

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Monika Kern

**Družbena odgovornost od posameznika k družbi:
Primer časopisa Gorenjski glas**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Monika Kern

Mentorica: izr. prof. dr. Urša Golob Podnar

**Družbena odgovornost od posameznika k družbi:
Primer časopisa Gorenjski glas**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

Education is very admirable but let us never forget that anything worth knowing cannot be thought. (Oscar Wilde)

Zahvala ob pričujočem magistrskem delu gre v prvi vrsti mojim dragim 'domačim' za moralno podporo, M. in J. za angleški prevod ter slovensko lekturo, mentorici dr. Urši Golob Podnar za strokovno usmerjanje in kritično oko ter ne nazadnje časopisni hiši Gorenjski glas, kjer so mi z odprtimi rokami stopili naproti s sodelovanjem v poglobljenih intervjujih.

Družbena odgovornost od posameznika k družbi: Primer časopisa Gorenjski glas

Magistrsko delo obravnava koncept družbene odgovornosti od odgovornega posameznika k odgovorni družbi na primeru regionalnega časopisa Gorenjski glas. V magistrskem delu se uvodoma dotaknem literature o družbeni odgovornosti, teoriji deležnikov ter zaposlenih kot eni pomembnejših in nepogrešljivih skupin deležnikov vsakega podjetja. Po pregledu pomena institucionalnih določb pri ugotavljanju in izvajanju družbene odgovornosti se osredotočam tudi na družbeno odgovornost posameznika, njegove osebne odgovornosti, motivacije, psihološke potrebe po pripadnosti in lojalnosti do podjetja, v katerem deluje. Ker se magistrsko delo v raziskovalnem delu osredotoča na družbo, ki deluje v medijski industriji, obravnavam tudi pomen dvojne vloge medijev v opredeljevanju do družbene odgovornosti. Kljub temu, da imajo podjetja v tej industriji velik družbeni in kulturni vpliv, so na področju družbene odgovornosti podhranjena, na kar vpliva več dejavnikov. Velika večina zaposlenih v podjetju Gorenjski glas je leta 2013 postala solastnik podjetja. V okviru poglobljenih intervjujev z dvanajstimi zaposlenimi kot razsojevalci o avtentičnosti družbene odgovornosti sem v empiričnem delu ugotavljala, če je notranji odkup doprinesel večji ozir k družbeni odgovornosti v podjetju do zaposlenih, do lokalne skupnosti in do njihovih potrošnikov – bralcev.

Ključne besede: Družbena odgovornost zaposlenih, dvojna vloga medijev v okviru družbene odgovornosti, preverjanje avtentičnosti družbene odgovornosti, pripadnost in lojalnost zaposlenih, Gorenjski glas.

Corporate Social Responsibility from an individual to a corporation: The case of a regional newspaper Gorenjski glas

This master thesis is dealing with the concept of social responsibility from the responsible individual to the responsible organization in a case of a regional newspaper Gorenjski glas. In my master's thesis I refer to the literature on corporate social responsibility, stakeholder theory and employees as one of the most important and indispensable stakeholder groups of each company. After reviewing the importance of institutional theory, I also focus on the social responsibility of an individual, their personal morality, motivation, psychological needs of affiliation and loyalty to the company in which they are working at. Since the master's thesis focuses on a company from media industry, I also consider the importance of the dual role of the media in defining it to social responsibility. In addition, the media in the field of social responsibility is lagging behind; their cultural and social influences are large, but in the area of social responsibility they are underdeveloped, which is influenced by a number of factors. The majority of employees of Gorenjski glas became co-owners of the company in 2013. In the context of in-depth interviews with twelve employees as reviewers, judges on the authenticity of social responsibility, I tried to find out whether that contributed to a greater sense of social responsibility of the company towards their employees, their local community and their readers.

Key words: Social responsibility of employees, dual role of media within the framework of social responsibility, authentication of social responsibility, affiliation and loyalty of employees, Gorenjski glas.

KAZALO VSEBINE

1	Uvod	8
2	Družbena odgovornost podjetij	11
2.1	Kratek zgodovinski pregled pojma družbene odgovornosti	11
2.2	Model družbene odgovornosti	12
2.3	Teorija deležnikov	13
2.4	Družbena odgovornost v medijski industriji.....	14
2.4.1	Novinarska odgovornost	15
2.4.2	Dvojna vloga medijev do DO.....	16
2.4.3	Institucionalni kontekst DO	17
2.4.4	Sektorska pogojenost podjetij	18
2.4.5	Zaostajanje medijske industrije v pogledu DO	18
2.4.6	Medijska zaveza po DO javnosti in deležnikom.....	20
3	Družbena odgovornost zaposlenih	21
3.1.	DO zaposlenih se začne pri odgovornem posamezniku	22
3.2	Motivacija, sodelovanje in zavezanost zaposlenih	23
3.2.1	DO za privlačnost in ugled podjetja	24
3.3	Implementacija DO pri zaposlenih	25
3.4	Koncept avtentičnosti DO.....	27
3.4.1	Presojanje avtentičnosti DO aktivnosti	28
3.4.2	Presojanje avtentičnosti DO aktivnosti zaposlenih v medijski industriji.....	29
3.4.3	Pet sklopov presojanja avtentičnosti DO	30
3.4.4	Avtentičnost spodbuja identifikacijo vrednot zaposlenih s podjetjem.....	31
3.4.5	Ideja o avtentičnosti DO se spreminja.....	32
3.5	Motivi zaposlenih za presojanje (in implementacijo) DO	32
3.5.1	Zaznava zaposlenih o DO	34
4	Študija primera – Gorenjski glas	34
4.1	Metodologija	35
4.2	O podjetju	39
4.3	Primer medijskega notranjega odkupa v Sloveniji: Gorenjski glas	40
4.3.1	Delavsko lastništvo Gorenjskega glasa	40
4.4	Po notranjem odkupu.....	42

4.4.1 Zaposleni in DO po notranjem odkupu	42
4.4.2 Kriza prinaša priložnost	43
4.5 Analiza poglobljenih intervjujev z akterji notranjega odkupa	43
4.5.1 DO pred notranjim odkupom GG.....	43
4.5.2 Notranji odkup GG: strah, zaupanje, zavezanost	52
4.5.3 DO po notranjem odkupu GG	57
4.5.4 Prepoznavanje avtentičnosti DO	64
5 Diskusija	68
6 Sklep	70
7 Literatura	72
Priloga: Vprašalnik poglobljenih intervjujev	80

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Piramida družbene odgovornosti, Carroll 1991	12
Slika 3.2: Motivacija in zavezanost	24
Slika 3.3: Reakcije zaposlenih po aplikaciji DO programa	27
Slika 4.4: Napis na vrhu spletne strani časopisa: "Lokalna novica je kraljica"	39

KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Sklopi vprašanj glede notranjega odkupa in DO	37
Tabela 4.2: Prepoznavanje avtentičnosti DO	38
Tabela 4.3: DO orientacija in komunikacija	38

1 Uvod

O družbeni odgovornosti podjetij je bilo napisanega že nemalo besed, znanstvenih člankov in disertacij. Prav toliko, kolikor je avtorjev prispevkov o družbeni odgovornosti (v nadaljevanju: DO (za vse slovnične oblike)), toliko je tudi različnih, čeprav v samem bitu enakih, definicij. Uvodoma se bom zadeve lotila s teoretičnega vidika. Pregledala bom teorijo ključnih pojmov, potrebnih za razumevanje naloge, ki se v jedru osredotoča na konkreten primer. Primer Gorenjskega glasa je poseben z dveh vidikov; z vidika, ker gre za podjetje, ki deluje v medijski industriji, ta pa v okviru DO zaostaja za drugimi sektorji, zanimivo pa je tudi z vidika, ker so na tem mediju leta 2013 izvedli notranji odkup. Zavedali so se nestabilne prihodnosti in si drznili storiti nekaj, kar bi lahko bilo obsojeno na propad – pa vendarle se je na podlagi poglobljenih intervjujev, katerih izsledke podajam v empiričnem delu, izkazalo, da so bili dovolj pogumni, da so predvsem dovolj zaupali in se čutili pripadne podjetju, ki je strmelo k skupnemu cilju, da ohranijo časopis in njegovo vsebino nepristransko in da delajo to, kar najbolj znajo (Banjanac Lubej 2013), zato bi lahko rekli, da so z notranjim odkupom ravnali DO. Naloga se osredotoča predvsem na vprašanje, kako posamezniki, zaposleni po dogodku, notranjem odkupu, vidijo, ocenjujejo, (so)implementirajo in dojemajo DO podjetja, v katerem delujejo, če je prav ta situacija privedla do še večje DO angažiranosti v podjetju ter če je notranji odkup lahko primer v pravo smer proti pluralizmu medijskega lastništva. Kot pišeta Bašić Hrvatina in J. Kučić (2005, 14), je »za različne vsebine treba imeti različne lastnike, kar pomeni, da je pluralnost v medijih mogoče zagotoviti le s pluralnostjo lastništva«.

V nalogi se dotaknem institucionalne teorije in sektorske pogojenosti za razumevanje DO v medijski industriji ter dvojne vloge medijev, psov čuvajev v kontekstu DO. Ne le da strokovnjaki v zadnjih letih veliko razpravljajo o tem, kako mediji usklajujejo odgovorno in uravnoteženo prenašanje informacij javnosti ter hkratno ugajanje navodilom in pritiskom svojih nadrejenih, katerih navodila in interesi prihajajo iz različnih ozadij (Bašić Hrvatina in J. Kučić 2005), njihova dvojna vloga v odnosu do DO je tudi ta, da poročajo o zadevah javnega interesa in o drugih podjetjih, hkrati pa so tudi sami podjetje s svojimi interesi in zahtevami. Mediji poročajo o družbeni (ne)odgovornosti podjetij, redkeje pa pomislimo, beremo in slišimo obratno – ali mediji kot podjetja tudi sami delujejo v okviru smernic DO do svojih

deležnikov, torej da bi mediji o DO le poročali, sami pa se na tovrstne prakse ne bi prav dosti ozirali.

Naloga se osredotoča predvsem na prepoznavanje DO praks zaposlenih v časopisnem podjetju Gorenjski glas. O tem, da je pri ugotavljanju in ocenjevanju celovite DO podjetja ključnega pomena tudi odgovoren posameznik, pišejo številni avtorji, med njimi tudi Golob in Podnar (2006a). Zato v teoretičnem delu magistrske naloge opredeljujem tudi posameznikovo odgovornost do družbe, kaj ga pri tem motivira ter kakšne so njegove psihološke potrebe, da se k neki družbi ter njenim DO aktivnostim zaveže, se z njimi poistoveti. Kot primarno skupino deležnikov konkretnega podjetja posebej izpostavljam zaposlene, saj so oni sami tisti, ki kreirajo podjetje, ga oblikujejo, vanj vlagajo za njegovo celo podobo, oni so tisti, ki lahko s prve roke sodijo, če njihovo podjetje ravna DO, če so njihove aktivnosti DO avtentične (McShane in Cunningham, 2012). Kot pišeta Veingerl Čič in Šarotar Žižek (2015), pa imajo tudi zaposleni v podjetju glede DO pravzaprav dvojno vlogo. Po eni strani lahko prispevajo k DO pobudam, po drugi strani pa je za strokovnjake oziroma raziskovalce tega področja zanimivo, kako DO ravnanja na njih vplivajo. »Pomembno je, da se organizacija zaveda, da je kompetence, ki jih je osvojila, pridobila na podlagi prenosa posameznikovega znanja na organizacijo« (Hrovatič 2007, 1).

Notranji odkup in posledično delavsko solastništvo, ki se je zgodilo na regionalnem časopisu Gorenjski glas, je na svoje zaposlene, na solastnike, na njihovo dožemanje podjetja kot samega in na dožemanje svojih služb, vplivalo. Da so ravnali DO, so kasneje o tem pisali številni intervjuji in medijski strokovnjaki, kako pa je to vplivalo na zaposlene, je moje glavno raziskovalno vprašanje.

Njihova DO za ohranjanje časopisa in kroga bralcev edinega regionalnega časopisa v gorenjski regiji se je od njih samih (lastni interesi – ohranitev službe) razširila na celotno družbo kot tako (družbeni interesi – želja po neodvisnem delu, strah pred novimi neznanimi lastniki) ter tudi na njihove najpomembnejše deležnike – obljubili so »zavezanost bralcem« (Božič 2015). Z željo, da kljub nejasni prihodnosti medijskega trga, hude konkurence in zapletenih lastništev medijev, ohranijo časopis, zaupanje v svoje bralce, in predvsem z željo po tem, kar znajo delati (Banjanac Lubej 2013), po novičarstvu in njegovi splošni težnji k objektiviziranem in transparentnem informiranju družbe o dogajanju okoli nje, so izvedli notranji odkup, »pravi korak«, kot je tedaj zapisal Stepšnik iz Društva novinarjev Slovenije (Jemec in Petrič 2013).

»Nekateri so nam očitali, da smo si kupili službo. Bili so dvomi, kaj če ne bo nihče 'kupoval' naših novic, potem smo pa si dejali: Mi pa znamo delati novice, pa naj gre za časopis ali za splet,« je dejal nekdanji novinar in urednik gospodarstva Gorenjskega glasa Boštjan Bogataj (v Banjanac Lubej 2013).

Če je taka zadružna oblika sodelavce, nove solastnike (še) bolj povezala, jih še bolj motivirala k delu, k še bolj kvalitetnemu medijskemu produktu ali morda k izplačilu dobička, če je zavezanost k njihovim najpomembnejšim deležnikom, bralcem, večja in je njihova DO nasploh zdaj, ko v taki zadružni obliki delujejo nekaj let, preverjam v empiričnem delu. Odgovore sem pridobila po metodologiji poglobljenih intervjujev z zaposlenimi, nekdanjimi zaposlenimi in zunanjimi sodelavci, solastniki podjetja. Zanimalo me je, če jih je notranji odkup zdaj, ko so delni lastniki svojih služb, kot sodelavce še bolj povezal, če ravna jo še bolj družbeno odgovorno, delajo boljše, drugače. Zanimalo me je, kako oni dojemajo DO v podjetju samem, kako jo definirajo, vidijo, kako jo ocenjujejo in dojemajo.

Sprašujem se, tako kot Handy (v Zadnik in Šmuc 2007, 2), če so zaposleni na Gorenjskem glasu svoje bralce uspeli prepričati, da kot »podjetje koristijo družbi, da vplivajo in spreminjajo njihove vrednote in cilje. Še vedno velja, da je treba trdo delati in ustvarjati denar, vendar morajo ljudi znotraj in zunaj podjetja prepričati, da to počnejo pošteno in častno – da ne onesnažujejo okolja, so poštene do strank, poslovnih partnerjev itd.«

Ali je taka oblika medijske organizacije, kot jo ima sedaj Gorenjski glas, lahko oblika in rešitev tudi drugih zasebnih medijev, »četudi gorenjski zgledi ne vlečejo« (Banjanac Lubej 2013), katerih lastništva in interesi se postavljajo na kocko? Je taka oblika lahko alternativa privatizaciji in medijskemu pluralizmu (Bašić Hrvatini in J. Kučić (2005, 14), »bodo mediji ostali v rokah zaposlenih, kar naj bi omogočilo njihovo politično neodvisnost« (Bašić Hrvatini in Petković 2007, 22)? Družbeni sistem, ki dopušča privatizacijo medijev, vpliv lastnikov, kapitala, lobijev (Bečela, Gajić, Golob 2012) je namreč eden izmed dejavnikov, da je DO v medijski industriji še vedno bolj prezrta kot v drugih sektorjih.

Namen magistrskega dela je ugotoviti, ali se je po notranjem odkupu v podjetju Gorenjski glas zavezanost, lojalnost, DO zaposlenih povečala in ali je primer notranjega odkupa na Gorenjskem glasu lahko korak medijske industrije naproti večji DO v tem sektorju.

2 Družbena odgovornost podjetij

Življenje na tirnicah sodobnega časa nam prinaša več možnosti in na drugi strani več pričakovanj. Vedno več je podjetij, ki nudijo vedno več (DO), prav tako pa s(m)o tudi potrošniki oziroma porabniki postali bolj zahtevni in željni dobiti in vedeti več. S konkurenco na trgu prihaja do težnje po izstopanju in boljšem delovanju, bolj zelenem, poštenem, odgovornem, dandanes si »nobeno podjetje ne more privoščiti, da bi nasprotovalo ali se popolnoma distanciralo od tem, ki zadevajo družbo« (Bečela, Gajić in Golob 2012, 5).

»Družbena odgovornost podjetja lahko razumemo kot pričakovanja družbe o vedenju podjetja, ki je družbeno ali moralno pričakovano in ga posamezniki in družba lahko upravičeno zahtevajo od podjetja.« (Whetten idr. v Golob in Podnar 2006a) Družbam in organizacijam lahko sprejetje strategij DO aktivnosti izboljša odnose z njihovimi deležniki, kot pišeta tako Clarke kot Podnar (v Hou in H. Reber 2011) pa je tudi potrebno, da družbe poročajo o svojih DO aktivnostih, – česar, kot ugotavljam kasneje, med podjetji v medijski industriji ni veliko – s čimer lahko pripomorejo, skupaj z učinkovitim menedžmentom, k boljši zadovoljivosti in uresničitvi pričakovanj deležnikov.

Pojem DO ni pojem moderne dobe. Modelov, pristopov in opredelitev je malo morje, Evropska unija (EU) pa je leta 2001 DO opredelila kot »prizadevanje vplivnih ljudi, da v odnosih do sodelavcev in poslovnih partnerjev, širše družbe ter narave prakticirajo poštenost in ne zlorablajo svoje vplivnosti (Mulej in Hrast, 2011). Istega leta je EU tudi zapisala, da je DO podjetij pomembna bolj kot kdajkoli prej, »njena ključna funkcija pa je zagotoviti dolgoročno zaposljivost in potrošnikovo zaupanje« (v McShane in Cunningham 2012, 81). Hkrati avtorji ob pomembnosti DO poudarjajo tudi, da naj bi podjetju vlaganje v DO predstavljalo investicijo in ne strošek (Hrast 2007). Na drugi strani avtorji, kot so Aguilera in drugi (2007), pišejo tudi, da menedžerji kot ključna skupina notranjih deležnikov podjetja DO implementirajo zaradi večplastnih motivov, ki pa niso vsi namenjeni le maksimiziranju dobička in ustvarjanju profita, temveč tudi zgolj zato, ker je tako prav.

2.1 Kratek zgodovinski pregled pojma družbene odgovornosti

O DO podjetij se vse več in bolj podrobno resda piše od petdesetih let 20. stoletja dalje, a pojem DO, »na podlagi katerega danes 'lepimo' ta koncept«, je merljiv že od obdobja antične Grčije, ki je, kot piše Jambrek (2012, 2), »zibelka« sodobne evropske civilizacije. Kot še dodaja, ne gre pomena različnih obdobji enačiti, kljub temu pa današnji pomen, današnje

definicije DO slonijo na temelju ravnanja na DO način tistih na privilegiranih položajih (imetniki denarja in/ali moči).

Prva industrijska revolucija je bila del tehnoloških in institucionalnih inovacij, med njimi tudi družb z omejeno odgovornostjo. Ta kontekst DO je pripomogel k uveljavitvi »legalnega konstrukta omejene odgovornosti« in kljub temu da omejena odgovornost vzpodbuja podjetništvo, je lahko le-ta tudi vir težav med lastniki in podjetniškim vodstvom, »ki predstavlja osrednji prostor za argumente, kaj pravzaprav so dolžnosti podjetja« (Jambrek 2012, 3). V 20. letih je sledilo veliko reform z namenom odpraviti omejitve v velikosti podjetij, povojna blaginja je pripeljala do novih družbenih težav na področju onesnaževanja, pojavijo se nevladne organizacije in ženska gibanja.

Koncept DO podjetij je »produkt 20. stoletja, še posebej zadnjih 50-ih let« (Jambrek 2012, 4). Deset let kasneje se literatura o DO med akademiki močno poveča, širijo se tudi definicije DO, k samemu konceptu DO pa najbolj pripomorejo devetdeseta leta. 21. stoletje ponuja »nova področja oziroma zorne kote, iz katerih gledamo poslovno odgovornost družbeno interesnih skupin«, iz česar lahko sklepamo, da ima DO podjetij »svetlo prihodnost« (Jambrek 2012, 5).

2.2 Model družbene odgovornosti

Med zbrano literaturo se veliko avtorjev opira na najverjetneje najbolj znano t. i. piramido štirih aspektov družbene odgovornosti v hierarhičnem vrstnem redu, ki jo je opredelil Archie Carroll leta 1991 (slika 2.1). V grobem piše o tem, da morajo podjetja, da dosežajo DO, hkratio izpolnjevati oziroma poslovati odgovorno na vseh štirih ravneh – na gospodarski/ekonomski, pravni/zakonski, etični in filantropski/človekoljubni ravni. Višje potrebe DO lahko podjetje zadovolji le, če zadovolji potrebe na nižjih nivojih.

Slika 2.1: Piramida družbene odgovornosti, Carroll 1991



Vir: Carroll in Buchholtz (2000, 37).

Ekonomski kot največji aspekt na najnižji ravni piramide DO predstavlja temelj ostalim aspektom: gre za dobičkonosnost, cilj vsakega podjetja. Sledi mu zakonski aspekt, saj morajo podjetja pri izvajanju DO ugajati zakonom, regulacijam in predpisom. Nadalje gre za etični aspekt, »delaj etično in pošteno, izogibaj se oškodovanju drugih«; gre za pričakovanja družbe za ravnanja podjetja, ki niso zapisana z zakoni, na vrhu piramide pa je filantropski aspekt DO, »bodi dober državljan«. Gre za aktivnosti fakultativne narave, kot so donacije, sponzorstva, itd. Medtem ko sta prva dva aspekta s strani družbe nujna, je tretji pričakovan in četrti zaželen (Carroll in Buchholtz 2000, 36).

2.3 Teorija deležnikov

»Teorija deležnikov je teorija organizacijskega menedžmenta in poslovne etike, ki pri vodenju organizacije upošteva VKEN (vrednote, kulture, etike, norme)« (Kojc, Hrast in Mulej 2015, 3). Za očeta teorije deležnikov velja avtor R. Edward Freeman iz leta 1984. Glavna ideja teorije deležnikov je, da gre za skupino oziroma posameznike, ki lahko vplivajo (ali pa so vplivani) na namene ali dosežke podjetja (Freeman 2011, vi). Deležniki tako vključujejo zaposlene, stranke/potrošnike, dobavitelje, delničarje, banke, okoljevarstvenike, vlado in druge skupine ljudi, ki lahko podjetju tako pomagajo kot tudi škodijo. Deležniki se lahko delijo na primarne, ti so neposredno povezani z osnovnim poslanstvom podjetja, in sekundarne, ki niso neposredno povezani z njimi. Delimo jih lahko tudi na notranje

(zaposleni, lastniki podjetja, stranke, dobavitelji) in zunanje deležnike, kot so okolje, lokalna skupnost, konkurenti, mediji, država (Freeman 2011, 8–22). Deležnike pa lahko delimo tudi na prostovoljne in neprostovoljne. Prostovoljni so tisti, ki lahko izbirajo, če želijo biti deležniki podjetja ali ne. Zaposleni so primarni in notranji deležniki podjetja, lahko pa so tudi primer prostovoljnih deležnikov, saj se lahko sami odločijo, če bodo podjetje zapustili, lokalna skupnost pa te možnosti denimo nima, zato se smatra za neprostovoljnega deležnika. Prostovoljni deležniki nosijo delež tveganja kot posledico investiranja kapitala (finančnega ali človeškega), medtem ko so neprostovoljni deležniki izpostavljeni tveganju zaradi delovanja podjetja, »brez elementa tveganja pa ni vložka« (Clarkson v Mitchell, Agle in Wood 1997, 856–857).

Deležnike bo zanimalo, kaj je podjetje naredilo tako dobrega kot slabega na področju svojih proizvodov ali storitev, kako lahko vpliva na okolje in družbeno okolje, kako ravna s svojimi zaposlenimi, kako vidi njihovo inovativnost in podobno. Zato je za podjetje ključnega pomena, da ugotovi, kateri deležniki imajo vpliv na poslovanje podjetja in kakšen vpliv imajo. Podjetje dolgoročno ne more poslovati uspešno, ne da bi razumelo in upoštevalo interese različnih skupin, s katerimi sodeluje (Freeman in Mc Vea 2001). Tabakovičeva (2013) piše, da je zato zelo pomembno vedeti, kaj je deležnikom pomembno, kakšna do njihova pričakovanja in jih v procese vključiti. Proces vključevanja pa je zahteven proces, a prinaša prednosti, kot so »izboljšanje obvladovanja tveganja in ugleda podjetja, boljše razumevanje tržišča in spoznavanje novih priložnosti, ter graditev zaupanja s deležniki« (Tabaković 2013).

Ena izmed skupin deležnikov, ki mora biti vedno vključena v analizo deležnikov, so zaposleni (Rodrigo in Arenas 2008). Mitchell (v Rodrigo in Arenas 2008, 266) dodaja, da imajo zaposleni več ali manj tri značilnosti, ki potrjujejo njihovo vlogo deležnikov, in sicer legitimnost, nujnost in moč. Handy (v Zadnik in Šmuc 2007, 2) opozarja, da so zaposleni mnogo bolj izobraženi kot nekoč, zahtevajo več svobode, želijo pustiti svoj pečat. Njihovem dojemanju, ugotavljanju, sodelovanju in presojanju DO, namenjam 3. poglavje.

2.4 Družbena odgovornost v medijski industriji

Tako kot podjetja v drugih panogah imajo tudi podjetja v medijski industriji svoje deležnike, okolje, družbo, ki do njih goji določena pričakovanja. V okviru DO medijev verjetno najprej pomislimo na to, da je njihova naloga odgovorno in uravnoteženo poročanje o družbeno (ne)odgovornem ravnanju držav, organizacij, podjetij ter drugih objektov in subjektov. Od

medijev se pričakuje, da okolju podajo realno, objektivno sliko, ki ustreza določbam novinarskega (etičnega) kodeksa in zavezi k novinarski odgovornosti in morali ter ne podaja zgodbe, zapakirane v rumen ovoj, njena vsebina pa je neodvisna od medijskega lastnika, njihovih političnih in ekonomskih interesov.

2.4.1 Novinarska odgovornost

Družbeno odgovornost medijev v okviru novinarjeve svobode izražanja določa tudi Zakon o medijih (Zmed, 6. čl.): »Dejavnost medijev temelji na svobodi izražanja, nedotakljivosti in varstvu človekove osebnosti in dostojanstva, na svobodnem pretoku informacij in odprtosti medijev za različna mnenja, prepričanja in za raznolike vsebine, na avtonomnosti urednikov, novinarjev in drugih avtorjev pri ustvarjanju programskih vsebin v skladu s programskimi zasnovami in profesionalnimi kodeksi, ter na osebni odgovornosti novinarjev oziroma drugih avtorjev prispevkov in urednikov za posledice njihovega dela.« Nadalje še izdajatelju medija določa, da samostojno oblikuje programsko zasnovo medija in nosi temeljno odgovornost za njeno izvajanje (Zmed, 9. čl). 16. člen Kodeksa novinarjev Slovenije (2010) v odstavku elektronskih publikacij določa, da mora odgovorni urednik odgovarjati »za vsebino komentarjev in drugega avdio–vizualnega materiala bralcev, poslušalcev ali gledalcev. Odgovorni urednik oblikuje pravila za izbiro in vključitev komentarjev. Komentar, ki ni v skladu z objavljenimi pravili, mora biti v najkrajšem času umaknjen«.

Odgovornost novinarja torej temelji na novinarjevi etični zavezi, da bo svoje delo opravljal »vestno, skrbno in profesionalno v skladu s standardi, ki veljajo za novinarski poklic« (Bašić Hrvatina 2007, 1). Polerjeva (1997, 71) piše o novinarski morali, ki pomeni konkretno novinarjevo ravnanje v določenem času in prostoru, ki je »časovno, krajevno in družbeno pogojena« (Kovač v Poler 1997, 71), gre za niz določenih moralnih standardov oziroma norm.

Brevar (2002) rešitev spoštovanja in uporabe načel novinarske etike vidi v prav zakonski ureditvi ali s samoomejevanjem, a kot piše Bertrand (v Brevar 2002, 21), »rešitev, ki naj medije prepriča o potrebi po etičnosti, pa ni samoomejevanje, ampak medijska odgovornost«.

Ali je moč medijev tako neomejena, da se uporablja brez odgovornosti, se sprašuje Bašić Hrvatina (2007, 5), in ob tem navaja, da so si mediji kritiko s stavkom Oscarja Wilda 'Vlada nam časnikarstvo' »prislužili zaradi neomejene moči, ki jo uporabljajo brez odgovornosti«.

Bašić Hrvatinova (2007, 1–2) še pojasnjuje, da odgovornost izdajatelja medija »regulira« razmerje med zaposlenimi in upravo oziroma lastniki, tako novinar kot izdajatelj pa nimata nobene odgovornosti do javnosti: »Moč medijev ni v tem, da imajo kritični nadzor nad delovanjem javnih oblasti in zasebnih centrov moči, t. i. *watch dog*, ampak tudi v tem, da varujejo interese in potrebe državljanov – t. i. *guard dog*«.

Mediji pa imajo, piše Bašić Hrvatinova (2007, 4) kot »psi čuvajki« veliko večji družbeni in kulturni vpliv na družbo, gre za »kulturno odgovornost«, »odzivnost medijev do potreb javnosti, kot pripravljenost na sodelovanje in dialog med mediji in javnostjo kot tudi med mediji in skupnostjo, znotraj katere delujejo«. Pomembno je delati profesionalno, odgovorno do svojih zaposlenih, bralcev in skupnosti – to »pomeni graditi učinkovito kulturo odgovornosti – dialog z bralci, upoštevanje njihovih potreb, odprtost za kritiko in zaveza, da se del dobička vrne nazaj v skupnost, znotraj katere deluješ« (prav tam).

Kot piše Gulyáseva (v Bečela, Gajić in Golob 2012, 4), pa mediji, ki se ukvarjajo s produkcijo novic, pogosto kritično pišejo o podjetjih, velikokrat z vidika onesnaževanja okolja, nihče pa ne poroča o tem, če in kakšen je okoljski vpliv medija samega. Mediji se kot podjetje konec koncev tudi sami soočajo s podobnimi zadevami, pa tudi sami še niso našli skupnega jezika, kako DO prakse sploh vidijo – eni kot del poslovanja, drugi kot nekaj dodatnega, nekaj več od vsakdanjih praks. Grayson (prav tam) nadaljuje, da smo dandanes »pogosto priča molku medijskih družb glede njihove lastne etike, doprinosa k celotni skupnosti in aktivnosti na področju DO«. Njegova misel se nadaljuje v podpoglavje o dvojni vlogi koncepta DO v medijih.

2.4.2 Dvojna vloga medijev do DO

Ko govorimo o medijski odgovornosti, moramo biti pozorni na dvoje. Ne le da je odgovornost, da morajo mediji poročati upoštevanje načela novinarske odgovornosti in novinarskega kodeksa, temveč je z vidika raziskovalnega vprašanja naloge pomembno tudi, kako se mediji kot podjetja soočajo z DO praksami v svojem podjetju, v svojem mediju. V tem pogledu DO mediji igrajo dvojno vlogo (Grayson v Bečela, Gajić, Golob 2012; Tsourvakas 2015); poročajo o družbeno (ne)odgovornih ravnanjih drugih podjetij (na odgovoren način), hkrati pa so tudi sami podjetje. Tudi Olkkonen (2015, 271) piše, da so mediji pogosto videni kot deležniki drugih podjetij, redkeje pa so v literaturi obravnavani kot industrija oziroma sektor s svojimi deležniki.

Sklep konference iz leta 2009, ki jo letno organizira Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO), da je treba novinarje čim bolj izobraževati o temah glede DO, da bodo o tem lažje pisali, »lepo ilustrira problem, da ne le slovenska družba, ampak tudi del stroke medije še zmeraj dojema kot posrednike informacij o družbeni odgovornosti, ne pa kot podjetja, ki morajo tudi sama razviti družbeno odgovornost« (Ademovič 2012). Ademovič še piše, da je pisanje o DO za medij »dodana vrednost«, ki je »bistvo preživetja civilizacije danes«.

2.4.3 Institucionalni kontekst DO

Elkingova teorija v kontekstu DO, imenovana »Tripple bottom line approach« (Bečela, Gajić, Golob 2012, 3) pravi, da mora vsako podjetje upoštevati tri domene, in sicer ekonomsko, družbeno in okoljsko. Če ne upošteva vseh, ga družba zaradi tega lahko kaznuje, podjetje pa je lahko ogroženo, piše Van Liedekerke (prav tam). Tudi Campbell (2007, 962), ki je z institucionalnimi pogoji skušal odgovoriti na vprašanje, zakaj nekatera podjetja več pozornosti posvetijo DO praksam kot druga, piše, »da je za podjetja, ki ekonomsko niso tako zelo uspešna, manj verjetno, da bodo prevzela DO držo«.

Campbell (2007, 954–961) s t. i. institucionalno teorijo odgovarja na določena ravnanja podjetij v kontekstu DO. Kot prvega izmed institucionalnih pogojev za razlago DO ravnanj podjetij navaja državo in njene regulacije ter sankcije. Gre predvsem za iskanje sposobnosti države, če lahko nadzoruje DO ravnanja podjetij in to področje zakonsko ureja. Kot drugega izmed institucionalnih pogojev avtor navaja obstoj regulativnih mehanizmov, ki bi zagotavljali kakovost izdelkov in storitev, spodbujali poštene prakse delovanja in skrbeli za področje zdravja in varnosti pri delu. Martin (v Campbell 2007, 955) ugotavlja, da naj bi bil tovrstni način najbolj enostaven za povečanje DO v podjetjih, Campbell (prav tam) pa piše, da države na tem področju največkrat spodbujajo samoregulacijo, torej gre za prenos odgovornosti na podjetja. Naslednjo stopnjo institucionalnih pogojev Campbell naveže na nadzor prvih dveh, torej nadzor države in nadzor podjetij, s čimer naj bi bila njuna učinkovitost večja. Meni, da bodo, če bodo tudi države in podjetja imele nadzor s strani deležnikov, delovali bolj DO. Pritiski in nadzor podjetij so s kodeksi ravnanj postale različne nevladne organizacije, sindikalna združenja, največji nadzor pa predstavljajo mediji. Nadalje Campbell še ugotavlja, da na DO ravnanja podjetij vpliva tudi samo okolje, ki že deluje pod določenimi sistemi, normami, načrti in načini razmišljanja, pa tudi morebitna vključenost podjetja v združenja, zbornice, sindikate ter komunikacija, dialog z njimi. Martin (v Sorsa 2008, 33) pa piše o dveh vrstah institucionalnih okvirjev, in sicer gre za sistema formalnih (zakoni v povezavi s konkurenco, pogodbami, zaposlitvami, monetarno politiko,

menadžmentom) in neformalnih konvencij (potrošniška kultura, ustaljene delovne prakse ipd.).

2.4.4 Sektorska pogojenost podjetij

»DO in njeno udejstvovanje je pogojeno s sektorjem, v katerega spada določeno podjetje« (Bečela, Gajić, Golob 2012, 2). To so ugotavljali že v 70. letih prejšnjega stoletja; upoštevanje sektorja pri obravnavi DO je pomembno z vidika, da so lahko nekatera podjetja znotraj posameznega podjetja že v sami naravi dela bolj nagnjena k DO. Kot še pišeta Sweeneyjeva in Coughlan (prav tam), »znotraj vsakega industrijskega sektorja tudi glede DO ravnanja in poročanja obstajajo določena pričakovanja, zaradi česar bi se morala podjetja že v prvi fazi osredotočiti na razumevanje potreb in želja vseh svojih deležnikov«.

Olkkonenova (2015, 271) piše, da ima medijski sektor relativno nizek vpliv na okolje, medtem ko se podjetja, ki ne delujejo v medijskem sektorju, v svojih poročilih o DO večinoma zanašajo predvsem na okoljske vplive. Sektorska pogojenost DO pomeni, da imajo različne odgovornosti v različnih sektorjih različne vplive, drugačno težo – tako so podjetja, ki veliko opravljajo z zunanjimi viri, bolj na udaru glede njihove okoljske odgovornosti.

Van Liedekerke (Bečela, Gajić, Golob 2012, 2) poudarja, da je medij glede same narave dela pomemben predvsem s kulturnega vidika, saj lahko vpliva na spremembe družbenih vrednot in norm, sooblikuje posameznikovo identiteto in identiteto družbenih skupin ter da bi se ga za to moralo predstavljati kot enega ključnih sektorjev na področju DO. Mediji so eden izmed »najpomembnejših mehanizmov družbenega nadzora našega časa, pomembno vplivajo na vse segmente družbe, zato je njihova aktivnost na področju DO izredno pomembna« (prav tako, 3).

2.4.5 Zaostajanje medijske industrije v pogledu DO

Da medijska podjetja pri izvajanju svojih DO praks niso bleščeča, ugotavljajo številni avtorji (Bečela in Gajić 2011; Bečela, Gajić in Golob 2012; Olkkonen 2015; Tsourvakas 2015; Painter-Morland in Deslandes 2016). Kljub temu slednja pišeta o tem, da gre sodobni tempo življenja DO v medijih 'na roko', saj da spodbuja vrsto relacijske odgovornosti, ki bi lahko odprla nove nazore DO medijev. Menita, da četudi se medijska odgovornost sooča z resnimi izzivi, bitka za odgovornost medijev še ni izgubljena. V naslednjem podpoglavju pišem več o tem.

Kot ugotavljajo strokovnjaki, podjetja, ki delujejo v medijski industriji, na področju DO zaostajajo za ostalimi sektorji. Rezultati študije, ki so jo izvedle avtorice Bečela, Gajić in

Golob (2012, 4–5) kažejo, da slovenski mediji DO obravnavajo predvsem z vidika ekološke ozaveščenosti, niso pa poročali o lastnih nepravilnostih, niti ne razumejo svoje vloge in vloge DO. Ugotovitve kažejo, da medijski trg zaostaja glede DO za ostalimi sektorji, predvsem zaradi neučinkovite zakonodaje, nesposobnosti njene implementacije, neučinkovitosti nadzornih mehanizmov in šibkega sistema upravljanja in moči. Mediji so dojeti le kot poročevalci, ne pa tudi kot izvajalci DO praks.

Ugotavljajo še, da je zaostajanje medijev v kontekstu DO tudi posledica specifične slovenskega medijskega trga; razmeroma gre za mlad prostor, ki ne pozna dolge tradicije DO, med dejavnike za zaostajanje pa navajajo politično instrumentalizacijo medijev, tranzicijo v kapitalistični sistem, nemoč civilnih iniciativ (Bečela, Gajić in Golob 2012). Kot še opisujejo, se Slovenija poslužuje mediteranskega medijskega sistema, ki pa ga zaznamujejo tudi druge zgodovinske, kulturne, politične in ekonomske pogojenosti, kot so šibkost političnega sistema, specifični izobraževalni sistem, pomanjkanje medijske tradicije, politike, pritiski lastnikov, apatije družbe brez vrednot.

»Dandanes si nobeno podjetje ne more privoščiti, da bi nasprotovalo ali se popolnoma distanciralo od tem, ki zadevajo družbo« (Bečela, Gajić in Golob 2012, 5), čeprav, kot pišejo avtorice Golob (v Hrast 2007, 6) ter Ingenhoff in Koelling (2012), mnogi DO razumejo in uporabljajo predvsem za izboljšanje imidža in profitabilnosti. Odraz, ki ga ima slovenska družba na področju DO medijev, ima relativno nizka pričakovanja, potenciali za DO pa so še neizkoriščeni, še pišejo Bečela, Gajić in Golobova (2012).

Tsourvakas (2015) ter Meier in Perrin (v Ingenhoff in Koelling 2012, 155) kot enega izmed razlogov za zaostajanje medijske industrije na področju DO navajajo tudi stalno iskanje ravnotežja med ponujanjem javnega dobrega in ekonomskimi interesi, ki prinašajo stroške in potrebo po ustvarjanju dobička. Tudi to, da medijski sektor danes ni več toliko reguliran kot nekoč, sugestira nujnost, da se še bolj razmišlja o tem, kaj bo medij ponudil javnosti, kako bo vsebino predstavil na odgovoren način. Zato Tsourvakas podaja napotke za večjo DO v medijih, t. i. »MCSR – Media Corporate Social Responsibility« (2015, 152–156). Navaja, naj mediji fokus dajejo kvalitetni vsebini, uredniška politika pa naj bo transparentna. Poslužujejo naj se zdravih medijskih poslovnih praks, imajo z deležniki odprte odnose in naj z vsemi, tako z zunanjimi (ang. »freelances«) kot notranjimi sodelavci, razvijajo različna mišljenja ter delujejo družbeno solidarno. Poslužujejo naj se zelenih poslovnih praks in če se le da, tudi investirajo, ne le ekonomsko, temveč tudi z znanjem, ang »know-how«.

Webb (v Olkkonen 2015, 269) piše, da počasen razvoj DO v medijskih industriji apelira na to, da bodo morali mediji postati boljši v prepoznavanju svoje organizacijske in sektorske pogojenosti. Tudi Gulyás (prav tam) piše, da DO medijskega sektorja ostaja manj razvita v primerjavi z ostalimi industrijami, ne glede na to, da se ji v zadnjem času izkazuje večji interes, saj da medijske organizacije v svojih DO načrtih redko obravnavajo in rešujejo družbena vprašanja. Komisija za svobodo tiska (prav tako, 271) navaja, da je osnovna ideja DO medijev ta, da medij ohranja demokratične in novinarske ideale in le-te loči od komercialnih. Ker, kot pišeta Martin in Souder (prav tako, 272), je ekonomska odvisnost med novinarji, javnostjo in oglaševalci neizogibna, saj novičarji ne morejo biti ekonomsko samozadostni, če svojih medijskih izdelkov ne prodajo, Adams-Bloom in Cleray (prav tako, 272) predlagata dvojno strukturo finančnega in uredniškega menedžmenta v medijskih organizacijah. Pišeta o dvojnem modelu odgovornosti, ki vključuje tako finančno odgovornost do deležnikov in družbeno odgovornost do javnosti.

Han, Lee in Khang (v Tsourvakas 2015) ugotavljajo, da je glavni razlog za to, da so nekateri časopisi bolj DO po njihovi vsebini, odvisen predvsem od delovne kulture same organizacije, pa tudi od splošne uredniške politike.

2.4.6 Medijska zaveza po DO javnosti in deležnikom

Painter-Morlandova in Deslandes (2016, 2) koncept medijske DO dojemata kot dve odgovornosti, in sicer razlikujeta med odgovornostjo v klasičnem smislu (ang. »responsibility«) in med takšno odgovornostjo, kjer posamezniki za nekaj odgovarjamo (ang. »accountability«). V kontekstu medijev se klasična odgovornost nanaša na družbene potrebe, za katere pričakujemo, da se bodo medijski strokovnjaki nanje odzvali. Druga odgovornost pa se kaže v načinu, na katerega družbene strukture postavljajo omejitve za izpolnjevanje njihovih odgovornosti v odnosih do različnih deležniških skupin. Ta vrsta odgovornosti se pomika od tega, da odgovarjaš za nek določen snop odgovornosti, proti temu, da si relacijsko odziven do vseh deležnikov v družbi s sodelovanjem v strukturi in dinamiki moči. Painter-Morland (v Painter-Morland in Deslandes 2016, 3) piše, da združevanje etične odgovornosti posameznih strokovnjakov z družbenimi strukturami, ki služijo, da novinarji izpolnijo odgovornosti, ki jim je dana, ustvarja prostor relacijskih omejitev, kar bi lahko bilo središče razumevanja medijske DO. Verjameta v to, da se DO medijev konceptualizira v odnosih odgovornosti medijev znotraj mreže vseh deležnikov.

Ingenhoff in Koelling (2012, 156) pišeta o tem, da je za zaupanje javnosti v medij in za prepoznavanje njenih DO praks kot avtentičnih pomembna tudi medijska zavezanost k javnosti in deležnikom preko določenih mehanizmov. Haas in Wallner (prav tam) poudarjata, da je za javnost pomembno, da ve, kako medijske organizacije izvajajo samokontrole in jih na zlorabo lahko opomni. Zavezanosti medijev do javnosti sem več pozornosti namenila v poglavju Presojanje avtentičnosti DO.

3 Družbena odgovornost zaposlenih

Da z »razvojem poslovnega okolja, novih tehnologij ter napredovanja globalizacije, vstopamo v novo obdobje 'individualizacije', kjer so zaposleni ključnega pomena za nenehen razvoj in obstanek podjetij v konkurenčnem boju,« pišeta Korošec Lajovic in Mlakar (2006, 1), Veingerl Čič in Šarotar Žižek (2015, 1) pa poudarjata, da »družbeno odgovorna podjetja vedo, da so prvi in najpomembnejši udeleženci skrbi za družbeno odgovorne aktivnosti prav zaposleni«. Doseganje zvestobe, lojalnosti, (kot rezultat DO med zaposlenimi) med zaposlenimi, avtorici (2015, 9) navajata kot cilj podjetij, pogoj za to pa je transparentno delovanje podjetja.

Podjetja, ki lahko zadovoljijo interese svojih zaposlenih in njihov kreativni potencial maksimalno izkoristijo, se dobro zavedajo, da so zaposleni, t. i. človeški kapital, dandanes nedvomno glavna konkurenčna prednost. Zaposleni kot najbolj pomembna deležniška skupina v podjetjih se morajo čutiti pomembne in se zavedati, da lahko s svojim strokovnim znanjem doprinesejo k podjetju. Podjetje, ki se zaveda vpliva oziroma doprinosa svojih zaposlenih, jih bo obravnavalo v konceptu DO, saj se zavedajo, da lahko prav vsak zaposleni doprinese k uspehu podjetja (Veingerl Čič in Šarotar Žižek 2015, 2–3). Zaposleni, še pišeta avtorici (2015, 9), se morajo čutiti pomembne in 'strokovnjake' na svojem področju v podjetju, poznati morajo svoje možnosti za napredek in zaposlitvene možnosti ter imajo pravico biti obveščeni o informacijah v zvezi z njimi samimi.

DO do zaposlenih se kaže na več ravneh (Veingerl Čič in Šarotar Žižek 2015, 2–3): na vsakodnevem učenju in spodbujanju zaposlenih, v dobrem obveščanju zaposlenih, urejenem razmerju med delom in zasebnim življenjem (ang. »*work-life balance*«), v raznolikosti delovne sile, enakosti plačila, enakopravnosti zaposlenih, deljenjem dobička, deljenjem lastništva (ang. »*shared-ownership schemes*«), področje DO zaposlenih pa pokriva tudi

področja varnosti in zdravja na delovnem mestu, pokojninsko načrtovanje in organizirano varstvo za otroke (prirejeno po Green Paper 2001 v Veingerl Čič in Šarotar Žižek 2015, 3).

Kadrovske službe se v povezavi z DO sprašujejo predvsem naslednje (Veingerl Čič in Šarotar Žižek 2015, 2):

- V kolikšni meri zaposleni v svoji zgodnji karieri razmišljajo o aktivnostih DO, ko vrednotijo delodajalce?
- Kako menedžment in kadrovska služba vključujeta svoje zaposlene v DO aktivnosti v podjetju?
- Kakšne so prednosti in kakšni izzivi podjetja, s katerimi DO vplivajo na svoje bodoče talentirane zaposlene?
- Kakšno je trenutno DO stanje v podjetju in kakšni so izzivi za naprej?

Program DO mora biti 'vgrajen' v kulturo organizacije oziroma družbe, saj le tako lahko prinaša nove inovativne spremembe, aktivnosti in poglede, od tu naprej pa vlogo, da pomaga pri realizaciji le-teh, prevzame kadrovska služba.. Vloga zaposlenih v kontekstu DO je dvojna, saj poleg tega, da se podjetja zavedajo, da lahko vsak zaposleni k temu doprinese, delodajalce hkrati zanima, kako te DO aktivnosti, ki jih izvajajo, nanje vplivajo (Veingerl Čič in Šarotar Žižek 2015, 2; 9), kako je urejeno njihovo delovno mesto, so jim omogočena izobraževanja, kako se zaposleni povezujejo, kako komunicirajo, so jim kršene pravice delavcev ipd. (Golob in Podnar 2006b).

3.1. DO zaposlenih se začne pri odgovornem posamezniku

Da so temelj DO ravnanja organizacije prav posamezniki, pišeta Maučeceva in Žižek Šarotarjeva (2009). Na posameznikov osebni razvoj pa vpliva veliko aspektov, različnih področij, preteklih izkušenj in emocij (politično, ekonomsko, kulturno in socialno gledano). V sodobni družbi pa skrb za osebnosti razvoj posameznika pridobiva vedno večji pomen; posameznik lahko z različnimi tehnikami (pozitivna miselna naravnost; osredotočanje na sedanji trenutek; obvladovanje misli; obvladovanje čustev; razvoj zavedanja; razvoj vseh vrst človekove inteligentnosti) vpliva na svoje življenje. »Novejšim definicijam so skupne tri karakteristike osebnosti, in sicer: enotnost ali integriteta; edinstvenost ali posebnost; relativna doslednost v obnašanju kot posledica enotnosti in svojskosti vsakega osebnosti posameznika« (Rot v Maučec in Žižek Šarotar 2009, 4). Nadalje Brečkova (prav tam) piše, da je osebnostni razvoj način procesiranja informacij različnih okolij in obdobj njegovega življenja, avtorica

Merjal Skok (prav tako, 5) pa piše, da je »razvoj posameznika, njegovih spretnosti, sposobnosti in znanja ključnega pomena za napredovanje organizacij«. Maučeceva in Žižek Šarotarjeva (2009, 7) zaključujeta, da DO kot koncept zagotavlja objektivno in subjektivno blagostanje posamezniku in temelji na posamezniku. Če tega ni, potem tudi sam koncept DO ne izpolnjuje zakonskega pogoja zadostne in potrebne celovitosti. To pa organizacija dosega s posamezniki, katerih razvitost ustreza zadostni in potrebni celovitosti, h kateri se približuje posameznik s približevanjem k zreli osebnosti.

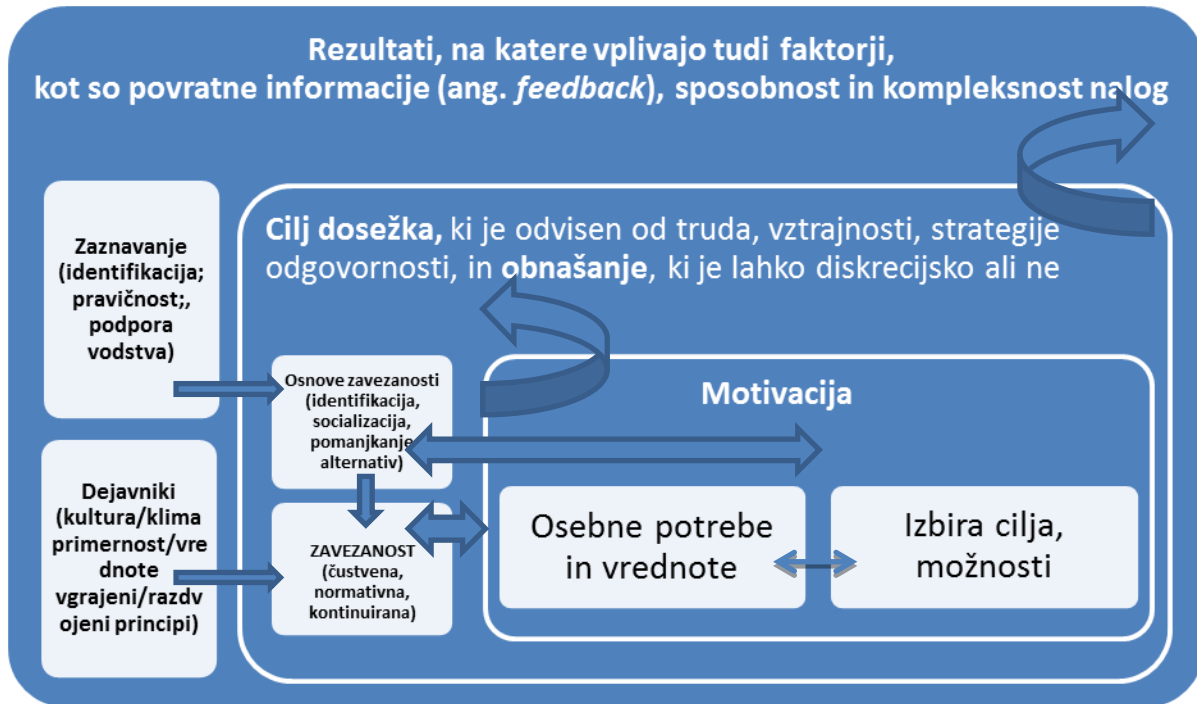
Baćović Dolinškova in Dolinšek (2008, 1) pišeta, da »če nismo odgovorni do sebe, dela in drugih, ne bomo nikdar zares družbeno odgovorni«. Posamezniki oblikujemo sebe in sooblikujemo svoj svet. Ker DO temelji na osebni odgovornosti posameznikov, mora ta najprej postati njihova osebna vrednota. Odnos posameznikov samih do sebe odraža njihovo osebno odgovornost, odnos do dela in sodelovanja pa oblikuje posameznikovo delovno odgovornost. Odnosi nas opredeljujejo kot posameznike, podjetja, lokalne skupnosti, nacije, globalno družbo in konec koncev kot prebivalce planeta (Baćović Dolinšek in Dolinšek 2008, 1–3). »Odnosi prepletajo vsa področja našega delovanja in so ključnega pomena pri reševanju okoljske ali katere koli druge problematike« (Baćović Dolinšek in Dolinšek 2008, 3).

3.2 Motivacija, sodelovanje in zavezanost zaposlenih

T. i. »*employee engagement*« (ang.), sodelovanje, vpetost zaposlenih, je uveljavljen termin v okviru DO. Kot piše Rob Gross (2011, 1–6), to ni le motivacija zaposlenih, je zavezanost k prepričanjem organizacije, njenim namenom, vrednotami in zmožnostim, da prispevajo k uspehu podjetja. Veliko definicij sodelovanja zaposlenih pri tem izpostavlja tudi čustveno navezanost zaposlenih; bolj verjetno, da bo nekdo zelo sodeloval pri DO praksah podjetja je, če bo imel strast do dela, če se bo na delovnem mestu dobro počutil, če bodo njegovi obeti za prihodnost na delovnem mestu dobri. To so zadovoljni zaposleni, ki lažje prispevajo k uspehu organizacije. Collier in Esteban (2007, 22) pišeta o tem, da je pri zaposlenemu najpomembnejša njegova motivacija, zavezanost pa jo okrepi in vgradi. O motivaciji Locke (prav tam) piše kot o »energijski sili, ki sproži akcije«, motivacija pa ima korenine v posameznikovih osebnih potrebah in vrednotah. Motivacija postane trajna z zavezanostjo, slednja pa spodbuja spremembo diskrecijskega obnašanja, ki posledično prinaša pozitivne cilje in krepitev zavezanosti zaposlenih. Zavezanosti pa so lahko čustvene, normativne ali kontinuirane. Prvo obnašanje prinaša navezanost k organizaciji, drugo je povezano z vedenjem, da ima zaposleni do podjetja obveznosti, tretje pa se zaznava kot strošek odhoda. Obnašanje v smislu nekakšnih pravil, kod, zgodb, ritualov, sooblikuje kulturo v nekem

podjetju, sama klima, atmosfera v podjetju pa lahko vpliva na vrednote, ki jih zaposleni gojijo do podjetja (Collier in Esteban 2007, 23–24). Vplive osebnih vrednot, motivacije in želenega učinka na zavezanost oziroma predanost k podjetju sem grafično predstavila v sliki 3.2.

Slika 3.2: Motivacija in zavezanost



Vir: Collier in Esteban (2007, 23).

Kot še piše Gross (2011, 6), bi zaposleni radi delali tam, kjer je več izzivov, kjer jim pustijo, da rastejo, da se učijo. Vpetost, sodelovanje zaposlenih, kaže na številne pozitivne poslovne učinke, rezultati tega pa so med drugimi manj odsotnosti z dela, več zadovoljstva, produktivnosti, rasti. Vendar pa, kot ugotavlja avtor, ne uporabljajo vsa podjetja tega učinka DO, da bi s tem privlačila, vpela in obdržala zaposlene. Kot še piše (prav tako, 8), so organizacije dandanes »bolj kot kadarkoli prej poklicane, da poslušajo s kritičnim očesom, da prispevajo k boljšemu svetu«, in dodaja, da se mora vsak posamezen zaposleni kot član podjetja zavedati, da lahko prispeva in reagira glede socialne zavesti podjetja (prav tako, 18).

3.2.1 DO za privlačnost in ugled podjetja

Pomembnost DO vloge podjetja vpliva tudi na ugled podjetja, kar pa posledično vpliva tudi na privlačnost dela bodočih zaposlenih. DO imidž, slika podjetja, je še posebej pomemben, ko je družbeni uspeh podjetja vse bolj odvisen od visoko kvalitetne delovne sile, zato tudi podjetja postajajo vse bolj primorana privabiti bodoče zaposlene s svojo pozitivno noto, da so v pogledu DO pozitivno naravnani. Collier in Esteban (2007, 28) pa pišeta o dveh aspektih

imidža družbe; prvi je ta, kako družba dojema podjetje, kakšen imidž je splošno sprejet med širšo množico, drugi pa je ta, kako zaposleni dojemajo podjetje kot celoto. DO je konkurenčna prednost (Turban in Greening 1996, 669), zaposleni pa si vse bolj želijo služb, ki pomenijo in dajejo nekaj več, ki jim bodo v izziv, ne le službe, ki prinašajo denar in plačujejo položnice, na drugi strani pa si tudi delodajalci želijo takšnih zaposlenih, ki bodo dali vse od sebe (Gross 2011). Morda je na tem mestu zanimivo tudi dejstvo, ki ga navaja avtor Picards (v Tsourvakas 2015, 153), in sicer, da je veliko zaposlenih v medijski industriji, čeprav je, kot ugotavljam skozi literaturo, podhranjena na področju DO, pripravljenih delati tudi zastoj. Dodaja, da ni veliko industrij, kjer bi se to dogajalo, ter pri tej sektorski pogojenosti medijske industrije poudarja profesionalno identiteto posameznika kot srčico osebne identitete in vrednosti samega sebe.

3.3 Implementacija DO pri zaposlenih

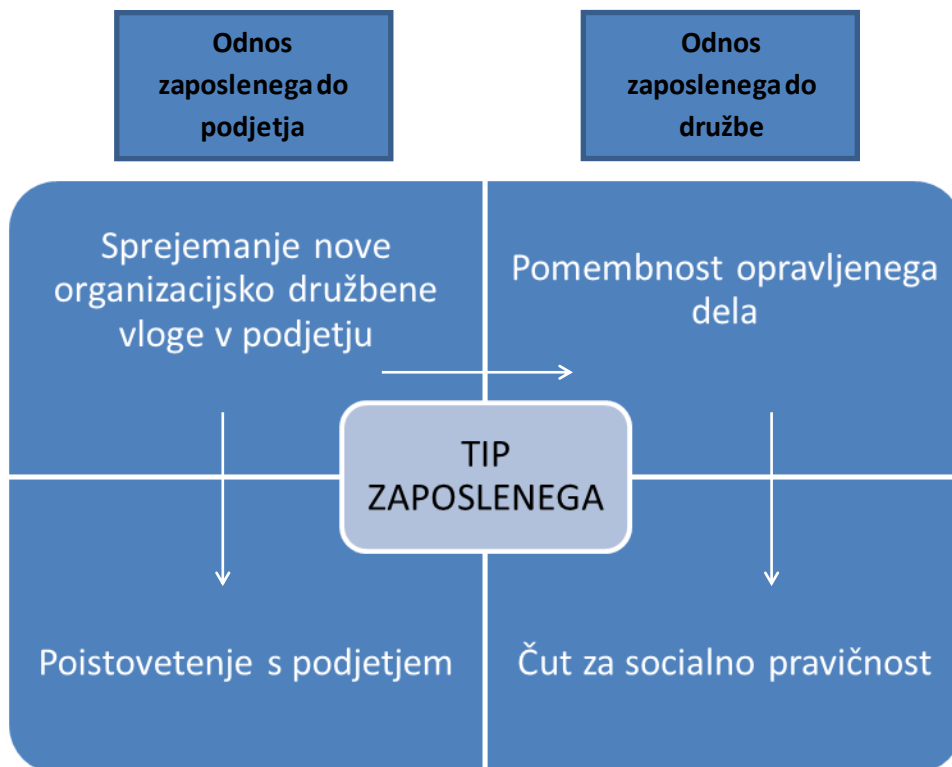
Avtor Mitchell (v Rodrigo in Arenas 2008, 266) piše o treh značilnostih zaposlenih kot deležnikov v podjetju: zaposleni imajo legitimnost, so nujno potrebni za delovanje podjetja in imajo določeno moč. Avtorja skozi raziskavo ugotavljata, da je implementacija uspešnega DO programa v podjetjih kompleksna, sestavljena pa je iz različnih elementov z različnimi nivoji sprejemanja, identifikacije in razvoja. Nekaterih izmed teh elementov ne gredo preko zaposlenih, ampak preko družbe, kar pomeni, da je odnos zaposlenega do tega pogojen z njihovim gledanjem na svet in družbeno vpetostjo ter s tem, kakšno vlogo imajo v družbi.

Uspešna implementacija programov DO pa ne pelje nujno v pozitivno klimo na delovnem mestu za vse zaposlene. Dobra struktura dela, poštena razdelitev plač, ugodnosti in delovnih pogojev za vse zaposlene spodbujajo razvoj pozitivnega odnosa DO programov. Sprejetje DO programa, kot pšeta Rodrigo in Adrenas (2008, 276), pa je odvisno tudi od tipa zaposlenega. Sama razlikujeta tri tipe zaposlenih, in sicer zavezanega zaposlenega, brezbržnega in disidenta («kdor se odcepi od svoje skupine, organizacije»; SSKJ 2000). Medtem ko prvi sprejema novo organizacijsko politiko (DO), se z organizacijo visoko poistoveti, ima zelo razvit čut do pomembnosti dela in socialne pravičnosti, je disident temu nasproten. Ne sprejema oziroma ne poseduje koncepta DO, se z družbo ne identificira, njegov čut do dela in sociale pa je lahko prav tako močno razvit (v smislu, da se počuti kot žrtev) ali pa je zmeren. Brezbržni tip zaposlenega se nahaja nekje vmes.

Avtorja Rodrigo in Arenas (2008, 269–271) sta predstavila potek reakcij, odnosov, zaposlenih po tem, ko so v podjetju zaposlene seznanili z DO programom (slika 3.3). V grobem sta

odnose zaposlenih razdelila na dva dela; na odnose, ki so jih imeli zaposlenih do organizacije ter na odnose, ki jih imajo zaposleni kot državljani. Pri tem sta prišla do zaključka, da se odnosa med delom zaposlenega in izboljšanja socialnih pogojev ter med delom zaposlenega in občutek socialne nepravičnosti povezujeta, vse to pa vpliva na razvoj tipa zaposlenega. Ugotavljata tudi, da so zaposleni o svoji organizaciji govorili z vidika državljana, o državi, kjer živijo, pa so govorili z vidika zaposlenega (2008, 269). Pred predstavitvijo DO programov sta avtorja raziskave ugotovila, da veliko zaposlenih temu pred tem ni dajalo velike pozornosti, se za DO programe niso zanimali ali pa jim je bilo samoumevno, da se mora za družbene 'reči' v podjetju zavzemati država. Po predstavitvi DO programov zaposlenim v podjetju pa so se zaposleni bolj zavedali pomena DO, preoblikovali svoja prepričanja in dejali, da imajo podjetja v »današnjem globaliziranem svetu« (2008, 270) odgovornosti, ki presegajo neposredne in tradicionalne poslovne sfere, in se morajo osredotočati tudi na socialne in okoljske posledice svojih dejanj na področjih, v katerih delujejo.

Slika 3.3: Reakcije zaposlenih po aplikaciji DO programa



Vir: Povzeto po Rodrigo in Arenas (2008, 270).

Avtorja še ugotavljata, da je odnos zaposlenega do DO programov odvisen od starosti zaposlenega; medtem ko naj visoko izobraženi in usposobljeni mladi zaposleni v programih DO znatne vloge v smislu participacije ne bi prevzemali, imajo osebe, ki so na delovnem mestu dlje časa, že ustaljeno zaveznitvo do podjetja, bolj pozitiven odnos do DO programov. Vpeljava DO programov povečuje občutek pomembnosti, zavezani zaposleni se bolj identificirajo s podjetjem, v svoje delo vložijo več in se izboljšujejo na svojem delovnem mestu (Rodrigo in Arenas 2008, 280). Izkušnje zaposlenih o njihovem delu pa igrajo pomembno vlogo tudi pri kreiranju njihove samopodobe. Zaposleni, osebe, ki se bolj identificirajo s podjetjem, bodo lažje oblikovali samokontinuiteto, samorazlikovanje, samoizboljšavo, pišejo Dutton in drugi (v Collier in Esteban 2007, 27).

3.4 Koncept avtentičnosti DO

Avtentičnost oziroma verodostojnost je pojem, ki nima enega samega pomena. Avtorji jo opisujejo kot »moralni karakter« (Jackson v McShane in Cunningham 2012, 83), Leigh in drugi jo opisujejo kot »manifestacijo posameznika, ki išče, kaj je resnično« (prav tam), Handler in Saxton (prav tam) pa jo opisujeta kot »perfektno simulacijo«. Avtorji avtentičnost

zaznamujejo s pridevniki, kot so resničnost, ažurnost, zanesljivost in pristnost. Ideja je, pišejo avtorji, da gre za »resničnost do samega sebe« (Grayson in Martinec; Liedtka v McShane in Cunningham 2012, 83).

Liedtka (prav tam) piše, da organizacija lahko ustvari večjo pristnost delovanja na področju DO s sodelovanjem posameznikov – zaposlenih (da njihov glas šteje, da so aktivni udeleženci in čustveno vpeti) – v postopkih odločanja, avtentičnost pa morajo zaznati tudi drugi deležniki. Kot pišejo Ellen in drugi (prav tako, 84), se potrošniki na aktivnosti DO odzovejo bolj pozitivno, če zaznajo, da se te odražajo tudi kot dejanske vrednote podjetja. Odnos med zaposlenimi in organizacijo nakazuje, če so aktivnosti DO med zaposlenimi dobro sprejete, ter ugotavlja, če ima organizacija na tem področju še kaj maneverskega prostora, da svoj potencial še optimizira (v smislu bolj globoke morale zaposlenih, zavezanosti, zvestobe, ponosa in identifikacija z organizacijo). Posamezniki namreč svoje percepcije in zavedanja primerjajo z vrednotami in smernicami na podlagi že izoblikovane prostorsko-časovne 'predloge', po kateri se ravna in odzivajo na ugotavljanje avtentičnosti, Liedtka (prav tako, 84) piše tudi o tem, da je avtentičnost proces »nenehnega postajanja«.

3.4.1 Presojanje avtentičnosti DO aktivnosti

Kako zaposleni v določeni organizaciji, družbi, podjetju, razlikujejo med pristnim, resničnim, in navideznim aktivnostim družbene odgovornosti v podjetju, kjer delujejo? Kot pišeta McShane in Cunningham (2011), je strokovne literature na tem področju sicer manj, a da so prav zaposleni obraz podjetja, v katerem delujejo, od njih pa se v veliki meri tudi pričakuje, da so 'ambasadorji' programov DO. Izsledki raziskave avtorjev kažejo, da lahko DO aktivnosti privedejo do številnih prednosti, kot so povečana privlačnost bodočim zaposlenim (Turban in Greening v McShane in Cunningham 2012, 81), Pelosa in Hassay (prav tako, 82) kot pozitivne učinke DO navajata okrepljen ponos zaposlenih, večjo zavezanost in moralo. Identifikacija zaposlenih z DO aktivnostmi organizacije naj bi težila tudi k večji motivaciji in produktivnosti, menijo Berger in drugi (prav tako, 82), posledice zaznave zaposlenih o DO pa so lahko tudi v obliki pritiskov na podjetja, da povečajo raven DO, participacije in vodenja zaposlenih pri DO (Golob in Podnar 2006b po Aguilera in drugi).

Dojemanje avtentičnosti aktivnosti DO je pomembno, saj določa, če so DO aktivnosti med zaposlenimi dobro sprejete, pišeta McShane in Cunningham (2012, 82). Tega si posamezniki, pišeta Grayson in Martinec (prav tam), želijo, prav tako pa tega, da so v avtentične DO prakse sami vključeni, saj se s tem avtentičnost gradi. Zaznana avtentičnosti v DO aktivnostih

podjetja oziroma organizacije je pomembna z vidika določanja relativnega uspeha in sprejemanja programov DO med deležniki zaradi njihovega skepticizma o DO aktivnostih. Kako in na kakšne načine pa zaposleni vedo, kdaj so programi oziroma aktivnosti, ki jih na izvaja podjetje, kjer so zaposleni, tudi DO? Kako te DO aktivnosti zaposleni določajo, prepoznajo, prepoznajo? Zaposleni kot ena izmed skupin deležnikov vsakega podjetja igrajo namreč pomembno vlogo pri sodelovanju, komunikaciji oziroma pri poslovanju z drugimi deležniki, Berry (prav tam) piše, da je njihova vloga celo kritična. Zaposleni morajo zato biti motivirani v ugotavljanje, če so njihove DO aktivnosti verodostojne in če se razlikujejo od tega, kar pričakujejo deležniki. Ugotavljanje, v kolikšni meri so aktivnosti DO avtentične, pa je pomembno tudi za samopodobo zaposlenih. Prisotna avtentičnost učinkuje na globljo zavezanost zaposlenega, medtem ko ugotovitev neavtentičnosti pri zaposlenemu lahko vzbudi občutek zamenljivosti (McShane in Cunningham 2012, 83).

3.4.2 Presojanje avtentičnosti DO aktivnosti zaposlenih v medijski industriji

»Velike medijske družbe se vedno bolj zavedajo pomembnosti njihovega ugleda in vrednosti podjetja kot znamke,« zato se vedno več medijskih podjetij ukvarja z DO in o svojih DO aktivnostih tudi poroča (Oyedeji v Ingenhoff in Koelling 2012, 154). Avtorici pa opozarjata na to, da je pozitivnih novic, ki jih mediji pišejo o sebi, včasih lahko tudi preveč in s tem mediji lahko tvegajo, da bodo izpadli samopromocijsko in izgubili na kredibilnosti in verodostojnosti. Za celovito odgovornost, ki jo imajo mediji do javnosti, morajo upoštevati novinarske in uredniške standarde, čeprav postajajo ekonomski cilji medijskega podjetja vedno bolj pomembni od družbenih in uredniških politik (Blöbbaum; Altmeyden; Kiefer v Ingenhoff in Koelling 2012, 155). Ker tako državni kot tržni mehanizmi na tem področju niso našli primerne mehanizma za obvladovanje, avtorici (2012, 156–159) pišeta, da vedno več medijskih organizacij ta dvorezni meč rešuje z mehanizmom samokontrole, imenovane upravljanje medijev (ang. »*Media Governance*«). Pojem razložita kot »horizontalno razširitev vlade, ki ne pokriva le zakonske ureditve medijev, temveč poudarja tudi lastno odgovornost in zavezo medijev do njihove javnosti in drugih deležniških skupin« (2012, 156). Nadalje Meier in Trappel (prav tam) še pišeta, da se ta mehanizem nanaša predvsem na to, da mediji pokažejo javnosti, da se zavedajo svoje »politične in družbene misije« in da bodo poskušali zmanjšati morebitna tveganja v povezavi s tem. Z ocenjevanjem in razpravljanjem o moči, ki jo mediji premorejo, in z bolj transparentnim delom medijske organizacije upajo, da bodo legitimizirale svoja dejanja, izboljšale svojo ekonomijo in se uprle vladnim regulacijam s prevzemom odgovornosti. Na upravljanje medijskih mehanizmov lahko vplivajo tako zunanji

(kodeksi, menedžment, samoregulacija) kot notranji (lobiji, tržni pritiski, zakonski predpisi) dejavniki.

Medijska podjetja pa so odgovorna tudi kot korporativni državljani in zaposleni. V osredju vrednostne verige o DO uredniška odgovornost ostaja na centralnem mestu, temu pa sledijo DO medija do svojih zaposlenih, ki delajo medijske izdelke, nadalje do okolja in ne nazadnje odgovornost medija kot korporativnega državljana do splošne javnosti. DO aktivnosti, ki se nanašajo na splošno javnost, so večinoma povezane s promocijo zdravja, kulture, umetnosti, izobraževanja, druge DO aktivnosti pa se nanašajo na zaposlene v medijski industriji, gre predvsem za promocijo varnosti zaposlenih in splošnega dobrega počutja, ang. »*well-being*«, izobraževanja, napredovanja, enakih možnosti in priložnosti korporativnega volonterstva. (Ingenhoff in Koelling 2012, 160)

Avtorici pa pišeta še, da javnim medijem javnost že priznava neko legitimacijo v družbi, privatni mediji pa so bolj komercialno usmerjeni in zato več investirajo v DO, da bi si to legitimacijo povečali (Ingenhoff in Koelling 2012, 161–162). Pišeta še, da se javni mediji bolj kontrolirajo na uredniški in novinarski ravni ter se počutijo bolj odgovorne do javnosti, saj ustvarjajo iz njihovega, davkoplačevalskega denarja, hkrati pa je to tudi razlog, da so zaradi omejenih sredstev omejeni tudi z investiranjem v DO (prav tako, 163).

3.4.3 Pet sklopov presojanja avtentičnosti DO

Spontana uporaba besed intervjuvancev, kot so »resnično«, »iskreno«, »pošteno« in »nobena fasada«, kažejo na to, da zaposleni razlikuje med pristnimi/avtentičnimi in neavtentičnimi aktivnostmi DO, pišeta McShane in Cunningham (2012).

V njuni raziskavi (2012, 87–92) so zaposleni zaznavali oziroma ugotavljali avtentičnost na dva načina; primerjali so, če se vrednote, ki jih podjetje omenja oziroma izvaja v DO aktivnostih, ujemajo s samo vizijo/identiteto podjetja. Glede tega so zaposleni odgovarjali v petih različnih sklopih, in sicer:

- avtentičnost programa DO v podjetju zaznavajo na podlagi nekih opredmetenih sredstev, oprijemljivih dokazov (gre predvsem za okoljsko povezane DO aktivnosti, npr. obojestransko tiskanje, keramične skodelice za kavo, reciklirana pisala);
- avtentičnost zaznavajo na podlagi iskanja usklajenosti, kohezije med strategijo DO ter dejanskimi akcijami DO (gre predvsem za to, če organizacije obravnavajo svoje zaposlene na ta način, kot obljublajo v svojem programu DO do zunanjih

deležnikov, torej poravnava med notranjimi, kamor sodijo zaposleni, in zunanjimi deležniki, da ne gre za »navidezno izvajanje DO«);

- avtentičnost zaznavajo preko iskanja tistega, ki seže v srce, ki se dotakne čustev (zaposleni morajo imeti osebne povezave, morajo se počutiti čustveno povezane z DO pobudo – na ta način je več možnosti, da podprejo in poenotijo vrednote, ki jih organizacija preko DO aktivnosti spodbuja in oddaja);
- avtentičnost zaznavajo preko iskanja občutka pravičnosti; DO je treba razvijati in izvajati z uporabo poštenih procesov in praks (zaposleni v raziskavi poudarjajo, da je potrebna participacija vseh zaposlenih od tajnice do direktorja, pomembno je, da imajo vsi možnost sodelovanja);
- avtentičnost zaznavajo preko zavedanja podjetja o sodelovanju, lojalnosti in na drugi strani odgovornosti z drugimi deležniki – zavedanje, da vsak deležnik za avtentičnost DO odigra svoj del (Driver v McShane in Cunningham 2012, 92).

3.4.4 Avtentičnost spodbuja identifikacijo vrednot zaposlenih s podjetjem

Ocenjevanje avtentičnosti DO lahko zaposlene spodbudi, da o aktivnostih DO in o organizaciji govorijo kot »o ponosu, o morali, zavezi, lojalnosti«, ugotavljata Pelosa in Hassay (v McShane in Cunningham 2012, 94). Če smatrajo, da aktivnosti niso avtentične, potem se ne bodo izražali z besedami oziroma besednimi zvezami, kot so »ponosna sem«, »zadovoljstvo in lojalnost«, »pripadnost«, »zdi se, da delajo prav« ipd. Za neavtentične aktivnosti DO zaposleni, kot ugotavljata avtorici v svoji raziskavi, uporabijo izraze, kot so »ne prikazujejo cele zgodbe, cele slike«, »verjetno je resnično, a ne povsem resnično«. Zaposleni se tako »počutijo dobro v tem, kar delajo«, »delajo za nekaj več, ne le za denar«, ko vidijo, da so DO aktivnosti njihovega podjetja avtentične, delajo za to, da »zadovoljijo tudi svojo socialno noto«, pa tudi današnja pričakovanja pri zaposlitvah so drugačna, »pričakujem nekaj več kot le službo«, »rad bi sodeloval v tem, imel vlogo«, so povedali intervjuvanci v njihovi raziskavi. Zaposleni se tako lažje poistovetijo s 'svojo' organizacijo, če se jim zdi, da ima ta enake lastnosti kot oni sami (prav tako, 95). Avtentične DO prakse pa so pomembne tudi z vidika boljšega povezovanja med zunanjimi in notranjimi deležniki, saj krepijo odnose s skupnostjo, dajejo priložnost sodelovanja z drugimi oddelki ter drugimi podjetji – so torej temelj za gradnjo socialnega kapitala (prav tako, 96).

Vendar pa tega, kako se bodo zaposleni odzvali na aktivnosti DO, ni mogoče napovedati, še pišeta avtorja (2012, 96–98). Poudarjata pa, da bi morali menedžerji podjetij bolje slediti temu, kako zaposleni ocenjujejo avtentičnost DO programov v njihovem podjetju. Ni ene poti,

ene smernice, za ustvarjanje avtentičnih programov DO, a bistvo je, da ta temelji na zaupanju med organizacijo in deležniki. Zaposleni kot primarni deležniki morajo biti zato v DO procese aktivno vključeni.

3.4.5 Ideja o avtentičnosti DO se spreminja

Zaposleni vedno znova, nenehno spreminjajo svojo vizijo, kaj pomeni DO program, kako bi moral izgledati, katere komponente, vrednote, bi moral upoštevati, da bi bil »aktualen«, vedno znova ga primerjajo z drugimi DO programi. Zaposleni pričakujejo, da bo DO program izpolnjeval njihova pričakovanja, ta pa se nenehno razvijajo, spreminjajo, »ni absolutnega standarda«, zato delodajalci vedno iščejo »nove poti, nove smernice, po katerih se lahko zgledujejo« (McShane in Cunningham 2012, 93). Zaposlenim je pomembno, da organizacija v DO lahko implementira inovativne predloge, da je organizacija pripravljena sprejeti izziv in stopiti izven trenutnih norm, se preoblikovati, da je pripravljena transformirati dosedanje standarde in pričakovanja. Dinamični program DO je standard za avtentičnost DO programa (prav tam).

3.5 Motivi zaposlenih za presojanje (in implementacijo) DO

Aguilera in drugi (2007) pišejo, da ni več vprašanje, če v podjetjih izvajajo DO prakse in če te delujejo, temveč če s temi praksami podjetja tudi dejansko vplivajo na družbene spremembe. Avtorji so v tem pogledu DO raziskovali na treh stopnjah, in sicer na mikro (zaposleni), mezo (organizacija) in makro (država) stopnji. V svojem modelu (2007, 837) pišejo, da je v podjetju potrebnih več akterjev (zaposleni, potrošniki, menedžerji, investitorji, neprofitne organizacije) za delovanje v okviru DO oziroma neodgovornosti, prav tako pa opisujejo tri motive, ki vsakega izmed teh s posrednimi in neposrednimi pritiski vodijo k implementaciji družbenih sprememb. Tudi zaposlene k implementaciji DO aktivnosti v podjetju vodijo tri vrste motivov (Aguilera in drugi 2007, 841–843).

- **Instrumentalni motivi**

Instrumentalni motivi zaposlene spodbujajo, da so pozorni na DO ravnanja podjetja in jih promovirajo z namenom povečanja svoje dobrobiti v podjetju (Golob in Podnar 2006b). Temelji na tem, da smo motivirani s tem, da iščemo neko kontrolo, saj nam nadzor lahko ponudi to, da povečamo zelene učinke. Ta koncept temelji na egoistični usmerjenosti, iz česar izhaja psihološka potreba po nadzoru. Instrumentalni motivi temeljijo na raziskavah ekonomske racionalnosti (Sullivan v Aguilera in drugi 2007, 841), na modelu kontrole avtorjev Thibauta in Walkerja ter klasični teoriji družbene izmenjave.

Zaposleni lahko DO podjetje dojemajo kot tako, ki skrbi za vse ljudi, tako zunanje kot notranje deležnike podjetja. Če ima podjetje 'generalne skrbi' do vseh, tako do okolja kot tudi do pogojev dela, potem zaposleni lahko sklepajo, da bodo tudi pogoji za njihovo delo obravnavani in pošteni, kar zagotovi njihovo potrebo po nadzoru.

- **Relacijski motivi**

Relacijski motivi zaposlene spodbujajo, da iščejo informacije o kakovosti odnosov med zaposlenimi in vodstvom ter drugimi deležniki (Golob in Podnar 2006b). Dobri odnosi med zaposlenimi ustvarjajo občutek pripadnosti po poistovetenju identitete s podjetjem ter občutek lastne vrednosti. Ta relacijski motiv je neposredno povezan s psihološko potrebo po pripadnosti, kar oblikuje identiteto zaposlenega. Ko se zaposleni čutijo pošteno obravnavane, gledano tako z vidika njihovih vodij, nadrejenih, kot tudi celotne organizacije, je več verjetnosti, da bodo zaupali organizaciji, da se bodo čutili podprte s strani organizacije. Ko so avtoritete organizacije zaupanja vredne, nepristranske in poštene, se bodo zaposleni počutili bolj ponosne, da tam delajo, in se tudi obnašali koristno za podjetje.

- **Moralni motivi**

Moralne motive opredeljujejo kot potrebe po koristnem smislu lastnega obstoja in željo delati za podjetje, ki je DO (Golob in Podnar 2006b). Ti motivi izhajajo iz psihološke potrebe po smiselnem obstajanju. Posamezniki se v tem kontekstu ukvarjajo s pravičnostjo, tudi če ne gre za očitno ekonomsko korist in za to ne dobijo plačila. Barbian (v Aguilera in drugi 2007, 843) piše, da so bili zaposleni v raziskavi pripravljene sprejeti celo nižjo plačo v zameno, da bi delali za družbeno bolj odgovorno podjetje. Na tem mestu ponovno navajam Picardsa (v Tsourvakas 2015, 153), ki piše, da je v medijski industriji, DO podhranjeni industriji, več zaposlenih pripravjenih delati tudi zastonj. Greenberg (v Aguilera in drugi 2007, 842) opozarja, da zaposleni največkrat kradejo v tistih podjetjih, kjer najverjetneje ni nekega korporativnega etičnega programa in kjer pri zaposlenih moralne vrednote niso razvite.

Ti motivi se med seboj prepletajo; večje pritiske na DO bodo zaposleni uporabili, ko bo njihova potreba po smiselnem obstoju bistvenega pomena. Bolj kot so povezave med motivi pereče, večje pritiske gre pričakovati s strani zaposlenih in bolj »osnovne« bodo njihove psihološke potrebe.

3.5.1 Zaznava zaposlenih o DO

Zaposleni DO aktivnosti v svojem podjetju ocenjujejo na tri načine, pišeta Golob in Podnar (2006b, 23):

- Presojajo družbeno skrb, ki je vpeta v dejanja podjetja (proceduralna DO),
- ocenjujejo rezultate, ki sledijo tem dejanjem (distributivna DO),
- ugotavljajo, kako so med temi dejanji obravnavani posamezniki znotraj in zunaj organizacij (interakcijska DO).

Zaposleni presojujejo aktivnosti DO na dva načina, in sicer:

- Neposredno s pritiski, vodenjem in sodelovanjem pri DO aktivnostih in
- posredno preko svoje lojalnosti podjetju in izkazanem zadovoljstvu.

Zaposleni torej, pišeta Golobova in Podnar (prav tam), iščejo »povračilo za svoj trud v podjetju«, ne le v smislu plače, temveč iščejo nekaj več, želijo si občutka pripadnosti, občutka ponosa, da delajo za podjetje, ki je DO.

Sodbe o DO kažejo na splošno klimo v podjetju, na dojetje zaposlenih o (DO) aktivnostih v podjetju. Če je to pozitivno, to posledično vpliva na večjo pripadnost, zavezanost, ki pa bolj kot na denarju temelji na vrednotah, prinaša pa tudi številne pozitivne učinke (večja produktivnost, dodatni napor zaposlenih, zadovoljstvo ...). Zaposleni skupaj s podjetjem delijo svojo usodo, pišeta Golobova in Podnar (2006b), nase pa prenašajo tudi del odgovornosti. Gostiša (prav tako, 24) piše, da je participacija zaposlenih v prepoznavanju DO aktivnosti pomembna tudi z vidika uravnoteženja notranjega poslovnega okolja, saj ta lahko preprečuje, da bi bila katera izmed skupin deležnikov na kakršenkoli način prizadeta in na drugi strani vpliva na sprejem novih (družbeno in okoljsko naravnanih) politik v podjetju.

4 Študija primera – Gorenjski glas

Da so zaposleni regionalnega časopisa Gorenjski glas (v nadaljevanju: GG) ravnali DO do svoje javnosti, do svojih bralcev, do drugih zaposlenih, kasneje v večji meri novih solastnikov, najprej pa preko odgovornosti do samih sebe in svojih družin, saj družbena (ne)odgovornost vedno izhaja iz posameznika samega, kaže primer medijskega notranjega odkupa, ki se je v Kranju zgodil leta 2013. Na kratko rečeno: novinarji in zaposleni so s svojimi prihranki odkupili podjetje in postali solastniki svoje službe, »nekateri nas hecajo, da smo postali tajkuni, a plače so se prej nekoliko znižale kot zvišale« (Kavčič v Božič 2015).

V empiričnem delu magistrske naloge me je zanimalo, kako so se DO aktivnosti časopisa udejstvovali z vidika tamkajšnjih zaposlenih po notranjem odkupu. Zanima me DO podjetja do zaposlenih, njihovo dožemanje DO v podjetju, njihovo ocenjevanje avtentičnosti DO aktivnosti v podjetju, morebitne spremembe po notranjem odkupu (v smislu stanja odnosov, komunikacije med zaposlenimi, odnosov do drugih deležnikov, lojalnosti, zavezanosti).

Moji raziskovalni vprašanji sta:

- V1: Ali se je po notranjem odkupu v podjetju Gorenjski glas zavezanost, lojalnost, družbena odgovornost zaposlenih povečala?
- V2: Ali je primer notranjega odkupa na Gorenjskem glasu lahko korak medijske industrije naproti večji družbeni odgovornosti v tem sektorju?

4.1 Metodologija

Za namene magistrske naloge in odgovorov na raziskovalna vprašanja sem z desetimi zaposlenimi, enim nekdanjim zaposlenim in enim zunanjim sodelavcem časopisa izvedla poglobljene intervjuje. Skupno sem izvedla dvanajst poglobljenih intervjujev z osebami, ki so se odločili za prisostvovanje k notranjemu odkupu. Od vzorca dvanajstih intervjuvancev jih dobra polovica opravlja oziroma je opravljal novinarsko oziroma foto reportersko delo, med intervjuvanci pa so bile tudi po ena oseba iz marketinga, tajništva, malih oglasov, tehnične službe in računovodstva. Med intervjuvanci je bilo sedem žensk in pet moških (slovnične oblike intervjuvancev so zaradi anonimnosti zapisane zgolj v splošni moški obliki, ki pa velja za oba spola). Povprečje delovne dobe desetih zaposlenih je 22,2 leta. Najkrajša delovna doba med zaposlenimi intervjuvanci je 9, najdaljša pa 40 let. Zunanji sodelavec s časopisno hišo sodeluje že 11 let in pol, upokojeni sodelavec pa je pri časopisni hiši delal 39 let, vse do danes pa je tudi stalni sodelavec časopisa. Več zaposlenih, predvsem novinarjev, je sicer z delom pričelo že v študentskih časih. Vsi intervjuji so potekali v Kranju v mesecu juniju leta 2017. Intervjuji so zaradi podatkov in informacij v dogovoru z intervjuvanci anonimni, vsi intervjuvanci so k sodelovanju pristopili prostovoljno. Intervjuji so potekali ustno, iz posnetkov pa sem naredila transkripte¹. Tematska analiza podatkov, ki sledi v nadaljevanju, je narejena na teh zapisih.

¹ Transkripti zaradi anonimnosti intervjuvancev niso priloženi magistrskemu delu, dostopni pa so osebno pri meni.

Sprva sem za namen raziskovanja avtentičnosti medija in njegovih DO praks želela izvesti anketo med bralci časopisa in med zaposlenimi. Vendar pa nam to, ko gre za ugotavljanje avtentičnosti DO praks, ne bi kaj dosti koristilo. Pri ugotavljanju avtentičnosti je pomemben osebni stik; ne gre le samo za to, da intervjuvanci podajo nek odgovor, avtentičnost, njihovo zavezanost in identifikacijo s podjetjem, intervjuvanci lahko (in tudi so) izražajo tudi nebesedno, z načinom govora, obrazno mimiko, z očmi, prav tako so intervjuji, ki so izvedeni v živo in ne denimo po elektronski pošti, odraz kakovostnejšega medijskega izdelka in bolj avtentičnih informacij, čeprav Leseničar-Pučko (v Ademovič 2012) piše, da se »časi, ko so novinarji odhajali na teren, govorili z ljudmi, si vzeli čas, da bi razumeli, kaj se dogaja, iztekajo, nadomeščajo jih tiskovne konference, kjer dobijo zapakirane uradne »resnice«, v modi je telefonično novinarstvo ...«

Odgovore, vezane na sam notranji odkup, za katerega se v raziskovalnih vprašanjih sprašujem, če je ta pripomogel k večji DO v podjetju, sem analizirala po sklopih (tabela 4.1), smiselno sem jih razdelila na tri tematske dele, in sicer na del vprašanj, ki se navezujejo na DO prakse v času pred notranjim odkupom, na del vprašanj, ki se tičejo samega notranjega odkupa ter na del DO praks po notranjem odkupu. V tabeli 4.2 pa prikazujem, kako sem analizirala vprašanja, ki se tičejo prepoznavanja avtentičnosti DO praks podjetja. Ta del analize zajema tudi matriko CSR-BC (ang. »*CSR behaviour and communication types*«), gre za matriko (tabela 4.3), ki razvršča štiri tipe orientiranosti k DO in komunikaciji o DO. Tipi orientiranosti oziroma obnašanj k DO so (Golob, Jančič in Lah 2008, 459–460):

- Ignorantski (podjetja nimajo vedenjskega in simboličnega odnosa s svojimi deležniki, pogosto v takšnih podjetjih ni prostora za moralo, kot piše Carr (prav tam) je etika na nivoju igre poker);
- kozmetični (podjetja se z DO praksami soočajo le na simbolični ali pa na kozmetični ravni (Porter in Kramer, prav tam). Tovrstna podjetja uporabljajo različna orodja komunikacije o DO glede na trende oziroma pričakovanja deležnikov. Informacije so nepopolne, neresnične ali pa polovično resnične);
- samoumevni (čeprav se podjetja obnašajo na DO način, verjamejo v to, da tega ne rabijo sporočati javnosti. Podjetja z vidika DO vsebinsko zadovoljijo svoje deležnike v skladu z njihovimi pričakovanji. Ta tip orientiranosti se včasih zdi tudi kot »tiha strategija«, katere okolje ne zahteva prikazovanja DO aktivnosti);

- strateški (gre za podjetja z močno vsebinsko DO orientacijo oziroma obnašanjem ter močno vgrajeno DO komunikacijo).

Tabela 4.1: Sklopi vprašanj glede notranjega odkupa in DO



Tabela 4.2: Prepoznavanje avtentičnosti DO

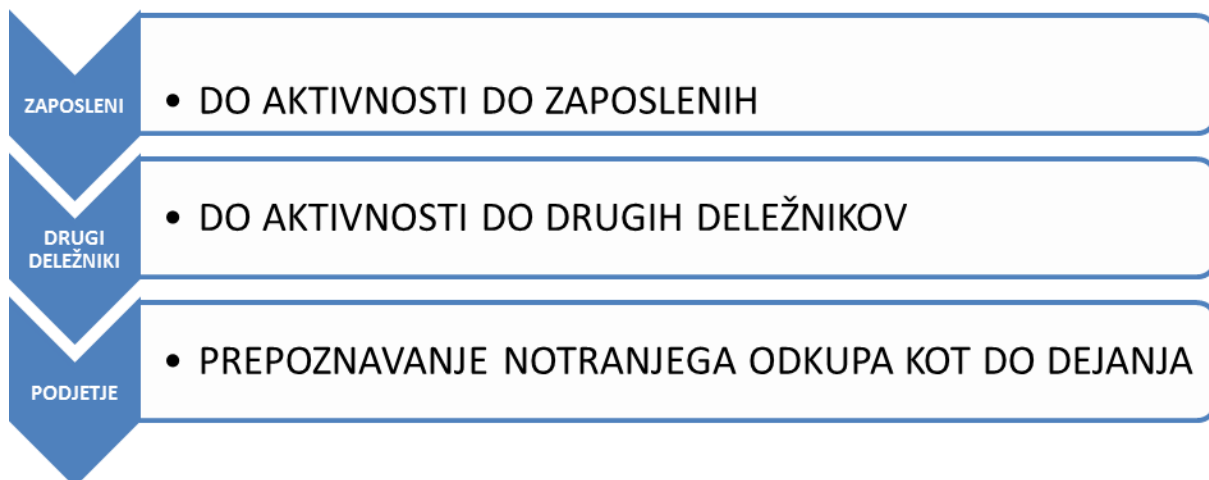
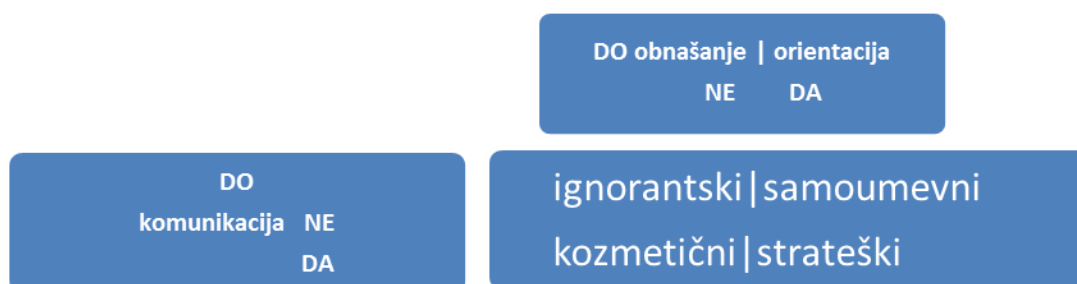


Tabela 4.3: DO orientacija in komunikacija



Vir: Golob, Jančič in Lah (2009, 459).

Metoda analize vsebine se uporablja pri analizi večjega števila tekstov in informacij pri določanju trendov in vzorcev uporabljenih besed, njihove pogostosti, povezanosti ter razhajanj (Mayring; Pope in drugi; Gbrich v Vaismoradi, Turunen in Bondas 2013, 399), tematska analiza, ki sem jo uporabila sama, pa se pogosto obravnava kot neodvisni kvalitativni pristop in je v grobem opisana kot metoda za prepoznavanje, analizo in poročanje vzorcev (tem) znotraj podatkov (Vaismoradi, Turunen in Bondas, prav tam). Tematska analiza, ki jo podajam v nadaljevanju, je plod moje zaznave in analize odgovorov; je unikatna, saj gre za analizo konkretnega podjetja o točno določeni stvari. Tekste sem smiselno razdelila po tematikah in sistematiki, ključni za razumevanje naloge.

V nadaljevanju podajam nekaj informacij o podjetju samem, nekaj informacij o ozadju, o notranjem odkupu oziroma delavskem lastništvu, nato pa se lotim analize odgovorov poglobljenih intervjujev.

4.2 O podjetju

»Si lahko predstavljate Gorenjsko brez Gorenjskega glasa? Slovenija bi zaradi svoje raznolikosti morala imeti pokrajine, verjetno jih še nekaj časa ne bo. Dotlej bo Gorenjski glas najbolj glasen opomin, da ne smemo pozabiti na svoje korenine in posebnosti,« spletne bralce nagovarja Volčjakova (Gorenjski glas 2017).

Časopisno založniško podjetje Gorenjski glas, d. o. o., Kranj je osrednja medijska hiša na Gorenjskem, ki izdaja tiskane časopise, spletne strani in knjižne edicije. Časopis GG izhaja dvakrat tedensko. »Pri pripravi vsebin se zaposleni držimo načela, da so lokalne novice za lokalno prebivalstvo najbolj pomembne. Lokalna novica je kraljica, je naš slogan, in to bo zagotovo držalo tudi v prihodnje« (Gorenjski glas 2017; kot prikazuje slika 4.4).

Slika 4.4: Napis na vrhu spletne strani časopisa: "Lokalna novica je kraljica"



Vir: Gorenjski glas (2017).

To, da so lokalni časopis, poudarjajo kot svojo največjo prednost:

Dilema 2004 je bila kaj narediti z lokalnimi časopisi. Smo razmišljali, če bi šli na dnevnik, ja kako? Stopnje so bile ali občine ali pa država, vmesne stopnje ni bilo. Glas je nastal na osnovi bivših pokrajin. Lahko gremo gor in ratamo slovenski, ali pa občinski. Strokovnjaki so napovedovali, da bo splet najprej uničil lokalne medije, pa jih ni. Ja kako, ljudje vendarle vedno bolj berejo lokalno. Splošnih novic kar mrgoli, a njih zanima, kaj se dogaja z njihovimi sosedi in takrat smo se pravi čas dol usmerili. Imamo materialno podstat (Intervjuvanec D 2017).

4.3 Primer medijskega notranjega odkupa v Sloveniji: Gorenjski glas

Po tem, ko so zaposleni na Gorenjskem glasu izvedeli, da je njihova takratna lastnica Gorenjski banka objavila razpis za prodajo svojega deleža (šlo je za 82 odstotkov), so se začeli krizni sestanki in hitro iskanje rešitev, »to ni kar tako lahko, od ljudi denar zahtevati«, je v intervjuju dejalo vodstvo časopisa (vir ostaja anonimen). Kot je za Mladino zapisal Horvat (2013), je tedaj »nastal konzorcij 32 od 37 zaposlenih v Gorenjskem glasu in družbe Domel, ki je od Gorenjske banke v letošnjem aprilu (2013, op. a.) odkupil njen delež«. Zadnji podatki, dosegljivi na straneh Agencije RS za javnopravne evidence in storitve (Ajpes) kažejo, da ima podjetje 37 družbenikov, od tega 35 fizičnih oseb (Ajpes 2017), v veliki večini gre za še vedno delovne aktivne zaposleni in druge zunanje sodelavce.

4.3.1 Delavsko lastništvo Gorenjskega glasa

Da je lastništvo zaposlenih naraščajoči trend in se je sprva razvilo kot oblika motivacije zaposlenih, piše Pašanovičeva (2016, 17). Nadaljuje, da pri tem ne gre le za finančno motivacijo zaposlenih, ki imajo kot solastniki pri uspešnem delovanju podjetja tudi korist – dividende ali pa so soudeleženi pri dobičku družbe. Pri delavskem delničarstvu je treba upoštevati, še piše, da »delavci želijo vplivati na okolje, v katerem delajo, da ga želijo izoblikovati« (Pašanović 2016, 17).

Tako Hemingway in Maclagan (2004) kot Brinovčeva in Golobova (2015) pišejo, da k načrtovanju in odločitvah o DO aktivnostih v podjetju vodijo menedžerjeve/posameznikove osebne vrednote, prepričanja, stališča, zavezanosti k DO. Prva dva avtorja sicer nadalje razpravljata, če do DO praks v podjetju vedno pride na podlagi individualnih odločitev ali gre dejansko za korporacijsko odločitev.

Idejo o notranjemu odkupu so zaposleni na GG sprva slišali od vodstva, bolj natančno od direktorice in odgovorne urednice Marije Volčjak, ki je v odkupu prispevala največji delež – a dogovorili so se, da o številkah ne bodo govorili, »pri taki obliki lastništva je najpomembneje, da obstaja tako zaupanje do vodstva kot med vsemi zaposlenimi,« je dejala Volčjakova v intervjuju za Dnevnik (Božič 2015). Boštjan Bogataj, nekdanji novinar Gorenjskega glasa, je v debati o krizi medijskih lastništev v organizaciji Društva novinarjev Slovenije (DNS) dejal, da je bila njihova odločitev za notranji odkup zelo hitra in enostavna. Lahko bi jih čakali novi lastniki, nejasna prihodnost, o tem so se s sodelavci pogovarjali že veliko prej.

Vedeli smo, kaj delamo dobro, kaj slabo, kaj bi lahko še bolje. Sodelovali smo vsi, 32 od 38 zaposlenih, velik del je dala tudi tajnica. Niso pa to bili neki veliki vložki, da bi morali za to jemati kredite, to so bili naši prihranki. Vedeli smo, da odgovorni urednici, ki je imela o tem največ informacij, zaupamo, o tem je vedela največ, še vedno pa je odkup temeljil na zaupanju. Tveganje, če smo naredili v redu, bo vedno ostalo, 'danes junaki, jutri bedaki'. Javnost nas je podprla, a za nas zgodba nikakor ni zaključena, mislim, da se to zaključi šele ob upokojitvi, ko se proda delež drugemu novinarju (Bogataj v Stepišnik 2013).

Novinar Večera Dejan Pušenjak, ki je prisostvoval debati, je odkup pospremil z besedami »fenomenalno«, »ultrazdravilno«. Kljub temu, je še opozoril Bogataj, da tveganje vedno ostaja, če so naredili prav ali ne, svetuje, da drugi mediji to storijo, da si raje znižajo plačo za 100 evrov kot zvišajo, da izvedejo notranji odkup in s tem ohranijo novinarske službe. »Če izgubiš službo, nisi več novinar. Novice bomo vedno znali delati, tradicionalno in digitalno,« je še povedal Bogataj (v Stepišnik 2013).

A ko so zbrali svoje prihranke, so ugotovili, da so zbrali komaj polovico tistega zneska, kolikšen je bil potreben za odkup. »Da bi vzeli bančno posojilo, se mi je zdelo prenevarno. In takrat sem se spomnila na Domel« (Volčjak v Božič 2015). Domel Holding je podjetje iz Železnikov, ki je Gorenjskemu glasu pomagalo s preostankom kupnine. V Domelu so postopek že poznali, »pripravljeni so nam bili pomagati« (Volčjak v Horvat 2013), s svojo potezo so pokazali interes, da »medij z dolgo lokalno tradicijo ostane samostojen, kolektiv pa glede na notranje lastništvo avtonomen pri oblikovanju vsebine časopisa« (Horvat 2013). Od Domela, ki so globalni razvojni dobavitelj dovršenih rešitev elektromotornih pogonov in komponent, zasnovanih na lastnih inovativnih tehnologijah, so prej kot v letu dni odkupili lastniški delež. Njihovo sodelovanje je temeljilo predvsem na pomenu »etičnega poslovanja, trdega dela in vsestranskega razvoja« (Bertoncelj v Horvat 2013). »Šlo je za družbeno odgovorno potezo. Seveda smo pri tem poslu nekaj malega zaslužili, a bolj pomembno je, da smo pomagali lokalnemu časopisu, ki je pomemben za regijo, v kateri delujemo,« je za Dnevnik (Knez 2014) dejal nekdanji direktor Štefan Bertoncelj.

Uravnavanje razmerij do lastnikov, zaposlenih, poslovnih partnerjev, ožjega in širšega poslovnega ter družbenega okolja in narave je naloga DO podjetja (Bergant 2015). Avtor še poudarja, da so bistvenega pomena informacije o tveganju v zvezi s plačilno spodobnostjo, pri čemer je na dolgi rok najpomembnejša struktura financiranja podjetja, ki temelji DO.

Štrukelj in Mulej (2014) poudarjata, da podjetniške etike ni mogoče izvesti brez etičnega obnašanja vseh deležnikov v podjetju, saj se verodostojnost podjetja potrjuje prav v svojem socialnem okolju.

4.4 Po notranjem odkupu

Volčjakova je za Dnevnik (Knez 2014) povedala, da se pri delu časopisa in podjetja po odkupu ni nič spremenilo; novinarji so ostali zaposleni, kar se ji zdi ključnega pomena, in neodvisni, delavskega solastništva pa so se lotili tako, da imajo zaposleni v lastni različne deleže, vsem pa pripada prednostna pravica, če bi se kdo izmed njih odločil svoj delež prodati. Največji delež glasovalne pravice ima lastnica podjetja. To pomeni, da brez njenega soglasja ne more priti do prodaje podjetja zunanjemu kupcu, če bi se ta za to zanimal. »Ugotavljajo pa tudi, da želijo ljudje lastništvo v časopisu obdržati, tudi če so nanj navezani le kot bralci in dediči po nekaterih zaposlenih« (Božič 2015). Nadalje še Volčjakova (prav tam) meni, da so prav novinarji najbolj primerni, »resnični lastniki«, saj časopis najbolj poznajo in »razumejo«. Kot je Volčjakova (v Božič 2015) še povedala v intervjuju za Dnevnik, so bralci njihovo delavsko lastništvo sprejeli z navdušenjem, okrepili pa so se tudi skupni dogodki in izleti, kar kaže na to, da se bo časopis še naprej obdržal in krepil. »Kajti vsi zaposleni poudarjajo, da je prav povezanost z bralci ključni moment njihovega dela in temelj obstoja časopisa,« je še povedala Volčjakova (prav tam).

4.4.1 Zaposleni in DO po notranjem odkupu

Samo delo se po notranjem odkupu ni spremenilo, so se pa zato, kot je povedal Zaplotnik (v Božič 2015) spremenili odnosi: »Marsikatero stvar naredimo skupaj, npr. skupaj očistimo sneg s parkirišča, a vendar to kaže tudi na to, da ljudem, ki smo tu zaposleni in smo solastniki, ni vseeno, kaj se s podjetjem dogaja in kakšna je njegova podoba v očeh prebivalcev tega prostora. Tudi pri pisanju je opaziti večjo zavzetost, hkrati je tudi večje zanimanje vseh, kako poslujemo.« Zaplotnik (prav tam) je za Dnevnik dejal tudi, da je bilo čutiti tudi »okrepljeno zavzetost in zavezanost h kakovosti ter večji pozornosti do dela«.

Tudi Volčjakova (v Horvat 2013) je v intervjuju za Mladino pred dvema letoma opazila povečano zavest zaposlenih: »Med zaposlenimi se je povečala zavest, da poslovni uspeh lahko prinese le dobro delo. Dobivam zanimive predloge, kaj bi lahko izboljšali, kako bi lahko še kaj privarčevali. Zaposleni se zavedajo, da so časi težki. Okrepilo se je prepričanje, da Gorenjski glas mora preživeti, da se bomo o delitvi dobička pogovarjali, ko bodo časi boljši, danes pa so najbolj pomembne plače.«

4.4.2 Kriza prinaša priložnost

Novakova (2013, 1) piše, da »družbena odgovornost postaja osnovna usmeritev delovanja tistih podjetij, ki želijo v očeh svojih odjemalcev ustvariti pomembne in relevantne blagovne znamke« tistih, ki so vedno bolj zaskrbljeni s pomembnostjo njihovega ugleda in se zato začnejo obnašati kot »dobri državljani« z vključevanjem v DO (Ingenhoff in Koelling 2012, 154). Podjetja pa uživajo ugled tudi v negativnih razmerah, ko bi pričakovali strm padec ugleda med potrošniki. Da podjetje uživa nek ugled, da postane blagovna znamka, je namreč dolgotrajen proces (De Chernatony 2002, 18).

Kot piše Miha Rejc (2009, 1), se »svetovna finančna kriza kaže kot ena od večjih priložnosti za povišanje stopnje odgovornosti pri vseh akterjih: podjetjih, organizacijah, državnih organih, lokalnih skupnostih in posameznikih«. Dodaja, da »resnična družbena odgovornost ni v tem, kako dobro strategijo o razdeljevanju sponzorskih in donatorskih sredstev pripravimo, ampak v tem, kako korenito lahko predružačimo vrednote ljudi, ki nas obdajajo« (Rejc 2009).

Kako pa je dogodek, sprememba lastništva, povezal zaposlene, spremenil njihovo DO zavest, kako je vplival na njihovo sodelovanje, na samo delo, na njihove medsebojne odnose, na povezanost sodelavcev, na komunikacijo med njimi in drugimi deležniki, preverjam v tematski analizi poglobljenih intervjujev v nadaljevanju.

4.5 Analiza poglobljenih intervjujev z akterji notranjega odkupa

»Zakaj nam je uspelo? Mislim, da je bilo ključno, da smo relativno majhen časopis, majhen kolektiv in majhno podjetje. Ekipa smo« (Volčjak v Božič 2015).

V nadaljevanju je podana tematska analiza poglobljenih intervjujev.

4.5.1 DO pred notranjim odkupom GG

V tem poglavju podajam tematsko analizo DO aktivnosti v podjetju pred notranjim odkupom, povezanosti in odnosov med zaposlenimi pred notranjim odkupom, sprva me je pa zanimalo, kako oni sami pojem sploh dojemajo in si ga razlagajo.

➤ POZNAVANJE POJMA DO

Večinoma so sogovorniki odgovarjali z vidika občana, državljana, nekateri pa tudi z vidika delavca oziroma zaposlenega, predvsem novinarji. Večina pojem DO razume v smislu:

- odgovornosti do okolja: »Da se ravnamo tako, da bo Zemlja še čim dlje funkcionirala tudi za prihodnje rodove, ne samo za nas, in da tudi mi sami delujemo nekje v smeri tega« (Intervjuvanec A 2017); »DO zame pomeni, da prvič odgovorno ravnáš do okolja in drugič do ljudi, da je DO pač da ne škoduješ drugemu, ali ljudem ali naravnem okolju« (Intervjuvanec F 2017);
- odgovornosti do širše družbe: »DO je to, da ti je mar za sočloveka, ne da hodiš kot 'fjakarski konj' en mimo drugega, se mi zdi da smo odgovorni drug do drugega, to po moje tudi odraža neko družbo« (Intervjuvanec E 2017); »Da skušáš svoje stvari, ne samo delo, ki ga itak hočeš dobro opravljati, da skušáš tudi nasproti drugim ljudem bit karseda korekten, da se zavedáš, kaj lahko pripomoreš k boljšemu življenju, pa najsi bo to v kraju, začení v družini, v občini, v mediju, v državi« (Intervjuvanec I 2017);
- odgovornosti do gospodarstva in lokalnega okolja: »DO do podjetja in okolja je to, da družba posluje z okoljem, da je del soustvarjanja družbenega širšega okolja, kar pripomore k socialni razvitost, poleg gospodarske, DO podjetja so podjetja, ki vlagajo v ljudi, v okolju, v katerem delujejo« (Intervjuvanec Č 2017);
- odgovornosti do novinarskega poklica: »Najprej smatram, da je DO to, da novinarji, ustvarjalci časopisa, pišejo objektivno, resnično, to je za bralce najbolj pomembno, da je to tista prva DO, drugič se mi zdi pomembno tudi, da časopis odslíkava realno življenje, da se napiše tako kot je, življenje so uspehi, so težave in so križi, ne pišemo le o umorih in kriminalkah, temveč tudi o primerih dobre prakse, uspehíh, dosežkih, zglednih primerih. DO podjetij pa je tudi, da posluje pozitivno, da ustvarjajo dobiček, da dajejo kruh delavcem, da so do delavcev fer, pošteni. To je zame bistveno« (Intervjuvanec G 2017). Intervjuvanec K (2017) pa je poudari, da je ne glede na poklic treba biti (so)odgovoren, »po mojem si lahko kjerkoli ti delaš in si odgovoren, soodgovoren zase in za družbo«.

Nekateri intervjuvanci DO dojemajo kot nekaj več, kar lahko narediš za sebe in druge, »da narediš še nekaj koristnega za širšo populacijo, za starejše, mlajše« (Intervjuvanec J 2017), povedali pa so tudi, da si lahko odgovoren v družbi ali pa v službi, a da si težje resnično odgovoren, če vrednote ne izhajajo iz posameznika in če ta teh vrednoti ni pridobil skozi vzgojo. »Mislim, da mora biti odgovornost do sebe, nato do kolektiva in nato pa do družbe. Če ni te spirale, je težko govorit o DO« (Intervjuvanec D 2017); »DO izhaja iz družine, tam dobiš zgled, ki ga pelješ naprej na druga področja, /.../, prvo mislim, da moraš biti odgovoren doma, v družini, potem v službi, do ustanov, do šole« (Intervjuvanec C 2017).

Ena oseba od 12 intervjuvanih pa je pojmu DO pripisala negativno konotacijo: »DO je sodoben pojem, ki se dostikrat pojavlja kot moderna floskula, da niti ne veš, kaj je vsebina, niti ni dobro definirana, DO se mi zdi bolj politična parola kot kaj drugega. To je moje osebno mnenje,« (Intervjuvanec D 2017). Nadalje Intervjuvanec D (2017) vidi problem predvsem v tem, kadar podjetja pojem uporabljajo za svojo promocijo, četudi v svoji naravi sploh niso DO naravnani, »kar se mi ne zdi korektno. Zato mi te politične floskule ne sedejo čisto dobro. Se mi zdijo zlorabljeni pojmi, lahko, da gledam zelo črno na to, ampak to me res moti«.

- **DO AKTIVNOSTI PRED NOTRANJIM ODKUPOM**

DO aktivnosti, ki jih izvaja podjetje, so se v veliki meri dogajale že pred notranjim odkupom. Le te zadevajo različne deležniške skupine, kot so zaposleni, lokalna skupnost in občina, okolje, bralci. Prepoznavanje avtentičnosti DO aktivnosti do zaposlenih je tisto, čemur v magistrskem delu posvečam največ prostora. »Časopis ima že po naravi poslanstvo, da mora biti DO do lokalnega okolja, ker smo regionalni poltednik. Naše poslanstvo je, da o stvareh, dogajanjih, ljudeh, poročamo odgovorno, ne senzacionalistično, kar se da objektivno, zdaj kar se pa tiče podjetja in njegovega ravnanja samega, pa kot verjetno vsa podjetja, da se trudimo čim manj obremenjevati okolje, da poskušamo odgovorno ravnati do zaposlenih in njihovih družin« (Intervjuvanec F 2017).

DO aktivnosti v podjetju GG do različnih deležnikov, ki so se izvajale pred notranjim odkupom (in se še izvajajo):

- *DO aktivnosti za zaposlene*

V svojem raziskovalnem vprašanju se sprašujem, kako zaposleni zaznavajo, sprejemajo, ocenjujejo DO aktivnosti do njih samih v podjetju, v katerem delujejo.

Večina intervjuvancev se je strinjala, da je DO podjetje tisto podjetje, ki delavcem v prvi vrsti zagotavlja redno plačo in možnost koriščenja dopusta. »Pri nas ima vsak novinar 40 dni plačanega dopusta, gre za 10 dni bonus zimskega dopusta. To cenimo, po odkupu se to ni odstranilo« (Intervjuvanec A 2017); »j/az sem zmeri rekla, dober delodajalec in pa dobra služba, kakorkoli je, je tam, kjer bo dobil plačo, regres, dopust. Mi smo pri dopustih omejeni, a imamo srečo, da smo dobri sodelavci. Mislim, pa, da DO firma, ki da na zaposlene, pomen, da je firma, ki je tudi sicer dobra firma, da je to en odraz, da je tako dobra firma, tisti, ki komaj gredo skozi, od danes do jutri, minimalci, mislim, da tam nič ne delajo glede na DO do zaposlenih« (Intervjuvanec I 2017). S tem se strinja tudi Intervjuvanec B (2017): »Z vidika

zaposlenih se mi zdi, da je vse precej urejeno, /.../ odpravnina, plače, regresi, stimulacije, to je vse skoz pristno, transparentno, čisto in redno.« »Pri nas nikoli ni bilo dileme glede plače. Nikoli se niso spraševali, kdaj bo plača. Za osnovne dileme nikoli ne sme bit vprašanje. Regres, seveda. Dopust, seveda. Novinarji imajo neredno dela, zaslužijo si dodaten dopust. Boljše je, kot smo kdaj frej, skupaj, 14 dni, da takrat ne dela, da si človek spočije. In to ne poleti, to je zimski dopust, po navadi januarja, februarja, decembra je delo. Ljudje to rabijo. To je zame DO,« je povedal Intervjuvanec D (2017).

Intervjuvancu A (2017) se zdi najbolj pomembno to, da z zaposlenimi ravnajo humano: »Glede aktivnosti pa mi je pomembno predvsem to, kako tukaj delajo z nami, z ljudmi. Pri nas to ni bistveno, bolj je pomembno to, da si dober delavec. Tudi fer odnos glede dopusta je ena izmed res pozitivnih lastnosti te firme.« Intervjuvanec B (2017) pa je povedal takole: »Vsaka zaposlena, ko je noseča, so veseli, pohvalijo, jaz če se spomnim v prejšnjih firmah ... je bilo vedno joj noseča, kaj bomo pa zdaj, to se mi zdi zelo družbeno odgovorno. Ta fer odnos se mi zdi zelo pomemben in potreben za en zdrav, kvaliteten odnos. Dopust vedno vsi izkoristijo, se zmenijo za nadomeščanje, ni tako, da ga kdo ne bi mogel izkoristiti. Mislim, da je za delavce na Glasu res že veliko narejenega.«

Intervjuvanec B (2017) še izpostavlja, da bi do zaposlenih v medijski industriji bilo neodgovorno, če bi jih silili pisati pod pritiski: »Neodgovorno se mi zdi, da bi v podjetju z vidika novinarskega poklica /.../ novinarje dobesedno silili, kaj bodo pisali, predvsem kako bodo napisali, na Glasu ni bilo nikoli nobenega ukazovanja, vsiljevanja, se mi zdi da od 1 do 10 dam za to odgovornost Gorenjskemu glasu devet, devet pa pol celo.«

Intervjuvanec K (2017) pa je izpostavil, da je DO podjetje do svojih zaposlenih tisto podjetje, ki poskrbi, da v podjetju ni t. i. fluktuacije, pogostega menjanja delavcev. »Od Glasa je šlo zelo malo ljudi v druge medijske hiše. Če so trije, štirje šli. Zaposleni velika večina živimo za Glas, vsaj to jedro nas. Delovni pogoji so bili zelo dobri skoz, oprema je tudi zmeri bila, zdravstveni pregledi tudi, neki počitniški kapacitet smo imeli.«

Intervjuvanec Č (2017) pa DO aktivnost do zaposlenih vidi predvsem v smeri splošnih dobrih delovnih pogojev in varnosti na delovnem mestu.

Naložba v zaposlenega se čuti na več področjih: varnost pri delu, da družba redno skrbi, da so pogoji primeren za delo, da imamo svojo ekipo za zdravje pri delu, ki se na določen čas usposablja, da prostori, računalniki, se prilagajajo tehnologijam, da

so tudi prijazni uporabnikom, sicer nismo neka proizvodnja, bolj je tu stališče, da se drži trendov razvoja tehnologije, da so monitorji dovolj veliki, da so prostori dovolj osvetljeni, da imamo možnost rekreacije, izdaja rokovnika z vajami za pisalno mizo, da se med delovnim časom razgibamo. A konec koncev gre za to, da sem pri sebi ozavestiš, da moraš poskrbet zase, bolan delavec ne prinaša nič (Intervjuvanec Č 2017).

Podobnega mnenja je tudi Intervjuvanec D (2017), »ne razumem, da kdo ne dobi dopusta, da mu firma ali nadrejeni prepove, bolniška, porodniška, da ne more bit, pa to je kriminal, šefi eni so nehumani, ne moreš pričakovat, da bo tak delavec dobro delal. Od delavca več dobiš, bolje dela, če ima pogoje zagotovljene, to sploh ni vprašanje, to je humano«.

Intervjuvanec G (2017) omenja, da so za DO med zaposlenimi potrebni dobri odnosi med zaposlenimi:

V odnosu DO do zaposlenih pa se mi zdi zelo pomembno, da v bistvu podjetje poskrbi zato, no, da so odnosi zelo bistveni, včasih celo bolj pomembni kot plača, poniževanja, podcenjevanja, to delavec težje prenese, kot če dobi 50, 100 evrov nižjo plačo. Za krepitev teh odnosov je najprej pomembno to, da poslujemo pozitivno, da delavci dobivajo redno plačo, regres, da imamo dopust. To je zelo pomembno za razpoloženje v kolektivu, da so potem ti odnosi v kolektivu dobri, tudi šefi, vodje oddelkov, morajo skrbeti, da nastopajo korektno, pošteno, tudi če kaj pokritizirajo, to mora biti narejen na dostojen način (Intervjuvanec G 2107).

Nekateri pa so kot DO aktivnosti do zaposlenih izpostavili tudi to, da podjetje ponudi 'nekaj več', izpostavili pa so tudi možnost športnega udejstvovanja in skupino za promocijo zdravja.

Intervjuvanec I (2017) se sprašuje, če bi bilo možno, da bi na podjetju organizirali varstvo otrok, »pri nas ko je manj ljudi, nimamo vrtca, čeprav mogoče, če bi bila ena vzgojiteljica za pet, deset otrok, bi se jih vedno našlo«; »saj res, za otroke še vedno delajo dedka mraza, pa katera firma to še danes dela, pa vse povabijo, /.../, to, da hči dobi vabilo, da jo dedek mraz vabi, to je nekaj strašno dobrega«, pove Intervjuvanec B (2017), intervjuvanec E (2017) pa omenja pozornost ob prazniku, »zmeri za veliko noč, to se mi zdi ful lepo, dobimo kupončke za v mesarijo za šunko«, Intervjuvanec F (2017) pa piše o potencialih za večjo DO do zaposlenih v smeri športa: »DO bi se lahko spodbudilo tudi s fitnes kartami, je bilo to že včasih, pa smo napako naredili, zelo velik del vstopnine smo subvencioniral, manj bi morali,

če bi financirali pol, pa mi pol, ti pa to že nekaj pomeni, No, poznam primer, na primer, je podjetje /.../ vsem zaposlenim plačalo štartnine za tek, druženje, eni so tekli, eni prišli pogledat, to je ideja.« »Sicer pa podpiramo športno sekcijo društvo kolesarjev, prav veliko nas ni, a kdor bi se želel se lahko tudi preko tega rekreira. Včasih smo imeli tudi možnost obiskovanja fitnessov, badmintona, tega zdaj ni (Intervjuvanec F 2017).

Jaz sem včasih bila zraven, smo bile bolj punce, pri tekaški ekipi, /.../ hodimo na telovadbo, v lastni režiji, ne preko službe, ampak saj ni važno, za vsako stvar moraš nekaj prispevati, da nekaj dobiš. Ker mislim, da tisto če prispevaš, kaka članarina npr., malo bolj resno vzameš. In tisto, kar je pridobljeno, dobljeno, ti ni toliko pomembno. Skupina za promocijo zdravja obstaja, /.../, je bilo tako, ker imamo danes vsi sedeča dela, smo rekli, nekaj moramo. Rokovnik smo pred novim letom izdali in zraven povabili učiteljico vadbe za sedečo delo (Intervjuvanec C 2017).

- *DO aktivnosti do lokalne skupnosti*

Intervjuvanci so v prepoznavanju DO aktivnosti do lokalne skupnosti, institucij, občin, izpostavili nekatere aktivnosti. »Lokalno področje je za nas bistvo, to je naš teren, ne le zaradi biznisa, a to so naši ljudje, s kom bomo držali, če ne z našimi ljudmi. To so ljudje, ki nas berejo, dajo priložnost, za nas so ljudje z lokalne scene zlati ljudje« (Intervjuvanec A 2017).

Intervjuvanec G (2017) je omenil DO do krajanov, občanov, ročno pletene copatke in obvestilo o možnosti najave rojstva otroka, ki jih dobi vsaka novopečena kranjska mamicam, »delamo copatke za porodnišnico, to je naš prispevek mamicam, novorojenčkom, ki se rodijo v lokalnem okolju, ena taka naša gesta«.

Nadalje so povedali, da osrednji prostor časopisa brezplačno namenjajo razstavam, predavanjem, krožkom:

»Kar se tiče lokalnega okolja na sploh, se mi zdi da mi res imamo to interakcijo s folkom, razne krožke, predavanja tukaj organiziramo, razstave. Se mi zdi, da smo zelo odprt časopis, zelo veliko damo ljudem, oni to hočejo, vedno si vzamemo čas, tudi če je kaka stvar, ki res ni ... saj veste. Ampak vsak bralec je za nas pomemben, pol pa ni važno. Saj veste, lokalna novica je kraljica, pri nas so vsi kralji, vsi so enako pomembni. Mi se tu z ljudmi pogovarjamo« (Intervjuvanec E 2017).

Osrednji prostor časopisa sem in tja namenijo tudi zbiranju in doniranju: »Pa stara očala smo zbirali, so kar nosili, pa je en direktor pospravljala pisarno, in je oddal knjige, to so ljudje prišli

iskat k nam, da neki daš, da ne vržeš stran, da lahko kdo vzame, to se mi zdi ljudje kar cenijo. To je tako usput, to vse je naša DO do okolice, za bralce, naročnike, Kranjčane, vse ljudi okoli nas, ki nas berejo. Mislim, da mi kot firma za to res kar velik naredimo in nudimo« (Intervjuvanec H 2017);

Bližje lokalni skupnosti se približujejo tudi s tem, da pišejo prispevke o humanitarnih društvih: »Men se zdi da smo mi DO ljudem, tistim, ki se ne znajdejo, ne da niso sposobni, sploh ne, a se ne znajdejo, da jim pomagamo,« je povedal Intervjuvanec E (2017), »/m/i zelo podpiramo vsa društva, ki delajo prostovoljno na način, da jim pišemo članke, da jim omogočamo preko sponzorskih zadev pomoč pri promociji. V vsebine časopisa in priloge vključujemo ljudi, ki delajo zastonj. Društva lahko pokažejo, kaj delajo, s tem jih motiviramo, da vidijo pozitivne vrednote v tem,« je dejal Intervjuvanec Č (2017). »Mi se podpiramo, humanitarne akcije, to ni dileme, da bi podprli, ja, zato smo tu« (Intervjuvanec D 2017); »res gremo, lokalnemu zboru in podobno, vedno na roko, napišemo članek, oglas damo notri, vse zastonj. Mi gradimo na tem lokalnem področju res ni ga konca na Gorenjskem, ki ne bi šli nasproti, ker konec koncev, to so naši ljudje, to je naše področje« (Intervjuvanec A 2017).

- *DO aktivnosti do okolja*

Kot pišejo avtorji, medij kot podjetje večjih vplivov na okolje nima, kljub temu pa so zaposleni izpostavili nekatere aktivnosti, ki jih izvajajo v smeri t. i. zelenega podjetništva:

»Ločujemo odpadke, zagotovo, že dolgo, dostikrat pojemo sadje, je kar ozaveščen folk tukaj, /.../, vsaj pri novinarjih bi z gotovostjo trdil, da so okoljsko ozaveščeni« (Intervjuvanec A 2017); »novinar in fotoreporter na teren hodita skupaj, zaradi stroškov in DO do okolja« (Intervjuvanec I 2017); »/e/na taka stvari je tudi printer, včasih smo bili vsi povezani in smo printali tisto, kar se nam je zahotelo. Zdaj je en printer pri malih oglasih, nikoli nič ne printamo iz viška, printamo res po potrebi, potrošnja papirja se je dosti zmanjšala« (Intervjuvanec A 2017). Intervjuvanec J (2017) je povedal, da so pred časom »zmanjšali format časopisa, mislim, da s tem prihranimo 14 ton papirja na leto. Vsebine nismo nič manjšali, le za 5 procentov časopis. Fond časopisa je bil precej velik, bralci tega sploh niso kaj dost opazili« (Intervjuvanec J 2017). Intervjuvanec A (2017) pa omenja tudi DO aktivnost za v bodoče:

Jaz osebno bi tudi, če bi bila možnost, takoj zagovarjal možnost uporabe električnega avtomobila in da bi tukaj polnilnica, /.../, da bi bil en služben avto, s katerim bi se

vozili po terenu, in bi bil tukaj polnjen, takrat ko bi bilo treba nekam na hitro iti, /.../ imamo dva službena bicikla, moškega in ženskega. A to je vezano res na Kranj, jaz imam to možnost. Prepričan sem tudi, če bi prišlo do drugih pobud v smer okoljske ozaveščenosti, bi bil z veseljem predlog sprejet. V medsebojnih pogovorih eden od drugega izvemo, da smo ozaveščeni, nove pobude so vedno dobrodošle (Intervjuvanec A 2017).

- *DO aktivnosti za stranke, naročnike*

Naročniki so bralci, ki so na časopis naročeni. Največ stika imajo zaposleni prav z njimi, zato jim posvečajo tudi veliko pozornosti.

»Zelo veliko se z njimi ukvarjamo, če plačajo letno naročnino do sredine februarja, dobijo popust, kar je mamljivo, za nas pa tudi, da smo likvidnostno rešeni, dobijo praktično darilo, kavo dobijo,/.../, ljudje imajo to radi. Izlete imamo za naročnike, ravno zdaj kolesarijo na Češkem« (Intervjuvanec D 2017). »Za druge pa kar precej delamo na področju DO se mi zdi. Najprej mam to kolesarko sekcijo, to je okoli 40 kolesarjev/« (Intervjuvanec J 2017); »mislim pa, da že od nekdaj veliko delamo na naročnikih, gledamo, da imamo en prijazen odnos, se pravi, zmeraj, ko zazvoni telefon, se oglasi, ne čaka se predolgo, biti prijazen, pomagati, če lahko« (Intervjuvanec C 2017).

- *DO aktivnost do javnosti, bralcev*

Vsakemu mediju je njihovo občinstvo, ki ga bere, gleda ali posluša, njihova ciljna publika, njihov najpomembnejši deležnik. Kakšne DO aktivnosti do svojih bralcev izpostavljajo zaposleni?

»Bralci in naročniki so za nas svetinja. Oni so tisti, ki bi morali biti lastniki časopisa, to je najboljši lastnik, tak, ki gre, če smo slabi« (Intervjuvanec D 2017). »Veliko jim pomeni tudi stik z drugimi, direktorica vedno išče feedback med bralci, pa ni važno, kdo to je, ko je spraševala mojega očeta o časopisu se je njemu celo zelo uau zdelo, 'o, z direktorico sem govoril'« (Intervjuvanec B 2017); »Ustroj novinarjev pri nas je tak, da probamo ljudem resnico povedati, nič izmišljenega, 'tole je gut, tole pa ni gut', bralec se sam odloči. Lahko na mehke način napišemo stvari, ki niso okej, to se da tudi v komentarjih fino izraziti, ne govorim, da probamo biti vzgojni, a probamo povedati, če smo neke vrste mnenjskih voditeljev, vendarle, tudi naše mnenje nekje šteje, 'v Gorencu sem bral, tole bo pa že držalo', je naš slogan« (Intervjuvanec A 2017).

➤ ODNOS MED ZAPOSLENIMI PRED NOTRANJIM ODKUPOM

Intervjuvance sem spraševala, kakšni so bili njihovi delovni odnosi s sodelavci in drugimi zaposlenimi pred notranjim odkupom in kakšni so po odkupu (ta sklop analize podrobneje sledi v podpoglavju 4.5.3). Notranji odkup, ki so ga izvedli leta 2013, nakazuje na to, da so morali zaposleni na nek način sodelovati pri takšni veliki spremembi, se med seboj *pogovarjati, spraševati* (»med seboj smo se veliko pogovarjali, spodbujali« (Intervjuvanec C 2017); »Mi smo se o tem res ful pogovarjali. Ful, tudi z vodstvom« (Intervjuvanec E 2017)). Kot navaja veliko avtorjev, je dobra klima med zaposlenimi, ki so si sicer *karakterno lahko zelo različni*, zelo pomembna za večjo produktivnost med zaposlenimi (»To je pogojeno tudi značajske od ljudi, jaz mislim, da imam OK odnos z vsemi, ne čutim nobenega 'vzvišenja' od tajnice do drugih, smo majhna firma, če greš v firmo 's knedlom', je težko delat. Bom rekel, generacijsko in tudi značajske smo si dosti raznoliki, a mislim, da je firma, da so ljudje, ki delajo tukaj, zelo dobri« (Intervjuvanec A 2017)), predpogoj za dobre DO prakse.

O odnosih s sodelavci je Intervjuvanec H (2017) povedal takole: »Odnosi do pri nas res dobri, ne vem, zakaj, enostavni taki smo. In sigurno se to odraža na delo in to, kako se počutimo in konec koncev kako delamo. In smo drug do drugega fer. Če imaš odnose dobre, imaš boljši elan, lažje delaš, jaz si ne predstavljam, da bi bili skregani, to težko delaš, nezaupanja, preverjanja pri nas ni.« Velika večina intervjuvancev je na odgovor o njihovem sodelovanju, odnosih z drugimi zaposlenimi, povedala, da se ti danes ne razlikujejo kaj dosti od odnosov, ki jih imeli pred odkupom, »tudi če mi ne bi bili tako povezani že od prej« (Intervjuvanec E 2017), in da če ne bi že pred odkupom imeli tako trdnega temelja in dobrih odnosov, do tega morda ne bi prišlo ali pa bi bilo težje, »č/e bi med kolektivom vladala nesoglasja, mislim, da odkupa nikoli ne bi izvedli, ne pri nas, ne v kakšnem drugem podjetju« (Intervjuvanec F 2017). En intervjuvanec pa kljub temu ocenjuje, da je bilo bolj pristnih odnosov med zaposlenimi včasih več: »Bi lahko rekla, da smo bili včasih bolj povezani, ker smo imeli več časa, zdaj imamo več prilog, včasih je bilo vedno, da smo šli ven po šlhtu na pijačo, na kofe, na sladoled, saj ni važno, zdaj je tega manj. Rojstne dneve praznujemo, a da bi se drugače družili, ni, nimamo časa več, več dolžnosti mam, neformalnega druženja pa mislim, da je manj« (Intervjuvanec I 2017). Kljub temu pa, kot je povedal Intervjuvanec D (2017), »druženja po službi vseeno ne sme biti preveč, s sodelavci skupaj na dopust ni dobro hodit, socialno mrežo za prosti čas rabiš, ki ni s službo povezana s službo, je pa fino, da ta povezanost med sodelavci je«.

4.5.2 Notranji odkup GG: strah, zaupanje, zavezanost

Notranji odkup oziroma primer medijskega delavskega lastništva se je zgodil leta 2013. Intervjuvance sem spraševala po razlogih za pristop, njihovih občutkih ob sodelovanju pri tako pomembnem koraku, morebitnih strahovih, dvomih, pričakovanjih. Kateri psihološki faktorji in občutki nam pomagajo pri odločitvah in kako pomembno je zaupanje ter kako ga pridobimo, začutimo? Skozi odgovore intervjuvancev sem želela izvedeti, če se jim je zdel notranji odkup DO ravnanje ter če je sam odkup pripomogel k večji DO angažiranosti v podjetju.

➤ RAZLOGI ZA PRISTOP K NOTRANJEM ODKUPU

Večina intervjuvancev je imelo pred vstopom v delavsko lastništvo nekaj dvomov, a hkrati potrjujejo, da je ta ob veliki količini jasno predstavljenih informacij, dejstev, ob predpostavki, da sodelovanje ne prinaša garancije za ohranitev delovnega mesta in obratno, ob prostovoljnosti (brez pritiskov) in ob odprtem pogovoru z vodstvom, izginil.

»To ni ratalo od danes do jutri, /.../, malo je bilo strahu pri tem, kaj pa, če nas bodo eni trije veliki kupili in delali z nami kot bi želeli, kot se je zgodilo drugim medijem, a ko je prišlo do ideje s strani šefov, da smo se pogovarjali o tem, bili poklicani na sestanek, koliko bi nas kupilo, kdo bi koliko dal, veliko smo se o tem pogovarjali, mislim, da le trije ali štirje iz določenih osebnih razlogov niso šli v to, velika večina pa« (Intervjuvanec A 2017). »Meni se zdi, da smo prav naredili, da smo odkupili, niti strahu, čisto priznam, nisem imela. Če greš v eno tako stvar, je kot na borzi. To je tako, ali bo ali pa ne bo, ampak mi smo kar verjeli, da bo, in večina smo bili za. Vodstvo se je odločilo, da smo delavci lastniki. Ne vem, zakaj. Verjetno se ji je zdelo fer, ne vem, meni je bilo OK, da se nam je dala možnost, da soodločamo, da imamo možnost« (Intervjuvanec E 2017). »Finančno ni bilo nobenih pritiskov na nobenega, vsaj da bi jaz vedel, niti da mora sodelovati, sploh pa ne s koliko, to je pač vsak po svojih zmogljivostih« (Intervjuvanec F 2017).

Intervjuvanec C (2017) pa kot faktor pri odločitvi za pristop k odkupu poudarja tudi pomen enakosti zaposlenih: »Možnost je bila ponujena vsem, ne glede na našo izobrazbo in plačo. Nikoli se ni poudarjalo, kdo ima koliko, kdo ima kaj, vsi smo bili in smo v temu skupaj, eden je dal manj, eden več, a se ne poudarja, kdo ima koliko. Zato je ta prednost, da se ne izpostavlja, kdo ima več ali manj, odnosi so pri nas ta pravi« (Intervjuvanec C 2017).

Vsi intervjuvanci pa so kot razlog za vstop navedli tudi, da so imeli visoko stopnjo zaupanja do podjetja in nadrejenih: »Jaz osebno sem bila dosti blizu zgodbi, verjela sem vanjo in /.../,

nisem imela pomislekov. Je naložba, kot če se odločiš, da investiraš na borzo« (Intervjuvanec Č 2017).

Izpostavili so še pomembnost dobrih odnosov, veselje do dela in držanje obljub nadrejenih. »Naši kolegijski odnosi so veliko pripomogli k temu, da je na konec večina pristopila k odkupu, naš interes je, da časopis še vedno deluje, da nam omogoča eksistenco, po eni strani pa če bi vedel vnaprej, kdo je potencialen kupec, če bi mi bil zanesljiv, ne bi imel nič proti, če bi prišel kak tak, kot pravimo, strateški partner. Ni mi žal, da smo šli v to« (Intervjuvanec F 2017); »p/rvo je to, da s srcem delam za firmo. In mislim da za eno tako stvar moraš v firmo ali karkoli drugega pač verjet. Potem nam je bilo vsem razloženo, za kaj točno se gre, točno smo vedeli, kaj se gremo, kako poteka. Po moje enkrat nisem pomislila, da ne bi šla v to, resno. Tudi žal mi ni, res ne« (Intervjuvanec H 2017); »pa tudi dejansko je tako bilo, kot so predstavili, to so dobro speljali, zaupaš že, pa veš, da podjetje dobro posluje, ravno takrat so bile zgodbe recimo Merkurja, in še par takih, seveda, bojazen je. Ampak za enkrat tako kot gledam, kot direktorica dela, tako kot je obljubila, tako dela« (Intervjuvanec J 2017).

En intervjuvanec je ob tem poudaril pomen blagovne znamke, »z/ mojega vidika je bila na ta način firma rešena. Če ne bi tega mi naredili, vprašanje, kje bi bili danes. Smo dosti močna blagovna znamka časopisna« (Intervjuvanec K 2017), drug pa verjame, da je razlog za odločitev tudi v 'čistosti podjetja': »S/e mi je zdelo podjetje zdravo, /.../, ni bilo fiktivnih računov, ni bilo vlečenja denarja iz podjetja . Sigurno pa se ne bi odločila za vsako, za to sem se, v odkup sem verjela« (Intervjuvanec B 2017).

Kako pa je notranji odkup v celoti dojemalo podjetje? Vir ostaja anonimen:

/t/u smo šli na zaupanje, poslovanje, ki je temeljilo na zaupanju in preteklih izkušnjah. Na Domelu smo se v enem dnevu zmenil. In smo denar tudi v istem letu vrnili, mi smo tudi morali razumeti, smo bili DO, ker smo rekli, če greste vi v to, vam mi ne bomo bilanc kvarili. Tako da smo mi bili korektni. To je meni DO, na konkretnih dejanjih. Če ti si DO, potem to pokaži. Zato, če si družini prijazno podjetje, ne smeš komplicirat, če je sodelavka noseča. Jaz sem zelo vesela, če je katera noseča. Iz več razlogov, moje mnenje je, da družino moraš met. In take delavke so po navadi bolj pridne, ker morajo biti že doma odgovorne. Zakaj bi to komplicirali v nekaterih podjetjih, mi ne gre skupaj. Saj gre tudi brez sodelavke, brez vsakega gre, tudi brez mene bi šlo.

➤ VPLIV NOTRANJEGA ODKUPA NA VEČJO DO

Glede na moje raziskovalno vprašanje, če se je po notranjem odkupu v podjetju DO zaposlenih (v smislu večje zavezanosti, lojalnosti, pripadnosti) povečala, sem od intervjuvanecv dobila zelo podobne odgovore. Nekateri so se bolj ali manj strinjali, da posebno velikih sprememb v smeri DO aktivnosti ni, da se pa je okrepil občutek, da delajo za nekaj, kar je zdaj tudi malo njihovo, venadr da to ne spreminja njihovega dela.

Nekateri intervjuvanci so po notranjem odkupu občutili nekoliko okrepljeno DO, predvsem zaradi občutka (so)lastnine, čeprav trdijo, da je le-ta minimalna in ni prinesla večjih sprememb, pa vendarle: »Odkar smo delavci solastniki mislim, da se je DO še malo okrepila, povečala, da kot solastniki ljudje še bolj razmišljamo, kako ohraniti verodostojnost časopisa, dokler je to, mu bralci zaupajo, toliko časa imajo časopis naročen, toliko časa plačujejo naročnino, naše izdelke, to se mi zdi bistveno,« je dejal Intervjuvanec G (2017). Podobnega mnenja je Intervjuvanec K (2017), ki pravi, da se je odgovornost povečala, ker »si pa ti sam zase odgovoren, si sam svoj gospodar, sam sebi zagotavljaš existenco. Več je DO zdaj, več. Bom tako rekel. Če je neki tvojega, imaš drugačen odnos do tega. Včasih je bilo vse naše, večinski odnos do vsega, bo že en plačal, ane. Če si pa ti lastnik, je pa to drugače«. Da občutek svojine poveča DO, meni tudi Intervjuvanec H (2017): »Mislim, da smo mi vsi zdaj zelo DO, pa ne zdaj, ko smo lastniki, že prej smo bili. A veš, skrbimo za razne stvari, to je zdaj naša lastnina.« Podobno razmišlja tudi Intervjuvanec Č (2017): »Sigurno se spremeni razmišljanje, ko si solastnik. Prej si zaposlen, podjetje je bilo z lastniki kot je bilo. S solastništvom si bolj pozoren, bolj dojameš določene stvari, bolj ugašaš luči, pa tudi določene poslovne odločitve, ne nazadnje soodločaš. To solastništvo spremeni le delček, delček tega mišljenja«; »ker mislim, da tisto če prispevaš, /.../, malo bolj resno vzameš. In tisto, kar je pridobljeno, dobljeno, ti ni toliko pomembno«. Prav tako meni tudi Intervjuvanec F (2017), »o/d tega je zdaj štiri leta, malo je to izvodenelo, a čeprav sem solastnik, ne razmišljam o tem zdaj kot solastnik, v prvi vrsti še vedno kot zaposlen. Tudi kot solastnik, ker mi ni vseeno, če bi ravnali negativno, dobiček, prava reč. Meni je važno, da podjetje deluje pozitivno, da ni ogroženo poslovanje.«

Če je notranji odkup pripomogel k večji DO, smo vprašali tudi vodstvo podjetja (vira ni navedenega):

Povedali so, da se zaposleni po notranjem odkupu o tem več pogovarjajo (predvsem o poslovanju), da več prispevajo k skupnemu cilju: »Pogovarjamo se o tem, kako podjetje posluje, zdaj je tega več, delavce bolj zanima, včasih je bilo bolj mišljenje, da je plača

samoumevna, no, seveda, da je, a zdaj se več pogovarjamo o tem, kako poslušamo, o kakšnih odločitvah, ljudje, delavci, hočejo in se trudijo po svojih močeh čim več prispevati k skupnemu izdelku, zanima jih tudi, kako finančno podjetje stoji, kako je s skupnimi prostori, tega zanimanja je več.« Dodajajo, da je po odkupu čutiti več samostojnosti med zaposlenimi: »Po odkupu ni toliko razlike. /.../, ampak novinarji so bolj visoko izobraženi ljudje, delajo svobodno, morda druge službe potrebujejo malo več spodbude. Se mi zdi, da so vsi ratali zelo samostojni, ne rabijo nobenih navodil, kako in kaj, točno vedo, kaj narediti, bolj samostojno je to ratalo.«

➤ POMEMBOST VODJE IN ZAUPANJE

Vodja, kot piše Šopar (2008), je nekdo, ki mora ugajati zahtevam in pričakovanjem, predvsem pa mora uspešno balansirati med vsemi deležniki in se odločati v imenu podjetja oziroma organizacije. Kako in kdaj posameznika deležnika zadovoljiti, ga dati v ospredje, mu posvetiti več ali manj pozornosti? Vodje se odločajo na podlagi znanja, izkušenj, informacij in motivacij, »motivacije na splošno so ključ razumevanja dogajanj v sodobni družbi« (Šopar 2008, 2). Kakšen odnos in občutke imajo intervjuvanci do vodje podjetja? Ga smatrajo za zaupanja vrednega, karizmatičnega, poštenega?

V prvi vrsti so intervjuvanci poudarili zaupanje, ki so ga pri odkupu imeli do vodje. »Zato tudi odkup ne bi bil možen, če ne bi bilo vodstva, vsega, da so k temu pristopili, ker se poznamo in sem jim vsaj jaz osebno zaupal, da je njihov interes tak kot je moj, zato v končni fazi ni bil problem, ko smo videli, kam barka pelje, da sem stopil še jaz nanjo«, je povedal intervjuvanec F (2017). »A če med delavci ni odnosa, poštenja, si sploh ne predstavljam, kako bi to izpeljali. Vodja je prvi, ki je na čelu nas, a če ni tudi med zaposlenimi povezanosti, ne vem. Pri nas je hvala bogu to bilo že prej,« je delil mnenje Intervjuvanec C (2017). Intervjuvanec H (2017) pa je dejal, da je bilo od vodje odvisno največ: »Največ je od vodje bilo odvisno. Ona živi za Glas že cel življenje, če bi bil kdo drug pa že ne veš, kako bo, ni rečen, da bi bilo isto. Ampak mi jo poznamo že toliko časa in cel čas smo vedeli, da bo OK, pa zaupal smo ji, ane.« Intervjuvanec A (2017) pa je omenil, da je pri zaupanju pomembno to, da je obojestransko:

Direktorica se mora zavedati, da smo ji mi zaupali. Lahko ji tudi ne bi. Do zdaj, minevajo štiri leta, se je izkazalo, osebno tako mislim, da je vredna zaupanja. Ne strinjamo se vsi v vsem, a zelo je pomembno, da imaš nekoga, da mu zaupaš. Mi smo ji zaupal, in mislim, da tega ni zlorabila. Rada pove, da bi rada ponosno šla med ljudi in

bi se z vsakim pozdravila, ne pa, da bi ljudje rekli, 'o ta je pa podjetje okradel'. Mi smo njej zaupali, ona pa nam, da delamo 'cajtnng'. Vzajemno gre to, pomembno je, da je v firmi človek, da nekaj spelje, da nekaj naredi, da ni tuj človek, da je notranji človek, da pozna firmo. Morda je bilo tudi z tega vidika nam lažje, ker smo medij s tradicijo, morda bi kje drugje, če bi bilo več mlajše generacije, gledali bolj skozi denar, ne vem. A to ni pomembno, pomembni so ljudje, ki to delajo in v to verjamejo.

Intervjuvanec B (2017) je dodal, da mora biti vodja odgovoren in delati transparentno: »Jaz mislim, da nek vodja mora bit, če je ljudi več bo vedno tako da bo eden tako, drugi tako, pet interesov skupaj ne gre, mora biti vodja, ki mora imeti zadevo naštudirano, včasih tudi preko trupel, če je treba, jaz mislim, da mora pa biti tako odgovoren vodja in izpeljat, transparentno.« Intervjuvanec C (2017) nadaljuje, da »en vodja more bit, pa zaupat mu moraš. Ker če mu ne bi, ne bi bilo tako kot je. Meli pa smo vsi možnost, po svojih zmožnostih smo vlagali. Takrat smo zaupali, si mislil, kar bo bo, upajmo na najboljše, med seboj smo se veliko pogovarjali, spodbujali. Ni bilo strahu pri tem, imel si, joj, a bo uspelo, fino bi bilo, a vedno gre lahko narobe, čeprav je bilo res tako resno zastavljeno, predstavljeno«.

Zelo pomembno je, da tisti, ki je vodja, da mu ljudje zaupajo, že v sami predstavitvi strategije mora imeti tudi vodja neko karizmo, avtoriteto, moč ne nazadnje, zato, da ljudi sledimo nekemu cilju, verjeti moraš v to. Če veš, zakaj greš v zgodbo, če poznaš ozadje, mu zaupaš, potem greš v to. Glavnina nas je šla v to brez večjih pomislekov. Z roko v roki nam je šla tudi Domelova zgodba, ko smo mi rabili pomoč, se je zgodba zavrtela v našo smer, v našo dobro. Mislim, da si odgovoren, celo bolj odgovoren, bolj to odgovornost in zaupanje dojemaš, če si solastnik. Če maš dobrega lastnika, da je pripravljen sledit razvoju, tehnologiji, da vlaga v kader, je to drugo (Intervjuvanec Č 2017).

Intervjuvanec E (2017) pa je pri vprašanju o vodji izpostavil pogum in sposobnost: »V bistvu je bila ona pogumna, da je šla v to, ker lahko bi tudi ... hmm, ne vem. Men se zdi, da je ona ful sposobna kar se tega tiče. Res je imela 'jajca', da je to naredila v tistem času, ko nas je banka želela prodat, pa tam je bilo vse sorte, da se je ona s temi menedžerji tako dobro, da se je tako spogajala, nam v prid, da je lahko prišlo do tega, da je našla zanesljivega partnerja, kot je Domel, da smo lahko to speljali.«

Trije intervjuvanci so ob vprašanju o zaupanju izpostavili tudi pomembnost lokalnega sodelovanja ter dostopnost pomoči s strani vodstva. »Ko je Domel je na lastni zgodbi videl, da

je to možno da si lahko s takim lastništvom tudi uspešen, predstavljam si, da je tako, oni ne bi vstopili v zgodbo o odkupu, če ne bi verjeli naši vlogi, zaupali naši vlogi časopisa v lokalnem okolju. /Z/elo lokalno odgovorno podjetje, jaz verjamem, da so nas oni videli kot tako in da z vložkom ne bodo na izgubi« (Intervjuvanec F 2017). »Mi smo si z Domelom zaupali, mi smo njim v nekem določenem trenutku s svojim pisanjem pomagali, in oni tega niso pozabili in so nam svetovali in pomagali. Marija je pri nas znala angažirati ekipo ljudi, ki smo bili za to. Seveda so bili dvomi, in to je opravičljivo, da so bili, če nekam daš svoj denar, moraš vedeti, kam ga daš, /.../. Jaz mislim, da je bila odločitev prava in še ta prav čas,« je povedal Intervjuvanec K (2017). Intervjuvanec E (2017) pa izpostavlja, da je pomembno tudi, da ti vodja zna pomagati: »Men je ful všeč, da vodstvo kdaj kaj pomaga, da so zelo socialni do zaposlenih. Tudi te kaj obljubijo, to naredijo, včasih tudi traja, a naredijo.« »Naše vodstvo je zelo dostopno, kdor želi, so vrata veno odprta, pri nas ni enih zelo formalnih odnosov«, je povedal Intervjuvanec F (2017).

Kako pa je na vprašanju o pomembnosti in zaupanju vodji odgovorilo vodstvo podjetja? Zaradi anonimnosti intervjujev vir (črka intervjuvanca) ostaja anonimna.

Ja, ni enostavno biti vodja, pri tem lastništvu je zaupanje pomembno. Jaz nič ne morem obljubiti, da ta oblika lastništva je dobra, ni pa za vse priložnosti, kaj pa, če gremo navzdol? Mislim, da ni za v zvezde kovat tega lastništva, jaz sem se zaklela, to sem tudi javno povedala, jaz imam zdaj več odgovornosti, ne bom mirna, dokler časa, pa to ni v skladu z kapitalizmom, ampak dokler se ljudem ta denar ne povrne. Če sem jih že naštimala v to, da bo dobil denar nazaj. Da ne bom slišala, 'ti si me naštimala da sem vložil, od tistega pa ni bilo nič'. Takih primerov je veliko. Za vsakega je denar pomemben, ne glede na vsoto. Denar je treba spoštovati. Ni tako enostavno ljudi naštimati, to je huda stvar, če resno vzameš. Politiki kar blebetajo o DO, kakšno imajo pa oni, kakšna so njihova dejanja?

4.5.3 DO po notranjem odkupu GG

V prejšnjem podpoglavju sem delno že analizirala DO po notranjem odkupu, predvsem v drugem delu. Če sklenem, intervjuvanci bistvenih sprememb v delu in DO do deležniških skupin po notranjem odkupu niso zaznali, so pa sami postali bolj pozorni na to, kaj delajo, imajo večji občutek pripadnosti, da so kot solastniki del nečesa večjega, nečesa, za kar delajo. V tem podpoglavju sem povzela sklepne misli intervjuvancev po notranjem odkupu, od katerega so minila štiri leta. Spraševala sem jih tudi o DO poročilih – kot omenjam v

teoretičnem delu, DO na področju medijske industrije zaostaja za ostalimi sektorji, pri čemer poročilo o DO ni nobena izjema – in pomembnosti po transparentnosti DO aktivnosti v podjetjih.

➤ DO AKTIVNOSTI PO NOTRANJEM ODKUPU

Mi smo že pred odkupom bili tim. V taki medijskih hiši je končni izdelek produkt vseh zaposlenih, na podlagi sodelovanja med nami, ki je bil že prej, pred odkupom, se je med nami razvil medosebni odnos, profesionalni in prijateljski, in smo se že takrat zelo veliko pomagali, zelo veliko smo se pogovarjali med sabo, ko smo se odločal, smo zaupali in vodstvu in podjetju glede na rezultate, ki smo jih nanizali pred odkupom. Ker ne nazadnje v odkup greš, da ustvarjaš neko dodano vrednost, za boljšo plačo, za denar, in pa seveda za zadovoljstvo. Tukaj smo imel priložnost, zaupali smo od vodstva predstavljeni strategiji, temu smo sledili (Intervjuvanec Č 2017).

DO aktivnosti, ki so jih izvajali pred notranjim odkupom, veljajo še danes. Ker so naročniki njihove najpomembnejše stranke, največ časa porabijo za aktivnosti, ki jih organizirajo zanje. Ena takšnih stvari je popust pri plačilu letne naročnine, če jo poravnajo do določenega datuma, ob tem pa jih pospremi s kavo in simboličnim darilom. »Neka velika akcija, če podariš avto, hišo, pride zavestno ali nezavestno hitro do zamer, mi smo pa hoteli, da se res vsak čuti pripadnega, da ima vsak nekaj od nas, da dobi kavico, neko darilce. Tista kavica je tista dodana vrednost, ki jo imamo. Ko so bil ljudje v avli je rekla direktorica 'no, zdaj si jih pa pogledajte, to so naši ljudje, za njih delamo« (Intervjuvanec Č 2017). Podobno je povedal tudi Intervjuvanec J (2017): »To sigurno, tudi prej smo organizirali izlete, ki so namenjeni temu, da se naši bralci srečujejo. Že prej smo organizirali hišo kulture, naš osrednji prostor, to je, da v naših prostorih se občasno razstave odvijajo, kdorkoli se lahko prijavi, da ima notri razstavo, to je tudi DO. Prej smo tudi organizirali Glasove 'Muce Copatarice', zelo DO, mogoče pa zdaj še mal bolj čutimo pripadnost, nekak, to je v tem poslu časopisa, smo taki, da smo DO med seboj.«

Intervjuvanci omenjajo pripadnost podjetju, ki pa se ni zgodila ravno zaradi notranjega odkupa, temveč je bila prisotna že pred tem. »Lovimo eno zlato sredino. In v takem okviru DO lahko zase rečem, da čutim pripadnost k družbi, verjamem pa, da sodelavci, eni bolj, drugi manj, prav tako. Stojimo eden z drugimi, različni smo si, z več ali manj šolami, ampak se držimo tega, da ima vsak možnost. Mislim, da smo pripravljeni in imamo zmožnost enotno nastopati, zagovarjati neko skupno stališče, ki se tiče nas, družbe, okolice« (Intervjuvanec A

2017). Podobno pripadnost čuti tudi Intervjuvanec C (2017): »J/e bolj močna zavezanost, se odraža na nek način. Jaz zase sem že prej bila bolj DO, zdaj pa pomislim tako, kot bi pomislila doma. To je naše gospodinjstvo. Gledamo, da je printanja čim manj, morda se bolj luči ugašajo«.

Intervjuvanec D (2017) pa vidi bistvo DO, tako pred odkupom kot po, drugje: »DO navznoter smo najbolj s tem, da dobro delamo. Brez tega, da dobro delamo, ni odgovornosti. Najprej mora biti vsak posameznik odgovoren, da tisto kar je zadolžen dobro dela, /.../. Ampak ni le to, je tudi naše okolje, odvisni so od tega naši dobavitelji konec koncev, in seveda naši braki. Mi smo DO do njih, da ne delamo neumnosti.«

Medtem ko so se intervjuvanci v večini strinjali, da bi bilo dobrodošlo, če bi podjetja pripravljala poročila o DO, vključno z njimi samimi, je Intervjuvanec B (2017) povedal takole: »Tega poročila ne poznam, te informacije bi pomagale pri transparentnosti podjetja navzven, a imam izkušnje, da podatkom na papirju ne verjamem, verjamem tisto kar vidim, /.../, morda niti ne rabim tega poročila, če poznam družbo, če imajo poročilo in delavce na minimalnih plačah jim to nič ne pomaga, ne bi bilo kako zelo merodajno.« Strinja se tudi Intervjuvanec D (2017), »č/e ti si DO, potem to pokaži, ne le piši«.

Intervjuvanci pa so se dotaknili tudi idej za v bodoče, ki bi jih lahko izpeljali v podjetju, predvsem v smeri večje DO do okolja: »Č/e ne bi bila stavba v najemu, bi že zdavnaj predlagal pobudo za sončne celice, prej sva govorila tudi o električnem avtomobilu, da bi predlagal, če da bi enega imeli za nujne vožnje pred firmo, če bi seveda šlo s financami skozi, zagovarjam čisto energijo« (Intervjuvanec A 2017).

Tudi že ko nismo bili lastniki sem pazila na stvari, se mi zdi, da tisto, kot je bilo včasih, ko je bilo vse naše, 'dejmo ane, sej bo tako firma plačala', se mi zdi, da že dolgo ni tako, da ti časi so že zdavnaj minili. Jaz zase lahko rečem, da sem zmeri merkala na opremo, ravnala pazljivo, ne vem, se pa opazi, da so začeli malo bolj gledat na take banalne stvari, kak print manj, ugašanje luči, podobno. Mi smo kot ena velika družina, se skregamo, pa smo čez 2 minute OK. Povemo si, kar si mislimo, meni je to v odnosu v redu z ljudmi, ne pa da zameriš in kuhaš mulo. Treba se je pogovarjat, ane. Odkup tega odnosa ni bistveno spremenil (Intervjuvanec E 2017).

Dokler bo časopis v papirnati obliki, je morda v okviru DO do okolja potreben razmislek o tem, da bi za vse edicije začeli uporabljat recikliran papir. Hiša mislim, da

je energetska varčna, morda bi se v to smer kaj dalo narediti, kakšna energetska sanacija, mogoče bi bilo možno, da bi se nekako skupaj vozili, zmanjšali uporabo lastnih avtomobilov z nakupom službenih vozil, vsaj enega, za nepredvidene primere. Službeno kolo jaz z veseljem uporabim, v službo se pa vsak dan z avtomobilom pripeljem, a če bi vnaprej vedel, da bi bil 8 ur na dan bil v službi in nič na terenu, bi šlo, z avtom pa pridem, ker pri taki službi pač ne veš, kaj in kdaj boš rabil. Mediji vpliv na okolje kot takega nima, najbolj ga verjetno obremenjujemo z uporabo avtomobilom in tiskom (Intervjuvanec F 2017).

➤ **PO NOTRANJEM ODKUPU: ZAVEZANOST, POISTOVETENJE ZAPOSLENIH**

Zanimalo me je, če sta je po notranjem odkupu zavezanost in identiteta zaposlenih povečali. Kot pišeta Rodrigo in Arenas (2008, 276), sta zavezanost in identiteta, poistovetenje vrednot zaposlenega z vrednotami podjetja, karakteristiki, ki izražata tipa zaposlenega. Opirajoč se na njuno raziskavo spadajo intervjuvanci med tip t. i. zavezanega zaposlenega, takega, ki ima visoko razvit čut do dela in do sociale.

Zavezanost in poistovetenje s podjetjem so prepoznali vsi intervjuvanci.

Mislím da se vsi zaposleni in zunanji sodelavci v zelo veliki meri identificiramo z Glasom kot podjetjem in blagovno znamko, /.../. Cela firma se je z notranjim dokupom pokazala da je bila to dobra poteza, jaz sem že na začetku vedela, da je to to, imam intuicijo, vprašanje pa je, če bi drug medij, ki nima take tradicije, predvsem pa zdravih odnosov, zaupanja, lahko to tudi izvedel. Podjetje vodijo ljudje in ljudje rabijo dobre vodje, če to ima je to dobra krasna firma. (Intervjuvanec B 2017).

Tudi Intervjuvanec C (2017) deli mnenje o identifikaciji s podjetjem in dodaja, da zaradi notranjega odkupa ne delajo več ali manj oziroma bolj ali manj kakovostno: »Ja, smo poenotili vizijo, smo sigurno se poidentificirali s časopisom, smo 'notr', dobro, da bi zaradi lastništva kaj več ali manj delali, moj občutek je, da isto. Da bi kaj bolj zaradi tega, mislim, da tudi ne, že prej so se zelo trudili.« Intervjuvanec A (2017) je povedal takole: »Moja osebna identiteta s podjetjem obstaja že od nekdaj, jaz sem se z veseljem identificiral s tem časopisom. Čeprav je z vasi, pride drugi na vrsti, so televiziji najprej na vrsti, a to je naš časopis in z veseljem delam ta časopis. Zdaj, ko smo lastniki, je mogoče nekje znotraj ta občutek še močnejši, čeprav to ne vpliva tako zelo na moje delo, kot sem rekel, in mislim, da na delo drugih, da bi rekli, 'zdaj bom pa bolj priden', mi smo vedno pridni.«

Tudi vodstvo (vir ostaja anonimen) je dejalo: »Pri nas delamo cela skupina, vsi, to je zanimivo. Če bi pri nas samo jaz in trije to naredili, to za kolektiv ne bil bilo dobro, bi se porušilo, bili bi 'mi' in 'vi'.«

Intervjuvanec Č (2017) poudarja, da vrednote izhajajo iz posameznika samega, za vodje pa poudarja, da če omenjajo vrednote, jih morajo tudi udejanjiti in pokazati, dajati zgled.

Vrednota DO izhaja z človeka samega, je res, da te vzgaja okolje, družba, starši, temu pač slediš. Ampak če si DO, do okolja, sebe, sodelavcev, do prijateljev, je vrednota, ki jo razvijaš znotraj sebe in jo potem samo nadgrajuješ, če si v okolju, kjer se to spodbuja, je to potem veliko lažje, vodja mora dati zgled. Če ni podpore s strani šefov, ne gre. Če kao spodbujajo zdrav način življenja potem ne pričakuješ, da ti rečejo, da si zapravil 10 minut dela, ker si telovadil. Šefi morajo biti motivacija, podpora, kar tu definitivno je.

Nadalje ugotavljam, da je nekaj intervjuvancev s ponosom povedalo, da delajo na Gorenjskem glasu, lokalnem časopisu, da o svojem delu in delu časopisa govorijo samozavestno. »Jaz sem kar poistoveten z Glasom, z blagovno znamko, tudi mislim, vsaj v našem lokalnem okolju, je vseeno toliko poznana, da ti ne bi smelo biti nerodno povedat, kje delaš. Morda je ta poistovetenost še večja kot pri drugih, ker konec koncev je rezultat našega dela berljiv, viden, ne predstavljam si, da bi poročal za medij, v katerega ne bi verjel in ne bi bil ponosen, da zanj delam,« je dejal Intervjuvanec F (2017), podobnega mnenja je tudi Intervjuvanec G (2017): »Mislim, da se identificiramo z Glasom, tudi notranji problemi so, povsod so, treba jih je urediti navznoter in navzven, a mislim da naši ljudje radi povedo, da delajo pri Glasu, ni jih sram povedat, da delajo na lokalnem, regionalnem mediju.« Intervjuvanec J (2017) pritrjuje podobno, »j/az vedno s ponosom povem, da sem zaposlen na Gorenjskem glasu in tudi vedno govorim, da je Gorenjski glas dober časopis, da imamo dobre bralce, naročnike, in da skrbimo za njih, to pa vedno«, tako kot tudi Intervjuvanec K (2017): »Jaz tudi nikoli nisem sprejemal dejstva, 'slišim, da ti pa delaš na enem regionalnem časopisu', ki ni Delo, Dnevnik, ti si pa manj vreden. Ne. Novinar, če si dober pri pokrajinskem, si najboljši. A jaz pri Glasu sem zato drugorazreden. Ni res, jaz sem ponosen.« Samozavestno je o svojem delu povedal Intervjuvanec Č (2017) takole: »Medijska hiša ima kader, ima know-how, medijska hiša lahko naredi profesionalni časopis, zdi se mi smotrno, da se proda na več načinov nekaj, kar znamo dobro delati« (govora je bilo o prilogah časopisa, op. a.).

Intervjuvanec I (2017) pa poudarja ne le zavezanost zaposlenih do podjetja, temveč tudi zavezanost njihovih bralcev: »Identiteta že, tudi sloves časopisa mislim da, ne samo, da smo zaupali, da je to blagovna znamka, ki ne bo tako hitro propadla, na podeželju so mislim, da bralci zelo zavezani, kar vsak misli, da mora Gorenjca imet, mislim da je to naša velika prednost, da imamo novice, ki se jih ne da drugje prebrat, /.../. Jaz mislim, da je to naš glavni adut in da tu bomo lahko še pluli kljub ostalim novim medijem.«

Nekateri sogovorniki so povedali, da čeprav se ta v samem bistvu ni spremenil, je občutek dela po notranjem odkupu močnejši (Intervjuvanec A 2017), Intervjuvanec F (2017) pa poudarja večje zanimanje za poslovanje podjetja po notranjem odkupu – da je pravzaprav to, da se za to zanimajo in trudijo, zdaj tudi njihova nova odgovornost, kot odgovornost solastnikov.

Ampak ta občutek je prijeten, da smo solastniki, pa ne zato, da bi čakali, ali bo zdaj denar prišel, ali bo dividenda, ampak tako, da imaš občutek, da je tudi nekaj tvojega tukaj. Občutek je bil že prej, zdaj kanček več, ne v smislu, 'zdaj je moje, bom življenje dal za to'. Jaz osebno tako gledam na to, ne v smislu 'prej se mi je fučkalo, zdaj pa je to moje, se pa trudim', ne razmišljam v tej smeri. To da je treba dobro opraviti stvar in da malo srce dela tudi za to, saj to je pa le naše (Intervjuvanec A 2017).

»A mi je fajn, zdaj mogoče še bolj, da slišim, da nam gre OK, da nismo kot marsikatero drugo medijsko podjetje. A še vedno sem najprej novinar, najprej me zanima, kaj in kako poročati in šele nato poslovanje, še vedno je delo na prvem mestu, ne dividenda. Nam gre za to, da časopis obstane, da svoje vloge ohranimo, kot znamo, a že kot lastniki imamo to odgovornost, da podjetje posluje pozitivno« (Intervjuvanec F 2017).

➤ **POVEZANOST ZAPOSLENIH PO NOTRANJEM ODKUPU**

Odnosi med zaposlenimi se, kot so si enotni intervjuvanci, po notranjem odkupu niso bistveno spremenili, pišejo o tem, da jih je notranji odkup kvečjemu bolj povezal, kljub temu pa je bilo nekaj mnenj, da če takšnih odnosov ne bi imeli zgrajenih že prej, odkupa ne bi izvedli oziroma bi bil le-ta težje izvedljiv. »Če bi med kolektivom vladala nesoglasja, mislim, da odkupa nikoli ne bi izvedli, ne pri nas ne v kakšnem drugem podjetju« (Intervjuvanec F 2017).

A znotraj kot sodelavci smo dobro povezani, vedno poudarjam, da je to naša velika prednost, mi smo res veliki prijatelji, sploh, če je kaj za pomagati. Mislim, da smo

povezani, vedno govorim direktorici, 'ti imaš največjo prednost v tem, da se mi zastopimo', da smo eden z drugim, da nismo težki drug do drugega, saj se skregamo, vpijemo, tudi, a mi funkcioniramo, nič zanalašč ne delamo, delamo za eno, za skupno dobro. Imamo zelo fer odnos in lahko rečem, da nas je situacija z odkupom še bolj povezala (Intervjuvanec A 2017).

Intervjuvanec E (2017) je drugačnega mnenja: »Jaz mislim, da do odkupa bi v vsakem primeru prišlo, tudi če mi ne bi bili tako povezani že od prej, skrbni in to. Ampak vse gre eno z drugim verjetno, mi se ne bi tako zavezali k časopisu, če ne bi bilo takega odnosa, bi bil drug nivo, če nimaš stikov, se ne pogovarjaš, težko je v takem kolektivu delat', ne vem, če je to zdrava firma, da ga briga za drugega, da greš kot prek trupel.« Kljub temu pa so si bili intervjuvanci enotni, da so tako pred kot po odkupu vedno dobro sodelovali, tako na delovnem mestu kot zasebno.

Intervjuvanci D, G in Č (2017) so mnenja, da se dobri odnosi med zaposlenimi kažejo tudi v neformalnem druženju: »Na naše zabave pridejo vsi, to je velik pokazatelj, enkrat na leto, pa vseeno. Ko je 50. izdaja številke, gremo na kosilo«, (Intervjuvanec D 2017), »/v/elikokrat rečem, ko je zabava, če veliko ljudi manjka na zabavi, zaposlenih, bi rekel, da je v firmi nekaj narobe, vedno se kdo najde, da ga ni, a pri nas res velika večina vedno pride, že iz tega, koliko je ljudi na nekem druženju, da nek vtis o firmi. Mi radi pridemo, da so vsaj približno eni normalni odnosi, da nismo skregani in nismo po klapah, gre pa eno z drugim, pogoj so dobri delovni pogoji ...« (Intervjuvanec G 2017).

Moje stališče je, da je treba odnose tudi v službi negovat in jih nadgrajevati, na različne načine, tudi z druženjem v popoldanskem času, smo bili v tekaški ekipi, smo po službi nekaj časa skupaj tekli. Iz tega naslova, da se okrepijo odnosi, kot sem rekla, mi vemo, da je treba edicijo narediti, tudi če je treba ostali uro dlje, ni noben problem, ker mam en odnos, ker kvaliteta enega odnosa mora temeljiti ravno na zaupanju, na spoštovanju drug drugega, te odnose pa gradimo tudi zunaj hiše (Intervjuvanec Č 2017).

Intervjuvanec C (2017) poudarja, da sta za dobre odnose na delovnem mestu bistvenega pomena sodelovanje in komunikacija, intervjuvanec H (2017) pa izpostavlja tudi pomen medsebojne pomoči: »Mi si pomagamo, če je karkoli, če imam gužvo, mi pride ena od gor pomagat ali pa jaz njej pomagam, men je to čisto avtomatsko, logično.«

Sodelovanje je, se mi zdi, da je to bistvo v podjetju, če je komunikacija je, tudi ostalo lažje delaš, lažje prenašaš. Pustimo zdaj prijateljske odnos, osebne stvari, na tej službeni ravni mislim, da mora biti tako, da eden drugemu pomagamo, da je ta odnos v redu, če je treba kdaj potegniti, se na telefon oglasiti zvečer, priti nazaj, mi ni problem, ker je ta en odnos, pa za to nisi nič dodatno plačan, ampak si odgovoren nekako, veš da je treba, da pomagaš, in si ti zadovoljen in ostali, tako to funkcionira. So bili taki primeri že, a greš brez pomisleka (Intervjuvanec C 2017).

4.5.4 Prepoznavanje avtentičnosti DO

V tem poglavju sem na podlagi sistema tabele 4.2 in tabele 4.3 (ugotavljanje orientacije in komunikacije DO) preverjala avtentičnost DO aktivnosti v podjetju. Kot pišeta avtorja McShane in Cunningham (2012), so za prepoznavanje avtentičnosti DO praks v podjetju najboljši naslov zaposleni, ti pa avtentičnost podkrepijo z uporabo pozitivnih besed in besednih zvez, kot so »zavezanost«, »ponos«, »lojalnost«. Kot še pišeta, se v vključenost zaposlenih v DO prakse investira, saj se s tem avtentičnost, posledično pa tudi njeni učinki, gradi.

Glede na analizo poglobljenih intervjujev ocenjujem, da so vsi sogovorniki avtentičnost DO praks zelo dobro prepoznali in jo ponazorili z uporabo (podobnih) besed in besednih zvez, ki jih navaja strokovna literatura. Tudi s strani vodstva so prihajali enaki odzivi, poudarili pa so tudi, prav tako kot nekateri intervjuvanci, da pri izvajanju DO v podjetju do deležnikov ne gre le za enostransko odgovornost, temveč dvostransko. Torej, podjetje se ocenjuje za DO, hkrati pa ne pozabljajo, da morajo za svoje besede in dejanja tudi odgovarjati. Kot pišeta Painter-Morland in Deslandes (2016), se tu kaže odgovornost v smislu tega, da za svoja dejanja tudi odgovarjajo (ang. *accountability*). Tudi Ingenhoff in Koelling (2012) pišeta o tem, da je za javno prepoznavanje avtentičnosti DO praks podjetja pomembna tudi zavezanost podjetij kot takih k svojim deležnikom in ne le obratno, k temu pa lahko pripomorejo tudi nekateri mehanizmi (tj. upravljanje medijev oziroma *Media Governance*) in samokontrola medijskih podjetij.

➤ DO AKTIVNOSTI DO ZAPOSLENIH

Intervjuvanci so avtentičnost DO praks do zaposlenih izražali predvsem z besedami oziroma besednimi zvezami, kot so:

- Ponos,
- zavezanost,
- resničnost,
- zaupanje,
- razumevanje,
- »mi smo«, »mi bomo«, »naše«, »gospodinjstvo«,
- poštenost,
- odprtost,
- realnost,
- poistovetenje, identifikacija, blagovna znamka,
- korektni odnosi,
- humanost,
- dejanja, ne besede,
- »bralci so naša svetinja«, »lokalni ljudje so zlati ljudje«,
- »imamo odgovornost«, »delati dobro«, »odgovornost do bralcev«,
- tradicija časopisa,
- lokalnost, regionalnost kot prednost medija.

Avtentičnost DO aktivnosti do zaposlenih v svojem podjetju so sogovorniki v poglobljenih intervjujih zaznali na več področjih. Podobno kot za DO aktivnosti do zaposlenih navaja literatura (Veingerl Čič in Šarotar Žižek 2015), so tudi sogovorniki za DO aktivnosti do zaposlenih navedli področja, kot so:

- Karakter zaposlenih (zaupanja vredni, pripravljeni pomagati, »a mislim, da je firma, da so ljudje, ki delajo tukaj, zelo dobri« (Intervjuvanec A 2017),
- dobri odnosi, dobra klima na delovnem mestu,
- dostopnost vodstva za pogovor,
- enakopravnost zaposlenih,
- dobri delovni pogoji (možnost koriščenja dopusta in bolniških odsotnosti brez pritiskov, varnost pri delu, delovna oprema),
- športna udejstvovanja in neformalna druženja,
- nagibanje k zelenemu podjetništvu (manj tiskanja, ločevanje odpadkov, službena kolesa).

➤ DO AKTIVNOSTI DO DRUGIH DELEŽNIKOV

Glede DO aktivnosti do drugih deležnikov so intervjuvanci izpostavili predvsem:

- Močno sodelovanje z lokalnim okoljem,
- objektivno, resnično, nepristransko poročanje,
- odzivnost bralcem in javnosti,
- skrb za naročnike (popusti, darila, organizacija izletov),
- kolesarska sekcija GG (za zaposlene in kogarkoli drugega proti plačilu članarine) in udeleževanje na tekmovanjih, kolesarskih izletih,
- skrb za mlade mamice (Glasove Muze Copatarice),
- pomoč pri medijski pokritosti humanitarnih dogodkov,
- oddaja osrednjega prostora časopisne hiše za namene brezplačnih razstav, donacij, zbiranja določenih izdelkov,
- brezplačna promocija (oziroma po dogovoru) najav, objav lokalnih društev, organizacij.

➤ PREPOZNAVANJE NOTRANJEGA ODKUPA KOT DO DEJANJA

Če je notranji odkup, mejnik z vidika medijskega lastništva podjetja GG, strateška in tako rekoč rešitev v zadnji sili pred neznanim lastnikom, res pripomogel k večji DO ter če je le-to lahko primer dobre prakse tudi za ostala (medijska) podjetja pred nejasnim lastništvom, kar je bilo moje drugo raziskovalno vprašanje, so si bili intervjuvanci prav tako precej enotni. Povedali so, da nova oblika lastništva za njihovo delo, odnose in zavezanost k podjetju, ni predstavljala »mejnika«, saj da odkupa ne bi mogli izvesti, če le-tega ne bi imeli že prej, da gre za posebno obliko lastništva, ki ga »ni za v zvezde kovat« in da je za podjetje prišla v pravem trenutku, oni pa so bili na pravem mestu. Bašić Hrvatina in Kučić (2005) pišeta, da je za pluralnost vsebine v medijih potrebna tudi pluralnost lastništva in čeprav s prejšnjim lastnikom podjetje ni imelo težav, »tako fino nam je bilo kot v enem zalivčku, mirnem zalivu, tam daleč stran pa razburkano morje, saj veste, kaj se je dogajalo z revijami«, je dejalo vodstvo podjetja, notranji odkup zaposleni po štirih letih pozdravljajo z dvignjeno glavo in ga označujejo z besedami oziroma besednimi zvezami, kot so:

- Dobra, prava poteza,
- zaupanja vredno,
- lojalno, etično, korektno sodelovanje,
- transparentno,
- odgovorno, imeti odgovornost,
- verjeti v nekaj,
- brez strahu,
- živeti s podjetjem.

➤ **DO ORIENTACIJA IN KOMUNIKACIJA**

Časopisno hišo GG bi glede na vse zbrane informacije v matriki (slika 4.3) lahko smatrali tako za samoumevni tip glede na dožemanje in komuniciranje DO. Gre namreč za podjetje, ki deluje v medijski in ne denimo v proizvodnji industriji ter ne pripravlja poročila o DO in o svojih notranjih DO praksah (do zaposlenih) ne poroča veliko, sicer pa so v DO močno vpeti.

Nekateri strokovnjaki za večjo prepoznavanje avtentičnosti podjetja omenjajo samoregulacijo preko določenih mehanizmov. V svetu medijev so bralci zagotovo najbolj pomembna družbena regulacija, so tisti, ki dajo prvi odziv, so zavest in vrednota družbe, s čimer mediju podeljujejo legitimacijo.

Največja regulacija medija pa so ustvarjalci sami. Njihovo sodelovanje v magistrski nalogi, ki je potekalo absolutno brez pritiskov in vplivov, kaže na njihovo zainteresiranost po védenju, po transparentnosti in na odgovornost do tega, kar delajo, kako delajo, kako DO sploh so ter kako te DO prakse dožema jedro podjetja, tamkajšnji zaposleni.

5 Diskusija

V magistrski nalogi sem se spraševala, če je notranji odkup tisti razlog, da podjetje (še bolj) deluje v smeri DO. Kot sem izvedela iz poglobljenih intervjujev, je notranji odkup za večino pika na i, da v podjetju stvari še bolj funkcionirajo v smeri DO, zagotovo pa, da se ta ni v še večji luči pokazala čez noč ravno zaradi odkupa, saj so osnove za to, temelje zaupanja, zavezanosti in dobre komunikacije, potrebne za dojetje koncepta DO, imeli že pred odkupom, ta pa je zavest zaposlenih do podjetja le poglobil. Če takšne osnove zaposleni ne bi imeli, so si intervjuvanci različnega mnenja; nekateri menijo, da bi odkup lahko ravno tako izpeljali, spet drugi so odločno proti, saj da je temelj takšnega delavskega lastništva zagotovo zaupanje in sprejemanje odgovornosti.

Na podlagi analize poglobljenih odgovorov sem prišla do zaključka, da prvega raziskovalnega vprašanja (R1) ne morem niti zavreči niti potrditi. Intervjuvanci namreč po notranjem odkupu vidnejših premikov v smeri DO praks do zaposlenih ne prepoznajo, saj smatrajo, da so DO vidiki do zaposlenih bili prisotni že pred samimi odkupom. Raziskovalno vprašanje pa se lahko delno potrdi, saj so vsi intervjuvanci prav tako ugotovili, da je notranji odkup prinesel večji občutek pripadnosti podjetju, občutek, da so del nečesa, da je del podjetja njihovega. Kot pravijo, ne gre za spremembo v delu ali kakršno koli opaznejšo spremembo, »morda kakšno luč hitreje ugasnemo«, temveč bolj za notranji občutek, notranje zadovoljstvo, da delajo (in poslujejo) dobro, kot je povedal Intervjuvanec A (2017): »To, da je treba dobro opraviti stvar in da malo srce dela tudi za to, saj to je pa le naše.«

Svoje drugo raziskovalno vprašanje (R2), ki je bilo, če je notranji odkup lahko korak medijske industrije naproti večji DO v tem sektorju, prav tako kot prvega lahko delno zavržemo in delno potrdimo. V primeru Gorenjskega glasa je odkup pripomogel k še večji DO naravnosti podjetja in večji zavezanosti k podjetju, težko pa gre to posplošiti, da bi se v vsakem mediju zgodilo isto, »notranji odkup je ena od oblik lastništva, ni za vse priložnosti in ni za vse čase«, pravijo v vodstvu podjetja, čeprav Bašić Hrvatina in J. Kučić (2005, 14) pluralnost lastništva pozdravljata. Notranji odkup je rezultat predvsem zavedanja, da se lastništvo menja, strahu pred neznanim in najpomembneje, reagiranja, prevzemanja odgovornosti nase, na zaposlene in občutek odgovornosti, ki jo imajo do lokalnega okolja in bralcev časopisa. »Ko je Gorenjska banka razmišljala o prodaji Glasa, smo se spraševali, kdo nas bo kupil in predvsem s kakšnim namenom, a bo v dveh letih spraznil, kar smo naredili, ali

pa gremo v odkup, da to ohranimo. Verjetno si bolj odgovoren lastnik, če si del nečesa,« je povedal Intervjuvanec Č (2017). Težko komentiramo stanje časopisa, če bi ga pred štirimi leti odkupil nov, tuj lastnik, in njegovo vsebino. Da je bilo njim pomembno, da je lastnik nekdo poznan, nekdo notranji, je Intervjuvanec A (2017) povedal takole:

Vzajemno gre to, pomembno je, da je v firmi človek, da nekaj spelje, da nekaj naredi, da ni tuj človek, da je notranji človek, da pozna firmo. Morda je bilo tudi z tega vidika nam lažje, ker smo medij s tradicijo, morda bi kje drugje, če bi bilo več mlajše generacije, gledali bolj skozi denar, ne vem. A to ni pomembno, pomembni so ljudje, ki to delajo in v to verjamejo. Ljudje smo pač taki, morda imamo srečo, mediji so sprivatizirani, mi pa delamo neodvisno, nam nobeden ni opral možganov, mi smo lokalni časopis, delamo za naše področje, ne napišemo, da je Gorenjska super, če ni, podajamo to, kar dejansko je.

V času pridobivanja podatkov na podlagi poglobljenih intervjujev in analiziranja vsebine sem ugotovila, da je v podjetju DO že kar zakoreninjen pojem, čeprav tega navzven ne kažejo. Dejstvo, da se poslužujejo DO praks tako do zaposlenih kot tudi do drugih deležnikov, je presojanje o avtentičnosti naredilo zelo enostavno. Kot ugotavljam, je bilo ob intervjujih čutiti izredno navezanost na podjetje, pozitivno naravnost do podjetja, temelj vsemu pa dajejo dejstvu, da so pač taki »dobri ljudje«, da si zaupajo, pomagajo, da »to sploh ni vprašanje«. Vendar pa to ne pride od včeraj na danes, od danes do jutri. To je proces, ki ga podjetje gradi tekom svojega delovanja, uredniške in upravljske politike, tekom svojih praks, odnosov, ugleda navzven. Glede na dvojno vlogo medijev v kontekstu DO pa bi lahko za GG rekli, da izstopa, saj se zaveda, da je podjetje s svojimi interesi in pričakovanji in DO smernic ne zavrača, temveč jih prepozna in jih oziroma jih že ima implementirane.

Tekom pogovorov z intervjuvanci se mi je zdelo zelo zanimivo opazovati in spraševati zaposlene o njihovi DO, nekaj intervjuvancev je moralo sprva sploh pomisliti na to, kaj oni kot podjetje DO naredijo. A ko je pogovor stekel, so uvideli, da se DO v podjetju kaže na veliko ravneh, hkrati pa, da imajo še veliko manevrskega prostora (denimo tiskanje na recikliran papir), ki bi lahko peljalo k še večji DO angažiranosti medija. Medijska kultura v tem kontekstu še vedno ni na nivoju kot drugi sektorji, kljub temu pa se je treba zavedati, da je vsak medij zgodba zase, vsaka ima svoja ozadja in svoj temelj.

Delavsko lastništvo GG je nekaj, kar se ni zgodilo čez noč, bolj »silom prilike«, kljub temu pa je že tu na plan pogledalo nekaj, kar je sploh osnovna ideja odgovornosti – nekomu je bilo

mar, nekomu ni bilo vseeno, kaj se bo zgodilo z usodo njihovega podjetja. Želeli so vedeti, razčistiti zadevo, predvsem pa prevzeti odgovornosti in za svoja dejanja odgovarjati. Lahko rečemo, da so v svetu zakompliciranih medijskih lastništev ena svetla točka, ki dela neodvisno in tako kvalitetno, kot so pred odkupom. Podjetje je dokaz, da je delavsko lastništvo lahko izvedljivo tudi v medijskem prostoru, da se od tega lahko dela kvalitetno in neodvisno novinarstvo in se od tega mirno živi.

6 Sklep

Da so zaposleni najpomembnejši deležniki v podjetju ter da je DO ravnanje do njih pomembno in lahko pripomore k številnim pozitivnim učinkom, v zadnjem času velikokrat izpostavljajo v strokovni literaturi. Izpostavljajo, da sta zvestoba in lojalnost med zaposlenimi cilj podjetja, a da podjetje do tega pride, mora vlagati v svoje zaposlene, imeti humane delovne pogoje ter predvsem delovati transparentno in ne kontradiktorno. Čedalje bolj pomembno se zaposlenim zdi, da v podjetju, v katerem delajo, pustijo pečat. Da ne hodijo v službo le zaradi denarja, temveč si želijo opravljati nekaj, kar predstavlja izzive in kjer je velik manevrski prostor za nova znanja in priložnosti. Vse več se piše tudi o tem, da (bodoči) zaposleni stremijo k temu, da bi delali v podjetju, s katerim bi se poistovetili, njihove vrednote in prepričanja vzeli za svoje, se nanj tudi čustveno navezali. Literatura ob tem poudarja, da zato za podjetja ni več vprašanje, če izvajajo DO aktivnosti za svoje zaposlene ali ne, temveč katere in kako jih izvajajo. Podjetja se morajo zavedati, da so zaposleni njegova gonilna sila, prav tako pa jim vložek v njihove zaposlene lahko prinese, kot navajajo strokovnjaki, večjo produktivnost, uspeh, ugled. Po besedah avtorjev se je med nami samimi spremenilo tudi zavedanje in vedenje tako s strani podjetij kot zaposlenih, da vsak izmed nas lahko s svojimi znanji in sposobnostmi doprinese k rasti podjetja kot celote in k rasti posameznika kot zaposlenega. Zaposleni, ki se počuti pripadnega svojemu delodajalcu oziroma blagovni znamki podjetja, bo lažje zaznal avtentičnost, pristnost DO praks, ki jih zanj izvaja podjetje.

Zaposleni na podjetju GG so skoraj da ne šolski primer pri prepoznavanju avtentičnosti DO praks. Zaposleni so to opisovali s podobnimi in/ali istimi besedami, kot jih navaja literatura, izkazovali so pripadnost z uporabo množine, izpostavljali transparentnost, poštenost, dobre delovne pogoje ter prijetno, celo odlično klimo med zaposlenimi. Zadovoljstvo na delovnem mestu in uravnoteženje dela in prostega časa je v zadnjem času tudi precej izpostavljena in pereča tema, a zdi se, da je podjetje GG, ne glede na to, da deluje v medijski industriji, ki

velja za podhranjeno na področju DO, primer dobre prakse. V človeški naravi je, da bi vedno lahko bilo bolje – da se ideja o avtentičnosti DO spreminja, opozarjajo tudi strokovnjaki – kljub temu pa se počutje delavcev v podjetju kaže ne le s pripadnostjo, temveč s pripadnostjo na dolgi rok. Dejstvo, da gre za časopis z dolgoletno tradicijo in da je delovna zavezanost zaposlenih velika, fluktuacije pa praktično ne poznajo, kaže na to, da je DO v podjetju močno prisotna in zaposleni pozitivne učinke le-te že uživajo.

Medijski sektor po svojem delu ni tako očitni sektor, da bi človek ob njem takoj pomislil na DO v smislu, kot takoj ob omembi kemičnega podjetja pomislimo na okolje. Mediji o svojih DO praksah ne poročajo veliko, prav tako se ne poslužujejo DO poročil, kar lahko nakazuje na potrebo, da se (slovenska) medijska podjetja začnejo tega posluževati ter raziskovati in vključevati možnosti za DO aktivnosti (do zaposlenih). Kot pišejo Bečela, Gajić in Golob (2012), »odraz, ki ga ima slovenska družba na področju DO medijev, ima relativno nizka pričakovanja, potenciali za DO pa so še neizkoriščeni«.

Vendarle pa se zdi, da se tudi medijski svet v kontekstu DO postopoma razvija in da tudi v medijske prostore počasi prihaja zavest, da o DO ni treba le pisati, temveč se je posluževati. Prav tako nam je danes že skoraj samoumevno, da ko brskamo po spletu za informacijami o določenem podjetju, skoraj zagotovo naletimo na zavihek o DO. Morda je to lahko prvi korak v smer, da mediji tudi svoje bralce in drugo javnost obvestijo, da se zavedajo vse večje pomembnosti in potrebe po udejanjanju DO. Vse to se lahko smatra tudi za neko obliko samoregulacije, saj se medij s tem, ko podatki postanejo transparentni, k temu zaveže. Hkrati ob tem pa je pomembno tudi zavedanje, da le ideja o DO, obveščanje javnosti in DO poročilo niso dovolj, saj je pri prepoznavanju avtentičnosti DO praks v prvi vrsti pomembno, da gre za dejanja, ne le za besede.

Tako kot pojem DO tudi svet ni ne črn in ne bel, le od nas samih, našega zavedanja okolice in dejanj, so odvisne njegove barve. Dejstvo, da bi človek vedno lahko ravnal bolj odgovorno, ostaja – a nagon, da človek deluje odgovorno, ne glede na čas, okolico in druge, vedno pride od njega samega, od znotraj.

7 Literatura

1. Ademovič, Primož. 2012. *Družbena odgovornost medijev*. Dostopno prek: http://zofijini.net/koticek_odgovornost_mediji/ (15. april 2017).
2. *Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve*. Dostopno prek: <https://www.ajpes.si/> (20. julij 2017).
3. Aguilera, Ruth. V., Deborah E. Rupp, Cynthia A. Williams in Jyoti Ganapathi. 2007. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review* 32 (3): 836–863.
4. Bačović Dolinšek, Olivera in Rajko Dolinšek. 2008. Sinergija: družbena odgovornost nastaja kot rezultat usklajenih odnosov V *Zbornik prispevkov: 3. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa: Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Sabina Kojc. Dostopno prek: <http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2008/images/referati/dolinsek.pdf> (18. julij 2017).
5. Banjanac Lubej, Saša. 2013. Z ustanovitvijo medijskih zadrug do delovnih mest po svoji meri. *Medijska preža* (45). Dostopno prek: <http://mediawatch.mirovni-institut.si/bilten/seznam/45/novinarji/#3> (15. april 2017).
6. Bašić Hrvatina, Sandra. 2007. Moč brez odgovornosti ali odgovornost brez moči? V *Zbornik prispevkov: 2. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa: Vloga menedžerjev pri razvoju družbene odgovornosti v pridobitnih in nepridobitnih dejavnostih*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Sabina Kojc. Dostopno prek: http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2007/images/referati/sandra_basic.pdf (18. julij 2017).
7. Bašić Hrvatina, Sandra in Brankica Petković. 2007. *In temu vi pravite medijski trg?* Ljubljana: Mirovni inštitut.
8. Bašić Hrvatina, Sandra in Lenart J. Kučić. 2005. *Monopoli*. Družabna igra trgovanja z mediji. Ljubljana: Maska.
9. Bečela, Mateja, Jadranka Gajić in Urša Golob. 2012. Pomen družbene odgovornosti na področju medijske industrije V *Zbornik prispevkov: 7. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa: Inoviranje kulture za več družbene odgovornosti*

- kot pot iz socio-kulturne krize, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Sabina Kojc. Dostopno prek: <http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2012/referati/b-becela-gajic-golob.pdf> (18. julij 2017).
10. Bečela, Mateja in Jadranka Gajić. 2011. *Pomen družbene odgovornosti na področju medijske industrije*. Magistrsko delo. Dostopno prek: http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska_dela_2/pdfs/mb22_becela-mateja.pdf (15. april 2017).
 11. Bergant, Živko. 2015. Družbena odgovornost in plačilna sposobnost podjetja V *Zbornik prispevkov: 10. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa: Izobraževanje in komuniciranje za več družbene odgovornosti*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Sabina Kojc. Dostopno prek: <http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2015/referati/37-zivko-bergant-paper-final-.pdf> (18. julij 2017).
 12. Brevar, Gojko. 2002. *Svoboda neodgovornosti: samoomejevanje v medijih v Sloveniji*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
 13. Brinovec, Urška in Urša Golob. 2015. Vpliv osebnih vrednot menedžerjev na načrtovanje in implementacijo DO v podjetjih V *Zbornik prispevkov: 10. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa: Izobraževanje in komuniciranje za več družbene odgovornosti*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Sabina Kojc. Dostopno prek: <http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2015/referati/03-urska-brinovec,-ursa-golob-.pdf> (18. julij 2017).
 14. Božič, Kristina. 2015. Gorenjski glas, časopis v lasti delavcev: Delajo veliko, a delajo zase. *Dnevnik*. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042709219/slovenija/gorenjski-glas-casopis-v-lasti-delavcev-delajo-veliko-a-delajo-zase> (15. april 2017).
 15. Campbell, John L. 2007. Why would corporatons behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 32 (3): 94–967.
 16. Carroll, Archie B. in Ann K. Buchholtz. 2000. *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. Ohio: South-Western College Publishing.
 17. Collier, Jane in Rafael Esteban. 2007. Corporate social responsibility and employe commitment. *Business Ethic: A European Review* 16 (1): 19–33.
 18. De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja – Strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV založba.

19. Freeman, R. Edward. 2011. *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: University Press.
20. Freeman, R. Edward in John McVea. 2001. *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Dostopno prek: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511 (18. avgust 2017).
21. Golob, Urša, Zlatko Jančič in Borut Marko Lah. 2009. Corporate social responsibility and transparent pricing in the case of the euro changeover. *Corporate Communications: An international Journal* 14 (4): 456–469.
22. Golob, Urša in Klement Podnar. 2006a. Pričakovanja o družbeni odgovornosti podjetij in njihov vpliv na vedenjsko intencijo posameznikov. V *Zbornik prispevkov: 1. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa: Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Sabina Kojc. Dostopno prek: http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2006/images/referati/golob_podnar_referat.pdf (18. julij 2017).
23. --- 2006b. Stičišča družbene odgovornosti podjetja in participacije zaposlenih pri upravljanju. *Industrijska demokracija* 10 (9): 22–25.
24. *Gorenjski glas*. Dostopno prek: <http://www.gorenjskiglas.si/> (17. julij 2017).
25. Gross, Rob. 2011. *Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Making the Connection*. Dostopno prek: http://www.mandrake.ca/bill/images/corporate_responsibility_white_paper.pdf (18. julij 2017).
26. Hemingway, Christine A. in Patrick W. MacLagan. 2004. Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 50 (1): 33–44.
27. Horvat, Marjan. 2013. Oživljanje notranjega lastništva? *Mladina*. Dostopno prek: <http://www.mladina.si/146699/ozivljanje-notranjega-lastnistva/> (15. april 2017).
28. Hou, Jiran in Bryan H. Reber. 2011. Dimensions of disclosures: Corporate social responsibility (CSR) reporting by media companies. *Public Relations Review* 37 (2): 166–168.
29. Hrast, Anita. 2007. Razvoj projektov za krepitev zavedanja o pomenu družbene odgovornost kot izziv za menedžerje V *Zbornik prispevkov: 2. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa: Vloga menedžerjev pri razvoju družbene odgovornosti v pridobitnih in nepridobitnih dejavnostih*, ur. Anita Hrast,

- Matjaž Mulej in Sabina Kojc. Dostopno prek: http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2007/images/referati/anita_hrast.pdf (24. ulij 2017).
30. Hrast, Anita in Matjaž Mulej. 2011. Uvod: Ali družbena odgovornost ali konec obstoja sedanje civilizacije V *ESEJI o družbeni odgovornosti* [Elektronski vir]: knjiga na zgoščenki, ur. Matjaž Mulej in Anita Hrast. Maribor: IRDO.
31. Hrovatič, Danica. 2007. Družbena odgovornost do znanja V *Zbornik prispevkov: 2. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa: Vloga menedžerjev pri razvoju družbene odgovornosti v pridobitnih in nepridobitnih dejavnostih*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Sabina Kojc. Dostopno prek: http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2007/images/referati/danica_hrovatic.pdf (18. julij 2017).
32. Ingenhoff, Diana in A. Martina Koelling. 2012. Media governance and corporate social responsibility of media organizations: an international comparison. *Business Ethics: a European Review* 21 (2): 154–167.
33. Intervjuvanec A. 2017. *Poglabljeni intervju z avtorico*. Kranj, 5. junij.
34. Intervjuvanec B. 2017. *Poglabljeni intervju z avtorico*. Kranj, 6. junij.
35. Intervjuvanec C. 2017. *Poglabljeni intervju z avtorico*. Kranj, 8. junij.
36. Intervjuvanec Č. 2017. *Poglabljeni intervju z avtorico*. Kranj, 8. junij.
37. Intervjuvanec D. 2017. *Poglabljeni intervju z avtorico*. Kranj, 8. junij.
38. Intervjuvanec E. 2017. *Poglabljeni intervju z avtorico*. Kranj, 9. junij.
39. Intervjuvanec F. 2017. *Poglabljeni intervju z avtorico*. Kranj, 9. junij.
40. Intervjuvanec G. 2017. *Poglabljeni intervju z avtorico*. Kranj, 9. junij.
41. Intervjuvanec H. 2017. *Poglabljeni intervju z avtorico*. Kranj, 12. junij.
42. Intervjuvanec I. 2017. *Poglabljeni intervju z avtorico*. Kranj, 12. junij.
43. Intervjuvanec J. 2017. *Poglabljeni intervju z avtorico*. Kranj, 13. junij.
44. Intervjuvanec K. 2017. *Poglabljeni intervju z avtorico*. Kranj, 13. junij.
45. *Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO)*. Dostopno prek: <http://www.irdo.si/> (18. avgust 2017).
46. Jambrek, Aleš. 2012. Zgodovinski pregled družbene odgovornosti. V *Zbornik prispevkov: 7. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa: Inoviranje kulture za več družbene odgovornosti – kot pot iz socio-kulturne krize* [Elektronski vir]: knjiga na zgoščenki, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Sabina Kojc. Maribor: IRDO.

47. Jemec, Nejc in Luka Petrič. 2013. Na Gorenjskem glasu sami svoji gospodarji. *Spletni Klin*. Dostopno prek: http://www.spletniklin.si/index.asp?p=raziskujemo&pp=&ppp=prispevek&clanek_id=351 (15. april 2017).
48. Knez, Primož. 2014. »Notranji odkup Domela je bila dobra odločitev«. *Dnevnik*. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042621746> (15. april 2017).
49. *Kodeks novinarjev Slovenije*. 2010. Dostopno prek: <http://razsodisce.org/o-ncr/nadoplagi-cesa-ncr-deluje/novinarski-kodeks/> (15. april 2017).
50. Kojc, Sabina, Anita Hrast in Matjaž Mulej. 2015. Merjenje družbenih učinkov socialnih podjetij v Sloveniji V *Zbornik prispevkov: 10. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa: Izobraževanje in komuniciranje za več družbene odgovornosti*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Sabina Kojc. Dostopno prek: <http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2015/referati/07-sabina-kojc,-anita-hrast,-m.pdf> (18. julij 2017).
51. Korošec Lajovic, Helena in Borut Mlakar. 2006. Certificiranje družbene odgovornosti V *Zbornik prispevkov: 1. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa: Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Sabina Kojc. Dostopno prek: http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2006/images/referati/mlakar_lajovic_referat.pdf (18. julij 2017).
52. Maučec, Martina in Simona Žižek Šarotar. 2009. Družbena odgovornost (podjetja) in osebni razvoj posameznika V *Zbornik prispevkov: 4. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa: Delo – most za sodelovanje: odnosi do zaposlenih in različnih starostnih generacij*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Sabina Kojc. Dostopno prek: http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2009/images/referati/3-6-1_sarotarz-maucec-final.pdf (18. julij 2017).
53. Novak, Lidija. 2013. Communication of Social Responsibility and 'understanding of social responsibility in slovenian organizations' research findings V *Zbornik prispevkov: 8. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa: Izobraževanje in komuniciranje za več družbene odgovornosti*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Sabina Kojc. Dostopno prek: <http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2013/referati/b-novaklidija.pdf> (18. julij 2017).

54. McShane, Lindsay in Peggy Cunningham. 2012. To Thine Own Self Be True? Employees' Judgments of the Authenticity of Their Organization's Corporate Social Responsibility Program. *Journal of Business Ethics*, 108 (1): 81–100.
55. Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle in Donna J. Wood. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management* 22 (4): 853–886.
56. Olkkonen, Laura. 2015. Audience enabling as corporate responsibility for media organizations. *Journal of Media Ethics* 30 (4): 268–288.
57. Painter-Morland, Mollie in Chislain Deslandes. 2016. Reconceptualizing CSR in the Media Industry as Relational Accountability. *Journal Business Ethics* 113 (2): 1–15.
58. Pašanović, Alma. 2016. *Razmerje moči v podjetju v lasti zaposlenih*. Magistrsko delo. Dostopno prek: http://dk.fd.v.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_pasanovic-alma.pdf (15. april 2017).
59. Poler, Melita. 1997. *Novinarska etika*. Ljubljana: Magnolija.
60. Rodrigo, Pablo in Daniel Arenas. 2008. Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethic* 83 (2): 265–283.
61. Rejc, Miha. 2009. Družbena odgovornost v času krize – kriza = priložnost V *Zbornik prispevkov: 4. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa: Delo – most za sodelovanje: odnosi do zaposlenih in različnih starostnih generacij*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Sabina Kojc. Dostopno prek: http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2009/images/referati/3-2-2_rejc.pdf (18. avgust 2017).
62. Sorsa, Ville-Pekka. 2008. How to explain socially responsible corporate actions institutionally: theoretical and methodological critique. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 13 (1): 32–41.
63. Slovar slovenskega knjižnega jezika. 2000. *Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZ*. Dostopno prek: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html> (15. april 2017).
64. Šopar, Nikola. 2008. Osebne vrednote in odgovorno vodenje V *Zbornik prispevkov: 3. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa: Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Sabina Kojc. Dostopno prek: <http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2008/images/referati/sopar.pdf> (26. julij 2017).

65. Stepišnik, Matija. 2013. Posneto: Kriza lastništva medijev in odgovornost novinarjev. *Društvo novinarjev Slovenije*. Dostopno prek: <http://novinar.com/4981> (15. april 2017).
66. Štrukelj, Tjaša in Matjaž Mulej. 2014. Social responsibility for trust in enterprises and better society health V *Zbornik prispevkov: 9. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa: Zdravje – osebna in/ali družbena odgovornost?*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Sabina Kojc. Dostopno prek: <http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2014/referati/b-strukelj-mulej-credibility.pdf> (18. julij 2017).
67. Tabaković, Sabina. 2013. Pomen družbene odgovornosti. *IBS Poročevalec* 3 (3). Dostopno prek: <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/51-letnik-3-t-3/179-sabina-tabakovi-pomen-drubene-odgovornosti> (15. april 2017).
68. Tsourvakas, George. 2015. Corporate Social Responsibility and Media Management: A Necessary Symbiosis V *Managing Media Firms and Industries: What's So Special About Media Management*, ur. Gregory Ferrell Lowe in Charles Brown, 143–158. Cham: Springer.
69. Turban, Daniel B. in Daniel W. Greening. 1996. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal* 40 (3): 658–672.
70. Vaismoradi, Mojtaba, Hannele Turunen in Terese Bondas. 2013. Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing and Health Sciences* 15 (3): 398–405.
71. Veingerl Čič, Živa, in Simona Šarotar Žižek. 2015. Družbena odgovornost do zaposlenih V *Zbornik prispevkov: 10. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa: Načrtovanje in poročanje o družbeni odgovornosti: Najnovejši znanstveni in strokovni pogledi s primeri dobrih praks*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Sabina Kojc. Dostopno prek: <http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2015/referati/16-simona-sarotar-zizek,-ziva.pdf> (18. julij 2017).
72. Zadnik, Tonja in Sonja Šmuc. 2007. Zakaj je družbena odgovornost tudi odgovornost managerjev V *Zbornik prispevkov: 2. Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa: Vloga menedžerjev pri razvoju družbene odgovornosti v pridobitnih in nepridobitnih dejavnostih*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Sabina Kojc. Dostopno prek: http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2007/images/referati/tonja_zadnik.pdf (18. julij 2017).

73. *Zakon o medijih (Zmed)*. 2001. Ur. l. RS 110/06. Dostopno prek:
<http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO1608> (15. april 2017).

Priloga: Vprašalnik poglobljenih intervjujev

Iz spodnjih vprašanj so nastali intervjuji, iz posnetkov intervjujev pa sem naredila transkripte. Ti zaradi anonimnosti intervjuvancev niso priloženi magistrskemu delu, dostopni pa so osebno pri meni.

Vprašanja, ki sem jih uporabila za pridobivanje podatkov intervjuvancev:

1. Ali poznate pojem DO, kaj smatrate pod tem pojmom, primeri?
2. Katere so DO aktivnosti, ki jih glede na deležnike – vodstvo in/ali lastniki; zaposleni; dobavitelji; potrošniki (kupci, uporabniki, stranke ...); skupnost (nevladne organizacije, občine, posamezniki ...); vlada; lokalna skupnost (občine ...); mediji; mnenjski voditelji; splošna javnost; drugi (*povzeto po Vprašalnik za pravno osebo, za Slovensko nagrado za DO Horus 2016 – PRIZNANJE ZA PROJEKT; IRDO 2017*) – izvaja vaše podjetje?
3. Ali menite, da je notranji odkup pripomogel k temu, da ste sodelavci, zdaj solastniki, postali, ker ste v podjetje vložili nekaj svojega denarja in je delno tudi vaše, bolj DO? Na kakšen način se to po vašem mnenju izraža?
4. Je vaša (celostna) skrb za podjetje večja, je vaša zavezanost kot zaposlenega in solastnika k identiteti podjetja večja? (v pomoč: *Se denimo novinarji trudijo bolj kvalitetno in raziskovalno pisati, večja skrb za »zeleni ugled« podjetja, novi načini pridobivanja novih strank, hitrejša ukrepanja, kot gre za skupne prostore podjetja (npr. kidanje snega?)*)
5. Kako ocenjujete povezanost z zaposlenimi, nadrejenimi, drugimi sodelavci, pred in po notranjem odkupu? Ali menite, da vas je ta situacija kot sodelavce, solastnike, bolj povezala kot posameznike? Primeri?
6. Zaposleni ste tisti, ki kreirate podjetje – kako ocenjujete aktivnosti DO v vašem podjetju do vas samih, do zaposlenih? (v pomoč: *Glede načrtovanja dela, izbire dela, ocenjevanja in nagrajevanja dela, usposabljanja, vodenja, motiviranja in nadzora zaposlenih, ravnanja s starejšimi in ranljivimi skupinami, varnosti in zdravja na delovnem mestu, urejenost »work-life balance«, upokojevanje, presežek zaposlenih, delovni odnosi, komunikacija med zaposlenimi, med oddelki, z nadrejenimi,*

kadrovanje v splošnem smislu, urejenost plač in nagrad (povzeto po Veingerl Čič in Šarotar Žižek 2014)

7. Kako pomembno je za vas osebno, da je podjetje, v katerem delate, DO, in katere stvari so vam pri tem najpomembnejše?
8. Zakaj ste se vi osebno odločili za participacijo pri notranjem odkupu, kakšni so bili glavni motivi, kaj in kdo vas je prepričal? Ste imeli kaj pomislekov glede česa?
9. Menite, da je pri taki zadevi nujno, da je nekdo glavni, da je nekdo vodja, da je en leader skupine? Kolikšno vlogo tu igra zaupanje?
10. Kaj menite, kakšna je DO na področju medijske industrije? Ljudje, tudi mediji sami, pozabijo, da je njihova naloga ne le poročanje o družbeni (ne)odgovornosti podjetja, temveč da so tudi sami podjetje, ki mora zadostiti zahtevam lastnikov in tudi pričakovanjem družbe. Ali menite, da so mediji v tem pogledu podhranjeni na področju DO, imajo mediji večji kulturni in etični vpliv na svoje deležnike, kot pa denimo okoljski vpliv?
11. Kje in kako vidite vaše podjetje in vašo službo čez pet, deset let? Kakšne DO spremembe lahko pričakujete v kratkem in kakšnih bi si želeli? Bi bili sami pripravljeni prevzeti aktivno participacijo v kakšni izmed DO iniciativ v vašem podjetju, v katerih?