

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Petrovčič

Organizacijska zavezanost kot posledica družbene odgovornosti podjetij

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Petrovčič

Mentor: red. prof. dr. Klement Podnar

Organizacijska zavezanost kot posledica družbene odgovornosti podjetij

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

»As long as you take the high road, the company will stand behind you regardless of the outcome, but if you choose to take the low road, you're on your own and will suffer the consequences.« Thornova in drugi (2003, 47)

Zahvaljujem se red. prof. dr. Klementu Podnarju za utemeljene pomisleke in smiselne usmeritve. Hvala staršem za potrpežljivo spremljanje mojega napredka brez nepotrebnih vprašanj, vsem pametnim glavam iz pisarne, ki imajo odgovor na vsako vprašanje, in Paisu za vztrajno čakanje, da končno že napišem tisto zadnjo stran.

Organizacijska zavezanost kot posledica družbene odgovornosti podjetij

Družbena odgovornost podjetij pomembno vpliva na različne deležnike, pri tem pa se vpliv, ki ga ima na zaposlene, kot najbolj vitalne deležnike podjetja, pogosto zanemarja. Teoretična in empirična dela, ki bi se osredotočala na omenjeno področje, so še vedno v manjšini in zahtevajo nadaljnje raziskovanje. Namen naloge je s pomočjo teorije socialne identitete pojasniti vpliv družbene odgovornosti posameznega podjetja in vpliv participacije zaposlenih pri tovrstnih aktivnostih na njihovo zavezanost podjetju. V nalogi so predstavljena teoretična dognanja, ki pričajo, da ima tako družbena odgovornost podjetja kot tudi participacija zaposlenih pri družbeno odgovornih aktivnostih podjetja pozitiven vpliv na zavezanost zaposlenih, pojasnjena pa je tudi sama povezava. V drugem delu naloge so akademska dognanja empirično preverjena s pomočjo kvantitativne metode med zaposlenimi, ki prihajajo iz slovenskih podjetij. Izsledki raziskave potrjujejo, da ima zaznana družbena odgovornost s strani zaposlenih in njihova participacija pri družbeno odgovornih projektih pozitiven vpliv na zavezanost zaposlenih. Pri tem pa, kot se je izkazalo v raziskavi, ima zaznana družbena odgovornost s strani zaposlenih znatno večji vpliv kot sama participacija zaposlenih pri omenjenih aktivnostih.

Ključne besede: družbena odgovornost podjetij, participacija zaposlenih pri družbeno odgovornih aktivnostih podjetja, zavezanost zaposlenih, teorija socialne identitete

Organisational Commitment as a Result of Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility has a significant impact on various stakeholders. However, the impact of CSR on employees, the most vital stakeholders of a company, is often neglected. Theoretical and empirical works offering insights on the aforementioned field are still scarce, and therefore require further research. The purpose of this paper is to explain, through the theory of social identity, the impact of social responsibility of an individual company, and of the employees' participation in such activities, on their commitment to the company. The paper presents theoretical findings which show that both the CSR and the employees' participation in socially responsible activities have a positive impact on the employees' commitment. The connection between the two is also clarified. Furthermore, the academic findings are empirically verified with the use of quantitative methods among the employees from Slovenian companies. The results confirm that both the social responsibility perceived among the employees, and their participation in socially responsible projects, have a positive impact on the employees' commitment. However, the research has shown that the social responsibility perceived among employees has a significantly greater impact than the participation itself.

Key words: corporate social responsibility, employees' participation in socially responsible activities of a company, employees' commitment, theory of social identity

Kazalo

1 Uvod	8
2 Družbena odgovornost podjetij	9
2.1 Razvoj koncepta DOP	11
2.2 Definicija DOP	12
2.2.1 Štiri dimenzije DOP.....	12
2.2.2 Deležniki.....	14
2.3 Participacija zaposlenih pri DOP.....	16
3 Podjetje in njegovi zaposleni.....	20
3.1 Organizacijska zavezanost.....	21
3.1.1 Teoretični pogledi na zavezanost	22
3.1.2 Tri dimenzije organizacijske zavezanosti.....	25
3.1.3 Dejavniki vpliva na organizacijsko zavezanost.....	28
3.1.4 Posledice organizacijske zavezanosti	29
3.1.5 Razlikovanje med organizacijsko zavezanostjo in organizacijsko identifikacijo	33
3.2 Teorija socialne identitete.....	34
3.2.1 Teorija socialne identitete znotraj organizacije	35
4 Povezava med DOP in zaposlenimi.....	35
4.1 Posledice DOP na obstoječe zaposlene	37
4.2 DOP in organizacijska zavezanost	38
4.2.1 Razlaga povezave med DOP in organizacijsko zavezanostjo	40
4.3 Način in intenzivnost vpliva DOP na zaposlene	42
4.4 Vpliv participacije zaposlenih pri DOP na zaposlene	43
4.4.1. Participacija zaposlenih in zavezanost	45
4.5 Raziskovalne hipoteze in teoretski model	46
5 Empirični del	48

5.1 Metodologija raziskovanja	48
5.1.1 Operacionalizacija raziskovalnega modela	49
5.1.2 Zbiranje in obdelava podatkov	52
5.1.3 Značilnost realiziranega vzorca	53
5.2 Rezultati empirične raziskave.....	54
5.2.1 Opisne statistike opazovanih spremenljivk	54
5.2.2 Preverjanje merskega instrumenta.....	57
5.2.3 Preverjanje povezanosti spremenljivk	58
5.2.4 Preverjanje raziskovalnega modela in postavljenih hipotez.....	60
5.3 Ugotovitve empirične raziskave	63
5.4 Omejitev empirične raziskave in priporočila za v prihodnje.....	65
6 Zaključek	67
Literatura	69
Priloga A: Anketni vprašalnik.....	73

Kazalo tabel

Tabela 3.1: Vpliv posameznih dimenzij zavezanosti.....	31
Tabela 3.2: Potencialni pozitivni in negativni učinki organizacijske zavezanosti.....	32
Tabela 4.1: Pregled glavnih empiričnih ugotovitev o vplivu DOP na organizacijsko zavezanost.....	39
Tabela 5.1: Pregled indikatorjev za merjenje organizacijske zavezanosti.....	50
Tabela 5.2: Indikatorji za merjenje zaznane DOP s strani zaposlenih.....	51
Tabela 5.3: Indikatorji za merjenje participacije zaposlenih pri DOP.....	52
Tabela 5.4: Indikatorji za merjenje vključevanja zaposlenih v procese odločanja.....	52

Tabela 5.5: Opisne statistike spremenljivk Zaznana DOP s strani zaposlenih, Participacija zaposlenih pri DOP in Zavezanost zaposlenih.....	55
Tabela 5.6: Vrednost Cronbach alfe za spremenljivke	58
Tabela 5.7: Pearsonovi koeficienti korelacije.....	58
Tabela 5.8: Pearsonovi koeficienti korelacije za posamezne dimenzije organizacijske zavezanosti.....	59
Tabela 5.9: Statistike v regresijskem modelu.....	60
Tabela 5.10: Ugotovitve empirične raziskave.....	64

Kazalo slik

Slika 4.1: Grafični prikaz teoretsko-raziskovalnega modela.....	47
Slika 5.1: Grafična predstavitev rezultatov regresijske analize modela 1.....	61
Slika 5.2: Grafična predstavitev rezultatov regresijske analize modela 2.....	62
Slika 5.3: Grafična predstavitev rezultatov regresijske analize modela 3.....	62
Slika 5.4: Grafična predstavitev rezultatov regresijske analize modela 4.....	63

1 Uvod

Večina del in raziskav s področja družbene odgovornosti podjetij (v nadaljevanju DOP) se v svojem bistvu osredotoča zgolj na zunanje vidike; naj si gre za zunanje pritiske, strategije ter prakse ali končne rezultate. Kot med drugim ugotavljajo številni avtorji, pa se jih premalo osredotoča na dinamično interno dogajanje, ki med drugim vključuje vpliv DOP na zaposlene in njihovo participacijo pri družbeno odgovornih (v nadaljevanju DO) praksah (Turker 2009, 189). Glavnina del je tako usmerjena v vprašanja, če DOP prinaša profitabilnost in konkurenčno prednost pri potrošnikih ter investitorjih, čeprav je, kot predlagajo avtorji, (Maignan in Ferrell 2001, 40; Mamantov 2009, 33–34; Brammer in drugi 2007, 4), potrebno podrobneje raziskati tudi vpliv na vedenje in odnos zaposlenih, znotraj tega pa je za podjetje še posebej pomembna organizacijska zavezanost. Povezavo med DOP in organizacijsko zavezanostjo je v preteklih letih nekaj avtorjev že preučevalo in omenjen vpliv z empiričnimi raziskavami tudi potrdilo (Brammer in drugi 2007; Maignan in Ferrell 2001; Peterson 2004a; Turker 2009). Vendar avtorji zaradi kompleksnosti polja predlagajo, da so potrebna nadaljnja preučevanja. Kot izpostavi Podnar (2006), organizacijska zavezanost prinaša številne pozitivne vplive za podjetje, saj zaposleni težijo k obstoju v podjetju in pri določenih oblikah organizacijske zavezanosti v sam odnos vlagajo več truda, zato bi morala podjetja temu elementu posvečati veliko pozornosti.

Namen in cilj magistrske naloge je prispevati k razumevanju vpliva, ki ga ima DOP na organizacijsko zavezanost, raziskati povezavo in vpliv v slovenskem prostoru ter na podlagi tega tudi dodatno potrditi ugotovitve, do katerih so prišli ostali avtorji. V magistrski nalogi bom tako na podlagi strokovne literature osvetlila obravnavane pojme, hkrati pa s pomočjo teorije socialne identitete (v nadaljevanju TSI) pojasnila odnos med DO aktivnostmi in organizacijsko zavezanostjo. Dodatno želim v nalogi osvetliti povezavo med DOP in organizacijsko zavezanostjo še v luči participacije zaposlenih pri DO aktivnostih. Slednje so nekateri avtorji že preučevali, vendar predlagajo dodatne empirične raziskave (Peterson 2003; Chen in Hung 2014; Kim in drugi 2004). Omenjen pristop v Sloveniji še ni širše prisoten, kar posledično pomeni omejeno število študij. Prav zato sem omenjen element tudi vključila v raziskavo in preučila njegov vpliv na zavezanost zaposlenih. Z empiričnim delom, ki ga bom izvedla med slovenskimi zaposlenimi, želim dodatno potrditi ugotovitve preteklih raziskav in hkrati izpostaviti, kakšen vpliv ima participacija zaposlenih pri DO aktivnostih podjetja na zavezanost zaposlenih. S tem želim že obstoječim akademskim dognanjem dodati še izsledke,

do katerih sem prišla na podlagi empiričnega raziskovanja med zaposlenimi v podjetjih na slovenskem področju.

Delo je iz vsebinskega vidika razdeljeno na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bom na podlagi pregleda domače in tuje strokovne literature predstavila samo DOP in participacijo zaposlenih pri DOP, organizacijsko zavezanost in TSI. Poleg tega bom ponudila tudi pregled teorije, ki se ukvarja z vprašanjem, kako na organizacijsko zavezanost vplivata DOP, zaznana s strani zaposlenih, in participacija zaposlenih pri DO programih podjetja, v katerem so zaposleni. Na podlagi teorije in dosedanjih ugotovitev sta bili izpeljani naslednji dve hipotezi, ki jih bom preverjala v nalogi:

Hipoteza 1: Družbena odgovornost, ki jo zaposleni zaznavajo v organizaciji, v kateri so zaposleni, je pozitivno povezana z njihovo organizacijsko zavezanostjo.

Hipoteza 2: Vpliv družbene odgovornosti, ki jo zaposleni zaznavajo v organizaciji, v kateri so zaposleni, je večji, če zaposleni participirajo pri družbeno odgovornih programih podjetja.

V empiričnem delu bom uporabila kvantitativno metodo raziskovanja in hipotezi, izpeljani iz teorije, potrdila ali ovrgla s pomočjo anketnih vprašalnikov med zaposlenimi Slovenci iz različnih panog in delovnih mest. Ugotovitve bodo podjetjem predstavljale potreben vpogled v učinke, ki jih imajo DO aktivnosti in vključevanje interne javnosti vanje, na enega najpomembnejših deležnikov – zaposlene ter posledično uspešnost samega podjetja. Naloga bo tako lahko služila kot podlaga za odločanje o posluževanju določenih DO praks.

2 Družbena odgovornost podjetij

DOP v najosnovnejši opredelitvi zajema odnos med poslovnim svetom in širšo družbo (Brejning 2012, 29). V zadnjih letih se je polje DOP zaradi globalizacije ekonomskega razvoja in evolucije vodstvenih metod vidno spremenilo, izboljšalo pa se je tudi razumevanje med vsemi vpletenimi stranmi. Vedno več podjetij se zaveda, da morajo izpolnjevati pričakovanja, ki presegajo ekonomske in legalne zahteve, ter trud vložiti tudi v druge aspekte DO, kot so npr. varovanje okolja, skrb za potrošnike in pravice zaposlenih (Hsieh in Chan 2012, 220). Kot poudarita Laszlo in Zhexembayeva (2011, 6), je DOP v današnjem svetu vedno pomembnejša zaradi treh dejavnikov; (1) zmanjševanja naravnih virov, (2) radikalne preglednosti, ki v vsakem trenutku predstavlja dostop do vseh relevantnih podatkov o podjetju ali izdelku, ter (3) naraščajočih pričakovanj. Večje zavedanje in boljša predstava o korporacijah ter družbenih in okoljskih težavah namreč pri različnih deležnikih vzbuja

pričakovanja, da bo poslovni svet našel rešitve na aktualne težave današnjega časa (Blowfield in Murray 2008, 11). Podjetja so tako pod vedno večjim pritiskom, da se poslužujejo DO aktivnosti in s tem zadovoljijo različnim zahtevam s strani deležnikov, kar jim posledično zagotavlja nadaljnjo rast in konkurenčno prednost (Smith 2003, 53; Thorne in drugi 2003, 3).

Učinki DOP so bili že večkrat raziskani, saj študije, ki to področje preučujejo, strmo naraščajo vse od leta 1980. Pri tem je večina raziskovala, kako DOP vpliva na uspešnost organizacije in iskala empirične dokaze za povezavo med DOP in ugledom, konkurenčnostjo ter trajnostjo organizacij. Spet druge so preučevale vpliv na finančno zmogljivost, izredno malo študij pa vpliv na zaposlene (Turker 2009, 189). Kakorkoli, raziskave so pokazale, da DO aktivnosti vplivajo na izboljšanje prodaje, povečanje tržnega deleža, pozicioniranje podjetja in pridobivanje konkurenčne prednosti, prinašajo boljši korporativni ugled, zmanjšujejo stroške za oglaševanje, ravnanje z odpadki in porabo energije ter pritegnejo pozornost investorjev. Dolgoročno DOP tako maksimira sam dobiček, saj poveča prodajo in tržni delež, zmanjša operativne stroške, okrepi pozicioniranje blagovne znamke, krepi imidž podjetja, privablja zaposlene in izpolnjuje zahteve investorjev (Kotler in Lee v Tuzcu 2014, 187; Ihlen in drugi 2011, 7–8). DOP tako pozitivno vpliva na samo podjetje, hkrati pa prinaša številne prednosti za zaposlene, okolje, širšo družbo in preostale deležnike.

Stopnje in oblike DO posameznega podjetja so odvisne od njegovega premoženja in moči; tako se bodo multinacionalke posluževale drugačnih strategij kot mala in srednje velika podjetja. Prav tako je pomembno tudi, iz katerega sektorja prihaja podjetje (Blowfield in Murray 2008, 16). Blowfield in Murray (2008, 15) izpostavita tudi trditev Wertherja in Chandlerja, da je zaradi obstoja toliko različnih dejavnikov nemogoče določiti kombinacijo odgovornosti, s katerimi se vsako podjetje sooča. Podjetja tako ne smejo iskati univerzalne definicije, ampak morajo zasnovati in slediti svoji lastni strategiji, v katero so vključene perspektive vseh njihovih deležnikov (Blowfield in Murray 2008, 15). Pri tem je ključno tudi zavedanje, da imajo podjetja, prav tako kot ljudje, vrednote, ki vodijo njihovo interakcijo z drugimi člani družbe. Posledično so za DOP pomembni tako deležniki kot tudi prepoznavanje izzivov in vloga vrednot. Kako se bo DOP manifestirala v praksi, tako določajo konkurenčni interesi, prioritete in vrednote (Blowfield in Murray 2008, 16). Kot poudari Beckmannova s sodelavci (2006), sprejemanje odgovornosti v praksi pomeni, da odgovoriš na vprašanja tako internih kot eksternih deležnikov, si pozoren na poslovno obnašanje, razviješ kulturo transparentnosti, zanesljivosti in verodostojnosti v dialogu pod enakimi pogoji kot konkurenti.

2.1 Razvoj koncepta DOP

Zametke DOP je mogoče zaslediti že več stoletij nazaj, in sicer v obliki pomislekov družbe do poslovnega sveta. Vendar, kot poudari Carroll (1999, 268), ki v svojem delu ponudi dosleden pregled razvoja DOP od začetkov v 50. letih pa vse do 90. let, gre v večji meri za konstrukt 20. stoletja, predvsem njegove druge polovice. Razvoj koncepta se je namreč spodbudil z izbruhom velike depresije in druge svetovne vojne (Friedman in Miles 2009, 21), fokus DOP pa je bil v tem času usmerjen na vlogo podjetij in vprašanje, v kolikšni meri podjetja pri svojem poslovanju upoštevajo družbo in vračajo lokalni skupnosti (Blowfield in Murray 2008, 12–13). V tridesetih letih je bila tako v literaturi že jasno izdelana ideja, da imajo podjetja do družbe določene odgovornosti (Brejning 2012, 30). V 50. letih prejšnjega stoletja pa je DOP pričela dobivati trdne temelje. Začele so se razvijati prve akademske debate o DOP, o čemer priča tudi eno pomembnejših del s tega področja – *Social Responsibilities of the Businessman* avtorja Howarda Bowena, ki ga lahko štejemo za očeta DOP (Carroll 1999; Blowfield in Murray 2008, 12–13). Slednji je tudi prvi opredelil pojem DOP, in sicer kot obvezo poslovnežev, da sledijo politikam, sprejemajo odločitve in izvajajo tiste aktivnosti, ki so zaželeni v okviru ciljev in vrednot družbe (Carroll 1999, 270). Istočasno so se pričele beležiti negativne posledice korporativne moči, kot so okoljska degradacija, nezdravi in celo smrtno nevarni izdelki ter nehumani pogoji dela (Friedman in Miles 2009, 21). V 60. letih pa je izraz DOP, ki je opisoval in preučeval vlogo posla v družbi, dokončno stopil v veljavo, pojavljati pa so se pričeli tudi številni poskusi definicij (Brejning 2012, 30; Beckmann in drugi 2006, 15–16). Davis, eden izmed prvih avtorjev, ki so obširneje obravnavali problematiko, je tako v času 70. let opredelil, da se DOP prične tam, kjer se konča pravo. Slednje se je navezovalo na vprašanje, koliko podjetje doprinese družbi, brez da bi izpolnjevalo zgolj zakonska določila (Blowfield in Murray 2008, 12–13; Golob 2004, 876). V naslednjih desetletjih se je področje vedno bolj razvijalo, tako z zagovorniki kot kritiki (Beckmann in drugi 2006, 15–16), v 80. letih prejšnjega stoletja se je ponovno pričelo manj pozornosti posvečati filozofskemu pomenu odgovornosti in več sami vlogi podjetja pri odgovornem delovanju, v 90. letih pa je z globalizacijo doživelo pravi razcvet (Ihlen in drugi 2011, 6). Do danes je koncept doživel številne razčlenitve in predstavlja osrednjo točko ogromnega števila teoretičnih del, kljub temu pa velja poudariti, da čeprav gre za koncept, ki je prisoten po večjem delu razvitih držav, večino teoretičnih del preteklih desetletij prihaja iz Združenih držav Amerike (Carroll 1999, 268).

2.2 Definicija DOP

Opredelitev pojma DOP ima za seboj dolgo in viharno zgodovino, kljub temu pa dominantna paradigma ali enotna definicija ni bila sprejeta (Carroll 1999; Golob 2004, 887; Ihlen in drugi 2011, 7; Brejning 2012, 29). Večini definicij je skupno prepričanje, da ima podjetje v sklopu DOP obveznosti tudi izven okvira ustvarjanja dobička in je zavezano k zadovoljitvi potreb ter pričakovanj različnih deležniških skupin, za kar se mora poslužiti raznovrstnih strategij (Blowfield in Murray 2008, 13; Hsieh in Chan 2012, 220). Na tem mestu je potrebno poudariti tudi, da mora biti DOP v ravnovesju s profitabilnostjo; deležnikom namreč nič ne koristi etično ravnanje podjetja, ki je v rdečih številkah. Za podjetje, ki ne more hkrati poslovati pozitivno in etično, je iz tega vidika primernejše, da sploh ne posluje (Charkham in Ploix 2008, 21). Najširše je sprejeta definicija Carrolla iz 1979 (v Turker 2009, 189), da mora podjetje v sklopu DOP izpolnjevati ekonomske, legalne, etične in neomejene odgovornosti¹, ki jih ima v določenem trenutku do družbe. Kot poudari Beckmannova s sodelavci (2006, 16), se danes avtorji, raziskovalci, komunikatorji in ostali akterji iz tega polja strinjajo, da lahko DOP definiramo kot držo ter aktivnosti organizacije, ki temeljijo na zaznanih družbenih obveznostih. Smith (2003, 54) pa prikaže, da DOP po splošni definiciji predstavlja obveznosti podjetja do družbe, še bolj specifično pa do deležnikov, ki jih definiramo v nadaljevanju. Podobno definicijo ponudi tudi Turkerjeva (2009, 189), ki DOP opredeli kot korporativno vedenje, katerega cilj je pozitivno vplivanje na deležnike in preseganje ekonomskega interesa. Evropska komisija pa DOP opredeli kot koncept, znotraj katerega podjetja na prostovoljni osnovi združijo družbene in okoljske skrbi v poslovne operacije ter interakcije s svojimi deležniki (Blowfield in Murray 2008, 13). DOP tako lahko opredelimo kot poslovno strategijo, ki deluje v sklopu ekonomskih in legalnih pričakovanj s ciljem zadovoljevanja potreb in pričakovanj vseh deležnikov, pri tem pa dosega visoke družbene ter okoljske standarde.

2.2.1 Štiri dimenzije DOP

Definicije DOP se v večjem delu razhajajo v opredelitvi odgovornosti, ki jih zajema. Pri tem so večinoma zbrane okoli najpogosteje uporabljene definicije Carrolla, ki vključuje štiri dimenzije DOP; ekonomsko, legalno, etično in neomejeno odgovornost (Golob 2004, 875). Omenjene štiri dimenzije priznava večji del avtorjev, naj omenim avtorico Thorne s sodelavci (2003, 9), ki potrdi, da so od podjetja v sklopu DOP vse omenjene štiri kategorije zahtevane, pričakovane in/ali želene s strani družbe. Na drugi strani pa nekateri avtorji zagovarjajo, da

¹ Prevod angleške besede »discretionary« je povzet iz dela Golobove (2004, 875).

DOP odraža več od ekonomske in legalne odgovornosti podjetja, omenjeni dve pa sta zahtevani sami po sebi ter brez vpletanja DOP. Kot primer naj navedem zgodnjo opredelitev Davisa, ki je DOP opisal kot obravnavanje in reagiranje na težave izven okvirov ekonomskih, tehnoloških in legalnih obveznosti (Golob 2004, 877).

Štiri dimenzije DOP, ki predstavljajo štiri kategorije odgovornosti podjetja, temeljijo na Carrollovem tridimenzionalnem konceptualnemu modelu družbene odgovornosti, ki je najprej zajemal samo ekonomsko, zakonsko in etično odgovornost, kasneje pa ga je Carroll nadgradil še z neomejeno odgovornostjo (Golob 2004, 875). Klasifikacijo dimenzij, ki predstavljajo štiri posamezna polja družbene odgovornosti, s katerimi se podjetje pri svojem delovanju srečuje (Maignan in Ferrell 2001, 38), je Carroll združil v t. i. piramidnemu delovnemu okviru DOP. Slednji opisuje hierarhično razporeditev odgovornosti (Maignan in Ferrell 2001, 39), pri tem pa so dimenzije pogosto razumljene kot področja, v sklopu katerih se lahko opazuje politike in principe posameznega podjetja, vezane na DOP (Peterson 2004a, 300).

Ekonomska dimenzija vključuje odgovornost po produktivnosti, profitabilnosti in zadovoljevanju potreb potrošnikov. Ekonomična uspešnost je odgovornost podjetja, saj lahko samo tako na legalen način lastnikom zagotovi povračilo investicij, ustvarja delovna mesta ter trgu zagotavlja svoje izdelke in storitve (Carroll v Maignan in Ferrell 2001, 39; Thorne in drugi 2003, 9). Legalna odgovornost zahteva, da podjetje izpolnjuje svojo ekonomsko misijo znotraj okvira legalnih zahtev in tako spoštuje zakonska določila (Carroll v Maignan in Ferrell 2001, 39). Dalje etična odgovornost zaobjema družbena pričakovanja po zagotavljanju moralnih standardov in etičnosti (Carroll v Maignan in Ferrell 2001, 39). Podjetje se mora v sklopu tega odločiti, kaj dojema kot pošteno, pravično in pravilno, torej to, kar predstavlja poslovno etiko. Navezuje se na principe in standarde, po katerih se podjetje ravna. Na njih vplivajo pričakovanja javnosti, zakonske regulacije, posebne interesne skupine, stranke, industrija in posamezne organizacije. Najosnovnejše etične odgovornosti so vključene v zakone in predpise, ki zahtevajo od podjetij, da poslujejo na način, skladen s pričakovanji družbe (Thorne in drugi 2003, 11–12). Neomejena odgovornost pa odseva željo po tem, da bi bila podjetja vključena v izboljšave družbe izven okvirov ekonomske, legalne in etične odgovornosti. Osredotoča se predvsem na željo podjetja po izboljšanju kakovosti življenja zaposlenih, lokalne skupnosti in družbe nasploh (Carroll v Maignan in Ferrell 2001, 39). V ta sklop je Carroll prištel vse filantropične aktivnosti (Golob 2004, 875). Pri tem sta v ospredju dobro počutje ljudi in dobro ime. Podjetja to dimenzijo odgovornosti izpolnjujejo z donacijami denarja, časa in drugih virov ter tako prispevajo skupnosti in družbi ter

zagotavljajo kakovostno življenje (Thorne in drugi 2003, 12). Kot prej omenjeno, je Carroll štiri dimenzije hierarhično uredil v piramidno postavitev. Pri tem je osnovna odgovornost podjetja ekonomska, sledi ji legalna, nato etična in kot zadnja neomejena odgovornost. Kot rezultat, z upoštevanjem, da sta ekonomska in legalna odgovornost obvezni, sta etična in neomejena tisti, ki sta pričakovani in želeni s strani družbe (Schwartz in Carroll 2003, 504; Maignan in Ferrell 2001, 39). Po drugi strani pa je danes mogoče zaslediti tudi bolj holistični pogled, ki ga zagovarja Thornova s sodelavci (2003, 12). Trdi namreč, da kategorije niso hierarhično razporejene, temveč so vse štiri povezane, prepletene in združene znotraj polja DOP.

Čeprav je bil Carrollov model deležen številnih kritik in alternativnih izpeljav, najpomembnejša dela tudi danes temeljijo na njem (Peterson 2004a, 300). Na omenjenem modelu bo temeljila tudi ta naloga, saj se tega poslužuje tudi večina drugih avtorjev, ki so se v svojih raziskavah ukvarjali s podobno temo; primera Maignan in Ferrell (2001) ter Turkerjeva (2004).

2.2.2 Deležniki

Freeman, eden prvih avtorjev teorije deležnikov, je trdil, da sta posel in družba interpenetrirajoči sistem, v katerem vplivata en na drugega (Thorne in drugi 2003, 13). Ob upoštevanju deležniškega delovnega okvira podjetja niso odgovorna družbi na splošno, temveč svojim deležnikom (Clarkson 1995, 106; Maignan in Ferrell 2001, 39). Čeprav se je v zadnjih petdesetih letih pojavilo ogromno opredelitev deležnikov, jih najbolje definira Freemanova opredelitev iz leta 1984. Po slednji pod deležnike podjetja štejemo vse skupine ljudi, med seboj lahko povsem različne, ki lahko vplivajo na podjetje oziroma podjetje vpliva na njih z doseganjem svojih ciljev (Freeman v Friedman in Miles 2009, 1). Kasneje Freeman definicijo deležnikov spremeni v vse skupine, ki so ključne za preživetje in uspeh organizacije (Friedman in Miles 2009, 1). Pri tem velja izpostaviti še definicijo Clarksona (1995, 106), po kateri deležniki predstavljajo osebe ali skupine, ki imajo ali trdijo, da imajo lastništvo, pravice ali interese v povezavi s korporacijo in njenimi aktivnostmi, zgodovino, sedanostjo ter prihodnostjo. Pod deležnike tako štejemo vse, ki imajo kakršnokoli povezavo z določenim aspektom izdelkov ali storitev podjetja, poslovanjem, dejavnostmi, trgom, industrijo ali rezultati. V to skupino tako lahko štejemo stranke, zaposlene, investitorje, delničarje, dobavitelje, vladne organizacije, skupnosti, družbo, okolje in še mnoge druge (Thorne in drugi 2003, 13). Deležnike lahko dodatno razdelimo na primarne in sekundarne, in sicer glede

na to, kako je podjetje odvisno od posamezne skupine (van Riel in Fombrun 2007, 162). Primarni deležniki vključujejo delničarje, investitorje, zaposlene, kupce, dobavitelje in vladne službe, ki zagotavljajo potrebno infrastrukturo, ter trge, katerih predpise in zakone je potrebno spoštovati ter ki so upravičeni do davčnih in drugih obveznosti. Pod sekundarne deležnike pa spadajo tisti, na katere podjetje sicer ima vpliv, vendar niso neposredno vpeti v transakcije s podjetjem in niso ključni za njegovo preživetje. Tovrstni primer so posebne interesne skupine in mediji (Clarkson 1995, 106–107). Deležnike je potrebno ločiti v posamezne skupine, ker se med seboj pomembno razlikujejo v (1) svojih pričakovanjih do organizacije, (2) izkušnjah, ki jih imajo s korporacijo, in (3) njihovi oceni, kako uspešno je podjetje pri zadovoljevanju pričakovanj deležnikov (Peterson 2014a, 297).

Po teoriji deležnikov je odnos med organizacijo in deležniki dinamičen, vse vpletene strani pa so soodvisne ter povezane glede škode, interesov, obveznosti in pravic (Freeman v Friedman in Miles 2009, 1–2). Podjetje tako za dolgotrajen uspeh potrebuje odobravanje vseh deležnikov, odklon pa se pojavi takoj, ko izgine odobravanje kateregakoli. V idealnem svetu bi podjetje moralo upoštevati vse svoje deležnike. Organizacija bi tako morala predstavljati združenje različnih deležnikov, glavni namen pa bi moral zajemati upravljanje z njihovimi interesi, potrebami in pogledi. Razmerje z nekaterimi sicer že določajo zakoni, upoštevanje tako zakonsko opredeljenih kot tudi ostalih interesov pa spada pod odgovornost vodstva podjetja (Charkham in Ploix 2008, 20; Friedman in Miles 2009, 1). Clarkson (1995, 106–107) poudari, da bi podjetja morala upoštevati družbene zahteve brez zakonskih določil, hkrati pa gre za zadeve, ki bi zaradi nestabilne situacije prej ali slej morale dobiti mesto v zakonodaji.

V povezavi z zaposlenimi kot deležniško skupino, ki je v ospredju v tej nalogi, velja izpostaviti, da so se podjetja dolga leta osredotočala zgolj na zunanje deležnike, kot so potrošniki, investitorji in nevladne organizacije, ter na eksterne procese, zaradi česar je bila DOP deležna številnih kritik. Tehten pomislek najdemo v dejstvu, da je večji del pozornosti namenjen končnim rezultatom in zunanjim ciljnim skupinam, medtem ko bi morali biti na prvo mesto poleg samega procesa postavljeni interni akterji ter dinamična dogajanja znotraj podjetja, brez katerega ne bi bilo zunanjih rezultatov. Iz tega naj bi izhajal tudi glavni razlog, da širša javnost DO aktivnosti ne dojema kot verodostojnih in jim ne zaupa (Chen in Hung 2014, 211). Podjetja so se tako šele pred kratkim začela zavedati, da je interna javnost, sestavljena iz zaposlenih, nujno potrebna za avtentičen ugled in rezultat. Zaposleni namreč predstavljajo pričakovanja, ki na podjetje pritiskajo od znotraj in na ta način izražajo tako interes kot tudi zaskrbljenost glede izpolnjevanja obvez podjetja (Waddock in Googins 2011,

34; Laszlo in Zhexembayeva 2011, 19). Prav iz tega vidika je utemeljen pogled, obravnavan v tej nalogi, in sicer kako na zaposlene vpliva DOP.

2.3 Participacija zaposlenih pri DOP

Participacija zaposlenih pri DOP v Sloveniji je prisotna v manjšem obsegu in manj poznana, zato jo bom v tem poglavju podrobneje predstavila. Participacijo zaposlenih pri DOP lahko pojasnimo kot proces, pri katerem so zaposleni na različnih stopnjah in v različnem obsegu aktivno vključeni v DO politiko podjetja. Pri tem je ključnega pomena, da DO programi za zaposlene niso zakonsko določeni in niso vključeni v opis njihovih delovnih nalog (Kim in drugi 2010, 559). Velja tudi trditev, da participacija zaposlenih pri DOP predstavlja neke vrste vključevalno politiko (Rothbard in drugi v Susaeta in drugi 2013, 6), ki tradicionalno osebno vlogo prenaša v profesionalno sfero (Houghton in drugi 2009). Tradicionalno, če pogledamo ozko samo na volonterstvo, to predstavlja del zasebnega življenja in osebne odločitve posameznika po prispevanju svojega časa in znanja neprofitnim aktivnostim. S participacijo pri DOP pa zaposleni dobijo možnost, da v sklopu službe opravljajo prostovoljna dela, odvisno od dogovora, v sklopu delovnega časa in na stroške organizacije ali izven (de Gilder in drugi 2005, 143).

Zaposleni so lahko vključeni v DO programe podjetja na dveh ravneh; z neposredno participacijo, ko sodelujejo sami, ali s posredno participacijo, ko to nalogo namesto njih prevzamejo njihovi zastopniki v podjetju (Golob in Podnar 2006). Pri tem so zaposleni lahko vključeni v različnih fazah, kar zaobjema vse od sodelovanja v različnih raziskavah (ankete o zadovoljstvu), sooblikovanja etičnih principov delovanja podjetja (fokusne skupine), postavitve DO strategij, snovanja DO programov, soodločanja, vodenja aktivnosti do, najpogostejše oblike, voluntarizma (Golob in Podnar 2006; Kim in drugi 2010, 559). Kot poudarita Golobova in Podnar (2007, 18), je še posebej pomembno vključevanje na raven, kjer zaposleni lahko izrazijo strinjanje ali nasprotovanje DO programom (Golob in Podnar 2007, 18).

Opredelitev različnih vlog zaposlenih znotraj DO podjetja nazorno povzameta Golobova in Podnar (2006). Po njeni opredelitvi lahko zaposleni posredno ali neposredno sodelujejo na naslednjih področjih:

- vzpostavljanje etičnih principov in standardov delovanja (fokusne skupine delavcev);
- upravljanje gospodarskih družb (sodelovanje predstavnikov delavcev v nadzornih svetih);

- družbeno odgovorno investiranje;
- marketing s podporo dobrodelnim dejavnostim (prostovoljno delo zaposlenih za neprofitne in dobrodelne organizacije);
- partnerstvo v lokalni skupnosti (prostovoljna pomoč lokalnim organizacijam);
- merjenje učinkov družbene odgovornosti in poročanje (neodvisno ocenjevanje družbene odgovornosti podjetja s strani zaposlenih).

Programi participacije se tako med seboj lahko močno razlikujejo in vključujejo posameznike do različne mere, hkrati pa nudijo tudi različen obseg podpore tem aktivnostim. Prav tako se razlikujejo v ciljih; nekateri so usmerjeni na izobraževanje, zdravje in dobro počutje, drugi na okoljske zahteve, tretji pa na storitve za mlade in starejše (Peterson 2003, 615). Kot je participacijo v smislu najpogostejše oblike voluntarizma definiral Wild (v Peterson 2003, 615), je to vsaka, s strani organizacije formalno organizirana oblika podpore, namenjena sodelovanju tistih zaposlenih in njihovih družin, ki želijo svoj čas ter sposobnosti prostovoljno prispevati v dobro družbe (Kim in drugi 2010, 559). Vendar, kot poudarita Laszlo in Zhexembayeva (2011, 21), so programi voluntarizma najmanj inovativen način za vključevanje zaposlenih v DO aktivnosti. Golobova in Podnar (2007, 19) še izpostavita, da je potrebno z vidika komuniciranja zaposlene vključiti tudi v sam komunikacijski proces in ne samo v DO aktivnosti podjetja.

Vključevanje zaposlenih v DO strategije podjetja velja za produktivno in efektivno, hkrati pa sovпада tudi z rastjo in razvojem zaposlenih (Maclagan 1999, 45). S stališča podjetja se izboljša njegov imidž, produktivnost, odnos in vedenje zaposlenih, poveča se identifikacija zaposlenih s podjetjem, pozitivne vplive pa ima tudi na potrošnike in pozicioniranje na trgu (Houghton in drugi 2009, 480–481; Maclagan 1999, 45; Kim in drugi 2010, 559; Chen in Hung 2014, 211). S participacijo zaposlenih pri DO strategijah podjetje izboljša svoj imidž v javnosti in privablja stranke ter utrjuje odnos z obstoječimi. Banka Florida Saving Bank je npr. potrdila, da je sodelovanje zaposlenih pri DO programih, konkretno prostovoljstvo, poleg izboljšanja zadovoljstva zaposlenih vpliva tudi na povečanje števila strank (Houghton in drugi 2009, 480–482). Participacija zaposlenih pri DO aktivnostih lahko pripelje tudi do izboljšanja aktivnosti samega podjetja na področju DO, saj lahko zaposleni pomembno pripomorejo k oblikovanju DO praks (Maclagan 1999, 45–46). Poleg tega je participacija zaposlenih pri DOP koristna, ker poskrbi, da DO aktivnosti predstavljajo kulturo in vrednote podjetja ter niso zgolj odziv na zunanje pritiske (Chen in Hung-Baesecke 2014, 211). DO strategije so namreč najučinkovitejše, kadar zaposleni igrajo vlogo pravega izvajalca, podjetje pa jim

slednje omogoča (Bhattacharya in drugi 2007, 24; Chen in Hung 2014, 217). Poleg tega participacija vpliva tudi na to, da DO usmeritev podjetja in aktivnosti postanejo dolgoročna praksa ter prinašajo pozitivne spremembe za deležnike (Chen in Hung 2014, 211).

Zaposleni sodelujejo pri DO aktivnostih podjetja zaradi altruističnih nagnjenj, sočutja in želje po pomoči drugim, zaradi pričakovanj družbe in prisotnih vrednot ter osebnega zadovoljstva. Poleg tega jih lahko žene tudi egoistični namen, kot so mreženje, družbena interakcija in skupinska identifikacija, samoizpolnjevanje ter pridobivanje znanja, profesionalen razvoj, prepoznavnost znotraj organizacije in ustvarjanje zelenega imidža. V daljšem časovnem obdobju pa postanejo razlogi za sodelovanje vedno kompleksnejši. Spet drugi zaposleni se ne priključijo tovrstnim projektom, ker so prepričani, da je prostovoljstvo privatna zadeva in bi moralo podjetje gledati samo na doseganje ekonomskih ciljev (Houghton in drugi 2009, 481). Hkrati je pomembna tudi narava DO usmeritve podjetja; kadar podjetje resnično počne nekaj dobrega za družbo, se moralno ozaveščeni zaposleni počutijo motivirane, da pri DO aktivnostih tudi sami sodelujejo. Smiselno je tudi, da takšne posameznike podjetja vključijo že v proces sprejemanja odločitev, saj s tem olajšajo usklajevanje korporativnih vrednot z vrednotami, ki veljajo v širši družbi (Maclagan 1999, 46). Avtorici Chenova in Hungova (2014, 211) razloge, zaradi katerih se posameznik vključi v DO aktivnosti, delita na tri ravni; aktivnostno, organizacijsko in osebnostno. Na aktivnostni ravni zaposlene privabljajo dejavnosti, ki so v skladu s korporativno kulturo, se povezujejo s korporativnimi cilji ter so oblikovane in se jih izvaja skupaj z zaposlenimi. Na organizacijski ravni lahko prepoznamo dejavnike, kot so učinkovita interna komunikacija o DO projektih s pravim sporočilom, spodbude za sodelovanje, vključevanje celotne organizacije in podpora vodstva. Dejavniki na osebni ravni vključujejo pozitivno doživetje predanosti podjetju in odnos do DO aktivnosti, posameznikove potrebe in interese ter čim manj prepoznanih ovir za sodelovanje (Chen in Hung 2014, 211). Kot ugotavljata avtorici, ki sta pri svoji raziskavi izhajali iz teorije socialnega učenja, je izredno pomembno, da pri DO aktivnostih kot vzor sodeluje tudi vodstvo, in sicer tako pri jasni podpori aktivnosti kot tudi pri izvedbi. S tem se podjetje izogne pogostim kritikam, da je namen DO zgolj ustvarjanje pozitivnega imidža podjetja, hkrati pa spodbudi zaposlene, da ga pri aktivnostih posnemajo. Jasno zagovarjanje slednjih dodatno vpliva še na zavedanje zaposlenih o DO aktivnostih in na njihov odnos do njih. Neposreden vpliv na participacijo zaposlenih pa ima še motiviranje in ustvarjanje ugodnih pogojev za sodelovanje (Chen in Hung 2014, 211). K slednjemu lahko pripomore

namenjanje službenega časa DO aktivnostim, javna priznanja ali nagrajevanje (Kim in drugi 2010, 566).

Pri obravnavi slovenskega prostora, za katerega je značilen impliciten model, ki od podjetij po eni strani zahteva DO ravnanje, za razliko od eksplicitnega modela pa ne tudi glasnega komuniciranja o tem (Golob in Podnar 2007, 18), naj izpostavim še prednost na področju komuniciranja. Participacija zaposlenih pri DOP bo namreč vplivala na utrjevanje ugleda podjetja. Zaposleni, ki bodo sodelovali pri DO aktivnostih, bodo o tem zagotovo tudi komunicirali eksternim javnostim, za kar je dokazano, da ima pomembne učinke na korporativni ugled. Tovrstno komuniciranje javnost dojame bolj verodostojno, saj ne gre za retoriko vodstva (Eisenegger in Shranz 2007, 137). To se sklada s pristopom Morsingove (v Golob in Podnar 2007, 18), da so v okvirjih implicitnega modela zaposleni najpomembnejši deležniki pri skrbi za DO aktivnosti podjetja. Vključenost zaposlenih v DO programe tako v splošni javnosti gradi zaupanje v podjetje in povečuje njegov ugled (Golob in Podnar 2007, 19).

Participacija zaposlenih pri DO strategijah podjetij pa lahko prinaša tudi negativne posledice, zato morajo biti podjetja pozorna na različne aspekte. Potrebno je spoštovati vsakega posameznika, njegove vrednote in moralne zadržke. Zaposleni lahko namreč na podlagi participacije razvijejo svoje poglede, povezane s poklicnimi etikami podjetja, ki slednjemu ne koristijo. To se lahko izrazi na različne načine; od kolektivnega nasprotovanja korporativni politiki, do posameznikovega občutka odtujenosti. Pri velikih podjetjih in tistih z močnim vodstvenim kadrom predstavlja veliko težavo prevelik razkorak med vodilnim kadrom in zaposlenimi ter premajhna možnost sodelovanja zaposlenih v podjetju, zato je ključna vpetost zaposlenih na čim številčnejših ravneh (Maclagan 1999, 46). Podjetja morajo pazljivo razviti tako programe DO kot tudi vključevanje zaposlenih vanje in se pri tem poslužiti najboljših strategij, da privabijo zaposlene k vključevanju. Hkrati je potrebno načrtovati takšne aktivnosti, ki krepijo identifikacijo med zaposlenimi in podjetjem (Kim in drugi 2010, 566). Zato je priporočljivo zaposlene aktivno vključiti v prostovoljne dejavnosti šele, ko so zadovoljni z notranjo dimenzijo družbeno odgovornih politik, ki se izvajajo v podjetju (Golob in Podnar 2007, 19).

Za konec tega poglavja si pogledjmo še nekaj primerov participacije zaposlenih v DO aktivnostih. Timberland in Ford sta samo dva od tisočih podjetij, ki svojim zaposlenim vsako leto ponudijo 40 plačanih ur, ki jih lahko porabijo za družbeno koristna dela. V ZDA je

vzpostavljena prav spletna stran www.VolunteerMatch.org, preko katere lahko podjetja svoje zaposlene (in tudi stranke) vključijo v prostovoljne akcije. Izpostaviti velja še inovativnejši pristop skupine Burt's Bees, ki določi višino bonusa za zaposlene glede na to, kako je podjetje izpolnilo skupno postavljene cilje za varovanje okolja. Pozitivne posledice se zrcalijo v prihranku za elektriko in vodo, vključevanju zaposlenih v DO aktivnosti in prednostih za okolje. Revizijsko podjetje KPMG pa je najbolj predane zaposlene nagradilo s 1.000,00 dolarji vredno donacijo, ki so jo ti lahko namenili svojim najljubšim neprofitnim organizacijam (Laszlo in Zhexembayeva 2011, 21).

3 Podjetje in njegovi zaposleni

V središče te naloge sta postavljeni entiteta organizacije oz. podjetja in zaposleni ter določen odnos med njima. Pri tem je podjetje, kot ga je opredelila Beckmannova s sodelavci (2006, 21), del politične, družbene in ekonomske mreže z bolj ali manj intenzivnimi menjalnimi odnosi z notranjimi (zaposleni in lastniki) ter zunanji javnostmi (kupci, družba, vlada, konkurenca). Zaposleni pri tem predstavljajo interno javnost in primarno, hkrati pa tudi eno pomembnejših deležniških skupin, na katero podjetje s svojimi dejavnostmi in odločitvami najbolj vpliva ter je ključna za realizacijo korporativnih ciljev (Hsieh in Chan 2012, 220; Tuzcu 2014, 188). Poleg tega pa imajo izmed vseh deležnikov zaposleni tudi največji interes glede poslovanja (Charkham in Ploix 2008, 20). Kot poudarita Eisenegger in Shranz (2011, 139), so zaposleni pomemben korporativni vir in je potrebno z njimi ravnati na način, ki je najbolj pozitiven z vidika podjetja, saj med organizacijo in zaposlenimi vlada odvisnostno razmerje. Zaposleni pa, glede na povezovalni model Gruniga in Hunta, predstavljajo funkcionalno povezovanje podjetja z javnostjo, ki ji zagotavlja vire. Podjetje je tako odvisno od zaposlenih, saj slednji vplivajo na njegovo poslovanje (Friedman in Miles 2009, 14). Po drugi strani pa tudi zaposleni v zameno za izpolnjevanje svojih dolžnosti in odgovornosti od podjetja pričakujejo ekonomske ter družbene prednosti. V kolikor ekonomska, družbena in čustvena pričakovanja zaposlenih niso izpolnjena, bodo nenaklonjeni organizaciji, ogrožena bo realizacija ciljev, lahko pa pride tudi do odpovedi delovnega razmerja s strani zaposlenih (Tuzcu 2014, 188). Podjetje jim tako mora posvečati vso potrebno pozornost in skrbeti za izpolnjevanje pričakovanj, s tem pa tudi krepiti njihovo odgovornost za posel, saj zaposleni z zelenim odnosom in vedenjem pomembno pripomorejo k doseganju organizacijskih ciljev (Hsieh in Chan 2012, 220; Kotler 1998, 480). Pri obravnavanju zaposlenih je potrebno upoštevati še njihovo delitev v različne kategorije; beli

ovratniki, modri ovratniki, sindikalisti, nesindikalisti, stalni, začasni, za poln delovni čas, za polovični delovni čas in še na to, v katerem sektorju delajo oz. kaj počnejo. Vsaka od teh skupin ima lahko različne interese, identiteto, poglede in karakteristike, do katerih je potrebno različno pristopati (Friedman in Miles 2009, 14). Kot poudari Kotler (1998, 480), se podjetja, posebej tista iz storitvene panoge, vedno bolj zavedajo pomena zaposlenih. Zaposleni v storitvenih dejavnostih so namreč v nenehnem stiku s strankami, pri katerih lahko ustvarijo dober ali slab vtis.

3.1 Organizacijska zavezanost

Glede na TSI je želja po povezavi z organizacijo pomembna, ker kot posledica interne motivacije prinaša želeno vedenje zaposlenih in pozitiven odnos do dela (Ellemers in drugi 2011, 100). Slednje pa, kot je ugotovil Meyer (v Ellemers in drugi 2011, 101), organizaciji prinaša številne pozitivne posledice, kot so večja produktivnost, zmanjšana odsotnost iz delovnega mesta in nižja stopnja fluktuacije. Korporativno vedenje zaposlenih in odnos do dela vključuje več elementov, za to nalogo pa je relevantna organizacijska zavezanost, ki jo predstavljam v nadaljevanju.

Definicija

Zaradi številnih sorodnih pojmov in prepletanj je potrebno pojasniti razumevanje samega pojma zavezanosti (ang. *commitment*), ki jo obravnavam v tem delu. Kot predlaga Podnar (2006, 7–8), uporaba pojma zavezanost, ki se nanaša na odločenost posameznika o nadaljevanju določenega ravnanja v določenem času, v primeru organizacijske zavezanosti na odločenost oz. željo posameznika ostati v organizaciji, omogoča natančnejše in veljavnejše delo s pojmom. Hkrati pa zoži semantično širino, ki jo prinaša pojem pripadnost, in ločuje med njegovimi različni tipi oz. dimenzijami.²

Organizacijska zavezanost se nanaša na zavezanost zaposlenih do organizacije, podjetja oz. delodajalca v drugačni obliki, pri tem pa se je potrebno zavedati, da v sklopu delovnega okolja organizacijska zavezanost predstavlja le enega od možnih objektov. Med ostalimi najdemo še zavezanost poklicu, karieri, vodstvu, sindikatom itd. (Podnar 2006). Organizacijska zavezanost predstavlja kritičen element odnosnega marketinga in eno ključnih spremenljivk, s katero se določa odnos med podjetjem in njegovimi deležniki (Kim in drugi 2010, 559; Podnar 2011, 178), ter pomemben kazalnik odnosa do dela (Hsieh in Chan 2012,

² Zavezanost, pripadnost in predanost označujejo obliko psihološke povezanosti oz. zvezo med posameznikom in podjetjem ter izraža obliko posameznikove vključenosti oz. navezanosti na podjetje (Podnar 2011, 178).

221). Koncept organizacijske zavezanosti je prvi predstavil Whyte leta 1956 in ga opisal kot pojav, ko člani organizacije ne delajo zgolj za podjetje, temveč mu tudi pripadajo. Nanaša se na posameznikov občutek pripadnosti organizaciji in na močno željo, da pripomore k organizaciji in v njej tudi ostane (Hsieh in Chan 2012, 221). Kot dodaja Thornova s sodelavci (2003, 46) pa so se zavezani zaposleni pripravljani tudi osebno žrtvovati za podjetje. Iz relevantne teorije je razvidno, da ne obstaja enotna definicija organizacijske zavezanosti (Podnar 2006), večinski del pa zajamemo z opredelitvijo, da izraža psihološko stanje posameznika v povezavi z organizacijo (Tuzcu 2014, 190) in predstavlja različne oblike posameznikove ne(vezanosti) in (ne)ravnjanja, da bi ostal član organizacije (Caldwell in drugi 1990, 247; Podnar 2011, 178; Podnar 2006, 7). Pri tem pa zavezanost obstaja le, če oba partnerja želita ohranjati odnos, saj se ta pojmuje kot pomemben in se vanj iz obeh strani vlaga določen napor (Podnar 2011, 181). Organizacijska zavezanost se nanaša tudi na vprašanje, kako srečen in zadovoljen je zaposleni v odnosu do organizacije (Podnar 2011, 178).

3.1.1 Teoretični pogledi na zavezanost

Skozi teorijo so avtorji zavezanost obravnavali skozi dva različna pogleda; prvi je usmerjen na objekte zavezanosti, drugi pa na naravo zavezanosti. Prvi tako preučuje objekte, katerim je posameznik pripaden, do njih čuti pripadnost in/ali se vede pripadno. V našem primeru objekt zavezanosti predstavlja sama organizacija. Buchanan (v Wiener 1982, 418) je sicer elemente, na katere se zavezanost nanaša, še dodatno razdelil v tri skupine: cilje in vrednote organizacije, vlogo posameznika v razmerju s cilji in vrednotami ter organizacijo kot tako, stran od njene osnovne instrumentalne vrednosti.

Drugi pristop pa preučuje samo naravo zavezanosti in poskuša opisati naravo odnosa, ki obstaja med posameznikom in podjetjem (Podnar 2011, 178–179; Podnar 2006). Omenjena struja se deli še na dva različna pristopa, kot ju je poimenoval Stevens; psihološki in menjalni. Psihološki pristop, ki sta ga prva predstavila Porter in Smith, je v samem bistvu blizu konceptu identifikacije (Morris in Sherman 1981, 514). Pri tem pa izpostavlja psihološko povezanost, ki jo ima posameznik v odnosu z organizacijo. Sama zavezanost je pri tem definirana kot aktivna in pozitivna naravnost posameznika do organizacije. Kot je izpostavil Porter s sodelavci (v Podnar 2011, 179), je mogoče zavezanost opredeliti na podlagi intenzivnosti identifikacije posameznika z organizacijo in njegove vpletenosti vanjo. Porter je pri tem opredelil tri komponente, ki so jih kasneje povzeli tudi drugi avtorji: (1) močno

prepričanje posameznika v organizacijske cilje in vrednote ter sprejemanje teh, (2) delo, usmerjeno v uresničitev teh ciljev, in močna želja po povečanju uspeha organizacije ter (3) odločenost o nadaljevanju članstva v organizaciji (Randall 1987, 461; Podnar 2011, 179; Drummond v Tuzcu 2014, 190). Primer širše sprejete definicije v sklopu te struje sta ponudila Steers in Mowday (Tuzcu 2014, 190). Organizacijsko zavezanost sta opredelila kot identifikacijo posameznika z organizacijo ter njegovim delom z namenom doseganja organizacijskih ciljev in vrednot. Pri tem lahko dodamo še definicijo Mowdaya (v Turker 2009, 191), da gre za psihološko identifikacijo, ki jo posameznik čuti do organizacije kot svojega delodajalca. V sklopu obravnavnega pogleda je Hunt s sodelavci (v Podnar 2006, 7) predlagal, da gre pri organizacijski zavezanosti za notranje občutenje, verovanje ali niz namer, ki imajo pomemben vpliv pri oblikovanju želje posameznika, ali bo ostal v določeni organizaciji. Pri tem gre v prvi vrsti za posameznikovo željo, pri kateri ga vodijo različni dejavniki in vzgibi.

V sklopu menjalnega pogleda se pripadnost razume kot rezultat menjave prepričanj, spodbud in prispevkov med posameznikom ter organizacijo, nanaša pa se na niz vzajemnih obveznosti med posameznikom in podjetjem (Podnar 2011, 179). Pri tem je pomemben poudarek na uporabnosti članstva kot primarne determinante pri povečevanju posameznikovih prednosti in slabosti v procesu menjave (Morris in Sherman 1981, 513). Temelji namreč na koristnosti, ki jo članstvo prinaša posamezniku, in temu, ali bo posameznik v procesu menjave z organizacijo imel korist ali izgubo. Naravo odnosa med obema akterjema definirajo menjalni vložki. Zavezanost tako predstavlja željo po ohranitvi trenutnega razmerja in aktivnosti, saj bi se v nasprotnem primeru pojavili stroški. Zato velja, da bo posameznik bolj zavezan organizaciji, če je vanjo več vložil oz. bi z odhodom iz nje več izgubil (Podnar 2011, 179). Kot predlagata Morris in Sherman (1981, 513), večja kot je prednost menjave iz pogleda zaposlenega, večja bo njegova zavezanost organizaciji. V sklopu tega pogleda velja izpostaviti še Beckerjevo definicijo (1960, 32–33), ki jo izpelje na podlagi stranskih stav. Trdi, da je zavezanost sestavljena iz implicitne razlage enega mehanizma, ki proizvede konsistentno človeško vedenje. Slednje je tako sicer sestavljeno iz različnih aktivnosti, vendar so te konsistentne, dokler posameznik vidi, da ne glede na zunanjo podobo služijo istemu cilju. Razlaga na podlagi stranskih stav temelji na prepoznanem dodatnem interesu, ustvarjenem z dejanjem, ki ga je posameznik naredil v preteklosti (Becker 1960, 36). Posameznik se tako bolj trudi za izpolnitev želje, za katero se zaveda, da je uresničitev nujno potrebna, saj ima pomemben vpliv tudi na druge interese in dejavnosti, ki izvirajo iz

predhodnih situacij. Tako je prisoten tudi tretji element, stranska stava, ki jo je posameznik sklenil v preteklosti in je odvisna od trenutne odločitve. Becker tako vztraja, da je za razumevanje zavezanosti potrebno razumeti in poznati tri zadeve: (1) predhodna dejanja posameznika, ki imajo določen interes v rezultatu zavezanosti, (2) posameznikovo zavedanje, da je zunanji dejavnik vključen v trenutna dejanja, in (3) rezultat v obliki konsistentne verige dejanj. Pri tem gre sicer za izredno ekonomičen prikaz, ki ni veljaven v vseh družbenih sferah in je težje prepoznan. Pri preslikavi na organizacijsko zavezanost eno izmed stranskih stav zaradi generaliziranih družbenih pričakovanj predstavlja ugled v družbi. Kot prikaže Becker (1960, 37–38), v primeru zaposlitve velja, da je posameznik, ki pogosto menja službo, nezaupljiv in brezciljen. Drugo stransko stavo lahko predstavljajo birokratski dogovori; posameznik tako ne zapusti službe, ker se npr. zaveda pravil o pokojninskem skladu podjetja, ki bi ga ob odhodu izgubil.

Bistvene razlike pri omenjenih pristopih so, da psihološki pristop vidi zavezanost kot razpoloženje, medtem ko ga menjalni pristop vidi kot vedenje. Poleg tega je pri psihološkem pristopu zavezanost razumljena kot posameznikova pozitivna naravnost do organizacije. Menjalni pristop pa trdi, da je posameznik zavezan podjetju zaradi preteklih dejanj in prevelikih stroškov, ki bi jih imel z odhodom. V podjetju tako ostaja zato, ker bi bil zanj odhod predrag (Podnar 2011, 179). Kot izpostavi Podnar (2006, 7), se slabost psihološkega pristopa skriva v tem, da je zavezanost preširoko definirana, prepleta se namreč še z drugimi pojmi (lojalnost, identifikacija, zadovoljstvo z delom, povezanost delovne skupine, protestantska delovna etika, odgovorno vedenje zaposlenih), za katere je bilo z empiričnimi analizami ugotovljeno, da se med seboj razlikujejo.

Delitev na dva dela, instrumentalno-kalkulativen in normativen, ponudi tudi Vardi s sodelavci. V sklopu prvega je zavezanost razumljena kot namera posameznika, da ostane v podjetju v prvi vrsti zaradi lastnega interesa. Ta pa je oblikovan na razmerju med koristmi in stroški, če ostane v podjetju, v primerjavi s koristmi in stroški, če podjetje zapusti. V okviru normativnega pristopa zavezanost predstavlja vsoto ponotranjenih normativnih pritiskov na posameznikovo delovanje v smeri, ki zadovoljuje interese podjetja. Tako se sama pripadnost povezuje s ponosom, moralnimi obvezami, dolžnostjo in samožrtvovanjem (Podnar 2011, 180). Pogled na organizacijsko zavezanost, ki v ospredje postavlja obliko normativne kontrole nad delovanjem zaposlenega, izpostavi tudi Wiener (1982, 419–421). Organizacijska zavezanost po njegovem predstavlja ponotranjen normativni pritisk, ki vpliva na sprejemanje organizacijskih pričakovanj in vrednot kot vodila pri individualnem vedenju. Posameznik se

tako obnaša v skladu z organizacijskimi cilji in interesi. Močnejša kot je zavezanost, močnejša je posameznikova predispozicija, da je v svojih dejanjih voden s ponotranjenimi standardi in ne s presojanjem posledic teh dejanj. Pri tem vedenje zavezanih posameznikov temelji na moralnem prepričanju in ne na njihovi osebni koristi. Wiener (1982, 421) v pogledu ponotranjenega normativnega pritiska še poudari, da mora vedenje, ki je posledica zavezanosti in je odvisno od stopnje zavezanosti, vsebovati tri elemente: (1) osebno žrtvovanje za dobro organizacije, (2) obstoj (neodvisno od nadzora, kazni ali nagrad) in (3) preokupiranost posameznika z organizacijo, tako da ta večji del prostega časa namenja aktivnostim in mislim, ki so povezane z organizacijo. Ko zavezanost vsebuje zgornje tri elemente, gre za stabilno, dolgo vedenje, ki je neodvisno od zunanjega okolja. Vzporednico lahko potegnemo z Randallovo (1987, 431), ki trdi, da močnejša kot je zavezanost, močnejše so predispozicije posameznika, da se ga lahko vodi po ponotranjenih standardih.

3.1.2 Tri dimenzije organizacijske zavezanosti

Trditev, da znotraj organizacijske zavezanosti obstaja več dimenzij, sta že leta 1986 potrdila O'Reilly in Chatman (1986, 497). Najnatančneje pa sta slednje predstavila Natalie Allen in John Meyer skupaj s sodelavci, ki sta tudi ponudila primerno združitev prej predstavljenih dveh struj. Avtorja sta organizacijsko zavezanost opredelila kot psihološki konstrukt, ki določa posameznikov odnos z organizacijo ali drugo entiteto ter vpliva na njegovo odločitev o nadaljevanju članstva v organizaciji (Hsieh in Chan 2012, 221; Kim in drugi 2010, 559; Podnar 2011, 180–1; Tuzcu 2014, 190). Pri tem najbolj zavezani posamezniki nočejo prekiniti delovnega razmerja in najtežje zapustijo organizacijo (Podnar 2011, 180–181; Podnar 2006, 7). Avtorja sta v 90. letih razvila model, ki predstavlja najpomembnejše orodje za preučevanje korporativne zavezanosti. Model je integracija psihološkega in menjalnega pristopa, brez zavračanja ekskluzivnosti, ki je značilno za psihološko strujo (Jaros 2007, 7; Podnar 2006, 7). Kot sta ugotovila Allen in Meyer, je različnim študijam o zavezanosti skupna povezanost z obratom (Podnar 2006, 6). Na podlagi razvite definicije in definicije Bieiblyja, da je zavezanost izrazito vezana na vedenje posameznika v določenem obdobju in predstavlja njegovo odločenost o nadaljevanju določenega ravnanja, sta avtorja oblikovala dva osnovna tipa oziroma dimenziji organizacijske zavezanosti – afektivno in vztrajnostno. Slednji temeljita na dveh različnih pristopih preučevanja, prva na psihološkem in druga na menjalnem (Podnar 2011, 180–181; Podnar 2006, 6). Kasneje, v letih 1990 in 1997, sta svoj model na podlagi Wienerjevega dela, v katerem so kot tretji izvod izpostavljene še etične norme oz. posameznikovi moralni

standardi, dopolnila še s tretjo dimenzijo – normativno (Podnar 2006, 6). Tako sta zaključila, da zaposleni zavezanost podjetja doživijo na treh različnih psiholoških stopnjah (Jaros 2007, 7–8). Vsa stanja določajo posameznikov odnos do organizacije in vplivajo na odločitev o nadaljevanju odnosa (Podnar 2011, 180–181). Obravnavanje organizacijske zavezanosti bo v nalogi tako temeljilo na modelu treh dimenzij pripadnosti Meyerja in Allenove, ki je bil večkrat empirično preverjen in potrjen tako s strani izvornih avtorjev kot tudi drugih raziskovalcev (Kim in drugi 2010, 559).

Afektivna zavezanost

Afektivna zavezanost, ki izhaja iz psihološkega pristopa, temelji na posameznikovi emocionalni povezavi, ki jo zaposleni razvije z organizacijo, najpogosteje na podlagi pozitivnih izkušenj (Jaros 2007, 7), identifikaciji in sodelovanja pri aktivnostih podjetja. Afektivna zavezanost predstavlja željo posameznika po obstoju v organizaciji, afektivno zavezani pa ostajajo v organizaciji, ker sami tako hočejo (»*want to*«) (Podnar 2011, 180–181). Pri tem posameznik želi ohranjati odnos, ker se identificira s podjetjem oz. do njega goji pozitivna čustva, zaposleni, ki imajo močno emocionalno povezavo, pa imajo tako tudi večji namen ostati v organizaciji (Podnar 2011, 180–181; Kim in drugi 2010, 559; Podnar 2006, 7; Hsieh in Chan 2012, 221). K temu lahko dodamo še stopnjo, do katere se posameznik identificira z organizacijo in je vključen v organizacijske cilje (Tuzcu 2014, 190). Zaposleni so tako v dobro organizacije, ki jih prepriča s svojimi cilji in vrednotami, pripravljeni vložiti dodaten napor (Ellemers in drugi 2011, 101). Čeprav je afektivna zavezanost blizu modelu organizacijske identifikacije, ki ga je leta 2004 predstavil Peterson, sta afektivna zavezanost in organizacijska identifikacija dva ločena konstrukta. V dojemanju identifikacije sta namreč jaz in organizacija dojeta kot ena celota, medtem ko pri afektivni zavezanosti ostajata neodvisna in ločena (Kim in drugi 2010, 560). Afektivna zavezanost je najbolj jasno povezana z indikatorjem motivacije zaposlenih (Meyer in Allen v Ellemers in drugi 2011, 101) in predvideva širši nabor močnejšega vedenja kot vztrajnostna ali normativna. Jaros (2007, 11) pa dvomi, da je afektivna zavezanost v svojem bistvu močnejša ali širše obsegajoča, temveč je zgolj boljši napovednik vedenj, kot so fluktuacija, absentizem in uspešnost.

Vztrajnostna zavezanost

Vztrajnostna zavezanost, ki je izpeljana iz menjalnega pristopa, temelji na ekonomskih in družbenih stroških, za katere zaposleni predvideva, da bi jih imel ob odhodu iz organizacije. Bazira na potrebi, zaposleni s to zavezanostjo pa ostajajo v organizaciji, ker nimajo boljše izbire (Jaros 2007, 7; Podnar 2011, 180–181). Vztrajnostna zavezanost je tako posameznikova

težnja, da ostaja član organizacije zaradi prednosti, ki mu jih prinaša članstvo (pokojnina, regres, bonus). Kot je ugotovil Meyer, ima vztrajnostna zavezanost tudi afektivne komponente in lahko prisotnost omenjene zavezanosti pri posameznikih označimo s čustvi, kot sta anksioznost in varnost oz. nevarnost ob upoštevanju stroškov, ki jih ima v povezavi z organizacijo (Jaros 2007, 11). Erdheim, Wang in Zickar so vztrajnostno zavezanost razdelili na tri tipe; (1) predstavo o alternativnih stroških, povzročenih z odhodom iz podjetja, (2) predstavo o stroških, povezanih s službo, kot sta energija in čas za iskanje nove službe, ter (3) nepovezan faktor, kot je menjava prostora (Tuzcu 2014, 191).

Normativna zavezanost

Tretja dimenzija vnaša še etične norme oz. moralne standarde posameznika ter predstavlja moralno oblikacijo posameznika in njegov občutek dolžnosti (Podnar 2011, 180–181). Normativna zavezanost izraža zavezanost, ki jo zaposleni dojemajo kot obvezo do organizacije. Tako predstavlja ponotranjen pritisk, zaradi katerega se počuti moralno dolžnega, da ostane član organizacije. Slednja odraža njegovo čustveno vez, dojemajoče obveznosti in predvidene stroške (Jaros 2007, 7–8). Takšni zaposleni ostajajo v organizaciji, ker se čutijo moralno dolžne oz. so tako naučeni in prepričani, da je tako prav. Enako mero zavezanosti pa bi imeli tudi v odnosu s katerikoli drugim podjetjem. Razvije se skozi socializacijo, v sklopu katere posameznik ponotranji skupek norm o primernem vedenju (Podnar 2011, 180–181). Prva sta normativni vidik pred petindvajsetimi leti predstavila Allenova in Meyer, od takrat pa je opredelitev doživela nekatere spremembe. Osnovna opredelitev je v večjem delu temeljila na Wienerjevem delu o ponotranjenem občutku lojalnosti do organizacije, kasneje pa je bila definicija spremenjena v obvezo, da posameznik ostaja v organizaciji, pri tem pa so bile izključene specifične povezave z družbenimi pritiski glede lojalnosti. Meyer je še leta 2002 modificiral definicijo, ki je po novem odražala recipročno korist, in jo kasneje še razširil v dvodimenzionalen koncept. Slednji vključuje (1) aspekt zadolžene obveze, ki odraža videno potrebo po zadovoljivosti pričakovanj drugih in je povezana s kalkulatивно zavezanostjo, ter (2) aspekt moralnega imperativa, ki odraža željo po izpolnjevanju pomembnih rezultatov, kar je v teoriji povezano z afektivno zavezanostjo (Jaros 2007, 12).

Omenjena integracija upošteva različne tipe in dimenzije, s tem pa zavrača ekskluzivnost, značilno za psihološko strujo. Slednja namreč predvideva, da je zavezanost vedno pozitivno naravnana, ter jo deli zgolj na nižjo in višjo. Poleg tega pa upošteva samo afektivno zavezanost, ne pa tudi vztrajnostne in normativne (Podnar 2006, 7). Pri vseh treh predstavljenih stanjih gre za posamezne dimenzije, ki so pri posamezniku prisotne v drugačni

meri in se med seboj prepletajo, med njimi pa obstaja tudi medsebojni vpliv. Afektivna zavezanost tako lahko vpliva na nastanek normativne ali obratno, vztrajnostna pa zmanjšuje vpliv afektivne (Podnar 2011, 180–1; Podnar 2006, 7). Omenjen model so avtorji pogosto uporabljali za preučevanje vedenja zaposlenih in njihovega odnosa do dela, vključno s fluktuacijo, odsotnostjo z dela, zamujanjem, organizacijskim državljanstvom in uspešnostjo (Jaros 2007, 7).

3.1.3 Dejavniki vpliva na organizacijsko zavezanost

Na dvig organizacijske zavezanosti, ki po Beckerju (1960, 38–39) pri posamezniku ni nujno zavestna in namerna, vpliva več različnih dejavnikov. Najbolj osnovno vse povzamemo z razlago, da posamezniki pridejo v organizacijo z določenimi potrebami, spretnostmi, znanji in pričakovanji, zato želijo delati v okolju, kjer lahko izkoristijo svoje sposobnosti ter zadovoljijo svoje potrebe. V kolikor jim lahko organizacija to zagotovi, to vpliva na dvig organizacijske zavezanosti (Turker 2009, 191). Pri tem je potrebno upoštevati, da zavezanost spodbujajo tako osebne predispozicije kot tudi organizacijska posredovanja (Wiener 1982, 422). Avtorja O'Reilly in Chatman sta kot glavne tri dejavnike vpliva opredelila (1) interes do službe, (2) lojalnost in (3) močno prepričanje v organizacijske vrednote (O'Reilly in Chatman 1986). Vsekakor pa je pri tem potrebno upoštevati, da na vsako posamezno dimenzijo vplivajo drugi dejavniki, ki se lahko med seboj bolj ali manj razlikujejo.

Skozi preučevanje so avtorji razvili seznam vseh dejavnikov, ki vplivajo na vsako izmed treh dimenzij zavezanosti ali pa na zavezanost kot celoto. Vendar slednji kljub številnim poskusom ni celovit in izčrpen. Na širšem seznamu faktorjev se nahaja vse od organizacijske kulture, subkulture in klime, tipa podjetja, poslanstva in aktivnosti podjetja, komuniciranja, delovne in organizacijske etike vedenja, lastnosti nadrejenih pa do zaznanega notranjega in zunanjega organizacijskega okolja ter internega lastništva (Podnar 2006, 8). Dejavnike, ki jih avtorji, predvsem Allenova in Meyer, pripisujejo posamezni dimenziji, predstavljamo v nadaljevanju.

- Afektivna: Na afektivno zavezanost najbolj vplivajo izkušnje pri delu, poleg tega pa še, kot izpostavi Podnar (2006, 8), osebne značilnosti, značilnosti dela (variabilnost, avtonomnost) in organizacijske oz. strukturne značilnosti. Delovne izkušnje imajo na zavezanost še toliko večji vpliv, če zadovoljujejo posameznikovo potrebo po sproščenem počutju znotraj organizacije, kompetentnosti znotraj delovnih vlog in potrebo po identifikaciji z organizacijo. Mathieu in Zajac sta omenjenim dejavnikom v

sklopu meta-analize teorije o dejavnih zavezanosti dodala še: vloge, ki jih ima posameznik znotraj organizacije, odnos med posameznikom in skupino ter posameznikom in nadrejenim, motivacijo v obliki poklicne in sindikalne pripadnosti, interno motivacijo, vključenost v delo, zadovoljstvo z delom³ in izvedbo dela⁴ (Podnar 2006, 8). Kot videno, ima na afektivno zavezanost velik vpliv organizacijska identifikacija, celo tako velik, da se jo pogosto enači z afektivno zavezanostjo. V sklopu tega velja izpostaviti še dela O'Reillyja in Chatmana ter Caldwell s sodelavci, ki pomembno vlogo pripisujejo skupnim vrednotam organizacije in posameznika. Pomembnost pa pripisujejo tudi korporativnemu imidžu, saj ima ta ključen vpliv na samopodobo zaposlenih, kar se posledično zrcali v nižji organizacijski zavezanosti (Caldwell in drugi 1990; Dutton in drugi 1994; Peterson 2004a).

- Vztrajnostna: Nanjo vplivata dva osnovna dejavnika, in sicer pomen in/ali število posameznikovih investicij v organizacijo ter pomanjkanje zaznanih boljših alternativ.
- Normativna: Tudi nanjo vplivata samo dva dejavnika, in sicer posameznikova primarna socializacija ali organizacijska socializacija. Slednja posameznika oblikuje še preden ali pa po tem, ko stopi v izbrano delovno okolje (Podnar 2006, 8).

Potrebno je izpostaviti, da lahko odnos med zaposlenim in organizacijo napreduje samo, kadar se upošteva vse tri dimenzije modela, ki sta ga predstavila Meyer in Allen (Podnar 2006, 7; Hsieh in Chan 2012, 221).

3.1.4 Posledice organizacijske zavezanosti

Organizacijska zavezanost ima številne pozitivne vplive. Že definicija Meyerja in Herscovitchea (v Jaros 2007, 8), da zavezanost veže posameznike k dejanjem, ki so pomembni za doseg enega ali več organizacijskih ciljev, sama po sebi predpostavlja, da je zavezanost za podjetja izredno pomembna in jim prinaša želeno konkurenčno prednost (Thorne 2003, 50; Maignan in Ferrell 2001, 46). Glavne prednosti zavezanosti, kot izpostavi Podnar (2006, 10), so, da zaposleni želijo ostati v organizaciji dlje časa, pri določenih oblikah pa zaradi želje po ohranitvi odnosa v sam odnos vlagajo več truda, kar vpliva tako na posameznika kot tudi na organizacijo. Pri tem O'Reilly in Chatman (1986, 497) izpostavita, da večja zavezanost zaposlenih prinaša tudi bolj želeno vedenje. Zavezanost zaposlenih bi tako morala predstavljati cilj vsake organizacije, saj vodi k želenemu vedenju, in sicer v skladu z

³ Med drugim: nadzor, sodelavci, notranje in zunanje zadovoljstvo, napredovanje, plača, delo samo po sebi.

⁴ Med drugim: doseganje norme in drugih kriterijev vrednotenja dela, zaznane alternative dela, produktivnost, namera po odhodu iz podjetja.

interesi organizacije (Wiener 1982, 418; O'Reilly in Chatman 1986, 497). Ali je določena zavezanost dobra ali slaba za organizacijo, je odvisno predvsem od ciljev in pričakovanj same organizacije. Kadar so cilji neprimerni, lahko visoko zavezani posamezniki vložijo veliko truda za njihovo uresničitev in se žrtvujejo za napačne cilje. Kadar pa so cilji pravilni, se visoka zavezanost zrcali v trdnem odnosu med zaposlenimi in organizacijo, uspešnosti ter možnosti nevsiljive in ugodne organizacijske kontrole nad vedenjem posameznikov (Wiener 1982, 421).

Organizacijska zavezanost tako za podjetje prinaša številne pozitivne posledice, kot so:

- visoka stopnja napora, ki ga zaposleni vložijo v dobro organizacije, ter posledično boljša izvedba dela in produktivnost (Buchanan v Podnar 2006; Peterson 2004a; O'Reilly in Chatman 1986; Brammer in drugi 2007, 7),
- močna želja ostati v organizaciji in manjša fluktuacija zaposlenih (Buchanan v Podnar 2006; Caldwell in drugi 1990; Maignan in Ferrell 2001; Peterson 2004a; Morris 1981, 512; Wiener 1982, 419; Brammer in drugi 2007, 7),
- zmanjšanje absentizma in boljše vrednotenje podjetja (Peterson 2004a; Brammer in drugi 2007, 7; Buchanan v Podnar 2006),
- večje zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih (Maignan in Ferrell 2001, 46; Peterson 2004a),
- sprejemanje glavnih vrednot in ciljev organizacije (Buchanan v Podnar 2006),
- pozitivno vrednotenje organizacije (Buchanan v Podnar 2006),
- recipročen niz obveznosti med podjetjem in zaposlenimi (Buchanan v Podnar 2006),
- privlačnost podjetja za talentirane zaposlene (Brammer in drugi 2007, 7).

Slednje za seboj potegne še številne druge pozitivne posledice. Če omenimo obstanek v podjetju oz. nižjo mero fluktuacije, ki je najbolj izrazita, organizacijska zavezanost prinaša podjetju pozitivne posledice tudi v obliki zmanjšanja stroškov za odpravnine, zamenjavo kadra in usposabljanje novih zaposlenih. Neželeni odhodi lahko namreč povzročijo velike stroške in zmanjšajo produktivnost podjetja (Riordan in drugi 1997, 405). Meyer (v Brammer in drugi 2007, 7) izpostavi še dodatne prednosti, ki jih prinaša za zaposlene, in sicer zmanjšuje stres, pozitivno vpliva na zdravje in tudi na (ne)službene konflikte.

Glede na posamezne kategorije Podnar (2006, 8–9) sklene, da ima največje pozitivne vplive afektivna zavezanost, ki vpliva na zmanjševanje odsotnosti z dela, večjo produktivnost, obstanek v podjetju, odgovorno vedenje, večji napor in večje zadovoljstvo zaposlenih.

Vztrajnostna zavezanost ima močno povezanost z obstankom v podjetju, nobene povezave pa nima z zadovoljstvom zaposlenih. Neenotne pa so raziskave pri normativni zavezanosti, čeprav je bil v večini primerov ugotovljen pozitiven vpliv na obstanek v podjetju, večji napor zaposlenih in njihovo večje zadovoljstvo. Ni pa bil ugotovljen pozitiven vpliv na zmanjševanje izostanka z dela oz. je bil celo negativen, enako pa velja tudi za vpliv na večjo produktivnost in odgovorno vedenje zaposlenih v odnosu do podjetja. Za podjetja je najpomembnejša afektivna in tudi normativna zavezanost, medtem ko vztrajnostna, čeprav ima pozitiven vpliv na obstoj v podjetju, ni zaželena. Za podjetje je namreč pomembnejše dejstvo, kaj in kako posameznik dela, kot pa vprašanje, ali si želi ostati v organizaciji ali ne (Podnar 2006, 8–9).

Tabela 3.1: Vpliv posameznih dimenzij zavezanosti

	Afektivna zavezanost	Vztrajnostna zavezanost	Normativna zavezanost
Zmanjševanje absentizma in boljše vrednotenje podjetja	DA ++	NE -	DA/NE
Večja produktivnost in boljša izvedba dela	DA ++	NE -	DA/NE
Obstane v podjetju	DA ++	DA ++	DA +
Odgovorno ravnanje in dodatni napor zaposlenih	DA ++	NE -	DA +
Zadovoljstvo zaposlenih	DA	/	DA +

Legenda: obstoj zavezanosti (DA/NE), pozitivna ali negativna zavezanost (+/-)

Vir: prirejeno po Meyer in Allen, 1997, 23–40 (v Podnar 2006, 10).

3.1.4.1 Stopnje in učinki zavezanosti

Teorija se pri organizacijski zavezanosti osredotoča in priznava predvsem pozitivne posledice, pri temu pa delo Randallove predstavlja redko izjemo. Avtorica je namreč pri svojem pregledu posledic, ki jih imajo nizka, srednja in visoka organizacijska zavezanost, izpostavila tako negativne kot tudi pozitivne vidike (Podnar 2006, 10). Večina avtorjev se je namreč v zadnjih letih strinjala, da organizacijska zavezanost prinaša pozitivne posledice, kljub temu pa jih obstaja kar nekaj, ki trdijo nasprotno. Eno izmed pomembnejših del, ki pojasnjuje slabosti pretirane zavezanosti, je v 50. letih prejšnjega stoletja napisal Whyte in nosi naslov *The Organization Man*. V delu avtor izpostavi, da visoka organizacijska zavezanost vpliva na pomanjkanje kreativnosti, nasprotovanje spremembam, pretiran stres in napetost v neslužbenih odnosih, pretirano navdušenje nad ujemanjem z organizacijo,

neučinkovito uporabo človeških resursov in pripravljenost zaposlenih na sodelovanje v korporativnem kriminalu za dobro podjetja (Randall 1987, 460).

Najpomembnejše ugotovitve Randallove (1987, 466) pa so, da je nizka stopnja zavezanosti v večini primerov nefunkcionalna tako za posameznika (karierni manko) kot tudi za organizacijo (nelojalna, nestanovitna delovna sila). Pri srednji stopnji zavezanosti pa prednosti že premagajo slabosti; delovna sila je namreč stalna in zadovoljna, zaposleni se lahko prilagodijo zahtevam, hkrati pa je omogočeno balansiranje med potrebami posameznika in potrebami korporacije. Čeprav tudi visoka zavezanost prinaša nekaj slabosti, velja, da zagotavlja več funkcionalnih kot disfunkcionalnih posledic. Posamezniki hitreje napredujejo, proizvodnja je hitrejša in kakovostnejša, podjetje ima stabilno delovno silo in lažje dosega organizacijske cilje. Randallova še izpostavi, da je potrebno previdno pristopati do enoznačnega pojmovanja pozitivnih posledic zavezanosti ter se zavedati U-krivulje. V nadaljevanju predstavljamo pregled potencialnih pozitivnih in negativnih učinkov, ki jih imajo posamezne stopnje organizacijske zavezanosti tako na posameznike kot tudi na samo korporacijo.

Tabela 3.2: Potencialni pozitivni in negativni učinki organizacijske zavezanosti

		Posameznik		Organizacija	
		<i>Pozitivne</i>	<i>Negativne</i>	<i>Pozitivne</i>	<i>Negativne</i>
Stopnje vrinadnosti	Nizka	- Posameznikova kreativnost, inovativnost in originalnost - Učinkovitejša izrabljanje človeškega vira	- Počasnejša poklicna uspešnost in napredovanje - Osebn stroški, povezani z nerazumevanjem drugih - Možna izključitev, izhod ali nasprotovanje ciljem organizacije	- Odhod ali odsotnost delavcev z nizko pripadnostjo prepreči, da bi naredili veliko škodo, odnos do organizacije ostalih pa se lahko popravi, če so moteči zaposleni odsotni - Nadomestitve tovrstnih zaposlenih lahko pripeljejo v organizacijo nova znanja - Koristi kreativnih idej na dolgi rok	- Visoka fluktuacija kadrov, lenoba, pomanjkanje intence po dolgoročnem odnosu, nizka kakovost dela, nelojalnost podjetju, nelegalne aktivnosti proti podjetju, omejeno delovanje izven formalnih nalog, uničujoč vzor drugim, kreativnost z negativnimi posledicami, omejen nadzor podjetja nad zaposlenimi.
	Zmerna	- Stopnjevan občutek	- Priložnosti za	- Dvig trajanja dela	- Zaposleni lahko

	pripadnosti, varnosti, učinkovitosti, lojalnosti in dolžnosti - Kreativni individualizem - Ohranitev identitete, različne od organizacije	napredovanje so lahko omejene - Težki kompromisi v odnosu do pripadnosti drugim objektom	zaposlenega, omejevanje vzgibov po odpovedi, omejena fluktuacija in večje zadovoljstvo z delom	omejijo trud izven predpisanih dolžnosti in odgovorno vedenje - Zaposleni uravnavajo zahteve podjetja z zahtevami, ki niso povezane z delom - Možen padec v organizacijski uspešnosti
Visoka	- Posameznikovo napredovanje v karieri in dvig »njegove vrednosti« - Vedenje je nagrajeno s strani organizacije - Strast opravljanja dela	- Posameznikova rast, kreativnost, inovacije in priložnosti za mobilnost so potlačeni - Biro apatičen odpor do sprememb - Stres in napetosti v socialnih in družinskih odnosih - Pomanjkanje solidarnosti vrstnikov - Omejen čas in energija za organizacije, v katerih ni zaposlen	- Zanesljiva in stabilna delovna sila - Zaposleni sprejemajo zahteve organizacije po večji produktivnosti - Visoka raven konkurenčnosti in izvedbe pri delu - Organizacijski cilji so lahko doseženi	- Neizkoriščenost človeških virov - Pomanjkanje organizacijske fleksibilnosti, inovativnosti in prilagodljivosti - Neomajno zaupanje v pretekle politike in procedure - Iritacije in antagonizmi zavistnih delavcev - Ilegalna/neetična dejanja, narejena v imenu organizacije

Vir: Prirejeno po Randallovi (1987, 461) in Podnarju (2006).

3.1.5 Razlikovanje med organizacijsko zavezanostjo in organizacijsko identifikacijo

Kot poudarita Ashforth (v Podnar 2011, 178) in Wiener (1982, 418), je zavezanost izredno podobna organizacijski identifikaciji, saj se ukvarja z vezjo med posameznikom in okoljem, s to razliko, da pri zavezanosti ne gre za to, kako posameznik definira sebe skozi organizacijo (Podnar 2011, 178). Za lažje razumevanje na kratko opredelimo organizacijsko zavezanost. Ta predstavlja posebno obliko socialne identitete, znotraj katere se posamezniki identificirajo v okviru članstva v določeni organizaciji (Dutton in drugi 1994; Ashforth in Mael 1989, 22).

Kot jo je opredelil Reade (v Podnar in drugi 2011, 1400), gre za proces psihološkega povezovanja med posameznikom in organizacijo, v kateri je zaposlen. Pri tem posameznikovo samopojmovanje obsega lastnosti, identične tistim v zaznani organizacijski identiteti (Dutton in drugi 1994, 239). Duttonova s sodelavci (1994, 239) pa organizacijsko identifikacijo opredeli kot nivo, do katerega člani organizacije sebe opredeljujejo z enakimi lastnostmi, kot po njihovem dojetanju definirajo organizacijo. Mael in Ashforth (1992, 103–104) poudarita, da gre pri tem za dojetanje enosti z organizacijo, kar s seboj prinaša tudi izkustvo uspeha ali poraza organizacije kot svojega lastnega. Zaposleni se tako, kot če bi bili člani nogometnega kluba, podobno odzovejo na uspeh organizacije, čeprav nima povezave z njihovim osebnim uspehom (Turker 2009, 190–191).

Več avtorjev je potrdilo, da na zavezanost pomembno vpliva prav organizacijska identifikacija. Mael in Ashforth sta dokazala, da organizacijska identifikacija vpliva na podporo in zavezanost zaposlenih do organizacije (Mael in Ashforth 1992, 105), močno povezavo pa je potrdil tudi Wiener (1982, 422). Dalje je Ambrose (v Gond in drugi 2010, 21) pokazal, da je povezava med osebnostno in organizacijsko etiko povezana s povečanim nivojem zavezanosti, zadovoljstva s službo in zmanjšanjem fluktuacije.

3.2 Teorija socialne identitete

Številni avtorji so prišli do ugotovitve, da lahko odnos med DOP in odnosom zaposlenih do službe pojasnimo s pomočjo teorije socialne identitete (Peterson 2004a, 298; Kim in drugi 2010, 560). Za lažje razumevanje same povezave je v nadaljevanju poglavja tudi podrobneje predstavljena.

TSI je omogočila večje razumevanje skupinskih procesov in interakcij znotraj skupin v sklopu organizacijske identifikacije (Mael in Ashforth 1992, 104). Kot poudari Podnar (2004, 48), TSI bolj kot katerakoli druga raziskovalna tradicija poudarja družbenost identitete človeka. Človek je namreč družbeno bitje, pri tem pa je razpet med osebne in skupinske lastnosti, s katerimi se želi identificirati ali disidentificirati. Posameznik si tako ustvarja različne socialne identitete, ki ga označujejo kot edinstvenega. Pri tem socialna identiteta predstavlja niz socialnih identifikacij posameznika, slednjo pa lahko opišemo kot občutek enosti z eno ali več socialnimi kategorijami, ki so za posameznika pomembne. Kategorije pa postanejo skupne prav na ta način – ko se člani kategorije prepoznajo kot člani in se skupinsko identificirajo. V literaturi o organizacijskem vedenju se uporablja TSI kot delovni

okvir, ki pomaga razumeti in napovedati odnos ter vedenje posameznih zaposlenih (Ashforth in Mael 1989, 20).

3.2.1 Teorija socialne identitete znotraj organizacije

Za nalogo je še posebej pomembno delo Ashforth in Maela, ki preučuje TSI znotraj organizacije. Delo določa, da je družbena identifikacija (1) dojemanje posameznika znotraj skupine posameznikov, (2) odvisna od kategorizacije posameznikov, razlikovanja in ugleda skupine ter (3) vodi k aktivnostim, ki se ujemajo z identiteto, stereotipnimi predstavami sebe ali drugih, hkrati pa so tradicionalno povezane s skupinsko formacijo in krepijo vplive na samo identifikacijo. V organizacijah, ki se lahko pohvalijo s karakteristikami, ki zadovoljujejo potrebe zaposlenih (pozitiven imidž, ki odraža identiteto zaposlenih), bodo zaposleni bolj nagnjeni k povezovanju z organizacijo, kar vodi k močnejši zavezanosti. Kadar organizacija ohranja in izraža pozitiven korporativni imidž, bo ustvarila povezavo z zaposlenimi in želeno obliko zavezanosti (Ashforth in Mael 1989). TSI predlaga, da posameznik dojema sebe v okvirih skupine, religijske opredeljenosti, spola in članstva v organizaciji, v kateri je zaposlen, ter na ta način klasificira sebe in druge (Brammer in drugi 2007, 7). To na posameznike prenaša določene lastnosti organizacije in jim hkrati predstavlja vir vrednot. Posamezniki na podlagi teh težijo k ustvarjanju ali krepitvi njihove pozitivne samopodobe, in sicer na podlagi primerjave sebe in njihove skupine z drugimi posamezniki in drugimi skupinami (Ashforth in Mael 1989). Obstaja več razlag, zakaj bi člani definirali svojo samopodobo v sklopu določene skupine. Ena izmed možnih je, da z identifikacijo z uspešno skupino spodbudijo tudi svojo samopodobo, s tem pa, pri primerjavi svoje skupine z manj uspešno, povečajo tudi svoje samospoštovanje (Smith in drugi v Peterson 2004a, 299). Pozitivna primerjava tako vodi h krepitvi samopodobe, negativna pa jo zmanjšuje, kar posledično zmanjšuje tudi samospoštovanje (Brammer in drugi 2007, 7). Na intenzivnost organizacijske identifikacije vplivajo percepcija organizacije, prepričanja članov glede razlikovanja ter osrednje in trajne lastnosti organizacije (Dutton in drugi 1994, 239). Na podlagi tega lahko sklenem, da cenjene organizacijske karakteristike prinašajo zadovoljstvo in zavezanost članstvu ter organizaciji (Peterson 2004a, 298; Ellemers in drugi 2011, 98).

4 Povezava med DOP in zaposlenimi

Zaposleni so bili v preteklih delih, ki so preučevala vpliv DOP, deležni malo pozornosti (Peterson 2004a; Gond in drugi 2010; Brammer in drugi 2007). Teoretska in raziskovalna dela s tega področja se pri predmetu raziskovanja delijo v dve kategoriji. Prva, ki je večinsko

zastopana, preučuje, kako DO aktivnosti vplivajo na bodoče zaposlene s povečanjem privlačnosti podjetja; druga pa, kako DO aktivnosti vplivajo na trenutne zaposlene (Turker 2009, 190; Kim in drugi 2010), na kar se osredotoča tudi v ta naloga.

V sklopu prve kategorije na kratko navajam ugotovitve, da DO aktivnosti ustvarjajo pozitiven ugled za podjetje in povečujejo njegovo privlačnost potencialnega delodajalca. DOP namreč poveča zaupanje v organizacijo pri iskalcih zaposlitve, ki pred tem niso imeli nobenih interakcij s specifično organizacijo. Korporacija ima tako na voljo večji bazen potencialnih kandidatov, iz katerega lahko izbere najboljšega in najprimernejšega zaposlenega (Turker 2009, 190; Gond in drugi 2010, 4; Brammer in drugi 2007, 4). Kot poudarita Laszlo in Zhexembayeva (2011, 19–20), je že raziskava⁵ iz leta 1997, ki jo je objavil McKinsey & Company, pokazala, da je pristop »Rešimo svet« eden izmed štirih ključnih načinov, kako privabiti najboljši kader. In tudi danes dejavnik DOP ostaja eden izmed glavnih dejavnikov, ki privabljajo zaposlene. Organizacija Net Impact je tako v letu 2006 ugotovila⁶, da kar 80 odstotkov MBA študentov iz ZDA in Kanade želi v življenju delati v DO podjetju, medtem ko je kar 59 odstotkov želelo najti takšno priložnost takoj po dokončanju študija. Te in druge študije jasno kažejo, da prizadevanja podjetja k ustvarjanju boljšega sveta pomembno vplivajo na to, ali bodo prizadevanja za zaposlitev primerne kadra uspela ali ne. Še pomembnejše od tega, kako pridobiti primerne zaposlene, pa je, kako jih obdržati, kar pa se že navezuje na drugo smer raziskovanja. V njej sicer najdemo manjše število del, ki preučujejo interni vpliv DOP na zaposlene, osredotočajo pa se večinoma na posamezne dimenzije odnosa zaposlenih (Gond in drugi 2010, 4). Prva sta bila Gavin in Maynard (v Peterson 2004a, 301), ki sta ugotovila, da DO aktivnosti podjetja (s področja varovanja okolja in zagotavljanja enakih delovnih priložnosti) vplivajo na večje zadovoljstvo zaposlenih.

Posledica, ki jo še prinaša zaznana DOP s strani zaposlenih, čeprav spada v eksterne učinke, je tudi »*word of mouth marketing*«⁷. Zaposleni v tem primeru predstavljajo ambasadorje podjetja, saj s komuniciranjem DO aktivnosti v javnosti krepijo njegov ugled. Kot izpostavi avtorica Bhattacharya s sodelavci (2007), bodo zaposleni, ki so zadovoljni in

⁵ V raziskavi, ki je potekala eno leto, je sodelovalo 77 podjetij in 6.000 managerjev.

⁶ Raziskavo so opravili leta 2006 med 2.100 MBA študenti iz 87 različnih programov v ZDA in Kanadi.

⁷ Pri »*word of mouth marketingu*« gre za proces, v katerem so sporočila komuniciranja verbalno orodje enega posameznika do drugega. V ta proces so vključeni številni posamezniki, od zaposlenih, do novinarjev in kupcev, skratka vsi, ki govorijo o organizaciji. Pomemben dejavnik predstavljajo zaposleni, ne glede na to, če so vpeti v direktno prodajo in uradno srečujejo potrošnike oz. eksterno javnost. Za komunikatorja je to težko nadzorovati, vendar predstavlja zelo močen proces.

zavezani podjetju, to tudi priporočali svojim prijateljem in družini kot dobrega zaposlovalca. Pri tem pa je pomemben poudarek Golobove in Podnarja (2007, 19), da podjetje s komuniciranjem o svoji DO zunanjim javnostim ne vzbuja zaupanja in deluje nekredibilno, v kolikor ga niti zaposleni ne vidijo kot DO podjetje.

4.1 Posledice DOP na obstoječe zaposlene

Številne študije so potrdile, da DO aktivnosti vplivajo na odnos zaposlenih do podjetja in dela. DOP namreč predstavlja odlično orodje internega marketinga za motiviranje zaposlenih, ozaveščanje o organizaciji in dojemanje njene pravičnosti ter ustvarjanje povezave z zaposlenimi (Maignan in drugi 1999, 465; Gond in drugi 2010, 4). Podjetja lahko tako z izvajanjem DO programov, ki jih, kot bomo videli v nadaljevanju, tudi komunicirajo, dejansko pripomorejo k izboljšanju morale zaposlenih in ustvarjanju dobrega počutja (Waddock in Googins 2011, 34; Hsieh in Chan 2012, 220; Tuzcu 2014, 188). Lewin (v Peterson 2003, 617) je prišel do ugotovitve, da je bila morala zaposlenih v podjetjih, ki so bila aktivno vpeta v DO programe, trikrat višja kot v tistih, ki niso bila. Slednje lahko pojasnimo z dognanji številnih avtorjev, da DO aktivnosti, ki jih zaposleni poznajo, vplivajo na dve pomembnejši komponenti odnosa zaposlenih; na organizacijsko zavezanost (Riordan in drugi 1997; Ellemers in drugi 2011, 108; Peterson 2004b; Brammer in drugi 2007; Turker 2009) in zadovoljstvo s službo (Ellemers in drugi 2011, 108; Tuzcu 2014, 188). Zaposleni so namreč v podjetju, ki sledi DO programom, bolj zadovoljni, ponosni in se dobro počutijo, da delajo v takšnem podjetju. To pa vpliva tako na zadovoljstvo zaposlenih kot tudi na izpolnjevanje njihovih delovnih nalog (Waddock in Googins 2011, 34; Hsieh in Chan 2012, 220). Raziskava iz leta 2007, ki jo je opravil Net Impact, je pokazala, da bi kar 90 odstotkov posameznikov pod enakimi plačilnimi in delovnimi pogoji zapustilo trenutno službo ter raje delalo za podjetje, za katerega verjamejo, da je družbeno bolj odgovorno (Laszlo in Zhexembayeva 2011, 20). Kot trdi Mamantov (2009, 34), podjetja, ki v težjih gospodarskih časih ne popustijo, prispevajo k lojalnejšim in hvaležnejšim zaposlenim, ki po izboljšanju razmer pomembno prispevajo h konkurenčni prednosti. Kot izpostavi Thornova s sodelavci (2003, 50), pa zaposleni, ki dojemajo podjetje kot DO, tudi sami čutijo obvezo, da se do vseh deležnikov, notranjih in zunanjih, obnašajo odgovorno, s tem pa strankam in delničarjem zagotovijo kar najboljšo vrednost.

Podjetja, ki pri svojih deležnikih izpolnijo ekonomska in legalna pričakovanja, so uspešnejša pri uresničevanju svojih ciljev in zadovoljevanju različnih potreb. Z DO aktivnostmi lahko podjetja pomembno zadovoljijo potrebe svojih zaposlenih, v kolikor je prej

urejeno tudi ekonomsko in legalno področje, kar pa pozitivno vpliva na organizacijsko zavezanost in zadovoljstvo s službo (Tuzcu 2014, 188). V nadaljevanju bom podrobneje razdelala povezavo med DOP in zavezanostjo, ki predstavlja osrednji element naloge. Z njo bom namreč, tako kot predlaga Peterson (2004a, 299), učinkovito preverila konkreten vpliv na enega izmed elementov, ki je sestavni del odnosa zaposlenih do dela in organizacije.

4.2 DOP in organizacijska zavezanost

Številne študije so potrdile močno povezavo med DOP in zavezanostjo zaposlenih (Brammer in drugi 2007; Maignan in Ferrell 2001, Peterson 2004a). Kot sta predlagala Maignan in Ferrell (2001, 40), DOP spodbudi zavezanost zaposlenih na različne načine: (1) z izpolnjevanjem zahtev zaposlenih na njihovem delovnem mestu, (2) z reševanjem težav v družbi, kot je varovanje okolja ali podpiranje deprivilegiranih skupin, ter (3) z delovanjem, na katerega so lahko zaposleni ponosni. Trud, vložen v katerokoli od štirih dimenzij DOP, tako prinaša občutek ponosa in pripadnosti. Zaposleni namreč do svojih delodajalcev nimajo zgolj ekonomskih, ampak tudi družbena in čustvena pričakovanja, prav ta pa se lahko zadovoljijo z DO aktivnostmi. Na ta način se pomembno poveča zavezanost, kot poudari Tuzcu (2014, 191), še posebej afektivno in normativno.

Turkerjeva (2009, 189) z empiričnimi rezultati dokaže, da vedenje, ki pozitivno vpliva na deležnike in presega ekonomski interes, pozitivno vpliva na organizacijsko zavezanost. Tudi Thornova s sodelavci (2003, 48) izpostavi, da obstaja velika povezava med zaznано DO podjetja s strani zaposlenih in zavezanostjo zaposlenih, saj nivo njihove zavezanosti določajo etični standardi podjetja. Višji kot so standardi, bolj zavezani so zaposleni podjetju, z dvigom standardov pa se lahko vpliva tudi na dvig zavezanosti. S tem pa so zaposleni bolj nagnjeni k uresničevanju visokokakovostnih zahtev dela. Pozitivno povezavo med DOP in organizacijsko zavezanostjo potrdi tudi Brammer s sodelavci (2007), in sicer natančnejše med zaznanimi eksternimi DO dejavnostmi (filantropija, dobrodelni prispevki, donacije družbi, odnos do okolja in zunanjih deležnikov). Pri razlagi temelji na tezi, da so zunanje DO aktivnosti diskrecijske in nimajo nobenega direktnega ter pozitivnega vpliva na zaposlene, zato povezava med organizacijsko zavezanostjo obstaja na podlagi krepitve osebne identitete, kot to pojasnjuje TSI.

Pri tem Maignan in Ferrell (2001, 46) izpostavita, da ima samo neomejena dimenzija ugodne posledice na zavezanost zaposlenih. Glede na to bi lahko sklepali, da se zaposleni še

posebej odzivajo na DO prizadevanja podjetij, ki presegajo ekonomske, legalne in etične zahteve.

Tabela 4.1: Pregled glavnih empiričnih ugotovitev o vplivu DOP na organizacijsko zavezanost

Avtor (leto dela)	Maignan, Ferrell, Hult (1999)	Maignan in Ferrell (2001)	Peterson (2004)	Aquilera, Rupp, Ganapathi in Williams (2006)	Brammer, Millington in Rayton (2007)
Teoretski pristop	Teorija virov konkurenčne prednosti	Teorija virov konkurenčne prednosti	Teorija družbene identifikacije	Teorija organizacijske pravičnosti	Teorija družbene identifikacije
Neodvisna spremenljivka (relevantna)	DOP	DOP	DOP	DOP	DOP
Odvisna spremenljivka (relevantna)	Zavezanost zaposlenih	Zavezanost zaposlenih	Zavezanost zaposlenih	Zavezanost zaposlenih	Zavezanost zaposlenih
Metoda raziskovanja	Anketni vprašalnik	Anketni vprašalnik	Anketni vprašalnik	Anketni vprašalnik med zaposlenimi	Anketni vprašalnik med zaposlenimi
Vzorec	210 marketing managerjev in 154 starejših študentov marketinga	120 francoskih managerjev	278 poslovnežev	116 zaposlenih iz petih indijskih podjetij	4.712 zaposlenih iz finančnega sektorja
Analiza	Strukturno modeliranje	Strukturno modeliranje	Hierarhična multiregresija	Regresijska analiza	Regresijska analiza
Ugotovitve	Pozitiven vpliv DOP na zavezanost zaposlenih	Vpliv DOP na zaposlenih je pozitiven, pri tema je samo neomejena odgovornost močno povezana z zavezanostjo zaposlenih	Zaznana DOP pozitivno vpliva na zavezanost zaposlenih, pri tem močneje vpliva na zaposlene, za katere je DOP pomembna	Močan vpliv DOP na zavezanost zaposlenih	Pozitiven vpliv zunanje DOP na zavezanost, pri tem pomembno vlogo igra spol

Vir: Gond in drugi (2010); Brammer in drugi (2007); Peterson (2004a); Maignan in Ferrell (2001) ter Maignan in drugi (1999).

4.2.1 Razlaga povezave med DOP in organizacijsko zavezanostjo

Za razumevanje obravnavanega fenomena je relevantno, da v tem delu na kratko pojasnimo povezavo med DOP in organizacijsko zavezanostjo. Pri tem bom temeljila na TSI kot mehanizmu za razlago tako posrednega kot tudi neposrednega vpliva DOP na zaposlene. Študije številnih avtorjev, kot so Duttonova in drugi (1994), Maignan in Ferrell (2001), Brammer in drugi (2007), Peterson (2004a) ter Turkerjeva (2009), so prav s pomočjo TSI potrdile močno povezanost med vplivom DOP na organizacijsko zavezanost zaposlenih. Avtorji trdijo, da DOP vpliva na zavezanost zaposlenih, ker (1) naredi delovne obveznosti prijetnejše za zaposlene in (2) ponuja vidne aktivnosti, ki med zaposlenimi generirajo občutek ponosa (Maignan in drugi 1999, 459). Pri tem pa je, kot predlagajo številni avtorji (Ashforth in Mael 1989; Dutton in drugi 1994; Peterson 2004a), potrebno izpostaviti tudi ugled organizacije. Različni avtorji predlagajo, da podjetje z izvajanjem DO programov, izkazovanjem interesa in skrbjo za družbene ter okoljske težave preko organizacijske identifikacije pozitivno vpliva na organizacijski ugled. Zaposleni se namreč s ponosom identificirajo z organizacijo z želenim ugledom, ker to krepi njihovo samopodobo (Maignan in Ferrell 2001) in pozitivno vpliva na njihovo zavezanost (Dutton in drugi 1994, 242; Turker 2009, 201; Hsieh in Chan 2012, 227; Gond in drugi 2010, 5; Ellemers in drugi 2011; Peterson 2004a, 299). Nasprotno pa ima slab ugled organizacije, ki temelji na DO aktivnostih, negativen vpliv na odnos zaposlenih, ker to znižuje njihovo samopodobo (Dutton in drugi 1994; Peterson 2004a, 299). Dela s tega področja (Tuzcu 2014; Gond in drugi 2010; Kim in drugi 2010; Peterson 2004a) tako temeljijo na ugotovitvi, da zaznana DOP vpliva na večjo zavezanost zaposlenih, saj ti skozi identifikacijo s podjetjem pridobijo pozitiven občutek, ki ga oblikujejo vrednostne karakteristike. Slaba predstava kot posledica slabega ugleda pa ima negativen vpliv na posameznikovo samopodobo, kar lahko vodi k manjši zavezanosti (Peterson 2004a, 313). Cenjene lastnosti organizacije, sploh ob primerjavi z drugimi podjetji, so namreč vir organizacijskega ponosa za posamezne zaposlene. Tako se med zaposlenimi in organizacijo vzpostavi emocionalna povezava, saj so ponosni, da so člani takšne organizacije, to pa posledično pozitivno vpliva na organizacijsko zavezanost (Peterson 2004a; Turker 2009, 192 in 201; Tyler s sodelavci v Ellemers in drugi 2011, 100; Mamantov 2009, 33–34). Nekateri avtorji pri tem še izpostavijo, da je ponos pri motiviranju in vedenju zaposlenih prav toliko pomemben kot materialno plačilo ali celo bolj (Ellemers in drugi 2011, 100). Za primer; če podjetja zavajajo kupce ali jih na kakšen drugačen način oškodujejo, lahko zaposleni občutijo sramoto, v nasprotnem primeru, ob skrbi za kupce, pa so zaposleni ponosni na članstvo v organizaciji. V tem primeru, ob upoštevanju TSI, si člani družbene skupine

delijo (ne)uspeh z organizacijo, poleg tega pa dobivajo odziv s strani kupcev, kar predstavlja enega izmed najefektivnejših načinov merjenja organizacijskega uspeha (Turker 2009, 192).

Na podlagi teorije, da organizacijska identifikacija pomembno vpliva na organizacijsko zavezanost (Wiener 1982; Mael in Ashforth 1992; Gond in drugi 2010), je tako pomemben poudarek Chatmana, da je organizacijska zavezanost močno povezana z odnosom podjetja do etičnih vprašanj in konsistentnostjo tega odnosa pri vrednostnem ocenjevanju samega zaposlenega. Zaposleni so tako pripravljene delati za organizacijo, ki ima paralelne vrednote z njihovimi. Slednje ob upoštevanju O'Reillyja in Chatmana zagotavljajo večjo organizacijsko zavezanost (Dutton in drugi 1994, 256–257), v neskladju vrednot pa njen padec (O'Reilly in Chatman 1986; Dutton in drugi 1994, 256–257). Kot je ugotovil Chong (2009, 111), lahko podjetje, ki načrtuje in izvaja DO programe, usklajene s korporativno identiteto in vrednotami, pričakuje močnejšo zavezanost zaposlenih. Prav usklajenost z osnovnimi vrednotami in dodaten prispevek družbi še okrepi zavedanje organizacijske identitete in s tem tudi zavezanost.

DOP tako z ustvarjanjem emocionalne povezave in pozitivne organizacijske identifikacije pozitivno vpliva na, predvsem afektivno, zavezanost (Peterson 2004a; Tyler 2000 v Ellemers in drugi 2011, 100; Turker 2008; Tuzcu 2014; Kim in drugi 2010, 565). Zaznana DOP ima tako dokazan vpliv na zavezanost zaposlenih in predstavlja pomemben faktor za njeno gradnjo.

4.2.1.1 Druge razlage povezave med DOP in zavezanostjo

Etični standardi organizacije naj bi, navezujoč se na literaturo, močno vplivali na odnos zaposlenih. Etična klima namreč izpolnjuje splošne zahteve dobre organizacijske teorije, zaposleni pa tako od etične organizacije pričakujejo, da bo tudi njih obravnavala v etičnem in poštenem odnosu (Peterson 2004a, 303). Tako lahko sklenem, da je večja zavezanost tistih zaposlenih, ki svojo organizacijo dojemajo kot etično. Poleg tega se posameznik bolj identificira s korporacijo, kadar ima občutek varnosti in zaščite (van Riel in Fombrun 2007, 189). Sklepamo lahko, da ima zadovoljevanje potreb zaposlenih in ustrezno delovno okolje, ki prav tako spada v sklop DO aktivnosti, posredno pomemben vpliv na zavezanost zaposlenih. Skrb za ustrezne in varne delovne pogoje, možnost razvoja kariere, pravična ureditev, družini prijazno podjetje predstavljajo vse aktivnosti, ki morajo biti prisotne pri ustvarjanju organizacijske zavezanosti. Z oblikovanjem delovnega okolja, ki zadovoljuje tako potrebe organizacije kot tudi zaposlenih, se bo povečala tudi organizacijska zavezanost. Nekatere

študije so potrdile, da je organizacijska zavezanost tesno povezana z organizacijskimi faktorji, kot so organizacijska klima ter stopnja povezave med posameznikom in organizacijo. DO aktivnosti, ki so direktno povezane s fizičnim in psihološkim okoljem, tako pomembno vplivajo na zavezanost zaposlenih (Turker 2009, 191–192).

4.3 Način in intenzivnost vpliva DOP na zaposlene

Pri določanju intenzivnosti vpliva, ki ga ima DOP na zaposlene, so pomembni trije dejavniki, in sicer (1) zavedanje zaposlenih o DO aktivnostih podjetja, (2) osebna prepričanja in orientiranost zaposlenih glede DOP ter (3) povezava med vrednotami posameznika in vrednotami organizacije (Gond in drugi 2010, 20).

DO aktivnosti posameznega podjetja vplivajo na zaposlene samo v tolikšnem obsegu, kot jih ti prepoznajo in ocenjujejo. Zato je izredno pomembno, ali so zaposleni seznanjeni z izvajanimi DO programi podjetja ter se zavedajo vloženega truda in energije (Gond in drugi 2010, 14; Hsieh in Chan 2012, 219). Na podlagi teorije je dojemanje zaposlenih, poleg tega pa tudi managerjev in potrošnikov, osredotočeno na štiri kategorije, ki jih je predlagal Carroll (ekonomska, legalna, etična in neomejena odgovornost). Peterson (2004a) je v svoji študiji potrdil, da imajo vse štiri dimenzije pomemben vpliv na odnos med zaznano DOP in zavezanostjo zaposlenih. DO aktivnosti tako vplivajo na zaposlene samo, če se zavedajo DO aktivnosti in vloženega truda, zaposleni pa svojo predstavo oblikujejo na podlagi internega komuniciranja, zunanjih informacij, pridobljenih iz medijev, ter lastnih izkušenj s podjetjem (Maignan in Ferrell 2001). Na podlagi tega lahko sklenem, da je pri izvajanju DO strategij ključna tudi učinkovita interna komunikacija, saj tako najlažje dosežemo želene učinke pri zaposlenih. Pomemben je tudi dejavnik osebnih prepričanj, saj na tiste zaposlene, ki osebno ne podpirajo tovrstnih aktivnosti, slednje ne bodo imele zelenega učinka; tisti, ki jih podpirajo, pa bodo pod večjim vplivom (Maignan in drugi 1999, 465; Gond in drugi 2010, 21). Kot primer, Peterson (2004a) v svoji raziskavi dokaže, da je povezava med DO in organizacijsko zavezanostjo odvisna od interesa, ki ga ima zaposleni do DO aktivnosti, in pomembnosti, ki jo pripisuje DOP. Tako bo zaposleni, ki ima večji interes v DOP in ji pripisuje večji pomen, v DO podjetju razvil višjo stopnjo zavezanosti kot tisti, ki takšnega interesa nima (Peterson, 2004a; Turker 2009). Posameznik, kateremu je DOP pomembna, bo namreč razvil močnejšo identifikacijo z organizacijo, ki ima pozitiven ugled, vezan na DO (Chatman v Peterson 2004a, 302), negativen ugled podjetja pa bo imel negativen vpliv na zavezanost zaposlenih (Dutton in drugi 1994; Peterson 2004a, 302). Na zaposlene, ki nimajo nikakršnega interesa za DOP in so indiferentni, zaznani DO programi podjetja, v katerem so

zaposleni, ne bodo imeli vpliva. Slednje se pojavi predvsem v situacijah, v katerih je ekonomska zmogljivost podjetja slaba ali pa so se v zadnjem času vrstila odpuščanja, zaposleni iz tovrstnih podjetij so namreč manj zaskrbljeni glede družbenih problemov (Maignan in Ferrell 2001; Peterson 2004a, 302). Kot tretje pa pomembno vpliva povezava med podjetjem in posameznikom, predvsem na področju vrednot (Maignan in drugi 1999, 465; Gond in drugi 2010, 21). TSI namreč predlaga, da je organizacijska identiteta še posebej privlačna, ko ustreza samopodobi in se ujema z vrednotami ter osebnimi prepričanji zaposlenega (Tajfel in Tunel 1985 v Peterson 2004a, 302; Gond in drugi 2010, 20). Zaključimo naj z ugotovitvijo Hsiehove in Chanove (2012, 227), da imajo vse tri dimenzije pomemben vpliv na organizacijsko zavezanost. Tisti zaposleni, ki prepoznajo vloženi trud podjetja, pozitivno dojemajo DOP in se strinjajo z DO strategijo podjetja, bodo tudi bolj zavezani. Zato je tudi ključna skladnost med DO programi in njihovim komuniciranjem ter samo usmerjenostjo in vrednotami organizacije. K temu pa naj dodamo še ugotovitev Chonga (2009, 111), da lahko podjetje, ki načrtuje in izvaja DO programe, usklajene s korporativno identiteto in vrednotami, pričakuje močnejšo zavezanost svojih zaposlenih. Prav usklajenost z osnovnimi vrednotami in dodaten prispevek družbi še okrepi zavedanje organizacijske identitete in s tem tudi zavezanost.

4.4 Vpliv participacije zaposlenih pri DOP na zaposlene

Podjetja se vedno bolj poslužujejo vključevanja zaposlenih v DO aktivnosti, ker to prinaša tako pozitivne interne učinke za zaposlene kot tudi eksterne za družbo. Vendar so vplivi, predvsem na zaposlene, še vedno precej neraziskani, saj obstaja omejeno število del in znanstvenih ugotovitev. Kot izpostavi de Gilder in drugi (2005, 143), se avtorji pri raziskovanju participacije zaposlenih pri DOP ukvarjajo z dvema vprašanjema; (1) kdo sodeluje in s kakšnim razlogom ter (2) kakšne učinke ima to na sodelujoče in nesodelujoče, predvsem na njihov odnos in vedenje. Kot sem že omenila v prvem delu, participacija zaposlenih pri DO aktivnostih prinaša prednosti za organizacijo, stranke, širšo družbo in nenazadnje tudi za zaposlene. V tem delu se bom osredotočila samo na vplive, ki jih ima participacija zaposlenih pri DOP na obstoječe zaposlene.

Avtorji so potrdili, da participacija zaposlenih pri DOP pozitivno vpliva na odnos zaposlenih do organizacije in dela (Peterson 2003, 616; Kim in drugi 2010; de Gilder in drugi 2005; Gabel in Williams 2009, 481; Susaeta in drugi 2013, 5). Pri tem je pomemben poudarek, da posamezniki s participacijo prevzamejo vrednote podjetja (Golob in Podnar 2006). Posameznik, ki participira pri DO aktivnostih, namreč deli podobne vrednote s svojo

organizacijo, saj imata, v izkazanih okoliščinah, oba velik interes za družbo in družbene težave. Prav zaradi tega ta posameznik zaradi skupnih interesov čuti močnejšo povezavo s svojo organizacijo, kar pozitivno vpliva na njegov odnos do dela in organizacije (Peterson 2003, 619; Mamantov 2009, 35). Participacija tako pozitivno vpliva na dojetje podjetja s strani zaposlenih, organizacijsko zavezanost in motiviranost zaposlenih (Houghton in drugi 2009, 480–481; Maclagan 1999, 45; Kim in drugi 2010, 559; Chen in Hung-Baesecke 2014, 211). Poleg tega participacija zaposlenih pri DO programih s seboj prinaša še združevanje zaposlenih med sabo ter združevanje zaposlenih in ostalih deležnikov v eni aktivnosti (Kim in drugi 2010, 559; Rothbard in drugi v Susaeta in drugi 2013, 6). Povezovanje zaposlenih pa s povečanim zaupanjem in emocionalno povezanostjo pomembno prispeva k doseganju korporativnih ciljev. Kot je pokazala raziskava Sabre, je v sklopu DO aktivnosti kar 63 odstotkov zaposlenih spoznalo novega sodelavca in od teh jih je kar 72 odstotkov izrazilo, da bi jim lahko ta sodelavec v sklopu službenih obveznosti pomagal rešiti težavo ali doseči določen cilj (Mamantov 2009, 34–35). Dalje je pomemben poudarek, da participacija zaposlenih pri DO aktivnostih pripomore k posredovanju pozitivnega sporočila. Podjetje lahko na ta način okrepi komunikacijsko strategijo in poveča njen doseg, saj zaposlenim jasno približa korporativno identiteto, hkrati pa zaposleni tudi jasno prepoznajo ter ponotranjijo vrednote podjetja. S tovrstnimi dejavnostmi se širi pozitivna klima znotraj samega podjetja, ta pa zaposlenim jasno izrazi in približa svojo držo ter namene v povezavi z DO (Houghton in drugi 2009, 480–481; Maclagan 1999, 45; Kim in drugi 2010, 559; Chen in Hung-Baesecke 2014, 211; Mamantov 2009, 35).

Hkrati pa omenjena oblika DOP prinaša pozitivne učinke tudi samim zaposlenim, in sicer v obliki znanja, kot so timsko delo, sposobnost pisne in ustne komunikacije, vodenje projektov ter vodenje ljudi (Peterson 2003, 616; Susaeta in drugi 2013, 4). Participacija zato zaposlenim omogoča, da brez velikih stroškov razvijejo znanja in sposobnosti, ki jih v okviru rednega delovnega mesta ne bi mogli (Kim in drugi 2010, 565; Chen in Hung-Baesecke 2014, 211). Zaposlenim pa prednosti prinaša tudi v obliki krepitve morale, dobrega počutja in zadovoljstva s službo, izražanja multi vloge, samorazvoja, osebne potrditve in zadovoljitve višjih potreb, grajenja odnosov ter nenazadnje tudi priznanja, v nekaterih primerih pa tudi nagrade znotraj korporacije (Kim in drugi 2010, 559; Rothbard in drugi v Susaeta in drugi 2013, 6). Nenazadnje jim koristi tudi, da so pod manjšim stresom, ko iščejo pomen obstoja znotraj korporacijskega življenja (Berger in Bhattacharya v Kim in drugi 2010, 565). Zaposleni pri vpetosti v DO aktivnosti razvijejo kritičen pogled do svojega dela oz. delovanja

podjetja v odnosu do družbe in okolja. Pogosto si ustvarijo tudi mnenje, kako se v etičnem smislu v podjetju ravna z njimi. Z vključevanjem zaposlenih v DO aktivnosti se zaposlenim izkaže tudi določeno spoštovanje in se vzpostavi določena stopnja demokratičnega vodenja podjetja (Maclagan 1999, 45–46).

Ne glede na vse pa se je potrebno zavedati, da ima lahko participacija zaposlenih pri DOP tudi negativne učinke. Obstaja možnost, da se zaposleni s tovrstno obliko ne strinjajo, saj jo vidijo kot zasebno zadevo, ki bi morala biti ločena od dela. Poleg tega pa so lahko prepričani, da podjetje troši čas in denar za nepomembne zadeve (de Gilder in drugi 2005, 144).

4.4.1. Participacija zaposlenih in zavezanost

Nekateri avtorji so že potrdili, da ima participacija zaposlenih pri DOP pozitiven vpliv na organizacijsko zavezanost (Peterson 2003; de Gilder in drugi 2005; Brammer in drugi 2007; Tuzcu 2014; Chen in Hung-Baesecke 2014). Pomembno povezavo med participacijo ter zavezanostjo zaposlenih in zadovoljstvom s službo je že konec 80. let dokazal tudi Stebbins, kasneje pa še več avtorjev (Peterson 2003, 617).

Peterson (2003) je tako potrdil, da je organizacijska zavezanost višja med tistimi zaposlenimi, ki sodelujejo v DO aktivnostih podjetja, v primerjavi s tistimi, ki ne. Kot je potrdila Turkerjeva, pa participacija pri aktivnostih podjetja, ki pozitivno delujejo na deležnike in presegajo ekonomski interes, pozitivno vplivajo na organizacijsko zavezanost (Turker 2009, 189). Tudi Kim s sodelavci (2010) na podlagi empirične raziskave dokaže, da participacija zaposlenih pri DO aktivnostih podjetja direktno vpliva na občutek pripadnosti in poveča organizacijsko zavezanost. Dalje tudi Golobova in Podnar (2007, 19) poudarita, da vključenost zaposlenih v DO programe od začetka do konca povečuje njihovo zavezanost. Ob tem Peterson (2003, 616) izpostavi še raziskavo Pacific Northwest Bell, ki dokazuje, da prostovoljstvo zaposlenih pomembno vpliva na povečanje njihove zavezanosti.

Avtorji, podobno kot pri pojasnjevanju vplivov DOP, tudi povezavo med participacijo zaposlenih pri DO aktivnostih in organizacijsko zavezanostjo pojasnjujejo s pomočjo TSI. Participacija tako še bolj intenzivno vpliva na sam ponos, kar pa ima preko organizacijske identifikacije posreden vpliv na organizacijsko zavezanost (Kim in drugi 2010, 557; Chen in Hung-Baesecke 2014, 211; Houghton in drugi 2009, 481). Turkerjeva (2009, 189) tako pojasni, da participacija zaposlenih krepi posameznikovo predstavo o organizaciji, kar pozitivno vpliva na socialno identiteto zaposlenega kot člana organizacije, to pa se kaže v

povečani zavezanosti. Povezavo lahko razložimo tudi s pomočjo Maclagana (1999, 46), ki poudari, da vključevanje zaposlenih v sprejemanje poslovnih odločitev pomembno vpliva na zavezanost, kar je mogoče preslikati tudi na participacijo zaposlenih pri DO programih v podjetju. Organizacijska zavezanost se v obravnavanem primeru vzpostavi in okrepi z vedenjem, ki ustvarja bogato psihološko ter emocionalno povezavo med zaposlenim in organizacijo (Kim in drugi 2010, 560), ter prepoznavanjem skupnih vrednot (Peterson 2003; Kim in drugi 2010, 560). Peterson (2003, 625) je na podlagi raziskave potrdil, da zaposleni, ki sodelujejo v DO programih organizacije, z njo delijo podobne vrednote. Hkrati ima podjetje na ta način priložnost komuniciranja vrednot zaposlenim, kar se zrcali v bolj zavezanih zaposlenih (Peterson 2003, 616). Poleg tega pri ustvarjanju zavezanosti pomembno vlogo igrajo tudi potrebe. Sodelovanje v DO projektih namreč zaposlenim omogoča, da izpolnijo svoje unikatne potrebe, tovrstna zadovoljitev pa zaposlene vodi h krepitvi povezave z organizacijo in večji organizacijski zavezanosti (Bhattacharya in drugi 2007; Peterson 2003; Turker 2009, 191).

Sami DO projekti in še posebej participacija nudijo pomembno priložnost za ustvarjanje povezave med vrednotami podjetja in osebnimi interesi zaposlenih. Slednje naj bi bilo še posebej učinkovito, če so zaposleni vključeni že v samo kreativno zasnovo DO projektov (Mamantov 2009, 33–35). Na podlagi predstavljenega velja sklep, da njihovo vključevanje v DO predstavlja pomemben način za ustvarjanje in ohranjanje pozitivnega odnosa z zaposlenimi (Kim in drugi 2010).

4.5 Raziskovalne hipoteze in teoretski model

Kot izpostavi May (2011, 95), je izredno malo del eksplicitno raziskovalo interno perspektivo DOP. Zaposleni, ki so vključeni v DOP, namreč predstavljajo zelo majhen bazen vseh mogočih preiskovancev, hkrati pa jih je tudi težko locirati ter do njih dostopati. Obstoječe študije so v večjem delu skoncentrirane na vodstveni kader, njihov pogled in razumevanje vloge etičnega vodenja. Tako je bilo malo interesa izkazanega za vpliv, ki ga ima DOP oz. participacija pri DOP na vsakodnevno delo zaposlenih, še manj pa konkretno na zavezanost. Zato empirični del naloge, v katerem so v središče raziskovanja postavljeni zaposleni in njihova zavezanost podjetju, prinaša pomembno širino pri razumevanju polja DOP.

V teoretski model so vključeni temeljni pojmi DOP, participacija zaposlenih pri DOP in organizacijska zavezanost. Kot izpostavi Podnar (2006), organizacijska zavezanost za podjetje

prinaša številne pozitivne posledice, saj zaposleni težijo k obstoju v podjetju in pri določenih oblikah organizacijske zavezanosti v sam odnos vlagajo več truda, zato bi morala podjetja temu elementu posvečati veliko pozornosti. Prav zato v raziskovalnem modelu preverjamo, kakšen vpliv ima DOP in participacija zaposlenih pri DO aktivnostih podjetja na organizacijsko zavezanost. V empiričnem delu je DO organizacije, v kateri je posamezni anketiranec zaposlen, opredeljena z njegovo predstavo o njej. Čeprav, kot predlaga tudi Peterson (2004a, 300), ta ni nujno pravilna, je pri preučevanju vpliva DOP na zaposlene ključnega pomena. Kot je razvidno iz predhodno predstavljene teorije, je namreč odnos zaposlenega determiniran s strani njegovega videnja, čeprav ta ni točen (Peterson 2004a).

Na podlagi teoretičnih del, predstavljenih v prejšnjih poglavjih, sem oblikovala dve hipotezi, ki temeljita na TSI.

Povezavo med DOP in organizacijsko zavezanostjo, ki se nanaša na posameznikov občutek pripadnosti organizaciji in na močno željo, da pripomore k uresničitvi ciljev organizacije in v njej tudi ostane (Podnar 2011, 180–181), so potrdile številne študije (Brammer in drugi 2007; Maignan in Ferrell 2001; Peterson 2004a; Turker 2009). Kot primer; Turkerjeva (2009, 189) je na podlagi empirične raziskave dokazala, da vedenje podjetja, ki pozitivno vpliva na deležnike in presega ekonomski interes, pozitivno vpliva na organizacijsko zavezanost. Tudi Thornova s sodelavci (2003, 48) izpostavi, da obstaja velika povezava med dojeto DOP s strani zaposlenih in zavezanostjo zaposlenih. Zaznana DOP ima tako, skozi povezovalni element organizacijske identifikacije, dokazan vpliv na zavezanost zaposlenih in predstavlja pomemben faktor za njeno gradnjo (Turker 2008; Tuzcu 2014; Kim in drugi 2010, 565). Na podlagi tega je bila oblikovana prva hipoteza:

H1: Družbena odgovornost, ki jo zaposleni zaznavajo v organizaciji, v kateri so zaposleni, je pozitivno povezana z njihovo organizacijsko zavezanostjo.

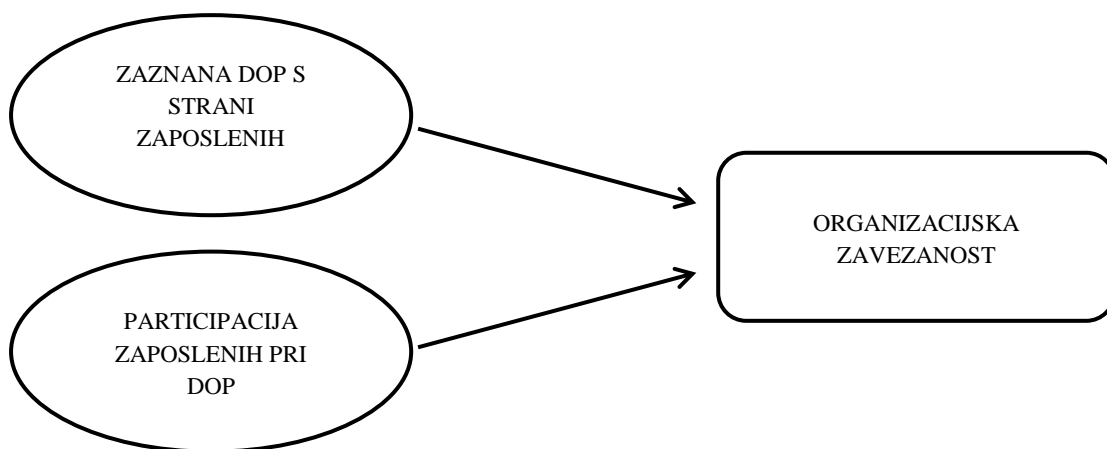
Nekateri avtorji so že potrdili, da ima participacija zaposlenih pri DO pozitiven vpliv na organizacijsko zavezanost (Peterson 2003; de Gilder in drugi 2005; Brammer in drugi 2007; Tuzcu 2014; Chen in Hung 2014). Vpliv, ki ga ima participacija na zavezanost zaposlenih, je že konec 80. let dokazal Stebbins, kasneje pa še več avtorjev (Peterson 2003; Turker 2009; Kim in drugi 2010). Peterson (2003) je med drugim dokazal, da je organizacijska zavezanost višja med tistimi zaposlenimi, ki sodelujejo v DO aktivnostih. Kimova s sodelavci (2010) na podlagi empirične raziskave potrdi, da participacija zaposlenih pri DO aktivnostih podjetja neposredno vpliva na občutek pripadnosti in poveča organizacijsko zavezanost. Pri tem tudi

Golobova in Podnar (2007, 19) izpostavita, da participacija zaposlenih pri DOP povečuje zavezanost zaposlenih. Na podlagi tega je bila oblikovana druga hipoteza:

H2: Vpliv družbene odgovornosti, ki jo zaposleni zaznavajo v organizaciji, v kateri so zaposleni, je večji, če zaposleni participirajo pri družbeno odgovornih programih podjetja.

V nadaljevanju je grafično predstavljen teoretsko-raziskovalni model (glej Sliko 4.1), ki je sestavljen iz ugotovitev v teoretičnem delu naloge. V modelu odvisno spremenljivko predstavlja organizacijska zavezanost, neodvisni spremenljivki pa zaznana DOP s strani zaposlenih in participacija zaposlenih pri DOP.

Slika 4.1: Grafični prikaz teoretsko-raziskovalnega modela



5 Empirični del

V empiričnem delu bom med slovenskimi podjetji raziskala, kako DOP vpliva na zavezanost zaposlenih. Povezavo med DOP in organizacijsko zavezanostjo je v preteklih letih manjše število avtorjev že preučevalo in omenjen vpliv z empiričnimi raziskavami tudi potrdilo (Brammer in drugi 2007; Maignan in Ferrell 2001; Peterson 2004a). Vendar avtorji zaradi kompleksnosti polja predlagajo, da so potrebna nadaljnja preučevanja. Dodatno bom v empiričnem delu raziskala, če participacija zaposlenih pri DO aktivnostih okrepi vpliv na zavezanost zaposlenih, kar so že potrdile nekatere raziskave (Peterson 2003; Chen in Hung 2014).

5.1 Metodologija raziskovanja

Empirična preverba hipotez, postavljenih na podlagi teorije, je bila opravljena s kvantitativno raziskavo med posamezniki, ki so zaposleni v različnih slovenskih podjetjih. Nekatere študije so bile v preteklosti osredotočene na posamezno organizacijo, vendar je več

avtorjev izrazilo potrebo po enotni raziskavi v različnih podjetjih (Peterson 2003, 617). Slednje sem upoštevala tudi pri izvedbi svoje raziskave. Pri tem sem preverjala vpliv zaznane DOP s strani zaposlenih na organizacijsko zavezanost in vpliv participacije zaposlenih pri DOP na organizacijsko zavezanost.

5.1.1 Operacionalizacija raziskovalnega modela

5.1.1.1 Organizacijska zavezanost

Turkerjeva je v svojem delu (2004) za preučevanje vpliva DOP na organizacijsko zavezanost uporabila priljubljen Mowdayov model devetih indikatorjev, ki je predstavljal skrajšano verzijo merskega instrumenta OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*) s 15 indikatorji. Peterson (2004a) pa je organizacijsko zavezanost preučeval z modelom Mathieusa in Farra, ki vsebuje devet indikatorjev. Hsiehova in Chanova (2012), ki sta potrdili povezavo med DO prizadevanji, zaznanimi s strani zaposlenih, in organizacijsko zavezanostjo, sta za merjenje organizacijske zavezanosti uporabili merski instrument Allenove in Meyerja. Prav omenjena dva instrumenta, od Mowdaya s sodelavci ter Meyerja in Allenove, sta najpogosteje uporabljena za merjenje organizacijske zavezanosti. Tudi v nalogi bom temeljila na enem izmed največkrat uporabljenih, in sicer na prilagojenem modelu Meyerja in Allenove, pri tem pa bom uporabila Podnarjevo prirejeno in poslovenjeno različico merskega instrumenta. Temelji na definiciji, da organizacijska zavezanost predstavlja odnos posameznika do organizacije in njegovo delovanje v smeri, da bi ostal član organizacije. Podnar je pri tem iz originalnega modela odstranil indikatorje, ki po njegovem merijo organizacijsko identifikacijo (Podnar 2004, 150–151). V sklopu merskega instrumenta sem organizacijsko zavezanost, v skladu s tremi dimenzijami (afektivna, vztrajnostna in normativna), predstavljenimi v teoretičnem delu, merila z enajstimi indikatorji (glej Tabela 5.1). Merski instrument je bil večkrat testiran, potrjen in predlagan (Podnar 2004, 151). V sklopu raziskave so sodelujoči ocenjevali, v kolikšni meri postavljene trditve držijo za njih. Pri tem so stopnjo opredelili s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice, pri tem pa je 1 (sploh se ne strinjam) pomenila najmanjšo, 5 (povsem se strinjam) pa največjo organizacijsko zavezanost. Uporabljeni indikatorji, predstavljeni v nadaljevanju, so povzeti po Podnarju (2004).

Tabela 5.1: Pregled indikatorjev za merjenje organizacijske zavezanosti

Afektivna zavezanost	Vztrajnostna zavezanost	Normativna zavezanost
Ne čutim visoke pripadnosti podjetju, v katerem sem zaposlen.	Preveč energije sem vložil v podjetje, da bi se zaposlil v drugemu.	Počutil bi se krivega, če bi v danem trenutku zapustil podjetje.
Tudi otrokom bi priporočil zaposlitev v podjetju, kjer sem sedaj zaposlen.	Zapustiti podjetje v danem trenutku mi predstavlja prevelik stres.	Tudi če bi mi koristilo, v danem trenutku nimam pravice zapustiti podjetja.
Bil bi zadovoljen, če bi vso kariero naredil v tem podjetju.	Imam premalo drugih možnosti, da bi zapustil obstoječe podjetje.	S ponosom v javnosti nosim napis (npr. na majici, kapi) našega podjetja.
Vedno se navežem na podjetje, v katerem delam.	V danem trenutku je zaposlitev v obstoječem podjetju stvar nuje kot tudi želje.	Imel bi slab občutek, če bi v danem trenutku zapustil podjetje.

5.1.1.2 Zaznana DOP s strani zaposlenih

Organizacijska zavezanost odraža zaznavo zaposlenih, ne glede na dejansko stanje (Peterson 2004a), zato bom DOP izmerila na podlagi percepcije zaposlenih o DO programih in ne na podlagi dejanskih DO strategij. Hsiehova in Chanova (2012) ter Peterson (2004a), ki so potrdili povezavo med DOP, zaznana s strani zaposlenih, in organizacijsko zavezanostjo, so za merjenje DOP uporabili lestvico za korporativno državljanstvo (*Corporate Citizenship*). Slednjo sta razvila Maignan in Ferrell ter vsebuje 29 indikatorjev za štiri odgovornosti po Carrollu (ekonomsko, legalno, etično in neomejeno odgovornost). Vendar, kot predlagata Hsiehova in Chanova, je vprašalnik sestavljalo preveliko število vprašanj, kar lahko vpliva na netočne odgovore. Instrument za merjenje zaznane družbene odgovornosti je bil tako izpeljan iz literature in prilagojen našim razmeram. Zaznana DO med zaposlenimi sem merila s pomočjo merskega instrumenta, ki je bil preveden in prilagojen po Turkerjevi (2006). Instrument je avtorica večkrat sama potrdila in preverila, prav tako pa je blizu ostalim merskim instrumentom, ki se uporabljajo na tem področju (Turker 2009, 194). Originalno je bil razdeljen na štiri deležniške skupine, pri tem pa sem izmed 17 obdržala 11 indikatorjev, ki so relevantni za naš prostor. Zaznana DO je tako bila merjena z indikatorji, ki zaobjemajo štiri deležniške skupine; zaposlene, družbo in okolje, potrošnike in vladne organizacije (glej Tabela 5.2). Pri tem so bile upoštevane vse štiri dimenzije, ki jih je opredelil Carroll, saj se tega poslužuje tudi večina drugih avtorjev, ki se je v svojih delih ukvarjala s podobno temo, kot jo obravnavam v tej nalogi (Maignan in Ferrell 2001; Turker 2004). Indikatorji tako vsebujejo trditve o vplivu organizacije, v kateri je anketiranec zaposlen, na okolje in družbo, njenih investicijah, zadovoljevanju potreb zaposlenih in skrbi za zaposlene ter spoštovanju legalnih določil. Za merjenje sem tudi v tem koraku uporabila 5-stopenjsko Likertovo lestvico, pri tem pa 1 (sploh ne velja) predstavlja popolno nasprotovanje trditvi, 5 (povsem

velja) pa popolno strinjanje s trditvijo. Naj še enkrat poudarim, da je bila DO aktivnost podjetij merjena s posameznikovo zaznavo o teh aktivnostih, ki ne odraža nujno realne slike. Obstaja namreč verjetnost, da posamezniki ne poznajo aktivnosti ali pa imajo izkrivljeno podobo; kakorkoli, po TSI je za krepitev organizacijske zavezanosti pomembno izključno dojemanje posameznika.

Tabela 5.2: Indikatorji za merjenje zaznane DOP s strani zaposlenih

DOP do družbe in okolja
Naša organizacija investira v boljšo prihodnost za prihajajoče generacije.
Naša organizacija se poslužuje posebnih programov, da minimalizira negativne vplive na naravno okolje.
Naša organizacija sodeluje pri aktivnostih, katerih cilj je varovanje in izboljšanje kakovosti naravnega okolja.
Naša organizacija podpira in donira sredstva nevladnim organizacijam, ki se ukvarjajo z družbenimi težavami.
Naša organizacija prispeva projektom in kampanjam, ki promovirajo dobrobit družbe.
DOP do zaposlenih
Vodstvo naše organizacije upošteva potrebe in želje zaposlenih.
Naša organizacija je sprejela ukrepe, ki zaposlenim omogočajo usklajevanje službenega in zasebnega življenja.
DOP do potrošnikov
Naša organizacija ščiti pravice potrošnikov bolj, kot to določa zakon.
Zadovoljstvo strank je zelo pomembno za naše podjetje.
DOP do vladnih organizacij
Naša organizacija redno plačuje davke.
Naša organizacija posluje popolnoma v mejah zakonskih določil.

5.1.1.3 Participacija zaposlenih pri DOP

Peterson (2003) je participacijo zaposlenih izmeril tako, da se je osredotočil na podatek, če podjetje zaposlenemu omogoča sodelovanje v DO programih in kakšne vrste so ti. Samo participacijo pa je preverjal s preprostim vprašanjem, če so v zadnjem letu v sklopu službe prostovoljno opravili kakšno DO delo. Na enak način je participacijo zaposlenih v svoji empirični raziskavi preverjal tudi Tuzcu (2014). Participacijo zaposlenih v DO aktivnostih podjetja, ki predstavlja stopnjo, do katere so zaposleni vključeni v izvedbo DO aktivnosti in sprejemanje odločitev (Kim in drugi 2010), bom izmerila s petimi vprašanji. Vprašanja se ukvarjajo z informiranostjo glede DO aktivnosti, soodločanju o njih, vključevanju v njih in komuniciranju teh. Pri tem je vprašanje »Jaz in moji sodelavci sodelujemo kot ekipa pri DO aktivnostih« izposojeno od Petersona (2003), »Jaz in moji sodelavci imamo priložnost, da predlagamo DO aktivnosti« pa od Smidtsa in drugi (2001). Omenjeni vprašanja sta bili uporabljeni, preverjeni in potrjeni tudi s strani Kim in sodelavcev (2010) ter s strani Velliosa (2011). Dalje pa so bila omenjenim dodana še tri vprašanja, izpeljana iz modelov za merjenje participacije zaposlenih pri soodločanju v podjetju ter teorije o participaciji zaposlenih pri DO aktivnostih (glej Tabela 5.3). Na vprašanja so sodelujoči odgovarjali s pomočjo Likertove lestvice, kjer 1 predstavlja »sploh ne velja« in 5 »povsem velja«.

Tabela 5.3.: Indikatorji za merjenje participacije zaposlenih pri DOP

Participacija zaposlenih pri DO podjetja
Seznanjen sem in poznam družbeno odgovorne aktivnosti, ki jih izvaja podjetje, v katerem sem zaposlen.
V zadnjem letu sem v sklopu službe lahko predlagal družbeno odgovorne aktivnosti za izvedbo s strani podjetja.
V zadnjem letu sem aktivno sodeloval na sestankih, ki so bili posvečeni družbeno odgovornim aktivnostim podjetja, v katerem sem zaposlen.
V zadnjem letu sem v sklopu službe sodeloval pri prostovoljnem projektu, ki je vključeval tudi ostale sodelavce.
Družino in prijatelje obveščam o družbeno odgovornih aktivnostih, ki jih izvaja podjetje, v katerem sem zaposlen.

5.1.1.4 Vključevanje zaposlenih v procese odločanja

Dodatno sem z anketnim vprašalnikom preverjala tudi samo vključevanje zaposlenih v procese odločanja. Pri tem sem uporabila Vroomov model, ki ga je avtor razvil z namenom raziskovanja odločanja zaposlenih pri sprejemanju odločitev in vsebuje pet indikatorjev (glej Tabela 5.4). Model je bil preverjen in potrjen tako s strani Vrooma kot tudi drugih avtorjev (Ruh in drugi 1975).

Tabela 5.4: Indikatorji za merjenje vključevanja zaposlenih v procese odločanja

Vključevanje zaposlenih v procese odločanja
V sklopu službe predlagam načine, kako izvesti določeno delovno nalogo.
V sklopu službe se lahko sam odločam, na kakšen način bom izvedel svoje delo.
V sklopu službe vplivam na odločitve in delo v mojem oddelku/skupini.
V sklopu službe sodelujem pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na moje delovne obveznosti.
Vodstveni kader v moji službi je dovzeten in prisluhne mojim idejam in predlogom.

5.1.2 Zbiranje in obdelava podatkov

Za izvedbo empirične raziskave sem uporabila anketne vprašalnike (glej Prilogo A), s katerimi sem zbrala primarne podatke za obdelavo. Anketni vprašalnik je skupno vseboval devet vprašanj, in sicer so bile vanj vključene trditve, ki so se navezovale na merjenja posameznih spremenljivk, teh je bilo 33, in parametri, s katerimi sem preverjala demografsko strukturo anketirancev, skupno 5 vprašanj. Poleg tega so bila vključena tudi vprašanja s področja participacije zaposlenih pri soodločanju, ki sem jih uporabila za dodatno analizo. Indikatorji vseh predstavljenih spremenljivk, ki sestavljajo raziskovalni model, so bili merjeni na petstopenjski Likertovi lestvici z razponom od (1) »sploh ne velja« do (5) »povsem velja« oz. od (1) »sploh se ne strinjam« do (5) »povsem se strinjam«. Vsa vprašanja razen delovne dobe v trenutnem podjetju so bila zaprtega tipa. Za reševanje so anketiranci porabili okoli 6 minut.

Testiranje vprašalnika je bilo predhodno opravljeno na vzorcu desetih posameznikov, s čimer sem preverila jasnost in razumljivost tako vprašalnika kot tudi posameznih trditev. Na

podlagi pilotnega testiranja je bil vprašalnik minimalno spremenjen. Raziskava je bila izvedena med 3. in 15. septembrom na vzorcu 219 posameznikov, ki so bili v delovnem razmerju in niso predstavljali vodilnega kadra.⁸ Vsi sodelujoči so bili pred izpolnjevanjem vprašalnika seznanjeni z namenom in ciljem raziskave. Anketiranje je bilo anonimno, izvajalo pa se je s pomočjo spletnega programa 1KA. Pri tem sem uporabila neverjetnostno priložnostno vzorčenje po principu snežne kepe; spletni vprašalnik sem preko spletne pošte posredovala sodelavcem in znancem, ki so zaposleni v slovenskih podjetjih, slednji pa so vprašalnik posredovali svojim sodelavcem. Podatke, pridobljene s pomočjo vprašalnika, sem prenesla in statistično obdelala s programskim orodjem SPSS. Pred začetkom analize so bile vrednosti nekaterih indikatorjev ustrezno rekodirane.

5.1.3 Značilnost realiziranega vzorca

V analizo je bilo vključenih 219 zaposlenih z različnih položajev, ki so v celoti izpolnili vprašalnik. Za začetek je potrebno izpostaviti, da je vzorec priložnostni in zato ni reprezentativen, pridobljenih rezultatov pa ne moremo posplošiti na celotno populacijo. Vzorec sestavlja 68,5 % žensk in 31,5 % moških, pri tem je največ, 88,1 %, starih med 21 in 40 let, 11,4 % med 41 in 60 let ter 0,5 % mlajših od 20 let. Kar 36,5 % sodelujočih ima visokošolsko univerzitetno izobrazbo, sledijo anketiranci s srednjo splošno izobrazbo – teh je 29,2 %, 11,9 % ima visokošolsko strokovno izobrazbo, delež anketirancev z magisterijem ali doktoratom obsega 7,8 %, 4,1 % anketirancev ima osnovnošolsko oziroma nižjo ali srednjo poklicno ali srednjo strokovno srednješolsko izobrazbo, 0,9 % nepopolno osnovnošolsko izobrazbo ter 0,5 % specializacijo. Sodelujoči so v trenutnem podjetju v povprečju zaposleni 5,6 leta; najmanj 1 in največ 37 let. Največji odstotek anketirancev je v trenutnem podjetju zaposlen 1 leto (23,3 %), drugi največji 2 leti (16,9 %) in tretji največji 3 leta (14,6 %). Vzorec tako v večini predstavljajo zaposleni, ki so v trenutnem podjetju zaposleni tri leta ali manj, kar je potrebno upoštevati pri vpogledu v njihovo zavezanost podjetju. Poleg tega anketiranci večinoma prihajajo iz velikih organizacij (nad 250 zaposlenih) – takšnih je 37 %, sledijo posamezniki iz mikro organizacije (do 10 zaposlenih) s 23,3 %, nato iz srednjih organizacij (51–250 zaposlenih) z 21 % in malih organizacij (11–50 zaposlenih) z 18,7 %.

⁸ Anketiranci so bili pred začetkom opozorjeni, da lahko sodelujejo zgolj tisti, ki so v delovnem razmerju. Naknadno so bili iz analize izločeni vsi, ki se niso definirali kot zaposleni oz. v določenem delovnem razmerju.

5.2 Rezultati empirične raziskave

Analiza rezultatov je bila opravljena z multivariatno analizo. Najprej je sledil izračun opisnih statistik na treh nivojih posamezne spremenljivke; vsi indikatorji spremenljivke, indikatorji posamezne dimenzije spremenljivke in posamični indikatorji. Pri tem se je upoštevalo, da se indikator približno normalno porazdeljuje, če sta koeficient sploščenosti in koeficient asimetrije manjša od 2,5. Nato je bil opravljen test zanesljivosti merskega instrumenta, pri čemer sem uporabila metodo interne konsistentnosti – Cronbach alfa. Za razlago pri sami interpretaciji zanesljivosti, kjer je Cronbach alfa nižji od 0,6, uporabljam izraz »slaba zanesljivost« merjenja, saj predstavlja komaj sprejemljivo zanesljivost, za zanesljivost s Cronbach alfa med 0,6 in 0,7 izraz »zmerna zanesljivost« merjenja, zanesljivost z vrednostjo Cronbach alfa med 0,6 in 0,7 opredelim kot »dobra zanesljivost« merjenja ter za Cronbach alfa, ki je enak 0,8 ali večji, uporabljam izraz »zgodna zanesljivost« merjenja. Za preverjanje povezanosti spremenljivk je bil uporabljen Pearsonov koeficient korelacije, za zaključek pa sem statistično značilnost postavljenega teoretskega modela in veljavnost postavljenih hipotez ugotavljala z multiplo regresijsko analizo. Za izračun Pearsonovega koeficienta korelacije in regresijski model niso bili uporabljeni tisti indikatorji, pri katerih je bila vrednost koeficienta sploščenost in koeficienta asimetrije večja od 2,5.

5.2.1 Opisne statistike opazovanih spremenljivk

Za vsako spremenljivko sem preverila, kakšne so njene srednje vrednosti in standardni odklon ter spoznala povprečja in odklon od teh povprečji za lažjo predstavo pogostosti in razpršenosti odgovorov. Srednja vrednost (ali aritmetična sredina) poleg mediane in modusa meri srednje vrednosti v statistiki in predstavlja vsoto vseh vrednosti, deljeno s številom enot v populaciji. Standardni odklon (ali varianca) pa izmeri variabilnost okoli tega področja; večji kot je standardni odklon, bolj se posamezne vrednosti razlikujejo od povprečja (Ferligoj in drugi 2010).

V nadaljevanju sledi podrobnejši prikaz deskriptivne statistike posameznih spremenljivk. Spremenljivko Zaznana DOP s strani zaposlenih je določala ena dimenzija in skupno 11 indikatorjev. Njihova vrednost je sredinska, na lestvici od 1 do 5 pa dosega povprečno vrednost 3,47. Največjo, relativno visoko povprečno vrednost je dosegel indikator »Naša organizacija posluje popolnoma v mejah zakonskih določil« (4,56), najnižjo pa indikator »Naša organizacija podpira in donira sredstva nevladnim organizacijam, ki se ukvarjajo z družbenimi problemi (2,77). Vsi indikatorji se porazdeljujejo približno normalno. Pri dveh indikatorjih je koeficient sploščenosti višji od 2,5 (glej Tabela 5.5).

Spremenljivka Participacija zaposlenih pri DOP je enodimenzionalna in jo tvori pet indikatorjev, merjenih na lestvici od 1 do 5. Indikatorji dosegajo povprečno vrednost 2,96. Pri tem je najvišjo povprečno vrednost dosegel indikator »Seznanjen sem in poznam družbeno odgovorne aktivnosti, ki jih izvaja podjetje, v katerem sem zaposlen«, in sicer 3,56. Vsi indikatorji se porazdeljujejo približno normalno (glej Tabelo 5.5). Iz rezultatov lahko sklenem, da posamezniki v večini poznajo DO aktivnosti, ki se izvajajo v podjetjih, v katerih so zaposleni, v nekoliko manjši meri pa pri teh aktivnostih tudi sami sodelujejo. Analiza povprečnih vrednosti preučevanih spremenljivk pokaže, da zaposleni, vključeni v vzorec, v povprečju zaznavajo podjetja, v katerih so zaposleni, kot pretežno družbeno odgovorna (glej Tabelo 5.5), pri tem so srednje vključeni v DO programe, ki jih izvaja podjetje. Spremenljivka Zavezanost zaposlenih je sestavljena iz treh dimenzij, ki skupaj vsebujejo 12 indikatorjev. Slednji na lestvici od 1 do 5 dosegajo povprečno vrednost 3,04. Najvišjo povprečno vrednost je dosegel indikator »Ne čutim visoke pripadnosti podjetju, v katerem sem zaposlen R«, in sicer 3,65. Najvišje je bila ocenjena dimenzija »Afektivna zavezanost zaposlenih«, saj je bila povprečna vrednost indikatorjev 3,32, sledila je dimenzija »Vztrajnostna zavezanost zaposlenih«, kjer je bila povprečna vrednost indikatorjev 3,05 in dimenzija »Normativna zavezanost zaposlenih« s povprečno vrednostjo indikatorjev 2,74. Vsi indikatorji spremenljivke Zavezanost zaposlenih se porazdeljujejo približno normalno (glej Tabelo 5.5). V povprečju so tako zaposleni srednje zavezani podjetju; pri tem pa so najbolj afektivno zavezani, nekoliko manj vztrajnostno in najmanj normativno.⁹ Iz tega lahko sklenem, da zavezanost zaposlenih večinoma temelji na emocionalni povezavi, v nekoliko manjši meri na prednostih, ki jih za posameznika prinaša podjetje, in v najmanjši meri na moralni obligaciji posameznika ter njegovem občutku dolžnosti (glej Tabelo 5.5). Slednje se sicer nekoliko razlikuje od ugotovitve Podnarja (2004), da so navadno vrednosti najnižje pri vztrajnostni zavezanosti.

Tabela 5.5: Opisne statistike spremenljivk Zaznana DOP s strani zaposlenih, Participacija zaposlenih pri DOP in Zavezanost zaposlenih

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient sploščenosti
Zaznana DOP s strani zaposlenih					
Naša organizacija investira v boljšo prihodnost za prihajajoče generacije.	219	3,22	1,223	-0,375	-0,792
Naša organizacija se poslužuje posebnih programov, da minimalizira negativne vplive na naravno okolje.	219	3,10	1,159	-0,367	0,812

⁹ S pomočjo pridobljenih podatkov sem dodatno raziskovala še povezanost oziroma odvisnost med neodvisnimi spremenljivkami in posameznimi dimenzijami odvisne spremenljivke.

Naša organizacija sodeluje pri aktivnostih, katerih cilj je varovanje in izboljšanje kakovosti naravnega okolja.	219	3,15	1,200	-0,438	-0,799
Naša organizacija podpira in donira sredstva nevladnim organizacijam, ki se ukvarjajo z družbenimi problemi.	219	2,77	1,366	0,115	-1,269
Naša organizacija prispeva projektom in kampanjam, ki promovirajo dobrobit družbe.	219	3,25	1,290	-0,405	-0,902
Vodstvo naše organizacije upošteva potrebe in želje zaposlenih.	219	3,32	1,189	-0,568	-0,477
Naša organizacija je sprejela ukrepe, ki zaposlenim omogočajo usklajevanje službenega in privatnega življenja.	219	3,23	1,239	-0,399	-0,843
Naša organizacija ščiti pravice potrošnikov bolj, kot to določajo zakoni in uradni predpisi.	219	3,03	1,062	-0,194	-0,423
Zadovoljstvo strank je zelo pomembno za naše podjetje.	219	4,40	0,768	-1,923	5,738
Naša organizacija redno plačuje davke.	219	4,56	0,697	-1,761	3,716
Naša organizacija posluje popolnoma v mejah zakonskih določil.	219	4,12	1,020	-1,235	1,176
Vsi indikatorji	219	3,47	0,73		
Participacija zaposlenih pri DOP					
Seznanjen sem in poznam družbeno odgovorne aktivnosti, ki jih izvaja podjetje, v katerem sem zaposlen.	219	3,56	1,508	-0,726	0,113
V zadnjem letu sem v sklopu službe lahko predlagal družbeno odgovorne aktivnosti za izvedbo s strani podjetja.	219	2,99	1,127	-0,089	-0,695
V zadnjem letu sem aktivno sodeloval na sestankih, ki so bili posvečeni družbeno odgovornim aktivnostim podjetja, v katerem sem zaposlen.	219	2,74	1,178	0,239	-0,744
V zadnjem letu sem v sklopu službe sodeloval pri prostovoljnem projektu, ki je vključeval tudi ostale sodelavce.	219	2,63	1,305	0,234	-1,166
Družino in prijatelje obveščam o družbeno odgovornih aktivnostih, ki jih izvaja podjetje, v katerem sem zaposlen.	219	2,90	1,320	0,17	-1,211
Vsi indikatorji	219	2,961	0,961		
Organizacijska zavezanost					
Ne čutim visoke pripadnosti podjetju, v katerem sem zaposlen.	219	3,65	1,245	-0,645	-0,670

Tudi otrokom bi priporočil zaposlitev v podjetju, kjer sem sedaj zaposlen.	219	3,08	1,288	-0,185	-1,020
Bil bi zadovoljen, če bi vso kariero naredil v tem podjetju.	219	3,02	1,336	-0,159	-1,140
Vedno se navežem na podjetje, v katerem delam.	219	3,52	1,055	-0,528	-0,157
Preveč energije sem vložil v podjetje, da bi se zaposlil v drugemu.	219	2,77	1,119	0,154	-0,667
Zapustiti podjetje v danem trenutku mi predstavlja prevelik stres.	219	3,18	1,234	-0,300	-0,867
Imam premalo drugih možnosti, da bi zapustil obstoječe podjetje.	219	3,04	1,245	-0,026	-0,941
V danem trenutku je zaposlitev v obstoječem podjetju stvar nuje kot tudi želje.	219	3,23	1,127	-0,489	-0,546
Počutil bi se krivega, če bi v danem trenutku zapustil podjetje.	219	2,74	1,237	0,58	-1,061
Tudi če bi mi koristilo, v danem trenutku nimam pravice zapustiti podjetja.	219	1,98	1,094	0,979	0,190
S ponosom v javnosti nosim napis (npr. na majici, kapi) našega podjetja.	219	3,48	1,220	-0,510	-0,543
Imel bi slab občutek, če bi v danem trenutku zapustil podjetje.	219	2,78	1,245	0,130	-0,838
Vsi indikatorji	219	3,04	0,664	-0,394	0,233
Vsi indikatorji – afektivna zavezanost	219	3,32	0,974	-0,423	0,327
Vsi indikatorji – vztrajnostna zavezanost	219	3,05	0,845	-0,285	-0,297
Vsi indikatorji – normativna zavezanost	219	2,74	0,847	-0,109	-0,279

5.2.2 Preverjanje merskega instrumenta

Merski instrument in zanesljivost merjenja sem preverila s pomočjo Cronbach Alfe (glej Tabela 5.6). Zanesljivost namreč v družboslovnem merjenju velja za osnovni pogoj kakovostnega merjenja. Predstavlja zmožnost, da pri ponovnem merjenju na istih enotah, ko te ne spremenijo svojih dejanskih vrednosti, proizvedemo iste rezultate merjenja (Ferligoj in drugi 2010). Pri spremenljivki Zaznana DOP s strani zaposlenih je vrednost Cronbach alfa 0,862, kar kaže, da je izbor indikatorjev spremenljivke zgleden. Vrednost Cronbach alfa za spremenljivko Participacija zaposlenih pri DOP je 0,859, kar kaže, da je tudi zanesljivost merjenja te spremenljivke zgledna. Za spremenljivko Zavezanost zaposlenih je Cronbach alfa 0,790, to pa kaže na dobro zanesljivost. Če pogledamo po posameznih dimenzijah, je Cronbach alfa za Afektivno zavezanost 0,797, za Vztrajnostno zavezanost 0,681 in za Normativno zavezanost

0,664. Vse kategorije Zavezanosti zaposlenih lahko tako opredelimo z dobro oziroma zmerno zanesljivostjo. Vsi uporabljeni merski instrumenti so se tako izkazali za zanesljive.

Tabela 5.6: Vrednost Cronbach alfe za spremenljivke

Spremenljivka/dimenzija/poddimenzija	Cronbach alfa
Zaznana DOP s strani zaposlenih	0,862
Participacija zaposlenih pri DOP	0,859
Zavezanost zaposlenih (vsi indikatorji)	0,790
Afektivna zavezanost	0,797
Vztrajnostna zavezanost	0,681
Normativna zavezanost	0,664

5.2.3 Preverjanje povezanosti spremenljivk

V tem delu sem s pomočjo Pearsonovega koeficienta preverila, če lahko potrdimo zastavljene hipoteze (glej Tabelo 5.7). Najprej sem preverila povezanost med neodvisnima spremenljivkama Zaznana DOP s strani zaposlenih in Participacija zaposlenih pri DOP ter odvisno spremenljivko Zavezanost zaposlenih. Izračuni Pearsonovega koeficienta korelacije kažejo, da so vse korelacije med spremenljivkami statistično značilne. Spremenljivka Zaznana DOP s strani zaposlenih pozitivno korelira s spremenljivko Zavezanost zaposlenih, in sicer je Pearsonov koeficient korelacije 0,554. Pri tem je p-vrednost $0,000 < 0,01$, kar kaže, da sta spremenljivki povezani pri 1 % tveganju in ničelne domneve ne moremo potrditi. Prav tako spremenljivka Participacija zaposlenih pri DOP pozitivno korelira z Zavezanostjo zaposlenih, Pearsonov koeficient korelacije je namreč enak 0,459. Tudi tu je p-vrednost $0,000 < 0,01$, iz tega pa lahko razberemo, da sta spremenljivki povezani pri 1 % tveganju in ničelne domneve prav tako ni mogoče potrditi. Zaznana DOP s strani zaposlenih tako močno vpliva na Zavezanost zaposlenih, saj je Pearsonov koeficient blizu vrednosti 0,6, pomemben vpliv na Zavezanost pa predstavlja tudi Participacija zaposlenih pri DOP. Sklenem lahko, da je z Zavezanostjo zaposlenih močnejše povezana Zaznana DOP s strani zaposlenih kot pa Participacija zaposlenih pri DOP, kar je v nasprotju z drugo hipotezo.

Tabela 5.7: Pearsonovi koeficienti korelacije

		Zaznana DO s strani zaposlenih	Participacija zaposlenih pri DO	Zavezanost
Zaznana DO s strani zaposlenih	Pearsonov keof. Sig. N.	1 219	0,578** 0,000 219	0,554** 0,000 219
Participacija zaposlenih pri DO	Pearsonov keof. Sig. N.	0,578** 0,000 219	1 219	0,459** 0,000 219
Zavezanost	Pearsonov keof. Sig. N.	0,554** 0,000 219	0,459** 0,000 219	1 219

**Korelacija je statistično značilna pri vrednosti 0,01.

Dalje sem pogledala še povezanost med neodvisnima spremenljivkama in posameznimi dimenzijami Zavezanosti zaposlenih (glej Tabela 5.8). Izračuni Pearsonovega koeficienta korelacije kažejo, da so korelacije neodvisnih spremenljivk na afektivno zavezanost in normativno zavezanost značilne, korelaciji neodvisne spremenljivke na vztrajnostno zavezanost pa nista značilni. Spremenljivka Zaznana DOP s strani zaposlenih pozitivno korelira z afektivno zavezanostjo zaposlenih, in sicer je Pearsonov koeficient korelacije 0,691, prav tako pa pozitivno korelira tudi z normativno zavezanostjo zaposlenih, Pearsonov koeficient korelacije je 0,423. Pri tem je p-vrednost $0,000 < 0,01$, kar kaže, da sta spremenljivki povezani pri 1 % tveganju in ničelne domneve ne moremo potrditi. Prav tako spremenljivka Participacija zaposlenih pri DOP pozitivno korelira z afektivno zavezanostjo, saj koeficient korelacije znaša 0,574, in z normativno zavezanostjo, kjer je Pearsonov koeficient 0,357. Pri tem p zasede vrednost $0,000 < 0,01$, zato sta spremenljivki povezani pri 1 % tveganju in ničelne domneve ni mogoče potrditi. Sklenem lahko, da tako Zaznana DOP s strani zaposlenih kot tudi Participacija zaposlenih pri DOP najmočneje vplivata na afektivno zavezanost; pri tem je vpliv na omenjeno dimenzijo močnejši, kot je na celotno spremenljivko Zavezanost zaposlenih. Poleg tega ugotovimo še, da spremenljivki Zaznana DOP s strani zaposlenih in Participacija zaposlenih pri DOP nimata vpliva na vztrajnostno zavezanost.

Tabela 5.8: Pearsonovi koeficienti korelacije za posamezne dimenzije organizacijske zavezanosti

		Zaznana DOP s strani zaposlenih	Participacija zaposlenih pri DOP	Afektivna zavezanost	Vztrajnostna zavezanost	Normativna zavezanost
Zaznana DOP s strani zaposlenih	Pearsonov keof. Sig. N.	1 0,000 219	0,578** 0,000 219	0,691** 0,000 219	0,084 0,108 219	0,423** 0,000 219
Participacija zaposlenih pri DOP	Pearsonov keof. Sig. N.	0,578** 0,000 219	1 0,000 219	0,574** 0,000 219	0,062 0,182 219	0,357** 0,000 219
Afektivna zavezanost	Pearsonov keof. Sig. N.	0,691** 0,000 219	0,574** 0,000 219	1 0,000 219	0,203** 0,001 219	0,477* 0,000 219
Vztrajnostna zavezanost	Pearsonov keof. Sig. N.	0,084 0,000 219	0,062 0,182 219	0,203** 0,001 219	1 0,000 219	0,322** 0,000 219
Normativna zavezanost	Pearsonov keof. Sig. N.	0,423** 0,000 219	0,357** 0,000 219	0,477** 0,000 219	0,322** 0,000 219	1 0,000 219

**Korelacija je statistično značilna pri vrednosti 0,01.

5.2.4 Preverjanje raziskovalnega modela in postavljenih hipotez

Za preverjanje hipotez sem uporabila metodo multiple regresijske analize in tako pri tem oblikovala štiri regresijske modele, ki obravnavajo odnose med spremenljivkami, predstavljenimi v teoretskem delu (glej Tabelo 5.9). Z njihovo pomočjo sem preverjala, v kolikšni meri so spremenljivke med seboj odvisne. V prvi model sta vključeni dve neodvisni spremenljivki Zaznana DOP s strani zaposlenih in Participacija zaposlenih pri DOP ter odvisna spremenljivka Zavezanost zaposlenih. Dodatno sem postavila še tri regresijske modele, in sicer z namenom, da preverim povezavo med neodvisnima spremenljivkama in posameznimi dimenzijami odvisne spremenljivke. V drugem regresijskem modelu tako preverjamo vpliv neodvisnih spremenljivk na afektivno zavezanost, v tretjem modelu vpliv neodvisnih spremenljivk na vztrajnostno zavezanost in v četrtem modelu vpliv neodvisnih spremenljivk na normativno zavezanost.

Tabela 5.9: Statistike v regresijskem modelu

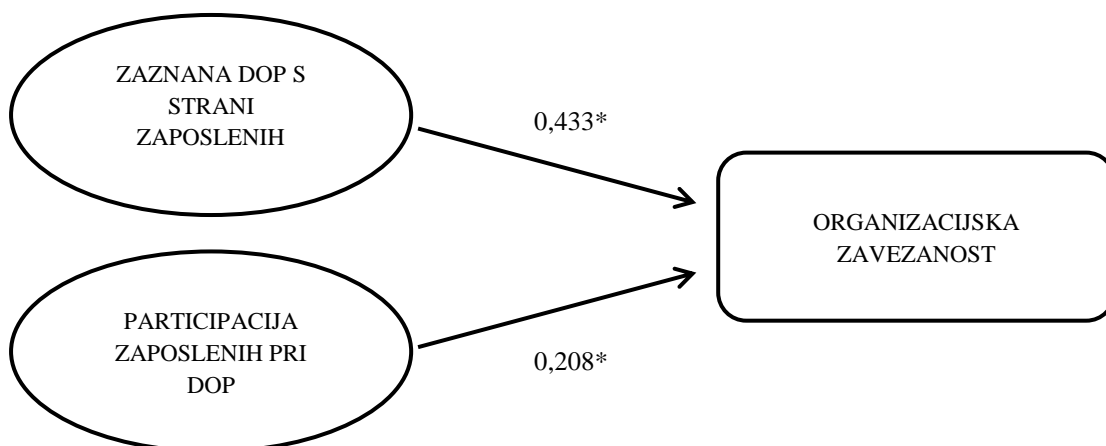
	Spremenljivke	F	Sig.	R ²	Beta	Sig.	Statistika kolinearnosti / Toleranca
M1	Odvisna spremenljivka: Zavezanost zaposlenih	54,574	0,000	0,336			0,666
	Konstanta: Zaznana DOP s strani zaposlenih				0,433	0,000	
	Konstanta: Participacija zaposlenih pri DOP				0,208	0,002	
M2	Afektivna zavezanost	118,643	0,000	0,523			0,666
	Konstanta: Zaznana DOP s strani zaposlenih				0,540	0,000	
	Konstanta: Participacija zaposlenih pri DOP				0,262	0,000	
M3	Vztrajnostna zavezanost	0,796	0,452	0,007			0,666
	Konstanta: Zaznana DOP s strani zaposlenih				0,073	0,382	
	Konstanta: Participacija zaposlenih pri DOP				0,020	0,814	
M4	Normativna zavezanost	26,625	0,000	0,198			0,666
	Konstanta: Zaznana DOP s strani zaposlenih				0,325	0,00	
	Konstanta: Participacija zaposlenih pri DOP				0,170	0,024	

5.2.4.1: Regresijski model 1: neodvisni spremenljivki Zaznana DOP s strani zaposlenih in Participacija zaposlenih pri DOP ter odvisna spremenljivka Zavezanost zaposlenih

Rezultati regresijske analize kažejo, da je model statistično značilen ($F = 54,574$, $Sig. = 0,00$). To pomeni, da lahko pri 5 % tveganju trdimo, da je zastavljen model dober. R^2 znaša 0,336, kar pomeni, da Zaznana DOP s strani zaposlenih in Participacija zaposlenih pri DOP

skupaj pojasnita 33,6 % variacije Zavezanosti zaposlenih. Pri tem sta standardizirana regresijska koeficienta Beta za obe neodvisni spremenljivki statistično značilna ($\text{Sig} < 0,05$) in sta obe neodvisni spremenljivki pozitivno povezani z odvisno spremenljivko ($\text{Beta} > 0$). To pomeni, da večja kot je vrednost neodvisne spremenljivke, večja je vrednost odvisne spremenljivke. Neodvisna spremenljivka Zaznana DOP s strani zaposlenih ima na odvisno spremenljivko Zavezanost zaposlenih zmeren vpliv ($B = 0,433$), vpliv druge neodvisne spremenljivke Participacija zaposlenih pri DOP na odvisno spremenljivko Zavezanost zaposlenih pa je zmeren ($\text{Beta} = 0,208$). Sklenem lahko, da ima Zaznana DOP s strani zaposlenih na Zavezanost zaposlenih močnejši vpliv kot Participacija zaposlenih pri DOP (glej Sliko 5.1). Na podlagi tega lahko potrdimo, da tako zaznana DOP s strani zaposlenih kot tudi participacija zaposlenih pri DOP pozitivno vplivata na zavezanost zaposlenih. Dalje, večja kot je zaznana DOP s strani zaposlenih, večja je zavezanost, isto pa velja tudi za participacijo zaposlenih pri DOP. Prvo hipotezo tako lahko potrdimo, drugo hipotezo, kot je razvidno iz predstavljenega, pa moramo ovreči. Participacija zaposlenih pri DOP ima na organizacijsko zavezanost namreč manjši vpliv kot zaznana DOP s strani zaposlenih.

Slika 5.1: Grafična predstavitev rezultatov regresijske analize modela 1



*Minimalna stopnja tveganja je 0,000.

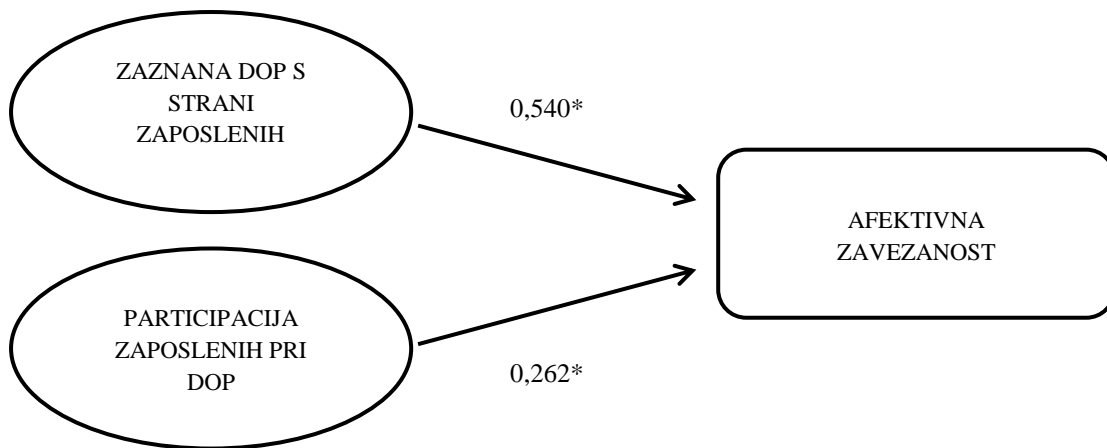
**Minimalna stopnja tveganja je 0,002.

5.2.4.2: Regresijski model 2: neodvisni spremenljivki Zaznana DOP s strani zaposlenih in Participacija zaposlenih pri DOP ter Afektivna zavezanost

Rezultati regresijske analize kažejo, da je model statistično značilen ($F = 118,643$, $\text{Sig} = 0,00$). R^2 znaša 0,523, kar pomeni, da neodvisni spremenljivki pojasnita kar 52,3 % variacije afektivne zavezanosti. Standardizirana regresijska koeficienta Beta za obe neodvisni spremenljivki sta statistično značilna ($\text{Sig} < 0,05$). Neodvisna spremenljivka Zaznana DOP s

strani zaposlenih je pozitivno povezana z afektivno zavezanostjo ($\text{Beta} > 0$), kar pomeni, da večja kot je vrednost neodvisne spremenljivke, večja je vrednost odvisne spremenljivke, isto pa velja tudi za povezanost Participacije zaposlenih pri DOP z afektivno zavezanostjo. Neodvisna spremenljivka Zaznana DOP s strani zaposlenih ima na afektivno zavezanost zaposlenih zmeren vpliv ($\text{Beta} = 0,540$), Participacija zaposlenih pri DOP pa zmeren ($\text{Beta} = 0,262$) (glej Sliko 5.2).

Slika 5.2: Grafična predstavitev rezultatov regresijske analize modela 2

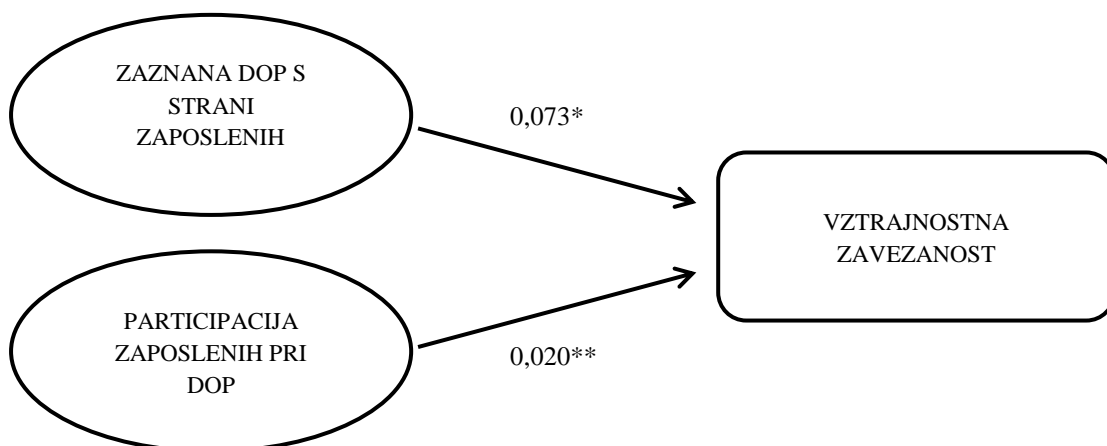


*Minimalna stopnja tveganja je 0,000.

5.2.4.3: Regresijski model 3: neodvisni spremenljivki Zaznana DOP s strani zaposlenih in Participacija zaposlenih pri DOP ter Vztrajnostna zavezanost

Rezultati regresijske analize kažejo, da model statistično ni značilen ($F = 0,796$, $\text{Sig.} = 0,452$). Za omenjeno dimenzijo tako ne bomo izvajali nadaljnje analize, saj je statistično gledano za ugotavljanje odvisnosti tveganje nesprejemljivo (glej Sliko 5.3).

Slika 5.3: Grafična predstavitev rezultatov regresijske analize modela 3



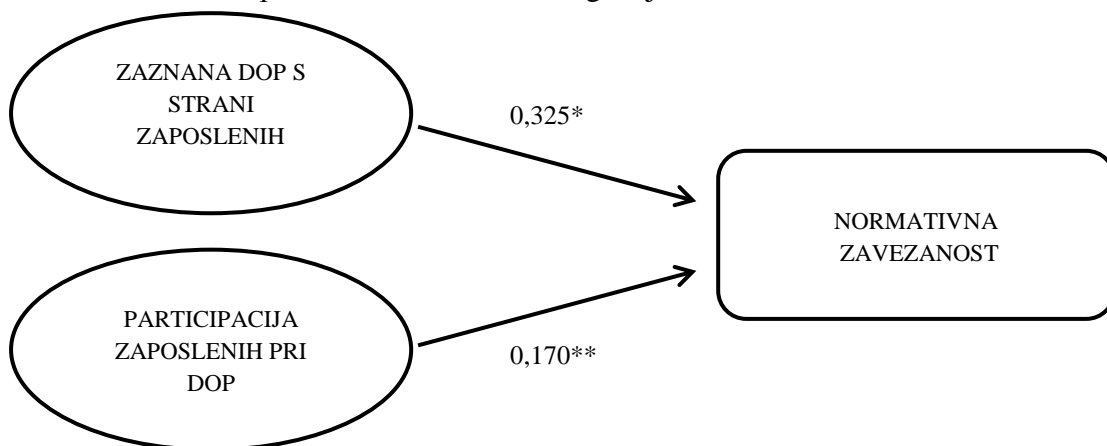
*Minimalna stopnja tveganja je 0,382.

**Minimalna stopnja tveganja je 0,814.

5.2.4.4: Regresijski model 4: neodvisni spremenljivki Zaznana DOP s strani zaposlenih in Participacija zaposlenih pri DOP ter Normativna zavezanost

Rezultati regresijske analize kažejo, da je model statistično značilen ($F = 26,625$, $Sig. = 0,00$). R^2 znaša 0,198, kar pomeni, da neodvisni spremenljivki pojasnita 19,8 % variacije normativne zavezanosti. Oba standardizirana regresijska koeficienta Beta sta statistično značilna ($Sig < 0,05$). Neodvisna spremenljivka Zaznana DOP s strani zaposlenih je pozitivno povezana z normativno zavezanostjo ($Beta > 0$), kar pomeni, da večja kot je vrednost neodvisne spremenljivke, večja je vrednost odvisne spremenljivke, isto pa velja tudi za povezanost Participacije zaposlenih pri DOP z normativno zavezanostjo. Neodvisna spremenljivka Zaznana DOP s strani zaposlenih ima na normativno zavezanost zaposlenih zmeren vpliv ($Beta = 0,325$), Participacija zaposlenih pri DO podjetja pa nizek (0,170) (glej Sliko 5.4).

Slika 5.4: Grafična predstavitev rezultatov regresijske analize modela 4



*Minimalna stopnja tveganja je 0,000.

**Minimalna stopnja tveganja je 0,024.

5.3 Ugotovitve empirične raziskave

Na podlagi rezultatov empirične raziskave lahko potrdimo prvo postavljeno hipotezo (glej Tabelo 5.10). Na odvisno spremenljivko Zavezanost zaposlenih sicer obe neodvisni spremenljivki (Zaznana DOP s strani zaposlenih in Participacija zaposlenih pri DOP) pozitivno vplivata, vendar pri tem vpliv Participacije zaposlenih pri DOP ni večji od Zaznane DOP s strani zaposlenih. Rezultati raziskave so tako delno izpolnili pričakovanja raziskovalnega modela, in sicer v povezavi s prvo neodvisno spremenljivko, saj Zaznana DOP s strani zaposlenih pojasni zmeren delež variance zavezanosti. Pod pričakovanji pa je ugotovitev, da participacija zaposlenih pojasni manjši del variance zavezanosti zaposlenih in

ima na zavezanost zaposlenih tudi manjši vpliv kot sama Zaznana DOP s strani zaposlenih, zato moramo drugo hipotezo ovreči. Vključevanje zaposlenih v DOP tako na organizacijsko zavezanost nima večjega vpliva od DO programov podjetja, ki jih zaposleni zaznava.

Tabela 5.10: Ugotovitve empirične raziskave

Hipoteza	Predpostavka	Ugotovitev
H1	Družbena odgovornost, ki jo zaposleni zaznavajo v organizaciji, v kateri so zaposleni, je pozitivno povezana z njihovo organizacijsko zavezanostjo.	Hipoteza potrjena.
H2	Vpliv družbene odgovornosti, ki jo zaposleni zaznavajo v organizaciji, v kateri so zaposleni, je večji, če zaposleni participirajo pri družbeno odgovornih programih podjetja.	Hipoteza ni potrjena.

Rezultati so tako potrdili teoretične predpostavke o vplivu zaznane DOP s strani zaposlenih na zavezanost. Omenjena neodvisna spremenljivka je sicer potrdila 30,7 % variance zavezanosti zaposlenih, vpliv, ki ga ima, pa je zmeren ($Beta = 0,433$). Rezultati so skladni z ugotovitvami številnih, v tej nalogi že omenjenih, avtorjev. Peterson, ki je raziskavo opravil med 342 zaposlenimi v ZDA in je prav tako meril vpliv zaznane DOP na zavezanost zaposlenih, je prišel do podobnih rezultatov. Rezultati njegove empirične raziskave so prav tako pokazali zmeren vpliv zaznane DOP na zavezanost zaposlenih ($Beta = 0,047$, $p < 0,01$). Tudi Maignan in Ferrell (2011, 44) sta potrdila, da bolj kot je podjetje družbeno odgovorno, bolj zavezane zaposlene ima. Pri tem so rezultati analize, prikazani v tej nalogi, celo nekoliko višji od njunih, v sklopu raziskave sta namreč povezanost pojasnila z $Beta 0,37$ ($p < 0,001$). Omenim naj še Brammerja s sodelavci (2007), ki je v svoji raziskavi na podlagi TSI potrdil pozitivno razmerje med zaznano DOP s strani zaposlenih in zavezanostjo zaposlenih, čeprav konkretnih rezultatov zaradi specifične merjenja, ki ga je uporabil, ne moremo primerjati. Hkrati se naši izsledki skladajo tudi z rezultati raziskave Hsiehova in Chanova (2012), da bolj kot posamezniki podjetje, v katerem so zaposleni, zaznavajo kot DO, bolj zavezani so.

Čeprav v sklopu raziskave druge hipoteze ni bilo mogoče potrditi, pa lahko razberemo, da ima participacija zaposlenih pri DOP pozitiven vpliv na zavezanost zaposlenih. Rezultati raziskave so namreč pokazali, da participacija zaposlenih pri DO aktivnostih podjetja pojasni 21,1 % variance zavezanosti zaposlenosti in ima zmeren vpliv ($Beta = 0,208$). Slednje je skladno z ugotovitvami Petersona (2003), Turkerjeve (2009) in Kimove in drugi (2010), ki so na podlagi empiričnih raziskovanj dokazali, da obstaja pozitivna korelacija med participacijo zaposlenih pri DOP in zavezanostjo zaposlenih. Kot omenjeno, pa moramo zavrniti, da je vpliv DO, ki jo posamezniki zaznavajo v organizaciji, v kateri so zaposleni, večji, če zaposleni participirajo pri DO programih podjetja. Na tej točki se izsledki naloge ne ujemajo z

raziskavo Petersona (2003), ki je potrdila, da je organizacijska zavezanost višja med tistimi zaposlenimi, ki sodelujejo v DOP aktivnostih, kot med tistimi, ki ne.

V sklopu empirične raziskave sem preverila še vpliv na posamezne dimenzije zavezanosti in pri tem prišla do ugotovitve, da Zaznana DOP s strani zaposlenih in Participacija zaposlenih pri DOP vplivata na afektivno in normativno zavezanost, ne vplivata pa na vztrajnostno zavezanost. Pri tem imata največji vpliv na afektivno zavezanost, saj pojasnita več kot polovico njene variance. Obe imata sicer zmeren vpliv na afektivno zavezanost, s tem da je vpliv Zaznane DOP s strani podjetja občutno višji (0,540) kot vpliv Participacije zaposlenih pri DOP (0,262). Po drugi strani pa pojasnita samo 19,8 % variance normativne zavezanosti, pri tem pa je vpliv Zaznane DOP s strani zaposlenih zmeren (0,325), Participacija zaposlenih pri DOP pa relativno nizek (0,170). S tem se potrdi tudi dognanje avtorjev, kot sta Peterson (2003) in Brammer s sodelavci (2007), da DOP oz. participacija zaposlenih pri DOP najmočnejše vplivata na afektivno zavezanost. Slednje lahko povežemo tudi z definicijo, da prav afektivna zavezanost, med drugim, najpogosteje nastane na podlagi sodelovanja pri aktivnostih podjetja (Podnar 2011, 180–1). V sklopu empiričnega dela pa ni bilo mogoče potrditi vpliva neodvisnih spremenljivk na vztrajnostno zavezanost. S tem smo podkrepili in še nadgradili sklep avtorja Tuzcuja (2014), da ima zaznana DOP s strani zaposlenih vpliv zgolj na afektivno in normativno zavezanost.

Hkrati pa nam je raziskava ponudila tudi vpogled v posamezne sklope, ki smo jih vključili v raziskavo. Rezultati tako kažejo, da Slovenci v povprečju dojemajo podjetja, v katerih so zaposleni, kot pretežno DOP, povprečna vrednost je namreč dosegla 3,47 (od maksimalno 5). Pri tem so zaposleni do srednje mere vključeni v samo participacijo, saj se je povprečna vrednost ustavila na 2,96. Poleg tega so zaposleni srednje zavezani, saj je povprečna vrednost dosegla 2,74 (od maksimalno 5). Pri tem zavezanost v večji meri temelji na emocionalni povezavi, temu sledi pripadnost zaradi prednosti, ki jih prinaša zaposlitev, na zadnjem mestu pa je zavezanost, oblikovana s strani etičnih norm in moralnih standardov.

5.4 Omejitev empirične raziskave in priporočila za v prihodnje

Čeprav sem želela ponuditi popolno konceptualizacijo problema in primeren merski pristop, naloga ni brez omejitev. Pri tem velja izpostaviti uporabljen neverjetnosti vzorec z 219 enotami, ki ga ni mogoče posplošiti na celotno populacijo. Za nadaljnjo raziskovanje tako predlagam izbor večjega vzorca, ki bo hkrati reprezentativen in bi ga bilo moč posploševati.

Prav tako bi bilo smiselno raziskovanje opraviti samo med zaposlenimi iz vnaprej izbranih in med seboj glede na velikost ter dejavnost primerljivih slovenskih podjetij.

Ker gre pri participaciji zaposlenih pri DOP za relativno nov pojem, ki pri nas še ni širše prisoten, se po izvedeni raziskavi pojavlja pomislek, če so vsi sodelujoči razumeli njen pomen. Prav zato bi se bilo smiselno za preverjanje povezave med participacijo zaposlenih pri DO projektih in zavezanostjo zaposlenih osredotočiti na podjetja, ki tovrstno možnost svojim zaposlenim omogočajo. Tako bi bilo za vzorec priporočljivo izbrati več tovrstnih primerljivih podjetij in vpliv participacije raziskati tako na zaposlene, ki v tovrstnih programih preverjeno sodelujejo, in na tiste, ki kljub ponujeni možnosti ne sodelujejo. Podobno je sicer že raziskoval Peterson (2003), in sicer če je zavezanost višja med zaposlenimi iz podjetij, ki omogočajo participacijo zaposlenih kot tistimi iz podjetij, ki jo ne omogočajo.

Dodatno tudi predlagam, da bi v naslednjih delih na slovenskem prostoru raziskali vpliv, ki ga imajo posamezne dimenzije (po Carrollu) ali celo posamezne aktivnosti znotraj izbrane dimenzije na zavezanost zaposlenih. Že Brammer s sodelavci (2007) je predlagal, da pomemben uvid ponudi preučevanje zaznanih eksternih DO dejavnosti, saj nimajo nobenega direktnega vpliva na zaposlene.

Za nadaljnje raziskave bi bilo zanimivo raziskati, če se slednje razlikuje med različnimi starostnimi skupinami, predvsem med X in Y generacijo. Iz splošnega uvida in empirične raziskave je namreč mogoče zaznati, da predstavniki mlajše generacije pogosteje menjajo službo in tako manj časa ostanejo v enem podjetju, medtem ko je med starejšimi ta trend drugačen. Želja po obstoju v podjetju predstavlja eno izmed posledic zavezanosti zaposlenih, po drugi strani pa bi lahko trdili, da mlajša generacija DOP pripisuje večji pomen. Prav zato bi raziskava, ki bi ločeno raziskovala vplive med mlajšo in starejšo generacijo, po vsej verjetnosti pomembno osvetlila omenjeno področje in ponudila zanimive izsledke. Kljub poglobljenemu delu na tem področju, še vedno obstaja malo akademskih raziskav in, kot ugotavljajo tudi nekateri drugi avtorji (Brammer in drugi 2007; Maignan in Ferrell 2001; Peterson 2004a), kompleksnost polja zahteva nadaljnje delo.

6 Zaključek

Družbena odgovornost podjetij danes predstavlja sestavni del poslovnega sveta. Pri tem pa ne prinaša samo pomembnih konkurenčnih prednosti, temveč pomembno vpliva tudi na ugled med deležniki, njihovo vedenje in odločitve. Večji del podjetij tako po svetu kot tudi v Sloveniji se zaveda pomembnosti DOP, vendar ji priznavajo pozitivne učinke predvsem pri potrošnikih, delničarjih in v širši javnost. Prepogosto pa zanemarjajo vpliv, ki ga ima DOP na zaposlene, eno izmed glavnih deležniških skupin, ki so v nalogi odigrali ključno vlogo. Z nalogo je tako bil raziskan vpliv, ki ga imata DOP in participacija zaposlenih pri DOP na same zaposlene, natančneje na organizacijsko zavezanost. Zavezani zaposleni namreč za podjetje predstavljajo pomembno konkurenčno prednost, saj organizacijska zavezanost prinaša številne pozitivne posledice. Pregled teorije je pokazal, da med najpomembnejše štejemo večji trud s strani zaposlenih, boljšo izvedbo dela in večjo produktivnost ter manjšo fluktuacijo in absentizem, kar posledično za podjetje pomeni večjo profitabilnost. Hkrati pa se lahko podjetje, ki ima zavezane zaposlene, pohvali s pozitivno klimo in večjim zadovoljstvom internih deležnikov. Na podlagi omenjenega lahko sklenem, da bi morala podjetja v večji meri stremeti k bolj zezanim zaposlenim, na tem mestu pa je bistvena ugotovitev predstavljene raziskave, da lahko na zavezanost svojih zaposlenih pomembno vplivajo tudi preko DOP. Kot smo ugotovili na podlagi empirične raziskave med zaposlenimi v slovenskih podjetjih, zaznana DOP s strani zaposlenih pozitivno vpliva na zavezanost zaposlenih. S tem smo dodatno potrdili dognanja nekaterih avtorjev, kot so Brammer in drugi (2007), Maignan in Ferrell (2001) ter Peterson (2004), ki so potrdili pozitivno povezanost med DOP in organizacijsko zavezanost. Čeprav skozi empiričen del druga hipoteza, da ima participacija zaposlenih pri DOP večji vpliv na zavezanost zaposlenih kot sama zaznana DOP s strani zaposlenih, ni bila potrjena, pa je raziskava vseeno pokazala, da vpliv obstaja. S slednjim sem kljub ovrženi drugi hipotezi potrdila dognanja avtorjev, kot so Turkerjeva (2009) in Kimova s sodelavci (2010). Na tem mestu velja še enkrat izpostaviti že prej izpostavljeno priporočilo; z namenom, da bi intenzivnost vpliva lahko boljše razumeli, participacija zaposlenih zahteva dodatne raziskave na podlagi drugačnega vzorčenja. V zaključku naj izpostavim še ugotovitev, da ima tako zaznana DOP s strani zaposlenih kot tudi participacija zaposlenih pri DOP pozitiven vpliv zgolj na afektivno in normativno zavezanost, ne pa tudi na vztrajnostno. S tem se je potrdil in nadgradil sklep avtorja Tuzcuja (2014), da lahko delodajalci z DO aktivnostmi pomembno povečajo afektivno in normativno zavezanost zaposlenih. Zaposleni namreč nimajo zgolj ekonomskih, ampak tudi družbena in čustvena pričakovanja do svojih

delodajalcev, prav te pa se lahko zadovolji z DO aktivnostmi. Podatek, da lahko s preučevanimi aktivnostmi vplivamo samo na spodbujanje afektivne in normativne zavezanosti, ne pa tudi na vztrajnostno, je spodbuden tudi za sama podjetja. Za slednja sta namreč najpomembnejši afektivna in tudi normativna zavezanost, medtem ko vztrajnostna, čeprav ima pozitiven vpliv na obstoj v podjetju, ni zaželena. Za dodatno obrazložitev naj še enkrat izpostavimo trditev Podnarja (2006, 8–9), da je za podjetje pomembnejše dejstvo, kaj in kako posameznik dela, kot pa, ali posameznik želi ostati v organizaciji ali ne.

Na podlagi predstavljenega lahko zaključimo, da podjetja z DO aktivnostmi in vključevanjem zaposlenih vanje pozitivno vplivajo na več različnih strani. Po eni strani zmanjšujejo negativne vplive svojega poslovanja in pomembno prispevajo družbi, po drugi strani krepijo in utrjujejo svoj položaj na trgu in nenazadnje, kar smo ugotovili skozi nalogo, pozitivno vplivajo na zaposlene in njihovo zavezanost podjetju. Ob zaključku naj še poudarim, da je skrb za organizacijsko zavezanost in razvoj različnih načinov, ki vodijo do nje, za organizacijo izredno pomembna. S tem želimo podjetja spodbuditi, da k DO pristopajo premišljeno in v skladu s svojo identiteto, hkrati pa iščejo nove načine za vključevanje zaposlenih v omenjene programe.

Literatura

1. Ashforth, Blake E. in Fred Mael. 1989. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review* 14 (1): 20–39.
2. Becker, Howard S. 1960. Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology* 66 (1): 32–40.
3. Beckmann, Suzanne C., Mette Morsing in Lucia Reisch. 2006. Strategic CSR communication: An emerging field. V *Strategic CSR Communication*, ur. Mette Morsing in Suzanne C. Beckmann, 11–32. Kopenhagen: DJOF Publishing Copenhagen.
4. Bhattacharya, C. B., S. Sen. in D. Korschun. 2007. Corporate Social Responsibility as an Internal Marketing Strategy. *Sloan Management Review* 49 (2): 37–44.
5. Blowfield, Michael in Alan Murray. 2008. *Corporate Responsibility: A Critical Introduction*. Oxford: OUP Oxford.
6. Brammer, S., A. Millington in B. Rayton. 2007. *The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organisational Commitment. Working Paper*. Somerset: University of Bath.
7. Brejning, Jeanette. 2012. Corporate Social Responsibility and the Welfare State. *The Historical and Contemporary Role of CSR in the Mixed Economy of Welfare*. Burlington: Ashgate.
8. Caldwell, David F., Jennifer A. Chatman in Charles A. O'Reilly. 1990. Building Organizational Commitment: A Multiform Study. *Journal of Occupational Psychology* 63: 245–261.
9. Carroll, Archie B. 1999. Corporate Social responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society* 38 (3): 268–295.
10. Charkham, Jonathan P. in Helene Ploix. 2008. *Keeping Better Company: corporate Governance Ten Years on*. Oxford: Oxford University Press.
11. Chen, Yi-Ru Regina in Chun-Ju Flora Hung-Baesecke. Examining the Internal Aspect of Corporate Social Responsibility (CSR): Leader Behavior and Employee CSR Participation. *Communication Research Reports* 13 (2): 210–220.
12. Chong, Mark. 2009. Employee Participation in CSR and Corporate Identity: Insights from a Disaster-Response Program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review* 12 (2): 106–119.

13. Clarkson, Max B. E. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review* 20 (1): 92–117.
14. De Gilder, Dick, Theo N. M. Schuyt in Melissa Breedijk. 2005. Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. *Journal of Business Ethics* 61: 143–152.
15. Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich in Celia V. Harquail. 1994. Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly* 39 (2): 239–263.
16. Eisenegger, Mark in Mario Schranz. 2011. Reputation Management and Corporate Social Responsibility. V *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, ur. Oyvind Ihlen, Jennifer L. Bartlett in Steve May, 128–146. Oxford: Wiley Blackwell.
17. Ellemers, Naomi, Lotte Kingma, Jorgen van de Burgt in Manuela Barreto. 2011. Corporate Social Responsibility as a Source of Organizational Morality, Employee Commitment and Satisfaction. *Journal of Organizational Moral Psychology* 1 (2): 97–124.
18. Ferligoj, Anuška, Katja Lozar Manfreda in Aleš Žiberna. 2010. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Friedman, Andrew L. in Samantha Miles. 2009. *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
20. Golob, Urška. 2004. Razumevanje družbene odgovornosti podjetja znotraj marketinga. *Teorija in praksa* 41 (5–6): 874–889.
21. --- in Klement Podnar. 2006. Stičišča družbene odgovornosti podjetja in participacije zaposlenih pri upravljanju. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju* 9.
22. --- 2007. Participacija zaposlenih in komuniciranje o družbeni odgovornosti podjetja. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju* 11 (9): 18–22.
23. Gond, Jean-Pascal, Assaad El-Akremiti, Jacques Igalens in Valerie Swaen. 2010. *Corporate Social Responsibility Influence on Employees*. Nottingham: International Centre for Corporate Social Responsibility.
24. Houghton, M. Susan, Joan T. A. Gabel in David W. Williams. 2009. Connecting the Two Faces of CSR: Does Employee Volunteerism Improve Compliance? *Journal of Business Ethics* 87 (4): 477–494.
25. Hsieh, Yi-Hua in Jui-Ying Chan. 2012. Corporate social responsibility: A concern among employees. *Human Systems Management* 31 (3–4): 219–230.

26. Ihlen, Oyvind, Jennifer L. Bartlett in Steve May. 2011. Corporate Social Responsibility and Communication. V *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, ur. Oyvind Ihlen, Jennifer L. Bartlett in Steve May, 3–22. Oxford: Wiley Blackwell.
27. Jaros, Stephen. 2007. Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior* 6 (4): 7–25.
28. Kim, Hae-Ryong, Moonkyu Lee, Hyoung-Tark Lee in Na-Min Kim. 2010. Corporate Responsibility and Employee-Company Identification. *Journal of Business Ethics* 95 (4): 557–569.
29. Kotler, Philip. 1998. *Marketing Management. Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
30. Laszlo, Chris in Nadya Zhexembayeva. 2011. *Embedded sustainability: the next big competitive advantage*. Stanford: Stanford University Press.
31. MaClagan, Patrick. 1999. Corporate social responsibility as a participative process. *Business Ethics: A European Review* 8 (1): 43–49.
32. Mael, Fred in Blake E. Ashforth. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational behavior* 13: 103–123.
33. Maignan, Isabelle, O. C. Ferrell in G. Thomas M. Hult. 1999. Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (4): 455–469.
34. Maignan, Isabelle in O. C. Ferrell. 2001. Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French business. *Journal of Business Research* 51: 37–51.
35. Mamantov, Carrie. 2009. The engine behind employee communication success: CSR provides a valuable way to achieve your employee engagement goals. *Communication World* 26 (5): 33–5.
36. May, Steve. 2011. Organizational Communication and Corporate Social Responsibility. V *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, ur. Oyvind Ihlen, Jennifer L. Bartlett in Steve May, 87–109. Oxford: Wiley Blackwell.
37. Mirvis, Philip. 2012. Employee Engagement and CSR: Transactional, Relational, and Developmental Approaches. *California management Review* 54 (4): 93–117.

38. Morris, James H in J. Daniel Sherman. 1981. Generalizability of an Organizational Commitment Model. *The Academy of Management Journal* št 3 (24): 512–526.
39. O'Reilly, Charles in Jennifer Chatman. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* 71 (3): 492–499.
40. Peterson, Dane K. 2003. Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions. *Personnel Review* 33 (6): 615–627.
41. Peterson, Dane K. 2004a. The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society* 43 (3): 296–319.
42. Peterson, Dane K. 2004b. Recruitment Strategies for Encouraging Participation in Corporate Volunteer Programmes. *Journal of Business Ethics* 49: 371–386.
43. Podnar, Klement. 2004. *Ugled, organizacijska identifikacija in zavezanost zaposlenih: doktorska disertacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. --- 2006. Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju* 10 (5): 4–9.
45. --- 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. Podnar, Klement, Urška Golob in Zlatko Jančič. 2011. Identification with an organization as a dual construct. *European Journal of Marketing* 45 (9/10): 1399–1415.
47. Randall, Donna M. 1987. Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review* 12 (3): 460–471.
48. Riel, Cees B. M. van in Charles J. Fombrun. 2007. *Essentials of corporate communication – Implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge.
49. Riordan, Christine M., Robert D. Gatewood in Jodi Barnes Bill. 1997. Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics* 16: 401–412.
50. Ruh, Robert A., J. Kenneth White in Robert R. Wood. 1975. Job Involvement, Values, Personal Background, Participation in Decision Making, and Job Attitudes. *The Academy of Management* 18 (2): 300–12.
51. Smidts, A., A. H. Pruyn in C. B. Van Riel. 2001. The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal* 44 (5): 1051–1062.

52. Smith, N. Craig. 2003. Corporate Social Responsibility: Not Whether, But How? *California Management Review* 45 (4): 52–76.
53. Susaeta, Lourdes, Esperanza Suarez, José Ramón Pin Arboledas in Angela Gallifa Irujo. 2003. *Corporate Social Responsibility and Employee Commitment: An Exploratory Study for the Ibero-American Hospitality*. Dostopno prek: http://cladea.org/proceedings_2013/wp-content/uploads/2013/11/2013-XC-0417_ce5527db90bad34c2e22de40f66c85fb.pdf (1. avgust 2015).
54. Thorne, McAlister Debbie, O. C. Ferrell in Linda Ferrell. 2003. *Business and Society. A strategic Approach to Corporate Citizenship*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
55. Turker, Duygu. 2009. How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics* 89: 189–204.
56. Tuzcu, Arcan. 2014. The Impact of Corporate Social Responsibility Perception on The Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of The Faculty of Economics and Administrative Sciences* 4 (1): 185–202.
57. Van Riel, C. B. M. in C. J. Fombrun. 2007. *Essentials of corporate communication*. Abingdon: Routledge.
58. Vellios, Theodoros. *Employees' CSR Perceptions, Participation and Personal Values and their impact on Employee – Company Identification*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
59. Waddock, Sandra in Bradley K. Googins. 2011. The Paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility. V *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, ur. Oyvind Ihlen, Jennifer L. Bartlett in Steve May, 23–43. Oxford: Wiley Blackwell.
60. Wiener, Yoash. 1982. Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review* 7 (3): 418–428.

Priloga A: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

sem absolventka magistrskega študija Strateško tržno komuniciranje na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani, kjer raziskujem vpliv družbene odgovornosti podjetij na zaposlene. Anketa je namenjena vsem, ki so v kakršnikoli obliki delovnega razmerja (nedoločen čas, določen čas, delo preko avtorske ali podjemne pogodbe). Prosim vas, da si vzamete pet minut časa in odgovorite na spodnja vprašanja.

Pridobljeni podatki so anonimni in bodo uporabljeni izključno za namene magistrskega dela. V anketnem vprašalniku ni niti pravih niti napačnih odgovorov, zato vas prosim, da iskreno izrazite svoje mnenje glede navedenih trditev.

S sodelovanjem mi boste v veliko pomoč pri izvedbi raziskave za magistrsko nalogo.

Za vašo pripravljenost in sodelovanje v anketi se vam vnaprej najlepše zahvaljujem.

- 1. Za začetek razmislite, v kolikšni meri za organizacijo, v kateri ste zaposleni, veljajo spodnje lastnosti. Lastnosti ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da zapisana lastnost za podjetje, v katerem ste zaposleni, sploh ne velja in 5, da zapisana lastnost za podjetje, v katerem ste zaposleni, popolnoma velja.**

	1 – sploh ne drži	2	3	4	5 – popoln oma drži
Naša organizacija investira v boljšo prihodnost za prihajajoče generacije.					
Naša organizacija se poslužuje posebnih programov, da minimalizira negativne vplive na naravno okolje.					
Naša organizacija sodeluje pri aktivnostih, katerih cilj je varovanje in izboljšanje kakovosti naravnega okolja.					
Naša organizacija podpira in donira sredstva nevladnim organizacijam, ki se ukvarjajo z družbenimi problemi.					
Naša organizacija prispeva k projektom in kampanjam, ki promovirajo dobrobit družbe.					
Vodstvo naše organizacije upošteva potrebe in želje zaposlenih.					
Naša organizacija je sprejela ukrepe, ki zaposlenim omogočajo usklajevanje službenega in zasebnega življenja.					
Naša organizacija ščiti pravice potrošnikov bolj kot to določajo zakoni in uradni predpisi.					
Zadovoljstvo strank je zelo pomembno za naše podjetje.					
Naša organizacija redno plačuje davke.					
Naša organizacija posluje popolnoma v mejah zakonskih določil.					

- 2. Spodaj navedena vprašanja se navezujejo na stopnjo, do katere ste vključeni v sprejemanje odločitev v podjetju, v katerem ste zaposleni. Posamezno vprašanje ocenite s pomočjo lestvice od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da trditev za vas sploh ne drži, 5 pa pomeni, da popolnoma drži.**

	1 – sploh ne drži	2	3	4	5 – popolnoma drži
V sklopu službe predlagam načine, kako izvesti določeno delovno nalogo.					
V sklopu službe se lahko sam odločam, na kakšen način bom izvedel svoje delo.					
V sklopu službe vplivam na odločitve in delo v mojem oddelku/skupini.					
V sklopu službe sodelujem pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na moje delovne obveznosti.					
Vodstveni kader v moji službi je dovzeten in prisluhne mojim idejam in predlogom.					

- 3. Vprašanja v tretjem sklopu se navezujejo na vaše sodelovanje pri družbeno odgovornih aktivnostih podjetja, v katerem ste zaposleni. Pri posameznem vprašanju s pomočjo lestvice od 1 do 5 (kjer 1 pomeni nikoli, 5 pa zelo pogosto) ocenite, kako ste vpeti v vsako od navedenih aktivnosti.**

	1 – nikoli	2	3	4	5 – zelo pogosto
Seznanjen sem in poznam družbeno odgovorne aktivnosti, ki jih izvaja podjetje, v katerem sem zaposlen.					
V zadnjem letu sem v sklopu službe lahko predlagal družbeno odgovorne aktivnosti za izvedbo s strani podjetja.					
V zadnjem letu sem aktivno sodeloval na sestankih, ki so bili posvečeni družbeno odgovornim aktivnostim podjetja, v katerem sem zaposlen.					
V zadnjem letu sem v sklopu službe sodeloval pri prostovoljnem projektu, ki je vključeval tudi ostale sodelavce.					
Družino in prijatelje obveščam o družbeno odgovornih aktivnostih, ki jih izvaja podjetje, v katerem sem zaposlen.					

- 4. Za vsako od naslednjih trditev na lestvici od 1 do 5 (kjer 1 pomeni, da se popolnoma ne strinjate, 5 pa da se popolnoma strinjate) označite, v kolikšni meri trditev drži za vas.**

	1 – sploh se ne strinjam	2	3	4	5 – povsem se strinjam
Ne čutim visoke pripadnosti podjetju, v katerem sem zaposlen.					
Tudi otrokom bi priporočil zaposlitev v podjetju, kjer sem sedaj zaposlen.					
Bil bi zadovoljen, če bi vso kariero naredil v tem podjetju.					
Vedno se navežem na podjetje, v katerem delam.					
Preveč energije sem vložil v podjetje, da bi se zaposlil v drugemu.					

Zapustiti podjetje v danem trenutku mi predstavlja prevelik stres.					
Imam premalo drugih možnosti, da bi zapustil obstoječe podjetje.					
V danem trenutku je zaposlitev v obstoječem podjetju stvar nuje kot tudi želje.					
Počutil bi se krivega, če bi v danem trenutku zapustil podjetje.					
Tudi če bi mi koristilo, v danem trenutku nimam pravice zapustiti podjetja.					
S ponosom v javnosti nosim napis (npr. na majici, kapi) našega podjetja.					
Imel bi slab občutek, če bi v danem trenutku zapustil podjetje.					

5. Spol

M Ž

6. V katero starostno skupino spadate?

- do 20 let
- 21 – 40 let
- 41 – 60 let
- 61 let ali več

7. Vaša izobrazba

- nepopolna osnovnošolska izobrazba
- osnovnošolska izobrazba/nižja ali srednja poklicna izobrazba/srednja strokovna izobrazba
- srednja splošna izobrazba
- višja strokovna izobrazba/višješolska izobrazba
- visokošolska strokovna izobrazba
- visokošolska univerzitetna izobrazba
- specializacija
- magisterij/doktorat
- drugo

8. Koliko let ste že zaposleni v trenutnem podjetju?

9. V kako velikem podjetju ste zaposleni?

- Mikro organizacija (do 10 zaposlenih)
- Mala organizacija (od 11 do 50 zaposlenih)
- Srednja organizacija (od 51 do 250 zaposlenih)
- Velika organizacija (nad 250 zaposlenih)

Najlepša hvala za sodelovanje!