve, da so ravno posamezniki pogosto tisti, ki oblikujejo moralno okolje, v katerem delujejo.

Za analizo družbene odgovornosti v praksi smo najprej predlagali dve ključni dimenziji. Pri prvi se sprašujemo o motivacijski osnovi, ali gre motive za družbeno odgovornost iskati v komercialnih oziroma strateških motivih ali pa so vzgibi idealistični oziroma celo altruistični (Hemingway in Maclagan 2004, 34). Vsi menedžerji, obravnavani v našem empiričnem delu, so poudarili, da so pri svojem delu predvsem racionalni, saj v podjetju ni prostora za idealizem, zato ne vztrajajo pri projektih, ki jih ne bo moč uresničiti znotraj omejenih sredstev. Iz njihovih izjav je bilo moč razbrati, da so sicer visoko moralno motivirani k doseganju blagostanja celotne družbe, pa vendar jih pri tem ne vodijo altruistični motivi oziroma nesebična dejanja, kot so sami dejali, temveč moramo vzgibe za družbeno odgovornost iskati predvsem v strateških dolgoročnih motivih in funkcijah, kot so doseganje trajnostnega poslovanja, skrb za ugled in podobo podjetja pri deležnikih in zadovoljitev strateškim poslovnim ciljem (glej Sliko 9.1).

Druga dimenzija se nanaša na mesto odgovornosti, ali je ta korporativna (kot je to opredeljeno v definiciji družbene odgovornosti) ali pa jo opredelimo kot odgovornost posameznika. Pri slednjem govorimo o vprašanju glede lastništva vrednot, ali govorimo o osebnih ali o organizacijskih (Hemingway in Maclagan 2004, 34). Večina menedžerjev se je strinjala, da je njihova individualna odgovornost zelo pomembna. Izpostavili so dejstvo, da je nujno, da DO vodi oseba, ki premore osebno integriteto in vrednote, ki peljejo k družbeni odgovornosti. Ravno osebne vrednote bi naj namreč, po njihovem mnenju, vplivale na to, katero funkcijo bo posameznik v podjetju opravljal. Poudarili pa so tudi pomembno vlogo top menedžmenta. Menijo, da je zelo pomembno, da so v vodstvu ljudje, ki tudi v svojem zasebnem življenju razumejo DO kot nekaj bistvenega. Izpostavili so, da so podjetje v bistvu posamezniki in da je korporacija odgovorna toliko, kot so tudi zaposleni sami. Na drugi strani pa so poudarili

visoko pripadnost svojim organizacijam kakor tudi pomembnost sinhronizacije svojih osebnih vrednot z organizacijskimi. Trdili so namreč, da je izjemno pomembno, da deluješ v podjetju, čigar temeljne vrednote lahko ponotranjiš, kar pa je mogoče le v primeru, ko so te kompatibilne s posameznikovimi osebnimi vrednotami. Iz slednjega bi lahko sklepali, da so v našem primeru določene menedžerjeve osebne vrednote podobne, posvojene oziroma enake organizacijskim, tako lahko mesto oziroma lokus odgovornosti iščemo nekje na sredini med korporativnim in individualnim (glej Sliko 9.1).

*Slika 9.1: Umestitev menedžerjev v okvir za analizo DOP*



Na podlagi intervjujev in metode lestvičenja, ki smo jih naredili s šestimi menedžerji, smo nadalje slednje želeli razvrstiti tudi po tipologiji predispozicij za družbeno odgovornost podjetij (Hemingway 2005, 238). Na voljo smo imeli štiri profile, in sicer aktivne in frustrirane družbeno odgovorne podjetnike ter konformne in apatične posameznike, ki niso družbeno odgovorni. Pri razvrstitvi smo upoštevali značilnosti posameznih profilov, kjer smo se osredotočali predvsem na dve dimenziji. Zanimalo nas je, ali so njihove osebne vrednote, ki usmerjajo sprejemanje njihovih odločitev, kolektivistične ali individualistične. Kot druga dimenzija pa nas je zanimala njihova zaznava, ali delajo v organizacijski kulturi, ki je podpora oziroma naklonjena družbeno odgovornim praksam, ali ne. Omenjeni dimenziji štejemo kot glavni, a smo pri umeščanju v kategorije upoštevali še podrobnejši opis posameznih profilov.

Analiza odgovorov je pokazala, da ne moremo nikogar od obravnavanih menedžerjev umestiti v čisto kategorijo. Popolnoma vse menedžerje lahko na podlagi njihovih izjav označimo kot hibrid med aktivnim in frustriranim družbeno odgovornim posameznikom (glej Sliko 9.2), pri čemer pa nikogar izmed njih ne moremo umestiti med konformne ali apatične posameznike, ki, kot smo že dejali, ne spadajo med družbeno odgovorne. Za vse menedžerje je značilno, da predstavljajo moralne in kolektivno usmerjene posameznike, ki močno zasledujejo implementacijo družbene odgovornosti. Vsi so mnenja, da njihove osebne vrednote spodbujajo njihove odločitve in jih naredijo smiselne, prav tako pa si večina deli precej podobne osebne vrednote. Metoda lestvičenja je namreč povečini pokazala zavezanost vseh k temeljnim vrednotam družbene odgovornosti, ki se nanašajo na spoštovanje ljudi in okolja ter zaupanje v socialno pravičnost in poštenost. Večina njihovih vrednot, predvsem tistih prednostnih oziroma terminalnih, je pokazala izrazito kolektivistično usmerjenost in zavezanost k demokratičnim vrednotam. Tako bi po opisanih ugotovitvah menedžerje lahko šteli med aktivne družbeno odgovorne posameznike, saj izpolnjujejo prvo dimenzijo predispozicij, tj. premorejo kolektivistične osebne vrednote in moralno motiviranost.

Nadalje smo upoštevali drugo dimenzijo, tj. ali menedžerji delujejo v organizacijski kulturi, ki je naklonjena oziroma podporna družbeni odgovornosti podjetij, ali ne. V tem primeru ne moremo trditi, da jih lahko označimo kot aktivne družbeno odgovorne podjetnike. Vsi so sicer poudarili, da so njihova vodstva podjetij oziroma top menedžment izjemno naklonjeni družbeni odgovornosti podjetij in da brez odobravanj slednjih zagotovo ne bi sami mogli uresničevati projektov v takšni meri, kot jih trenutno. Pri tem govorimo o pomenu »the tone from the top« (Collier in Esteban 2007, 29–30; Kranjc Kušlan 2013), ki naj bi predstavljal obseg, v kolikšni meri obstaja zaznava, da se vodje podjetij zavzemajo za družbeno odgovornost podjetij. Kot je pokazala analiza, so v določenih primerih ravno direktorji podjetij tudi tisti, ki so dali pobudo za nastanek teh oddelkov in projektov. Tako bi lahko rekli, upoštevajoč slednje, da v podjetjih prevladuje podporna kultura družbeno odgovornim politikam, a smo pri podrobnejšem pregledu opazili tudi nasprotno. Ugotovili smo namreč, da večina menedžerjev, kljub svoji moralni motiviranosti, večkrat poudarja racionalne ekonomske koristi družbene odgovornosti. Tako etične obrazložitve in moralni diskurz mnogokrat preoblikujejo v bolj splošno sprejet jezik organizacij. Sicer razvijejo priložnosti za družbeno odgovornost, a jih zaradi omejenih sredstev, ki jih podjetje nameni za izvajanje DO, prikrojijo komercialno sprejemljivim poslovnim pogojem. Lahko trdimo, da naredijo nekakšen kompromis med DO in finančnimi cilji podjetja. Slednje je značilnost frustriranih

družbeno odgovornih posameznikov, katerih karakteristika je tudi, da sicer izrazijo željo po doseganju višjih ciljev, vendar nato zaradi očitne težnje po skupinskem mišljenju pogosto ostanejo tiho, postanejo t. i. amoralni. Tudi nasploh naj bi večina menedžerjev v podjetjih bila amoralnih (Carroll 1991, 39), pri čemer avtor trdi, da lahko družbena odgovornost postane realnost le v primeru, ko več menedžerjev postane moralnih namesto amoralnih ali imoralnih.

Pogosto pa omenjen profil menedžerja, frustrirani družbeno odgovorni posameznik, deluje subverzivno organizaciji oziroma skrivaj. V tem primeru jih označimo kot nekonformiste znotraj organizacijskega konteksta. Določeno manifestacijo slednjega smo opazili tudi v našem primeru. Menedžer je namreč jasno izrazil, da so sredstva v njihovem podjetju omejena oziroma obstajajo točno določena pravila in smernice, kako se ta lahko koristijo. Tako se pri donacijah osredotočajo predvsem na že uveljavljene humanitarne ustanove, pri čemer se iz tega naslova izogibajo individualnim donacijam posameznikom. Menedžer je tako predvsem zaradi visoke moralne motiviranosti v danem primeru posamezniku, ki je nanj naslovil prošnjo, doniral iz lastnih sredstev. Delovanje takšnega profila vodi predvsem močan občutek integritete in težnja posameznika k »win-win« situaciji - dejanje je dobro tako za korporacijo samo kot tudi za DO namen (Hemingway 2005, 239).

Na zgornje ugotovitve bi lahko zaključili, da obravnavani menedžerji predstavljajo hibrid med aktivnim in frustriranim družbeno odgovornim posameznikom. Ti namreč premorejo osebne kolektivistične vrednote in visoko moralno motiviranost, ki so potrebni za udejanjanje družbene odgovornosti podjetij. Prav tako večina menedžerjev izraža zaznavo, da delujejo v okolju, ki je naklonjeno družbeno odgovornim praksam, pri čemer izpostavljajo predvsem voljo vodstva. Vseeno pa je bilo posredno iz njihovih izjav razbrati, da organizacijska kultura ni popolnoma podporna vsakršnim družbeno odgovornim aktivnostim, pri čemer so navajali predvsem omejen proračun oziroma sredstva. Tako se iz tega naslova večkrat poudarjajo racionalne koristi družbene odgovornosti.

*Slika 9.2: Kategorizacija menedžerjev v tipologijo predispozicij za DOP*



**Individualistične osebne vrednote**

Raziskovanje osrednje problematike, s katero se ukvarjamo v nalogi, je pomembno tako s praktičnega kot teoretičnega vidika preučevanega koncepta. Ključne ugotovitve vloge posameznika pri implementaciji družbene odgovornosti kažejo na vnovično premišljanje položaja menedžerjev v njihovem podjetju. Na drugi strani pa implikacije našega raziskovanja ponujajo določeno zapolnitev obstoječe teoretske vrzeli, ki zaradi umanjkanja prispevkov, ki bi bili osredotočeni predvsem na proučevanje vloge posameznikov in njihovih vrednot pri udejanjanju etičnih in socialnih pobud, obstaja na tem področju. Namreč, kot smo že omenili, teoretski nastavki za takšno razmišljanje sicer obstajajo, vendar pa problem še ni bil podrobneje raziskan s pomočjo, v našem primeru uporabljene, metode lestvičenja, ki jasno pokaže vlogo in vsebino vrednot, ki kot terminalne življenjske osebne vrednote menedžerjev usmerjajo njihovo delovanje.

Tako lahko najprej odgovorimo na prvo raziskovalno vprašanje, kjer se sprašujemo o vlogi posameznih menedžerjev pri implementaciji družbene odgovornosti. Ugotovili smo, da so posamezniki zagotovo tisti, ki imajo potencial kot tudi želje oblikovati moralno okolje, v katerem delujejo. Največkrat je ta zmožnost povezana s samo naravo delovnega mesta, ki zahteva subtilno in empatično naravnane posameznika. Vseeno pa menedžerji pri izvajanju družbene odgovornosti pogosto v celoti ne realizirajo svojih pobud in hotenj. Omenjeno odstopa od ugotovitev nekaterih drugih avtorjev, ki zagovarjajo uresničevanje menedžerjevih prepričanj navkljub omejitvam in morebitnim žrtvovanjem poslovnih ciljev in tveganjem kot



so slabši poslovni rezultati in posledično nižji lastni izkupiček (npr. npr. Drumwright 1994; Swanson 1995).

Pri uveljavitvi okvira družbene odgovornosti podjetij bi naj pomembno vlogo igrale osebne vrednote menedžerjev. Na to se je navezovalo naše drugo raziskovalno vprašanje, in sicer nas je zanimalo, kakšna je vloga in katere so končne terminalne osebne vrednote, ki vplivajo na implementacijo družbene odgovornosti. Naše ugotovitve so podobne razmišljanju večine teoretikov, ki poudarjajo, da naj bi družbeno odgovorni posamezniki kazali naklonjenost temeljnim kolektivističnim vrednotam družbene odgovornosti, kot so spoštovanje ljudi in okolja, zaupanje v socialno pravičnost, poštenost in zavezanost k demokratičnim vrednotam (England 1978; Rokeach 1979; Schwartz in Bilsky 1987, 551; Hemingway 2005, 238). Slednje so se v našem primeru odrazile kot terminalne končne posameznikove vrednote, ki potencialno usmerjajo njihovo mišljenje in delovanje.

Naše tretje raziskovalno vprašanje se je nanašalo na raziskovanje omejitev znotraj institucionalnega okolja, ki lahko vplivajo na udejstvovanje posameznikovih prepričanj in vrednot. Ugotovili smo, da je uresničevanje menedžerjevih vrednot pogosto podvrženo mnogim pritiskom, kot so komercialni cilji podjetja in podrejanje racionalni ekonomski koristi družbene odgovornosti. Slednje se ujema z dognanji v mnogih strokovnih člankih, ki govorijo o vplivu nepodporne organizacijske kulture na izvajanje družbeno odgovornih praks (npr. Hemingway in Maclagan 2004, 36).

Kakšen je odnos med korporativno in individualno odgovornostjo, je bilo naše zadnje raziskovalno vprašanje. Pri tem nas je zanimalo, ali lahko korporacijo obravnavamo v smislu moralnega agenta ali pa bi morali moralno delovanje pripisati vedenju in odgovornosti posameznika. Povečini teoretiki poudarjajo, da je družbena odgovornost zgodba o vrednotah, ki morajo sicer postati podjetne, a vendar temeljijo na osebnih vrednotah posameznika, organizacije pa so v tem kontekstu le orodje ljudi (npr. Mulej 2013). S to trditvijo se lahko strinjamo le delno. Na eni strani imamo kolektivistične vrednote, ki so menedžerjeve osebne terminalne vrednote. Slednje si posamezniki sicer prizadevajo udeležati, vendar je njihova uresničitev mnogokrat omejena in podvržena institucionalnim pritiskom. Poleg osebnih kolektivističnih vrednot pa obenem menedžerji izražajo močno identifikacijo z organizacijo, v kateri delujejo, pri čemer posvojijo glavne vrednote podjetja. Ker pa so posvojene vrednote (npr. England 1978) t. i. izrazne vrednote, ki niso toliko del osebnosti same in njene strukture posameznika, obstaja nizka verjetnost, da so prevedene v dejansko vedenje. Na tem mestu

lahko hkrati odgovorimo, ali obstaja potreba po alternativnem pristopu k obstoječemu dojemanju družbene odgovornosti podjetja, ki naj bi preučeval podjetja zgolj v smislu posrednika pri udejanjanju individualnih pobud menedžerjev. Zaključimo lahko, da preko terminalnih kolektivističnih vrednot menedžerjev sicer obstajajo nastavki za izražanje individualne odgovornosti, vendar pa na koncu, ko je govora o implementaciji družbene odgovornosti, še vedno prevladuje korporativna kolektivna odgovornost, ki kot prevladujoča obstaja in ostaja v večini akademskih spisov.

## **9.1 Omejitve raziskovanja in smernice za nadaljnje raziskovanje**

V empiričnem delu smo uporabili kvalitativno metodo, ki kot takšna zajema določene slabosti. Kot glavno pomanjkljivost lahko pri tem navedemo majhnost vzorca in posledično nezmožnost posplošitve ugotovitev na celotno populacijo menedžerjev. Kot nadaljnjo omejitev lahko označimo tudi uporabo metode lestvičenja, ki je manj poznana tako med strokovno kot širšo javnostjo. Menedžerji so tako imeli na začetku nekaj težav z razumevanjem metode, kar pa smo z natančno razlago metode povečini uspešno odpravili. Vseeno pri oblikovanju lestvic v določenih primerih nismo uspeli izzvati nasprotnih polov pri vzbujenih vrednotah, kakor narekuje pravilen potek lestvičenja, a vendar slednje ni vplivalo na naše razumevanje in raziskovanje osrednje problematike. Tudi časovni okvir intervjuja lahko štejemo med omejitvene dejavnike - zlasti v podjetjih, kjer morajo intervjuvanci upravičiti svoj čas, preživeti z moderatorjem, še posebej pri raziskavah, ki za njih nimajo oprijemljive koristi. Tako smo do menedžerjev lažje pristopili z zagotovilom, da intervjuji ne bodo presegali 60 minut. Med omejitvene dejavnike lahko štejemo tudi možnost subjektivne interpretacije intervjujev in nadaljnjega netočnega navajanja ugotovitev.

Kljub temu menimo, da tovrstne omejitve ne predstavljajo večjih težav, ko govorimo o veljavnosti empiričnega dela, navedene ugotovitve pa predstavljajo dobro iztočnico za nadaljnje raziskovanje. Za boljše razumevanje menedžerjev kot iniciatorjev družbene odgovornosti v podjetjih bi raziskavo bilo smiselno dopolniti in poglobiti. Sklepamo lahko, da na implementacijo družbene odgovornosti poleg vrednot vplivajo tudi druge demografske značilnosti posameznikov, kot je npr. starost menedžerjev. Pri slednjih bi pri raziskovanju bile morebiti zanimive tudi spol in izobrazba menedžerjev. Prav tako pa na izvajanje družbene odgovornosti vplivajo ostali dejavniki, kot so velikost podjetja, lastništvo, vodstvena sestava organizacije in podobno. Tako bi bilo v prihodnje smiselno obstoječe intervjuje z menedžerji velikih podjetij dopolniti še z intervjuji predsednikov uprav oziroma top menedžerji. Njihovo

vlogo pri implementaciji družbene odgovornosti so večkrat poudarjali tudi naši respondenti v raziskavi. Prav tako bi bilo relevantno raziskavo nadgraditi tudi s posamezniki, ki izhajajo iz srednje velikih ali malih podjetij. Pri malih podjetjih bi bilo tehtno obravnavati lastnike podjetij, saj mala podjetja navadno ne vključujejo različnih oddelkov. Pri tem bi lahko pričakovali, da se v strategiji manjših podjetij, pri implementaciji družbene odgovornosti, veliko bolj odraža osebnost posameznika kakor v večjih.

## **10 SKLEP**

Vse bolj se uveljavlja spoznanje, da družbene odgovornosti ne moremo umeščati med instrumentalne teorije, ki poudarjajo predvsem ekonomski vidik sodelovanja podjetja z družbo. Razumeti jo moramo namreč kot normativen koncept, ki prispeva k resnični prioritati etičnih vprašanj nad čim višjimi dobički. Nova dognanja na tem področju zamenjujejo izraz družbene odgovornosti z etičnim odtisom, ki naj bi kot normativen pojem veliko bolj spodbujal predvsem občutek osebne odgovornosti. S prepoznavanjem slednjega se postopoma širi tudi zavedanje o pomenu vloge posameznih menedžerjev pri udejanjanju družbene odgovornosti in ustvarjanju moralnega organizacijskega okolja.

Osrednji namen tega dela je zato bil preučiti, kakšen je pomen menedžerjev kot iniciatorjev družbene odgovornosti in kakšna je vloga njihovih osebnih vrednot pri implementaciji družbene odgovornosti podjetij. Na podlagi izsledkov uporabljene kvalitativne analize je mogoče sklepati, da sicer obstaja povezava med posameznikovimi vrednotami in samo implementacijo družbene odgovornosti podjetij. Izkazalo se je, da menedžerji premorejo in izražajo visoko moralno motiviranost in zavezanost k temeljnim kolektivističnim vrednotam, ki so potrebne za aktivno izvajanje družbeno odgovornih praks. Pri tem so prepričani, da njihove osebne vrednote spodbujajo njihove odločitve in jih naredijo smiselne. Kot takšne jih lahko razumemo kot pomembne iniciatorje družbene odgovornosti. Vseeno pa je pri tem bilo razvidno, da menedžerjeve vrednote zaradi nepodporne organizacijske kulture posredujejo razmerje med njihovo diskrecijo in dejansko implementacijo družbene odgovornosti le delno. Analiza je namreč pokazala, da je naraščajoči pomen strateške družbene odgovornosti in filantropije omajal povezavo med osebnimi vrednotami ter prepričanji posameznika na eni strani in aktom »dajanja«  
podjetja na drugi. Tako se človekoljubne odločitve mnogokrat bolj nanašajo na višanje konkurenčne prednosti podjetja in kot take ne nujno ustrezajo menedžerjevim vrednotam.

Prispevek dela k raziskovalnem polju DO je poleg navedenih ugotovitev najti predvsem v vprašanju, ali lahko korporacijo razumemo v smislu moralnega agenta in kakšno je razmerje med korporativno in individualno odgovornostjo. Prišli smo do zaključka, da menedžerji sicer močno poudarjajo pomen prostega preudarka in diskrecijske pravice pri sprejemanju svojih odločitev. Vseeno pa večina menedžerjev izraža močno pripadnost oziroma identifikacijo z organizacijo, pri čemer bolj kot o lastnih vrednotah menedžerjev govorimo o t. i. posvojenih vrednotah.

## LITERATURA

Agle, Bradley R., Ronald K. Mitchell in Jeffrey A. Sonnenfeld. 1999. Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance and CEO Values. *Academy of Management Journal* 42 (5): 507–525.

Agle, Bradley R. in Craig B. Caldwell. 1999. Understanding Research on Values in Business: A level of analysis framework. *Business & Society* 38 (3): 326–387.

Aguinis, Herman in Ante Glavas. 2013. Embedded Versus Peripheral Corporate Social Responsibility: Psychological Foundations. *Industrial and Organizational Psychology* 6: 314–332.

Alcañiz, Enrique Bigné, Alejandro Alvarado Herrera in Rafael Currás Pérez. 2009. Epistemological evolution of corporate social responsibility in marketing. *International Review on Public and Nonprofit Marketing* 6: 35–50.

Baden, Denise in Ian A. Harwood. 2013. Terminology Matters: A Critical Exploration of Corporate Social Responsibility Terms. *Journal of Business Ethics* 116: 615–627.

Bilsky, Wolfgang in Shalom H. Schwartz. 1994. Values and Personality. *European Journal of Personality* 8: 163–181.

Bourne, Humphrey in Mark Jenkins. 2005. Eliciting Managers' Personal Values: An Adaptation of the Laddering Interview Method. *Organizational Research Methods* 8 (4): 410–428.

Bourne, Humphrey in Mark Jenkins. 2005/6. Enacting Corporate Values: The Role of Senior Managers' Value Priorities. *Working paper series* 2: 1–25.

Buchholtz, Ann K., Allen C. Amason in Matthew A. Rutherford. 1999. Beyond Resources: The Mediating Effect of Top Management Discretion and Values on Corporate Philanthropy. *Business & Society* 38 (2): 167–187.

Carroll, Archie B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4 (4): 497–505.

--- 1987. In Search of the Moral Manager. *Business Horizons* 30 (2): 7–16.

--- 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* (julij-avgust): 39–48.

--- 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct. *Business & Society* 38 (3): 268–295.

Catusus, Bino, Maths Lundgren in Hans Rynnel. 1997. Environmental Managers Views on Environmental Work in a Business Context. *Business Strategy and the Environment* 6: 197–295.

Chapman, Margaret. 2000. »When the Entrepreneur Sneezes, the Organization Catches a Cold«: A Practitioner's Perspective on the State of the Art in Research on the Entrepreneurial Personality and the Entrepreneurial Process. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9 (1): 97–101.

Clegg, Stewart, Martin Kornberger in Carl Rhodes. 2007. Business Ethics as Practice. *British Journal of Management* 18: 107–122.

Cornwall, Jeffrey R. in Michael J. Naughton. 2003. Who is the Good Entrepreneur? An Exploration Within the Catholic Social Tradition. *Journal of Business Ethics* 44: 61–75.

Crane, Andrew. 2000. Corporate Greening as Amoralization. *Organizational Studies* 21 (4): 673–696.

Crowther, David in Esther Ortiz Martinez. 2007. Current Debates in Corporate Social Responsibility: An Agenda for Research. *Issues in Social and Environmental Accounting* 1 (1): 26–39.

Dahlsrud, Alexander. 2008. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15 (1): 1–13.

Davis, Keith. 1967. Understanding the Social Responsibility Puzzle: What Does The Businessman Owe to Society? *Business Horizons* 10 (4): 45–50.

De Bakker, Frank G. A., Peter Groenewegen in Frank Den Hond. 2011. A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business Society* 44 (3): 283–317.

Desai, Ashay B. in Terri Rittenburg. 1997. Global Ethics: An Integrative Framework for MNEs. *Journal of Business Ethics* 16: 791–800.

Desmond, John in Andrew Crane. 2004. Morality and the Consequences of Marketing Action. *Journal of Business Research* 57 (11): 1222–1230.

Drumwright, Minette E. 1994. Socially Responsible Organisational Buying: Environmental Concern as a Noneconomics Buying Criterion. *Journal of Marketing* 58 (3): 1–19.

Duarte, Fernanda. 2010. Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian Companies: The Role of Managers' Values in the Maintenance of CSR Cultures. *Journal of Business Ethics* 96: 355–368.

Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review* 14 (1): 57–74.

England, George W. 1967. Personal value System of American Managers. *Academy of Management Journal* 10 (1): 53–68.

--- 1973. Personal Value Systems of Managers and Administrators. *Academy of Management Proceedings*, 81–88.

--- 1978. Managers and Their Value Systems: a Five-Country Comparative Study. *Columbia Journal of World Business*, 35–44.

Ferrell, O. C. in Larry G. Gresham. 1985. A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing* 49 (3): 87–96.

Ferrell, O. C., John Fraedrich in Linda Ferrell. 2011. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. South-Western: Cengage Learning.

Finkelstein, Sydney in Donald C. Hambrick. 1996. *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul, MN: West.

Fiss, Peer C. in Edward J. Zajac. 2004. The diffusion of ideas over contested terrain: The (non)adoption of a shareholder value orientation among German firms. *Administrative Science Quarterly*, 49: 501–534.

Freeman, Ina in Amir Hasnaoui. 2011. The Meaning of Corporate Social Responsibility: The Vision of Four Nations. *Journal of Business Ethics* 100: 419–443.

Fritzsche, David J. 1995. Personal Values: Potential Keys to Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics* 14 (11): 909–922.

--- in Effy Oz. 2007. Personal Values' Influence on the Ethical Dimension of Decision Making. *Journal of Business Ethics* 75: 335–343.



Garriga, Elisabet in Domènec Melé. 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping The Territory. *Journal of Business Ethics* 53 (1–2): 51–71.

Godos-Díez, José-Luis, Roberto Fernández-Gago in Almudena Martínez-Campillo. 2011. How Important Are CEOs to CSR Practices? An Analysis of the Mediating Effect of the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 98: 531–548.

Golob, Urša. 2004. Razumevanje družbene odgovornosti podjetja znotraj marketinga. *Teorija in praksa* 41 (5/6): 874–889.

--- Marko Lah in Zlatko Jančič. 2008. Value Orientations and Consumer Expectations of Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Communications* 14 (2): 83–96.

Golob, Urša. 2011. Towards an Institutional View of Mapping Corporate Social Responsibility Meanings. *Teorija in Praksa* 48 (6): 1573–1583.

Guidice, Rebecca M. in Neal P. Mero. 2007. Governing Joint Ventures: Tension among Principals' Dominant Logic of Human Motivation and Behavior. *Journal of Management and Governance* 11 (3): 261–283.

Hambrick, Donald C. in Gerard L. Brandon. 1988. Executive values. V *The executive effect: Concepts and methodologies for studying top managers*, ur. Donald C. Hambrick, 3–34. Greenwich, CT: JAI.

Hambrick, Donald C. in Phyllis A. Mason 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2): 193–206.

Harris, Lloyd C. in Andrew Crane. 2002. The Greening Of Organizational Culture: Management Views on the Depth, Degree and Diffusion of Change. *Journal of Organizational Change Management* 15 (3): 214–234.

Hemingway, Christine A. 2005. Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* 60: 233–249.

--- in Patrick W. Maclagan. 2004. Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 50: 33–44.

Hendry, John. 2004. *Between Enterprise and Ethics: Business and Management in a Bimoral Society*. New York: Oxford University Press.

Hernandez, Morela. 2008. Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model. *Journal of Business Ethics* 80 (1): 121–128.

Hill, Ronald Paul, Thomas Ainscough, Todd Shank in Daryl Manullang. 2007. Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective. *Journal of Business Ethics* 7: 165–174.

*Horus: slovenska nagrada za družbeno odgovornost*. Dostopno prek: <http://www.horus.si/> (13. marec 2013).

Jančič, Zlatko. 2004. Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept. *Teorija in praksa* 41 (5/6): 890–901.

Jensen, Michael C. in William H. Meckling. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4): 305–360.

Joyner, Brenda E. in Dinah Payne. 2002. Evolution and Implementation: A study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 41 (4): 297–311.

Kelly, G. Armstrong. 1955. *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.

Kosec Zorko, Loreta. 2009. Vrednotne pasti gospodarske tranzicije v Sloveniji. *Management*, 4 (4): 389–398.

Kranjc Kušlan, Aleš. 2013. Mesečno srečanje DMS: Družbena odgovornost podjetij. Ljubljana, 4. marec.

Kuratko, Donald F., Ray V. Montagno in Jeffrey S. Hornsby. 1990. Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal* 11: 49–58.

Lewis, Phillip V. 1985. Defining »Business Ethics«: Like Nailing Jello to a Wall. *Journal of Business Ethics* 4: 377–383.

Lockett, Andy, Jeremy Moon in Wayne Visser. 2006. Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. *Journal of Management Studies* 43(1): 115–136.

Lorenčič, Aleksander. 2011. Dvajset let »kapitalizma s človeškim obrazom« in odločitve za lastni gospodarski razvoj. Dostopno prek: [http://hs.zrc-sazu.si/Portals/0/sp/hs10/7-HS\\_10\\_web\\_Lorencic.pdf](http://hs.zrc-sazu.si/Portals/0/sp/hs10/7-HS_10_web_Lorencic.pdf) (10. oktober 2014).

Lovell, Alan. 2002. Ethics as a Dependent Variable in Individual and Organisational Decision-Making. *Journal of Business Ethics* 37: 145–163.

Lu, Louis Y. Y. in John S. Liu. 2013. The Knowledge Diffusion Paths of Corporate Social Responsibility – From 1970 to 2011. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 21 (2): 113–128.

Lusk, Edward J. in Bruce L. Oliver. 1974. American Managers Personal Value Systems – Revisited. *Academy of management Journal* 17 (3): 549–554.

Maclagan, Patrick W. 1998. *Management and Morality*. London: Sage.

Maignan, Isabelle in O. C. Ferrell. 2004. Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (1): 3–19.

Maignan, Isabelle, O. C. Ferrell in Linda Ferrell. 2005. A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing. *European Journal of Marketing* 39 (9/10): 956–977.

Maslow, Abraham H., ur. 1959. *New knowledge in human values*. New York: Harper.

Matten, Dirk in Jeremy Moon. 2008. »Implicit« and »Explicit« CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* 33 (2): 404–424.

McClelland, David C. 1985. How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40 (7): 812–825.

McWilliams, Abigail in Donald Siegel. 2001. Corporate social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review* 26 (1): 117–127.

Meglino, Bruce M. in Elizabeth C. Ravlin. 1998. Individual Values in Organisations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management* 24 (3): 351–389.

Mele, Alfred R. 1995. *Autonomous Agents: From Self-Control to Autonomy*. New York: Oxford University Press.

Menedžer 1. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 20 junij.

Menedžer 2. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 1. julij.

Menedžer 3. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 1. julij.

Menedžer 4. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 17. julij.

Menedžer 5. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 18. avgust

Menedžer 6. 2014. Intervju z avtorico. Novo mesto, 19. september.

Menon, Ajay in Anil Menon. 1997. Enviropreneurial Marketing Strategy: the Emerge of Corporate Environmentalism As Market Strategy. *Journal of Marketing* 61 (1): 51–67.

Miller, Danny, Manfred F. R. Kets de Vries in Jean-Marie Toulouse. 1982. Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal*, 25 (2): 221–235.

Moon, Jeremy. 2001. Business Social Responsibility: A Source of Social Capital? *Reason in Practice*, 1 (3): 35–45.

Moore, Geoff. 1999. Corporate Moral Agency: Review and Implications. *Journal of Business Ethics* 21 (4): 329–343.

Mulej, Matjaž. 2013. Mesečno srečanje DMS: Družbena odgovornost podjetij. Ljubljana, 4. marec.

Murphy, E. Patrick in Bodo B. Schlegelmilch. 2013. Corporate social responsibility and corporate social irresponsibility: Introduction to a special topic section. *Journal of Business Research* 66: 1807–1813.

Murphy, E. Patrick, Magdalena Öberseder in Gene R. Laczniak. 2013. Corporate societal responsibility in marketing: normatively broadening the concept. *Academy of Marketing Science*: 3: 86–102.

*Novo Nordisk*. 2014. Dostopno prek: <http://www.novonordisk.com/sustainability/games/interactive-challenges.asp> (4. april. 2014).

Oliver, Bruce L. 1999. Comparing Corporate Managers Personal Values over Three Decades, 1967–1995. *Journal of Business Ethics* 20: 147–161.

Petrič, Tine. 2005. Absolutno največ vložil Triglav, relativno pa Imelda. *Finance*, 234 (5. december).

Podnar, Klement in Urša Golob. 2002. Socialna ekonomija in družbena odgovornost: alternative globalni anarhiji neoliberalizma? *Teorija in praksa* 39 (3): 952–969.

Post, Frederick R. 2003. A Response to the Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique. *Mid-American Journal of Business* 18 (1): 25–35.

Raz, Joseph. 2003. *The Practice of Value*. New York: Oxford University Press.

Robin, Donald P. in R. Eric Reidenbach. 1987. Social Responsibility, Ethic and Marketing Strategy: Closing the Gap between Concept and Application. *Journal of Marketing* 51 (1): 44–58.

Rokeach, Milton. 1973. *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.

--- 1979. *Understanding Human Values: Individual and Societal*. New York: Free Press.

Schlegelmilch, Bodo B. in Magdalena Öberseder. 2010. Half a century of marketing ethics: shifting perspectives and emerging trends. *Journal of Business Ethics* 93: 1–19.

Schultz, Friederike, Itziar Castelló in Mette Morsing. 2013. The Construction of Corporate Social Responsibility in Network Societies: A Communication View. *Journal of Business Ethics* 115: 681–692.

Schwartz, Mark S. in Archie B. Carroll. 2003. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly* 13 (4): 503–530.

Schwartz, Shalom H. in Wolfgang Bilsky. 1987. Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (3): 550–562.

Swanson, Diane L. 1995. Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review* 20 (1): 43–64.

Taneja, S. Shallini, Pawan Kumar Taneja in Rajen K. Gupta. 2011. Researches in Corporate Social Responsibility: A Review of Shifting Focus, Paradigms, and Methodologies. *Journal of Business Ethics* 101: 343–364.

Tench, Ralph, Ryan Bowd in Brian Jones. 2007. Perceptions and perspectives: corporate social responsibility and the media. *Journal of Communication Management*, 11 (4): 348–370.

Turk, Dunja. 2012. Več trajnostnih inovacij, skupna vlaganja v družbeno odgovornost podobna kot lani. *Finance*, 240 (14. december).

Turker, Duygu. 2009. Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics* 85 (4): 411–427.

Valor, Carmen. 2006. Why do managers give? Applying pro-social behaviour theory to understand firm giving. *International Review on Public and Non Profit Marketing* 3 (1): 17–28.

Waldman, David A. in Donald Siegel. 2008. Defining the Socially Responsible Leader. *Leadership Quarterly* 19 (1): 117–131.

Wood, Donna J. 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4): 691–718.

Wright, Derek. 1976. *The Psychology of moral Behaviour*. Harmondsworth: Penguin Books.

Zimbardo, Philip G. 2009. *The Lucifer effect: How Good People Turn Evil*. London: Rider.



## **PRILOGA A: Primer metode lestvičenja**

Sam proces se prične z generiranjem bipolarnega konstrukta podobnosti in kontrasta, pri čemer uporabimo »triadno vrsto« sorodnih elementov, ki so poznani intervjuvancu. Navadno izberemo tri elemente, ki lahko predstavljajo ljudi, ideje ali stvari in nato prosimo intervjuvanca, da izrazi svoje mnenje, kako prepoznajo podobnost med dvema elementoma in kako se ta dva razlikujeta od tretjega.

Primer: Izberemo tri sodelavce intervjuvanca, pri čemer slednji navede, da sta si dva kolega podobna glede poštenosti v nasprotju s tretjim, ki je goljuf. Omenjeno razkriva konstrukt oziroma pola konstrukta, kjer gre za poštenje proti goljufiji. Nato intervjuvanca prosimo, da navede njemu ljubši pol in pojasni, zakaj je temu tako. To nam je razkrilo prvi konec drugega konstrukta. V tem primeru intervjuvanec izjavi, da preferira poštenost, ker slednje ustvarja zaupanje. Kontrastni pol tega konstrukta ugotovimo tako, da postavimo vprašanje: Za razliko od česa? Naš intervjuvanec odgovori, da z negotovostjo. S tem je dopolnjen nadrejen konstrukt – zaupanje proti negotovosti. Postopek se ponavlja, razkrivajo se konstrukti na vse višjih ravneh, dokler posameznik ni več zmožen pojasniti, zakaj preferira določen pol, razen v smislu že vzbujenih izjav. Ravno ta nadrejeni konstrukt je najpomembnejša osnova za vrednotenje – prednostna osebna vrednota posameznika. V našem primeru je intervjuvanec preferiral zaupanje v nasprotju z negotovostjo, ker naj bi omogočalo odprtost v nasprotju s politično agendo. Na vprašanje, zakaj ima raje odprtost, je odgovoril, da je neoporečna in celostna. Pri slednjem ni bil zmožen nadaljnje razlage. To kaže na dejstvo, da smo dosegli vrh lestvice in izzvali nadrejeni konstrukt (Bourne in Jenkins 2005, 412–413).