

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZAVA MED DEJAVNIKI PROSOCIALNEGA VEDENJA
PODJETNIKA IN USPEŠNOSTI PODJETJA**

Ljubljana, oktober 2023

ALEKSANDRA KLJUTIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Aleksandra Kljutić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Povezava med dejavniki prosocialnega vedenja podjetnika in uspešnostjo podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Matejo Drnovšek

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 11. oktober 2023

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	PROSOCIALNO VEDENJE	4
2.1	Opredelitev prosocialnega vedenja	4
2.2	Prednosti prosocialnega vedenja	4
2.3	Oblike prosocialnega vedenja	5
2.4	Motivi za prosocialno vedenje	7
2.5	Prosocialna osebnost.....	9
3	PROSOCIALNO VEDENJE V PODJETNIŠTVU.....	10
3.1	Socialno podjetništvo	10
3.2	Lastnosti socialnega podjetnika.....	11
3.3	Dejavniki odločanja podjetnika za prosocialno vedenje	15
3.4	Povezave med prosocialnim vedenjem in zadovoljstvom podjetnika	18
3.5	Povezave med prosocialnim vedenjem in poslovanjem podjetja.....	20
3.6	Povezave med prosocialnim vedenjem in inovativnostjo podjetja	21
3.7	Potencialne omejitve prosocialnosti za podjetnika	22
3.8	Predstavitev hipotez.....	23
4	EMPIRIČNA RAZISKAVA	25
4.1	Namen in cilji raziskave	25
4.2	Zasnova raziskave in metodologija	26
4.2.1	Metodologija.....	26
4.2.2	Anketni vprašalnik.....	28
4.2.3	Merske lestvice	28
4.2.4	Rezultati raziskave.....	29
4.2.4.1	<i>Vzorec</i>	<i>29</i>
4.2.4.2	<i>Motivacija za dobrodelnost</i>	<i>32</i>
4.2.4.3	<i>Zadovoljstvo z delom</i>	<i>32</i>
4.2.4.4	<i>Poslovni rezultati podjetij.....</i>	<i>33</i>
4.2.4.5	<i>Inovativnost.....</i>	<i>34</i>
4.2.5	Analiza raziskovalnih vprašanj.....	35
5	DISKUSIJA REZULTATOV	42

6 SKLEP	43
LITERATURA IN VIRI	45

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled demografske strukture vzorca	29
Tabela 2: KMO test, Bartlett test in Cronbachova alfa za sestavljene konstrukte	36
Tabela 3: Rezultati potrditvene faktorske analize za povezavo med motivacijo za dobrodelnost in zadovoljstvom z delom.....	38
Tabela 4: Rezultati regresijske analize, kjer neodvisno spremenljivko predstavlja motivacija za dobrodelnost in odvisno zadovoljstvo z delom	38
Tabela 5: Rezultati potrditvene faktorske analize za povezavo med motivacijo za dobrodelnost in konkurenčno uspešnostjo podjetja	39
Tabela 6: Rezultati regresijske analize, kjer neodvisno spremenljivko predstavlja motivacija za dobrodelnost in odvisno konkurenčna uspešnost podjetja.....	40
Tabela 7: Rezultati potrditvene faktorske analize za povezavo med motivacijo za dobrodelnost, zadovoljstvom z delom in inovativnostjo.....	41
Tabela 8: Rezultati regresijske analize, kjer neodvisno spremenljivko predstavlja motivacija za dobrodelnost, odvisni spremenljivki pa zadovoljstvo z delom in inovativnost.....	41
Tabela 9: Posredna povezava med motivacijo za dobrodelnost in inovativnostjo.....	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Nivoji prosocialnega odločanja.....	5
Slika 2: Razmerje med konceptom pomoči drugim, prosocialnim vedenjem in altruizmom	8
Slika 3: Vpliv sočutja na socialno podjetništvo	13
Slika 4: Raziskovalni model.....	24
Slika 5: Izobrazba podjetnika	30
Slika 6: Demografija registriranih podjetij v Sloveniji, leto 2021	30
Slika 7: Število zaposlenih za polni delovni čas	31
Slika 8: Število zaposlenih za krajši delovni čas.....	31
Slika 9: Motivacija za dobrodelnost.....	32
Slika 10: Zadovoljstvo z delom.....	33
Slika 11: Uspešnost podjetij	34
Slika 12: Inovativnost podjetnikov	35
Slika 13: Povezanost med motivacijo za dobrodelnost in zadovoljstvo z delom.....	38
Slika 14: Povezanost med motivacijo za dobrodelnost in konkurenčno uspešnostjo podjetja	39
Slika 15: Povezanost med motivacijo za dobrodelnost, zadovoljstvom z delom in inovativnostjo podjetnika	40

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AGFI – (angl. Adjusted goodness-of-fit statistic); prilagojena statistika primernosti

CFI – (angl. Comparative fit index); primerjalni indeks prileganja

CFA – (angl. Confirmatory factor analysis); potrditvena faktorska analiza

CMV – (angl. Common method variance); varianca skupne metode

GFI – (angl. Goodness-of-fit statistic); statistika primernosti

KMO – Kaiser–Meyer–Olkin

NFI – (angl. Normed fit index); normirani indeks prileganja

RMSEA – (angl. Root mean square error of approximation); koren srednje kvadratne napake približka

SRMR – (angl. Standardised root mean square residualEuropean Union); standardizirani povprečni kvadratni ostanek

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

TLI – (angl. Tucker–Lewis index); Tucker–Lewis indeks

1 UVOD

Ljudje se pogosto ukvarjamo z dejavnostmi, ki ne prinašajo neposredne koristi, ampak večinoma koristijo drugim. Smo prostovoljci, pomagamo tujcem, dajemo sredstva političnim ali dobrodelnim organizacijam, darujemo kri, se pridružimo reševalnim enotam in včasih žrtvujemo svoje življenje za druge (Bénabou in Tirole, 2006). Vsaka skupina ali družba je močno odvisna od pripravljenosti njenih članov, da pomagajo drugim v stiski, prispevajo k skupnemu dobremu, da se izkažejo vredni zaupanja ter da so pošteni in obzirni (Lindenberg, 2006). Pripravljenost prispevati k družbi je prosocialna vrednota, ki je lahko pozitivno povezana s prosocialnim vedenjem, kot je dobrodelnost (Zhang, 2022). Prosocialno vedenje predstavlja široko kategorijo dejanj, ki jih nek pomemben segment družbe opredeli kot na splošno koristno za druge ljudi (Penner, 2004).

Obstaja veliko teorij o prosocialnem vedenju. Prosocialno vedenju raziskujejo v sklopu psihologije, sociologije in ekonomije (Lindenberg, 2006) ter številnih drugih področjih (de Waal, 2014). V psihologiji se najpogosteje uporablja izraz prosocialno vedenje (Lindenberg, 2006). Prosocialno vedenje je prostovoljno, namerno vedenje, ki koristi drugi osebi (Lay in Hoppmann, 2015). Skoraj vsem definicijam je skupno, da prosocialno vedenje odraža dejanje »pozitivnega« družbenega vedenja. Najpogosteje, vendar ne nujno, so ta dejanja opisana kot spodbujanje ali namen spodbujanja blaginje drugih (Pfattheicher in drugi, 2022). V sociologiji se največkrat uporablja izraz solidarnost ali solidarno vedenje (Lindenberg, 2006) kot sinonim prosocialnega vedenja. Sociologi običajno poudarjajo družbene sile, ki so zunaj posameznika, vključno z normami, sistemi ugleda in socialnimi mrežami (Simpson in Willer, 2015) ter se osredotočajo na proces socializiranja in načina formiranja prosocialnega vedenja pri posamezniku (Lindenberg, 2006). Na področju ekonomskih znanosti prosocialno vedenje opišeta pojma sodelovanje in kooperativno vedenje (Lindenberg, 2006). Prosocialno vedenje je mogoče delno razložiti z lastnim interesom, leta pa je lahko osnova številnih prosocialnih vedenj, vključno z donacijami v dobrodelne namene ali prispevki za javne dobrine (Van Dijk, 2013). Pomoč drugim zadovolji temeljno potrebo človeka po socialni povezanosti. Prosocialna dejanja bodo najverjetneje dosegla najvišji nivo zadovoljstva, ko bodo ljudje lahko videli, kako so njihova velikodušna dejanja prinesla pozitivne spremembe. Potreba po avtonomiji je zadovoljena, ker ljudje čutijo, da so njihova dejanja svobodno izbrana (Dunn in drugi, 2013).

Izraz altruizem pa se uporablja na področjih psihologije, sociologije in ekonomije v povezavi s prosocialnim vedenjem (Lindenberg, 2006). Altruizem lahko definiramo kot specifično motivacijsko stanje, ki je pogosto povezano s prosocialnim vedenjem, pri katerem imajo dejanske posledice zanemarljivo vlogo (Pfattheicher in drugi, 2022). Altruistično dejanje je tisto, pri katerem pomočnik nudi pomoč brez pričakovanja, da bo prejel nagrado za svoje dejanje (Schroeder in Graziano, 2015).

V podjetništvu narašča število raziskav, ki raziskujejo aktivnosti podjetnikov v korist drugih in so integrirane v socialno podjetništvo, okoljsko podjetništvo in trajnostni razvoj (Shepherd, 2015). Pomemben dejavnik pri odpiranju in vodenju tovrstnih podjetij sta empatija in prosocialna motivacija podjetnika (Tur-Porcar in drugi, 2018; Renko, 2013; Dijkhuizen in drugi, 2018; Bacq in Alt, 2018). Z magistrskim delom želimo raziskati potencialne povezave in vplive med prosocialnim vedenjem podjetnika in vidiki uspešnosti podjetja.

Obstaja prepričanje, da so podjetniki bolj prosocialno motivirani v primerjavi z ostalimi skupinami ljudi (Baron in Hmieleski, 2019). Dejanje prosocialnosti med podjetniki lahko sprožijo notranji procesi posameznika (Baron in Hmieleski, 2019; Penner, 2004; Shaw in drugi, 2013) in okolje, v katerem posluje (Baron in Hmieleski, 2019; Cromie, 2000; Dees, 1998). Shepherd (2015) je v svoji študiji pozval k raziskovanju posledic prosocialnosti na podjetnika in podjetništvo. Kibler in drugi (2019) so ugotovili, da prosocialna motivacija podjetnikov spodkopava njihovo zadovoljstvo z življenjem zaradi povečane ravni stresa. To je posledica nezmožnosti podjetnika, da bi hkrati uresničeval svoje prosocialne in poslovne cilje. A vseeno prosocialna motivacija podjetnikov ustvarja manj stresa, ko ti podjetniki zaznavajo višjo stopnjo avtonomije pri delu (Kibler in drugi, 2019). Prosocialna motivacija ima pomembno vlogo pri nastanku podjetja, a lahko tudi upočasni hitrost vstopa na trg novim izdelkom ali storitvam (Renko, 2013). Za razliko od Kiblerja (2019), Brieger in drugi (2021) ugotavljajo, da so podjetniki, ki zaznavajo višje ravni ustvarjanja družbene vrednosti, bolj zadovoljni s svojimi službami in so bolj angažirani pri svojem delu. Podjetniki, ki dajejo prednost ustvarjanju družbene vrednosti, bi morali imeti koristi od pozitivne samopodobe med družinskimi člani, prijatelji in širšo skupnostjo (Brieger in drugi, 2021). Visoka stopnja prosocialnosti lahko zavira razvoj in uspešnost podjetja (Renko, 2013), saj podjetniki doživljajo višji nivo stresa, ker ne morejo zadovoljiti potreb po prosocialnosti in potreb podjetja (Kibler, 2019).

Prosocialno vedenje lahko prispeva k ustvarjanju pozitivnih poslovnih rezultatov (Liu in drugi, 2023) s prijazno delovno kulturo (Škerlavaj in drugi, 2018), ki lahko posledično zmanjša ozka grla (Škerlavaj in drugi, 2018; Babič, 2019), poviša stopnjo inovativnosti (Jiao in drugi, 2023) in zmanjša fluktuacijo zaposlenih (Feng in drugi, 2021). Pozitivno naravnano delovno okolje lahko pomembno vpliva na delovne procese podjetja in zaposlenih. Prosocialno vedenje lahko pomembno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost že v zgodnjem obdobju življenja (Yu in drugi, 2020). Občutek empatije in potreba posameznika, da pomaga drugim, lahko pomembno prispevata pri ugotavljanju novih idej in rešitev (Grant in Shandell, 2022). Podjetniki, ki so s svojim prosocialnim vedenjem vzor svojim zaposlenim (Hsu in Lai, 2023) in ustvarjajo prijazno delovno okolje (Jiao in drugi, 2023), lahko posredno spodbudijo svoje zaposlene k samoiniciativnemu ustvarjalnemu razmišljanju. Prosocialno naravnani podjetniki so bolj osredotočeni na svoje delo in imajo manjšo možnost za izgorelost (Brieger in drugi, 2021). Za boljše razumevanje vpliva prosocialnosti na uspešnost podjetja smo zastavili hipoteze:

- Hipoteza 1: Motivacija za dobrodelnost statistično značilno vpliva na zadovoljstvo z delom.
- Hipoteza 2: Motivacija za dobrodelnost statistično značilno vpliva na uspešnost podjetja.
- Hipoteza 3: Zadovoljstvo z delom mediira učinek motivacije za dobrodelnost na inovativnost.

Namen magistrskega dela je prispevati k boljšemu razumevanju prosocialnega vedenja med slovenskimi podjetniki in vplivu prosocialnega vedenja podjetnika na uspešnost podjetja, ki ga vodi. Z analizo primarnih virov želimo ugotoviti razširjenost dobrodelnosti med slovenskimi podjetniki in izpostaviti razloge, ki vodijo posameznega podjetnika k tovrstnemu vedenju.

Cilj magistrskega dela je s pregledom strokovne literature in empirične raziskave preveriti, ali prosocialno vedenje podjetnika vpliva na uspešnost podjetja, ki ga vodi. Ugotoviti želimo, kako podjetnikova raven prosocialnosti vpliva na podjetje. Vplive prosocialnosti bomo merili s štirimi vidiki uspešnosti (s številom zaposlenih, s tržnim deležem, s prihodki od prodaje in z dobičkom) in stopnjo inovativnosti podjetja.

Pri pisanju magistrskega dela smo naredili pregled strokovne literature in člankov s področja prosocialnega vedenja, podjetništva, psihologije podjetnikov in že narejenih sorodnih raziskav, relevantnih za predlagani konceptni model. V okviru empirične raziskave smo z uporabo primarnih kvantitativnih podatkov preverili povezavi med prosocialnim vedenjem in dobrodelnostjo podjetnika na uspešnost podjetja. Podatki so bili zbrani v prvem četrtletju leta 2022, v sklopu anketne raziskave Zdrav duh v zdravem telesu in podjetniški uspeh. Uspešnost podjetja smo merili z gibanjem naslednjih štirih spremenljivk: spremembe števila zaposlenih, spremembe tržnega deleža, spremembe prihodkov od prodaje in spremembe dobička.

Osrednji, empirični del magistrskega dela, bo kvantitativna analiza. Anketno zbrane presečne podatke bomo analizirali z uporabo strukturnih merskih modelov. Cilj izbrane metode je preveriti, ali tretja (posredovana) spremenljivka oziroma moderator vpliva na moč ali smer razmerja med neodvisno in odvisno spremenljivko.

Za namen preverbe hipotez bomo uporabili statistična programa IBM Statistics SPSS 22 in SPSS Amos. Program SPSS Amos omogoči modeliranje strukturnih enačb oziroma SEM (angl. Structural equation model) z dvema ali več konstrukti.

2 PROSOCIALNO VEDENJE

2.1 Opredelitev prosocialnega vedenja

Prosocialno vedenje predstavlja široko kategorijo dejanj, ki jih pomemben segment družbe opredeli kot splošno koristne za druge ljudi (Penner, 2004). Vključuje prostovoljna dejanja, ki koristijo drugim posameznikom ali izpolnjujejo njihovo potrebo po podpori (Eisenberg in drugi, 2013), kot so sodelovanje, pomoč, delitev in prostovoljstvo.

Tradicionalno so prosocialna vedenja zasnovana in ocenjena kot enodimenzionalen konstrukt, vendar nedavne raziskave kažejo, da vključujejo različne oblike, ki odražajo proaktivno (instrumentalno, lastno korist), reaktivno (kot odziv na posameznika v stiski) in altruistično (koristno za druge brez pričakovanja osebne koristi) funkcijo (Findley-Van Nostrand in Ojanen, 2018).

Prosocialno vedenje lahko zajema širok spekter človekovih dejanj, od majhnih uslug do velikih dejanj. Lahko traja le trenutek ali pa je dolgoročno prizadevanje – to je mogoče storiti brez veliko zavestnega razmišljanja ali tehtanja prednosti in slabosti. Lahko je pod nadzorom situacijskih sil ali pa izraža osebnost darovalca. Zdi se, da so ugotovitve študij o prosocialnem vedenju dvoumne: na eni strani so ljudje predani pomoči žrtvam nesreč, po drugi strani pa obstaja veliko primerov, ko ljudje ne pomagajo žrtvi v stiski (Bierhoff, 2002). V zadnjih tednih smo priča številnim prosocialnim dejanjem podjetnikov, ki pomagajo žrtvam poplav, ki so prizadele več slovenskih regij. Med bolj odmevnimi prosocialnimi gestami je brezplačna gradnja mostu v Prevaljah. Podjetnik Ambrož Duler je s svojim podjetjem Adteh priskočil sovaščanom na pomoč, ki so zaradi ujme izgubili most in v enem dnevu ponovno omogočil povezavo med bregovima reke Meže (Ranc, 2023).

2.2 Prednosti prosocialnega vedenja

Pomoč drugim, bodisi s prostovoljstvom ali nakazilom denarja za druge, je bilo povezano z ustvarjanjem psihološke koristi in večjim občutkom smisla do življenja. Klein (2017) je raziskoval povezavo med posameznikovim smislom do življenja in prosocialnim vedenjem. Rezultati raziskav so pokazali, da so udeleženci, ki so se vedli prosocialno, opravljali prostovoljno delo, finančno pomagali tretji osebi, poročali, da doživljajo večji smisel v svojem življenju. Udeleženci, ki so porabili denar v korist drugih ljudi, so čutili višjo osebno vrednost in samospoštovanje. Empirični dokazi so doslej kazali na psihološke koristi, ki so večinoma hedonistične narave, saj povečujejo pozitivna čustva in zmanjšujejo negativna čustva.

Na splošno je prosocialno vedenje pozitivno povezano s prilagajanjem. Prosocialni mladi so navadno družabni in všečni, imajo malo čustvenih ali temperamentnih težav, imajo visoke socialne in kognitivne sposobnosti, potrebne za ustrezno prepoznavanje in odzivanje na

potrebe drugih, občutek krivde zaradi napačnih dejanj in sočutje do drugih (Findley-Van Nostrand in Ojanen, 2018).

Lai in drugi (2020) so v raziskavi pokazali, da, višja, kot je posameznikova eudaimonska usmerjenost, močnejši je učinek dobrohotnosti na srečo. Zaznali so tudi pozitiven učinek prosocialnega vedenja na srečo pri osebah z zmerno do visoko eudaimonično usmerjenostjo. Eudaimonična oseba živi življenje na kreposten, racionalen in zgleden način ter se počuti dobro, ko dela dobro, ko deluje prosocialno.

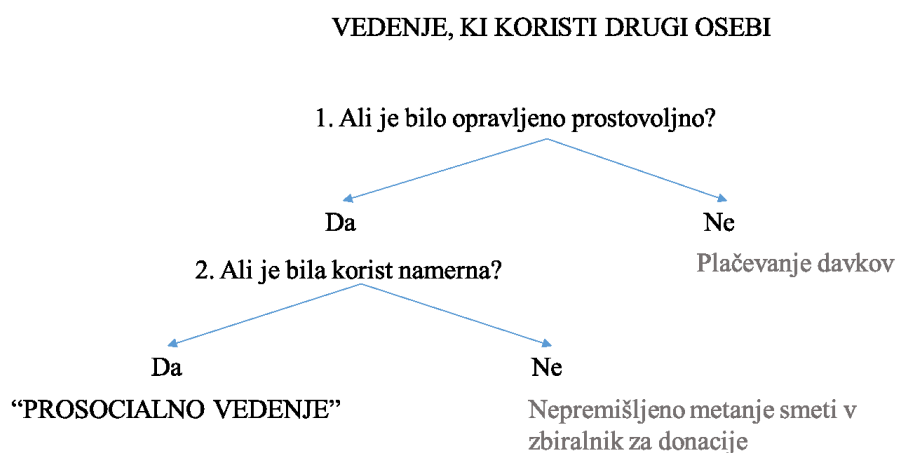
2.3 Oblike prosocialnega vedenja

Ljudje smo prosocialna vrsta. Žrtvujemo se, da bi pomagali svojim sorodnikom in podprli svoje prijatelje, rešili popolne neznance v nujnih primerih, prispevamo k dobrodelnim organizacijam ipd. (Dovidio in drugi, 2017). Sposobnost vedenja, ki koristi dobrobiti drugih posameznikov, je med najbolj opevanimi človeškimi lastnostmi, ki so ključne za družbeno kohezivnost (Wu in Hong, 2022).

Da se neko vedenje upošteva kot prosocialno ali altruistično, mora sprva biti ugotovljeno, ali je vedenje prostovoljno. Na primer, donacija fundaciji, ki cepi otroke proti smrtonosnim boleznim, je ponavadi prostovoljna, nasprotno pa se plačevanje davkov ne upošteva kot prostovoljni prispevek (Hawley, 2014).

Ob ugotovljeni prostovoljnosti dejanja je potrebno preveriti namernost koristi. Če je korist, ki jo pridobi prejemnik, namerna, potem vedenje izpolnjuje pogoje prosocialnega vedenja. V nasprotnem primeru, če je bila prejeta korist nenamerna, saj je bila stranski rezultat primarnega cilja akterja, se ne šteje kot prosocialno vedenje. Kot je prikazano na sliki 1, če nekdo pospeši čiščenje hiše tako, da staro kramo brez premisleka odnese v zabojnik za donacije, to vedenje ni prosocialno, čeprav je prineslo (nenamerne) koristi (Hawley, 2014).

Slika 1: Nivoji prosocialnega odločanja



Vir: prirejeno po Hawley (2014).

Prosocialno vedenje je definirano kot prostovoljno vedenje, ki je namenjeno koristi drugemu (Einsenberg in drugi, 2006), vključno s pomočjo, deljenjem in sodelovanjem (Hawley, 2014). Pomembno je omeniti, da je takšno vedenje posledica različnih ponotranjenih procesov, kot so egoizem, altruizem, kolektivizem itd. Med bolj prepoznavne vedenjske vzorce prosocialnosti sodi prostovoljstvo in pomoč drugim (Hawley, 2014; Bierhoff, 2002).

Pomoč se nanaša na dejanja, namenjena izboljšanju položaja prejemnika pomoči. Prostovoljstvo je oblika prosocialnega vedenja, ki vključuje svobodno izbrano odločitev, da se posameznik dolgo časa in s trdom posveti pomoči drugi osebi, skupini ali cilju, običajno prek neprofitne organizacije (Stukas in drugi, 2015). Definicija prosocialnega vedenja je ožja, ker se 'pomoč' ne šteje za 'prosocialno vedenje', če je dejanje motivirano s poklicnimi obveznostmi ali če so dajalci ali prejemniki pomoči organizacije. Pri tem so izjema dobrodelne organizacije, katerih cilj je spodbujati dobro počutje ljudi v stiski (npr. starejših) (Bierhoff, 2002).

Prostovoljstvo lahko definiramo kot dolgoročno, načrtovano prosocialno vedenje, ki koristi tujcem in se pojavlja v organizacijskem okolju (Penner, 2002) in je ena najpomembnejših prosocialnih dejavnosti (Meier in Stutzer, 2007). Običajno vključuje eno osebo, ki daje čas, energijo, vire ali strokovno znanje organizaciji, ki služi veliki skupini ljudi v stiski. Za razliko od spontane pomoči v nujnih primerih, ki zahtevajo takojšen odziv, je prostovoljstvo običajno načrtovano prosocialno vedenje (Schroeder in Graziano, 2015).

Številni uspešni podjetniki, ki so dosegli zadane poslovne cilje, so začeli svoj čas investirati v dobrodelna dejanja (Baron in Hmieleski, 2019), kot so na primer fundacije. Ustanovitelja podjetja Outfit7, Iza in Samo Login, veljata za pomembna filantropa, ki sta zaslužek od prodaje svojega podjetja preusmerila v boj proti globalnemu segrevanju. Z Login5 Foundation prispevata k ohranjanju čistih naravnih virov, razvoju trajnostnih kmetijskih praks, raziskavam in razvoju prehrane, ki bo bolj trajnostna in dostopna, z manjšimi negativnimi posledicami obdelave na naravo (Login5 Foundation, brez datuma). To je vrsta organiziranega prostovoljstva na globalni ravni, kjer je skupina ljudi vložila svoja sredstva, čas, znanje in izkušnje za doseganje družbenih ciljev.

Pomagajoče vedenje (angl. Helping behaviour) vodi motivacija za skrb za druge (Daniel in drugi, 2015). Pomagajoča vedenja so povezana z občutki dobrega počutja in zadovoljstva, ki krepijo prosocialno funkcijo žalosti (Albouy, 2017).

Pomoč se nanaša na dejanja, namenjena izboljšanju položaja prejemnika pomoči. Definicija prosocialnega vedenja je ožja, ker se 'pomoč' ne šteje za 'prosocialno vedenje', če je dejanje motivirano s poklicnimi obveznostmi ali če so dajalci ali prejemniki pomoči organizacije (Bierhoff, 2002).

Primer pomoči, ki ne velja za prosocialno vedenje, je pomoč prodajalca starejši osebi pri izbiri osebnega računalnika, ker je bilo to vedenje izvedeno v okviru službene dolžnosti. Primer prosocialnega vedenja je, ko odstopimo starejši osebi sedež na avtobusu.

Nekateri so odločijo organizirano pomagati na globalni ravni. Neprofitna organizacija Ashoka pomaga socialnim podjetnikom po celem svetu. Zagotavljajo finančno podporo, znanje in logistično podporo v več kot 90 državah. Svoji viziji o reševanju najbolj perečih družbenih, kulturnih in okolijskih izzivov družbe s povezovanjem in izobraževanjem socialnih podjetnikov po celem svetu sledijo že od leta 1980 (Ashoka, brez datuma).

2.4 Motivi za prosocialno vedenje

Batson in drugi (2007, 243) navajajo štiri možne končne cilje, ki stojijo za prosocialnim vedenjem: korist sebi – egoizem, korist drugemu posamezniku – altruizem, korist skupini – kolektivizem in zagovarjanje moralnega načela – načelnost. Ti cilji se med seboj ne izključujejo. Kateri koli izmed ciljev ali vsi so lahko končni cilj delovanja v korist nekoga.

Egoizem je lahko močan motiv za dobrobit drugih (Batson, 2022). Egoistična pomoč služi končnemu cilju koristi pomagaču (Beinhoff, 2002). Filantrop lahko obdari bolnišnico ali univerzo, da pridobi priznanje in obliko nesmrtnosti. Študent se lahko prijavi kot prostovoljec v lokalnem domu za ostarele in svojemu življenjepisnemu doda družbeno koristno delo. Delovanje vsakega koristi drugim in za vsakega je motiv oblika egoizma. Koristiti drugim je instrumentalni cilj na poti do končnega cilja lastne koristi (Batson, 2022).

Motivacijo, ki izhaja iz egoizma, lahko zlahka vzpodbudimo, saj ima močno čustveno osnovo ob občutkih bolečine (npr. sram, krivda) in užitka (npr. ponos). Toda kot motiv za prosocialno delovanje ima egoizem veliko pomanjkljivost: ker je korist za druge le instrumentalni cilj, je nestanovitna. Če egoistično motivirana oseba ugotovi, da je lastnemu interesu mogoče služiti enako dobro ali bolje, ne da bi koristila drugim, potem je manj verjetno, da se bo še naprej vedla prosocialno. Študent, čigar končni cilj prostovoljnega dela v domu za ostarele je, da svojemu življenjepisnemu doda družbeno koristno delo, verjetno ne bo dolgo vztrajal pri delu. Ta cilj je dosežen že prvi dan (Batson, 2022).

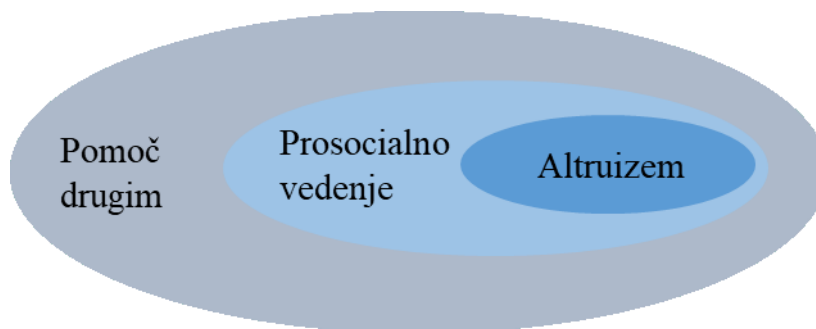
Altruizem je vrsta družbenega vedenja. Z evolucijskega vidika je vedenje družbeno, če ima posledice tako za akterja kot za drugega posameznika – prejemnika (West in drugi, 2006). Hamilton (1964) je altruizem definiral kot vedenje, ki je drago za akterja in koristno za prejemnika ali prejemnike. Stroški in koristi so opredeljeni na podlagi življenjsko neposrednih posledic vedenja.

Altruizem je motivacija s končnim ciljem povečanja blaginje enega ali več posameznikov. To motivacijo vzbudijo grožnje za zmanjšanja blaginje pri drugih osebah, vključno z zakonci/partnerji, prijatelji, potomci in hišnimi ljubljenci. Če so okoliščine primerne, lahko altruist poskrbi tudi za dobrobit popolnega neznanca. To lahko stori, če (a) zazna, da je tujec v stiski, in (b) da vsaj zmerno notranjo vrednost njegovi blaginji (Batson, 2022).

Izraz altruizem ima dodatno omejitve, in sicer, da je končni cilj pomagača korist druge osebe. Končni cilj prosocialnega vedenja bi lahko bil pridobiti družbeno odobravanje ali zmanjšati

lastno stisko. Izraz altruizem pomeni poskušati izboljšati dobrobit druge osebe kot sam sebi namen. Bierhoff (2002) je naštel pet altruističnih motivov: občutek solidarnosti z revnimi in prikrajšanimi, sočutje do tistih v stiski, poistovetenje z ljudmi, ki trpijo, verska prepričanja in pomagati prikrajšanim ljudem dati upanje in dostojanstvo. Slika 2 prikazuje razmerje med konceptom pomoči drugim, prosocialnim vedenjem in altruizmom.

Slika 2: Razmerje med konceptom pomoči drugim, prosocialnim vedenjem in altruizmom



Vir: prirejeno po Bierhoff (2002).

Kolektivizem je motivacija s končnim ciljem povečanja blaginje skupine ali kolektiva (Batson 2022; Batson in Powell, 2003). Skupina ali kolektiv lahko vsebuje najmanj dve osebi in do dve milijardi ljudi. Lahko je zakon, družina, športna ekipa, univerza, soseska, mesto ali narod. To je lahko rasa, vera, spol, politična stranka ali družbeni razred. Če dajemo notranjo vrednost blaginji skupine in je ta blaginja ogrožena ali jo je mogoče na nek način povečati, je treba prebuditi kolektivistično motivacijo. Ta motivacija bi morala spodbujati delovanje v korist članov skupine (Batson, 2022). Kolektivizem je povezan z občutkom dolžnosti do svoje skupine, soodvisnostjo od drugih, željo po družbeni harmoniji in skladnosti s skupinskimi normami (Lampridis in Papastylanou, 2017).

Kolektivistična motivacija je manj učinkovita pri naslavljanju potreb posameznikov, ki niso člani oskrbovane skupine (Batson, 2022). V nekaterih primerih je navidezni kolektivizem lahko v resnici subtilna oblika egoizma. Morda je pozornost do blaginje skupine preprosto izraz razsvetljenega lastnega interesa. Navsezadnje, če se zavedamo, da bo ignoriranje skupinskih potreb pripeljalo do zmanjšanja lastne koristi, potem se lahko odločimo, da bomo koristili skupini kot sredstvo za maksimiranje svoje koristi (Batson in Powell, 2003).

Načelnost zagotavlja motiv za prosocialno delovanje, ki presega zanašanje na lastne interese ter interes in občutek za dobrobit nekaterih drugih posameznikov ali skupin (Batson, 2022). Končni cilj četrte vrste prosocialne motivacije je spodbujanje nekega moralnega standarda, načela ali ideala. Ker ima spodbujanje enega ali več človekovih moralnih načel (standardov, idealov) kot končni in ne instrumentalni cilj, ga lahko imenujemo tudi moralna integriteta (Batson in Powell, 2003).

Če je spoštovanje načela instrumentalni cilj na poti do končnega cilja pridobivanja lastne koristi, je potem naša moralna motivacija oblika egoizma. Če je spoštovanje načela končni

cilj s posledičnimi lastnimi koristmi in nenamernimi posledicami, je načelnost četrta vrsta prosocialne motivacije, neodvisna od egoizma, altruizma in kolektivizma.

Pomemben motivator prosocialnega vedenja je prejemanje izrazov hvaležnosti. Grant in Gino (2010) sta v sklopu štirih terenskih študij predstavila psihološki mehanizem, ki posreduje učinek hvaležnosti na prosocialno dejanje. Rezultati študije nakazujejo, da izrazi hvaležnosti povečajo prosocialno vedenje prek skupnih mehanizmov. Izrazi hvaležnosti so povečali tako občutek samoučinkovitosti kot družbene vrednosti in samo družbena vrednost je pojasnila učinke izrazov hvaležnosti na prosocialno vedenje.

Te ugotovitve kažejo, da se, ko se pomagačem zahvalijo za njihov trud, pri njih pojavi občutek, da so družbeno cenjeni. Slednje je, bolj kot občutek kompetentnosti, ki ga doživljajo, ključnega pomena pri spodbujanju, da nudijo več pomoči v prihodnosti (Grant in Gino, 2010).

2.5 **Prosocialna osebnost**

Prosocialna osebnost je sestavljena iz lastnosti, ki spodbujajo ljudi, da delujejo tako, da koristijo tako drugim ljudem kot sebi (Ernst, 2012). Obstajata dve dimenziji prosocialne osebnosti. Prva se nanaša na prosocialne misli in občutke, kot sta občutek odgovornosti in nagnjenost k doživljanju kognitivne in afektivne empatije (drugo usmerjena empatija). Drugi dejavnik je samopodoba posameznika, da je ustrežljiv in kompetenten posameznik (Penner, 2004). Bierhoff (2002) pravi, da je prosocialna osebnost niz osebnostnih lastnosti, ki prispevajo k pripravljenosti pomagati drugim.

Sočutje: Sočutje ali empatija se na splošno nanaša na proces, ki nam omogoča, da lahko sočustvujemo z drugimi in delimo občutke ter čustva drugih (Singer, 2006). Po Websterjevem slovarju je empatija opredeljena kot sposobnost deliti čustva ali občutke drugega (Mair in Noboa, 2003). Ljudje lahko čutimo empatijo do drugih ljudi v najrazličnejših kontekstih: od osnovnih čustev in občutkov, kot so jeza, strah, žalost, veselje in bolečina, pa tudi do kompleksnejših čustev, kot so krivda, zadrega in ljubezen. Za večino ljudi je sočustvovanje proces, ki motivira prosocialno vedenje in preprečuje, da bi škodovali drugim (Singer, 2006).

Občutek družbene odgovornosti: Najpomembnejše dejanje, ki se ga ljudje kot otroci naučijo, je, da morajo pomagati drugim ljudem, ki so odvisni od njihove pomoči (Bierhoff, 2002). Carlo in Randall (2002) menita, da je altruistično prosocialno vedenje povezano z družbeno odgovornostjo (obveznostjo ali dolžnostjo delovati na način, ki koristi družbi), saj se pričakuje, da bodo mladostniki, ki si pripisujejo odgovornost do sebe in verjamejo, da so dolžni ravnati odgovorno do družbe, bolj verjetno podpirali altruistično prosocialno vedenje. Najbolj razširjene oblike družbene odgovornosti so prostovoljstvo (Ernst, 2012), donacije v dobrodelne namene in prispevki za javno dobro (Van Dijk, 2013).

3 PROSOCIALNO VEDENJE V PODJETNIŠTVU

3.1 Socialno podjetništvo

Koncept socialnega podjetništva je v praksi prisoten v številnih aktivnostih posameznikov in organizacij: podjetni posamezniki, ki so predani ustvarjanju sprememb, poslovni podvigi za socialne namene, namenjeni dodajanju motivacije za dobiček neprofitnemu sektorju, nove vrste filantropov, ki podpirajo »naložbene« portfelje, podobne tveganemu kapitalu, in neprofitne organizacije, ki se na novo odkrivajo s pomočjo izkušenj, pridobljenih iz poslovnega sveta (Mair in drugi, 2006).

Temeljni namen socialnega podjetništva je ustvarjanje vrednosti za javno dobro, medtem ko komercialno podjetništvo stremi k ustvarjanju vrednosti, katere rezultat je zasebni dobiček. Razlike v poslanstvu razmejujejo socialno in komercialno podjetništvo, razlike pa se odražajo na več področjih upravljanja podjetja in na motivaciji zaposlenih (Austin, 2006). Ena od definicij socialnega podjetništva je (Austin in drugi, 2016): *»Socialno podjetništvo je inovativna dejavnost, ki ustvarja družbeno vrednost in se lahko pojavi znotraj ali prek neprofitnega, poslovnega in javnega sektorja.«*

Socialni podjetniki so le ena vrsta podjetnikov. Njihovo socialno poslanstvo je osrednjega pomena in pomembno vpliva na podjetnikovo zaznavo priložnosti. Končni cilj podjetnika ni povečanje prihodkov in kapitala, ampak je le mehanizem za doseganje končnega socialnega cilja (Dees, 1998).

Dees (1998) meni, da trgi ne delujejo tako dobro za socialne podjetnike, saj je težje preveriti učinkovitost in uspešnost poslovanja tovrstnega podjetja. Medtem ko trg lahko meri uspešnost komercialnih podjetij s spremembo prihodkov ali dobička, ne zmore vrednotiti družbenih izboljšav, javnih dobrin in škode ter koristi za ljudi, ki si ne morejo privoščiti plačila. Ti elementi so pogosto bistveni za socialno podjetništvo. Posledično je veliko težje ugotoviti, ali socialni podjetnik ustvarja zadostno družbeno vrednost, da upraviči sredstva, uporabljena pri ustvarjanju te vrednosti. Preživetje ali rast socialnega podjetja ni dokaz njegove učinkovitosti ali uspešnosti pri izboljšanju socialnih razmer. V najboljšem primeru je le šibek pokazatelj.

Dees (1998) definira prosocialne podjetnike kot osebe, ki:

- sprejmejo poslanstvo ustvarjanja in ohranjanja družbene vrednosti (ne le zasebne vrednosti);
- prepoznajo in vztrajno zasledujejo nove priložnosti služiti tej misiji;
- vključujejo se v proces nenehnih inovacij, prilagajanja in učenja;
- delujejo pogumno, ne da bi bili omejeni s trenutno razpoložljivimi sredstvi in
- izkazujejo povečan občutek odgovornosti do podpornikov, ki jim služijo, in za ustvarjene rezultate.

Socialnih podjetnikov ne žene zgolj zaznavanje družbene potrebe ali njihovo sočutje, temveč imajo vizijo, kako doseči izboljšave, in so odločni, da bodo svojo vizijo uresničili. Modeli, ki jih razvijajo, in pristopi, ki jih uporabljajo, se lahko spremenijo in se pogosto spremenijo, saj podjetniki spoznavajo, kaj deluje in kaj ne. Ključni element je vztrajnost v kombinaciji s pripravljenostjo na redno prilagajanje (Dees, 1998).

3.2 Lastnosti socialnega podjetnika

Podjetniki so splošno znani po svoji radodarnosti – prostovoljno pomagajo drugim s finančnimi donacijami, mentorstvom ipd. Takšni prispevki so velikega družbenega in gospodarskega pomena, vendar je malo znanega o razlogih, zakaj se podjetniki ukvarjajo s tovrstnimi dejanji in kateri dejavniki lahko vplivajo na pojav in razsežnost takšnega vedenja. Koncept prosocialnih dejanj je bil v glavnem vpeljan v raziskave socialnega podjetništva, ki se predvsem osredotočajo na pomoč pri reševanju ali lajšanju pomembnih družbenih problemov (Baron in Hmieleski, 2019). Komercialni podjetniki pa imajo različne stopnje prosocialne motivacije, tudi ko njihovi socialni cilji niso del osrednjega poslanstva njihovega podjetja (Shepherd, 2015).

Socialno podjetniška osebnost je mešanica podjetniške osebnosti na eni strani in socialno usmerjene osebnosti na drugi strani (Ernst, 2012). Podjetniki morajo zaznati in izkoristiti priložnosti, sprejemati morajo hitre odločitve v negotovosti in okolju omejenih virov, delati morajo več kot večina zaposlenih in morajo imeti široko paleto veščin, znanj in sposobnosti. Primeri lastnosti, ki se ujemajo s takimi nalogami, so potreba po dosežkih, inovativnost, proaktivna osebnost, potreba po avtonomiji oziroma potreba po neodvisnosti in prevzemanju tveganja (Rauch in Frese, 2007; Ernst, 2012; Cromie, 2000). V nadaljevanju bomo na kratko opisali omenjene podjetniške lastnosti, ki jih strokovna literatura povezuje s prosocialnostjo.

Potreba po dosežkih: Osebe z odličnimi dosežki si postavljajo zahtevne cilje in so proaktivne ter drzne pri doseganju ciljev. Zdi se, da čeprav ljudje z močno potrebo po dosežkih lahko delujejo podjetniško, obstajajo težave pri povzdigovanju omenjene potrebe na osrednji položaj pri razlagi podjetniške motivacije. Poleg tega ljudi z močno željo po dosežkih privlačijo tudi druga delovna mesta, kot je menedžment (Cromie, 2000). Dees (1998) pravi, da »socialni podjetniki vztrajno iščejo nove priložnosti«, zato je potreba po dosežkih integrirana v osebnost socialnega podjetnika.

Proaktivnost: Proaktivnost velja za podjetniško lastnost, saj tisti, ki so pripravljeni ustvarjati, najverjetneje postanejo podjetniki (Ernst, 2012). Proaktivno iskanje novih priložnosti in rešitev zahteva podjetno, inovativno in podjetniško vedenje (Cromie, 2000). Tudi študije socialnega podjetništva namigujejo na prisotnost te lastnosti pri socialnih podjetnikih, zato je k zasnovi podjetniške osebnosti socialnega podjetnika dodana proaktivnost (Ernst, 2012).

Potreba po avtonomiji: Podjetniki želijo imeti nadzor in mnogi težko delujejo v omejevalnem okolju. Takšno okolje duši ustvarjalnost in le redko zagotavlja intrinzične nagrade, ki so pomembne za uspešne podjetnike (Cromie, 2000). To je povezano s potrebo po neodvisnosti ali avtonomiji. Tudi socialni podjetniki imajo raje samostojno, neodvisno delo, zato se potreba po neodvisnosti šteje za element podjetniške osebnosti socialnega podjetnika (Ernst, 2012).

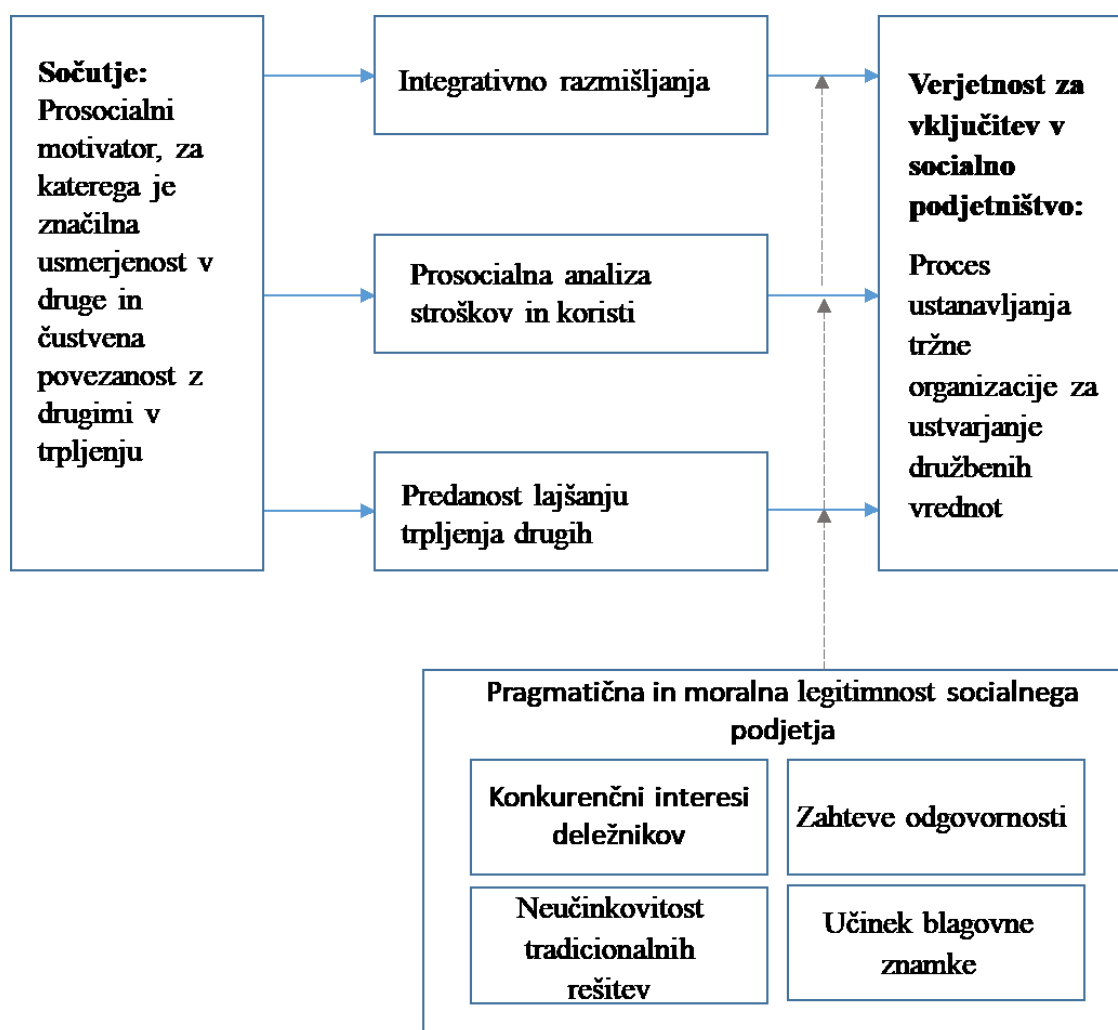
Nagnjenost k tveganju: Tveganje je še posebej zanimivo, saj je podjetništvo področje, ki ga zaznamujejo visoke stopnje negotovosti. Obstajajo nekateri dokazi, da so podjetniki bolj nagnjeni k tveganju kot druge skupine (Cromie, 2000). Od podjetnikov lahko torej pričakujemo, da so ljudje, ki nosijo tveganje, saj se odločijo za tvegano pot podjetništva. Dosedanje raziskave kažejo tudi na visoko stopnjo nagnjenosti k tveganju socialnih podjetnikov (Ernst, 2012).

Miller in drugi (2012) so raziskovali vlogo sočutja v socialnem podjetništvu. Za namen povzemanja članka bomo v nadaljevanju uporabili besedo sočutje kot sinonim besede empatija, saj so avtorji uporabili izraz sočutje (angl. compassion) kot nadpomenko besedi empatija (angl. empathy) in simpatija oziroma sočutje (angl. sympathy).

Sočutje deluje kot prosocialni motivator kognitivnih in afektivnih procesov, ki veljajo za predpogoje za socialno podjetništvo. Ti procesi vključujejo: povečanje integrativnega razmišljanja, spodbujanje prosocialnih presoj o stroških in koristih socialnega podjetništva ter spodbujanje predanosti lajšanju trpljenja drugih. Proces, ki jih sproži sočutje, povečujejo verjetnost socialnega podjetništva, saj posameznikom omogočajo, da naredijo nekaj tako naporega in zahtevnega. Takšni procesi sami po sebi ne napovedujejo odločitev za socialno podjetništvo pred izbiro ustanavljanja bolj tradicionalne neprofitne ali profitne organizacije. A če se uporabljajo v institucionalnih okoljih, za katere menijo, da spodbujajo socialno podjetništvo, povečajo njegovo verjetnost. Z drugimi besedami, povečanje zaznane legitimnosti socialnega podjetništva usmerja procese, ki jih vodi sočutje, k socialnemu podjetništvu. Sočutje, zaradi svoje drugačne in čustvene narave, služi kot prosocialni motivator, ki spodbuja k iskanju rešitev, ki obljublajo kolektivne koristi, namesto da bi poskrbeli za posamezne interese (Miller in drugi, 2012).

Sočutje kot prosocialni motivator lahko poveča kognitivno prožnost, pripravljenost za tveganje in odprtost za kompleksnost pri iskanju idej in potencialnih rešitev. Spodbudi tudi več različnih perspektiv pri reševanju družbenega vprašanja, ker ima za posledico manj zagovarjanja ene same perspektive, ki bi lahko povzročila konflikt med navidezno konkurenčnimi cilji. Sočutje kot vrsta prosocialne motivacije povzroči večjo dojemljivost za različne informacije, kar olajša rekombinacijo novih idej ali pristopov za reševanje problemov. Ta večja odprtost do različnih idej pa omogoča bolj integrativno razmišljanje o rešitvah (Miller in drugi, 2012). Slika 3 prikazuje vpliv sočutja na procese odločanja za vključitev v socialno podjetništvo.

Slika 3: Vpliv sočutja na socialno podjetništvo



Vir: prirejeno po Miller in drugi (2012).

Visoke stopnje sočutja povečajo zaznane koristi delovanja in zaznane stroške nedelovanja ter zmanjšajo relativno težo stroškov ukrepanja. Sočutje kot motivator prosocialnega vedenja spodbuja posameznika k analizi stroškov in koristi za druge. V teh primerih se lahko zmanjša posameznikova objektivnost, saj čustvena povezava s trpljenjem drugih lahko spremeni odnos posameznika do tveganja. To lahko pomembno prispeva k odločitvi posameznika k ukrepanju tudi, ko stroški ukrepanja izničijo ali presežejo koristi (Miller in drugi, 2012).

Čustvena povezanost s trpljenjem drugih lahko okrepi zaželeno vidiko prosocialne identitete, ki je usmerjena v lajšanje tega trpljenja. Prosocialno motivirani posamezniki bodo vložili več truda in energije k iskanju rešitev za izboljšanje situacij drugih. Sočutje kot motivator prispeva k delovanju posameznikov, da delujejo skladno z njihovimi temeljnimi vrednotami in k udeležanju svojih prepričanj (Miller in drugi, 2012).

Kognitivni in afektivni procesi, ki temeljijo na sočutju, prispevajo k povečanju verjetnosti posameznikove izbire za socialno podjetništvo. Odločitev o konkretni ustanovitvi socialnega podjetja je prav tako odvisna od stopnje, v kateri posameznik dojema socialno podjetništvo kot legitimno sredstvo za doseganje zelenih ciljev. Povečanje posameznikove zavesti o vse večji pragmatični in moralni legitimnosti socialnega podjetja kot ustrezne organizacijske oblike pomembno prispeva k verjetnosti odločanja za socialno podjetništvo (Miller in drugi, 2012).

Pragmatična legitimnost socialnega podjetja se povečuje zaradi vse večjih zahtev financerjev in svetovalcev po večji odgovornosti in vse večje prisotnosti številnih konkurenčnih interesov, ki zahtevajo dostop do socialnega trga. To pomeni, da investitorji in udeleženci socialnih podjetij v povečanem obsegu zahtevajo »dokaze« o učinkovitosti podjetij in rezultate njihovih vložkov. Ob tem pa na socialni trg vstopa vedno več komercialnih podjetij, ki želijo delež državnih sredstev, namenjenih zmanjševanju socialnih problematik (Miller in drugi, 2012).

Moralna legitimnost socialnega podjetja se povečuje zaradi razočaranja javnosti nad vladnimi in človekoljubnimi posegi ter zaradi odmevnih uspehov socialnega podjetništva. Vedno več javnih pozivov k ponovnemu razmisleku o naravi dela v socialnem sektorju povečuje moralno legitimnost socialnega podjetja kot nove rešitve za reševanje socialnih vprašanj. Prav tako je moč opaziti večjo dejavnost medijev pri promociji zgodb o uspehu socialnih podjetij (Miller in drugi, 2012).

Najpomembnejša razlika med komercialnim in socialnim podjetnikom je zadani končni cilj podjetja, ki ga vodi. Medtem ko pravijo, da poslovni podjetniki stremijo k dobičku, se socialni podjetniki osredotočajo na svoje družbeno poslanstvo. Iz tega izhaja, da lahko v primeru socialnih podjetnikov poleg podjetniške osebnosti izstopa tudi socialno usmerjena osebnost (Ernst, 2012).

Potrebo po socialnem podjetništvu običajno utemeljujemo kot rešitev problema javnih dobrin, ki ga povzroča kombinacija neuspeha trga in neuspeha vlade. Socialni podjetniki zaradi svoje prosocialne motivacije intervenirajo z namenom uvajanja rešitev, ki omogočajo institucionalni, socialni in ekonomski razvoj, do katerega ne bi prišlo zgolj na podlagi finančnih spodbud. Ti socialni podjetniki odpravljajo ovire, ki so drugim preprečile vstop na trg. Tako socialni podjetniki s svojimi dejanji (ki jih omogoča prosocialna motivacija) drugim, ki morda nimajo prosocialne motivacije, razkrijejo, kako bi lahko pridobili s tem, da bi služili potrebam in željam prej marginaliziranih in pozabljenih strank (McMullen in Bergman, 2017).

Yu in drugi (2020) ugotavljajo, da je kultivacija individualne prosocialne motivacije izjemno pomembna. Gojenje prosocialne motivacije zahteva skupna prizadevanja družine, šole in družbe. Ustvarjalnost v socialnem delu ima pomembno vlogo v razmerju med prosocialno motivacijo in socialnim namenom podjetnika. Če želimo spodbujati socialno podjetništvo,

je ključno krepiti kreativnost posameznikov. Zato bi morale ustrezne organizacije posameznike spodbujati h kreativnemu razmišljanju pri svojem delu in jim ponuditi usposabljanje.

3.3 Dejavniki odločanja podjetnika za prosocialno vedenje

Kot je bilo že omenjeno, je splošno prepričanje, da se podjetniki pogosto vedejo prosocialno in da to počnejo pogosteje in v večji meri kot druge skupine ljudi. Čeprav so ta prepričanja skladna s splošno razširjenimi pozitivnimi pogledi na podjetnike, je o njih relativno malo dokazov (Baron in Hmieleski, 2019). Socialni podjetniki vodijo podjetja, katerih cilji ne vključujejo le ustvarjanja dobička, temveč tudi doseganje družbenih ciljev, kot je zmanjševanje revščine (Koehne in drugi, 2022). Altruistično in kooperativno vedenje je pogosto opisano kot nasprotje predpostavke o racionalnem ekonomskem človeku. Zdi se, da se donacije v dobrotne namene in želje po pravičnosti ne ujemajo z ekonomskimi pojmi, kot sta pohlep in povečanje lastnih rezultatov (Van Dijk, 2013). Naslednja značilnost prosocialnega vedenja je, da tudi če prejemnik zagotovi vrsto koristi – na primer izraze veselja ali hvaležnosti – te niso nujno ali celo na splošno v enaki obliki kot prosocialna dejanja. Na primer, podjetnik, ki podari velika finančna sredstva, ne pričakuje, da bo v zameno prejel denarno nagrado. Namesto tega lahko pričakuje koristi, vendar so te lahko v obliki izboljšane statusa, kot je poimenovanje šole ali zgradbe (Baron in Hmieleski, 2019).

Prosocialna motivacija lahko tudi ovira napredek pri gradnji novega socialnega podjetja. Renko (2013) je v svoji študiji naštel štiri mehanizme, ki lahko potencialno ovirajo razvoj socialnih podjetij:

- iskanje zgodnjih, predanih zagovornikov za podjetje, katerega cilj je predvsem pomoč prikrasiti skupini družbe in ne višanje dobičkov udeležencev;
- socialna podjetja morajo pridobiti podporo in celo sodelovati z organizacijami, ki so birokratske in neučinkovite in z interesi, ki so lahko v nasprotju s socialnimi inovacijami;
- pri gradnji svojih podvigov se socialni podjetniki soočajo z izzivom dokazovanja potenciala za družbeni učinek z nekaj formaliziranimi orodji, ki obstajajo za merjenje družbene uspešnosti;
- lastna globoka in osebna vpletenost socialnih podjetnikov lahko povzroči subjektivne pristranskosti, ki ustvarijo zelo čustveno okolje in ovirajo objektivne odločitve vodstva.

Rezultati empirične študije tudi nakazujejo, da je manj verjetno, da bodo podjetja socialnih podjetnikov uspešno preživela.

Na odločitev podjetnikov, zakaj in kdaj se bodo vključili v prosocialno vedenje, lahko vpliva naslednjih pet dejavnikov (Baron in Hmieleski, 2019):

- Vzajemnost: motiv za »vračanje«
- Zmanjšanje občutka »prevelike nagrade«

- Spoprijemanje s krivdo s prosocialnim vedenjem
- Pridobivanje socialnega statusa – ko je pomoč tekmovalna
- Učinek zamude na povezavo med nameni in vedenjem

Vzajemnost: motiv za »vračanje«

Vzajemnost je tesno povezana z nagrado in kaznijo. V bistvu pojem recipročnosti vključuje idejo, da so ljudje pripravljeni nagraditi druge za njihovo sodelovanje in kaznovati druge za nesodelovanje (Van Dijk, 2013). Ljudje so bolj nagnjeni pomagati nekomu, ki je v preteklosti nudil pomoč, ponujanje pomoči pa poveča status in ugled med člani skupnosti (Penner, 2004, Baron in Hmieleski, 2019).

Pozitivno razmerje med namero podjetnikov, da se vključijo v prosocialno vedenje in njihovim dejanskim izvajanjem takšnega vedenja, je moderirano z njihovo motivacijo. Na primer, univerze brezplačno izobražujejo študente in jih pripravijo na bodoče izzive. Čeprav univerze upajo, da bodo študentje postali darovalci, je to upanje in ne pričakovanje (Baron in Hmieleski, 2019). Na primer, mnogi študenti, ki so zaključili študij in postali uspešni podjetniki, ne poskušajo pokazati svoje hvaležnosti za prejeto izobrazbo in ne čutijo nobene obveznosti do univerze. A nekateri se vrnejo na univerzo v vlogi donatorjev, gostujočih predavateljev, ponudnikov kadrovskih štipendij, da »vrnejo nazaj«, kar jim je bilo omogočeno v času študija.

Zmanjšanje občutka »prevelike nagrade«

Dejavnik, ki lahko vpliva na odločitev podjetnika, da se vede prosocialno, je načelo družbenega vedenja – pravičnost. Posamezniki, ki so bolj občutljivi na vprašanje pravičnosti, so lahko v nepravilnih okoliščinah bolj dovzetni do občutkov jeze in zamere. Eden od načinov za zmanjšanje takšnih občutkov pretiranega nagrajevanja je prosocialno vedenje. S tem lahko zelo uspešni podjetniki delijo svoj uspeh in, v kolikor to počnejo, lahko doživijo nekoliko manjše občutke, da so preveč nagrajeni; navsezadnje del svojega uspeha vračajo drugim, ki potrebujejo pomoč (Baron in Hmieleski, 2019).

Pravzaprav veliko podjetnikov navaja, da je eden od razlogov, zakaj dajejo donacije in izvajajo druga prosocialna dejanja, ta, da menijo, da je velikost njihovih nagrad tako velika, da bi jih morali deliti z drugimi (Shaw in drugi, 2013).

Spoprijemanje s krivdo s prosocialnim vedenjem

Občutek krivde zaradi kršitev družbenih norm lahko pomembno vpliva na odločitev podjetnika, da se vede prosocialno (Baron in Hmieleski, 2019). Občutek razburjenja, osebne stiske, krivice ali žalosti povzroči egoistično motivirano pomoč s ciljem razbremenitve lastnega negativnega čustvenega stanja (Penner, 2004). Na žalost se podjetniki pogosto soočajo s takšnimi etičnimi dilemami – konflikti med lastnimi vrednotami in močnimi družbenimi normami ter prizadevanjem za dejanja ali strategije, ki lahko prispevajo k rasti

njihovih podjetij. V kolikor podjetniki doživljajo občutke krivde, se skušajo odkupiti za pretekla škodljiva dejanja in eden od načinov za to je prosocialno vedenje (Baron in Hmieleski, 2019).

Pridobivanje socialnega statusa – ko je pomoč tekmovalna

Prosocialno vedenje pred občinstvom bo verjetno vsaj delno motivirano z željo po pridobitvi odobravanja in spoštovanja drugih (npr. staršev, vrstnikov) in povečanju lastne vrednosti (Carlo in Randall, 2002). V nekaterih situacijah prosocialno vedenje dejansko prevzame tisto, kar je najboljše opisati kot konkurenčno prednost. Na primer, donatorji včasih tekmujejo za pridobitev privilegija, da se njihovo ime pritrdi na nove zgradbe ali programe. V takšnih primerih prosocialno vedenje izhaja iz želje po pridobitvi večjega statusa in motiva za »zmago« – preseči druge. Uspešni podjetniki občasno tekmujejo, kdo lahko ponudi največjo donacijo (Baron in Hmieleski, 2019).

Podobno egoistični motivi vključujejo pričakovanje koristi za ugled ali pričakovanje, da bodo drugi odobrili uspešnost vedenja (Carlo in Randall, 2002) in da obstaja pričakovanje družbenega vedenja in/ali materialne koristi, ki bi jih imeli zaradi prosocialnega vedenja (Hawley, 2014).

Učinek zamude na povezavo med nameni in vedenjem

Podjetnik, ki namerava razdeliti svoje premoženje v obliki donacij, lahko z daljšimi zamudami pri odločanju pridobi dodatne informacije o prejemniku in načrtih uporabe prejetih donacij. V kolikor so ti v nasprotju s cilji podjetnika, podjetnik morda ne bo pripravljen darovati svojih sredstev. Če podjetnik, ki želi pomagati pri posebnih programih na univerzi, izve, da bodo njegove donacije vložene v splošni univerzitetni proračun in ne usmerjene k določenim prejemnikom, ki jih ima v mislih, je manj verjetno, da bo ravnal po svojih namerah, tj. prispeval k donaciji, ki jo je imel v mislih (Baron in Hmieleski, 2019).

Liu in drugi (2022) so kot dejavnik prosocialnega odločanja definirali prosocialno moč. Koncept prosocialne moči definiramo kot sposobnost prosocialno motiviranih akterjev, da pozitivno ali negativno vplivajo na življenja tistih, ki jih želijo podpirati, pa naj bo to neposredno ali posredno, namerno ali nenamerno. Na to sposobnost pomembno vpliva določena družbeno-prostorska vpetost, pa tudi človeški in socialni kapital, ki izhaja iz nje. V raziskavi o transnacionalnih socialnih podjetnikih oziroma socialnih podjetnikih, ki poslujejo v večjih državah, so Koehne in drugi (2022) ugotovili, da imata družbeni izvor socialnih podjetnikov in njihova sposobnost premoščanja različnih družbenih preprek ključno vlogo pri določanju vpliva njihove prosocialne moči. Drugi element prosocialne moči je povezan z dvosmernim učenjem med socialnimi podjetniki in prikrajšanimi drugimi. Če se socialni podjetniki lahko vključijo v stalen in dvostranski proces medosebne izmenjave znanja in virov v medsebojnem dogovoru s prejemniki njihove podpore, bosta obe strani dosegli boljše medsebojno razumevanje, ki vodi njune osebne interakcije.

Čeprav so te študije pokazale, da lahko prosocialno motivacijo sprožijo namere ustanoviteljev, da se vključijo v prosocialne podvige, se je pojavila teoretična razprava o tem, ali je obstoječe delo o motivaciji posameznikov za začetek prosocialnih podvigov dovolj upoštevalo vlogo lastnega interesa ustanoviteljev. Podjetniki so lahko motivirani s prosocialnimi in lastnimi interesi. Mittermaier in drugi (2021) so ugotovili, da lahko težave in trpljenje drugih aktivirajo lastne interese ustanoviteljev, da se vključijo v prosocialne podvige, zlasti željo po ustanovitvi lastne organizacije, ki prav tako pomaga žrtvam. Čeprav se zdi, da priložnost za napredovanje ni potrebna za vključitev v prosocialen podvig, se zdi, da pomaga pri obravnavi dolgoročnih potreb tistih, ki potrebujejo pomoč.

Grant (2008) je opozoril, da je prosocialno vedenje pogojeno z intrinzično motivacijo. Kadar je intrinzično pogojena motivacija visoka, bo posledično tudi prosocialno pogojena motivacija višja. Na primer, če je posameznik prostovoljec zaradi lastnega zadovoljstva, ker se ob delu z drugimi zabava in ni prisiljen s strani zunanjih vplivov (je intrinzično motiviran), bo tudi imel višjo stopnjo prosocialne motivacije. Zaposlenemu, ki iz lastnega zadovoljstva rad pomaga in svetuje drugim, bo prosocialna motivacija verjetno spodbujala visoko raven vztrajnosti, uspešnosti in produktivnosti pri delu s strankami. Po drugi strani pa teorija samoodločanja nakazuje, da ko je intrinzična motivacija nizka, bo prosocialna motivacija manj pozitivno povezana z vztrajnostjo, uspešnostjo in produktivnostjo.

3.4 Povezave med prosocialnim vedenjem in zadovoljstvom podjetnika

Prosocialno vedenje in prosocialna motivacija lahko vplivata na poslovanje podjetja in tudi na podjetnikovo osebno ter poslovno življenje. Prosocialna motivacija lahko vpliva na vzdušje in odnose znotraj kolektiva kot tudi med konkurenti (Grant in Shandell, 2022). Prosocialno vedenje je lahko »dvorezni nož«, ki podjetniku pomaga pri razvoju podjetja (Škerlavaj in drugi, 2018) ali pa poveča nezadovoljstvo, saj mora podjetnik preklicati svojo potrebo po prosocialnosti, ki ne bo prinesla pozitivnih poslovnih rezultatov (Kibler in drugi, 2019).

Brieger in drugi (2021) so proučevali, zakaj in kdaj lahko prepričanja podjetnikov o ustvarjanju družbene vrednosti izboljšajo njihovo dobro počutje, povezano z delom. Podjetniki, ki verjamejo, da s svojimi podvigi pozitivno vplivajo na družbo, imajo manjšo verjetnost, da bodo izgoreli pri delu, v primerjavi s tistimi, ki nimajo tega prepričanja. Posamezniki, ki imajo lastna podjetja, lahko ustvarijo s svojimi pozitivnimi družbenimi prispevki višje stopnje zadovoljstva in angažiranosti ter znižajo izgorelost. Podjetniki so bolj zadovoljni s svojim delom, če verjamejo, da s svojimi podjetji ustvarjajo družbeno vrednost – zlasti če jih skrbi skupno dobro in blaginja družbe.

Baron in Hmieleski (2019) menita, da podjetniki, ki so izpolnili svoje ključne cilje, ki so si jih sami zastavili, lahko doživijo visoko stopnjo subjektivne blaginje. Ugotovitve raziskave kažejo, da se osebe z visoko stopnjo subjektivne blaginje nagibajo k številnim pozitivnim vedenjem, vključno s prosocialnimi. Zelo uspešni podjetniki »dolgujejo« družbi del svojega

osebnega bogastva. Avtorja upoštevata le »uspešne in zadovoljne« podjetnike, ki so že dosegli svoje zadane cilje. Podobno kot Brieger in drugi (2021) niso upoštevali vpliva prosocialne motivacije na podjetnike, ki so na začetku svoje poti in nimajo prostih finančnih sredstev, ki bi jih lahko darovali dobrodelnim ali drugim organizacijam.

Grant in Shandell (2022) sta se osredotočila na to, kdaj in kako lahko prosocialna motivacija spodbudi ljudi, da delajo bolj učinkovito in kolegialno. Prvi ključni mehanizem prosocialne motivacije je socialni kapital. Z vzpostavljanjem zaupanja vrednih odnosov, prosocialno motivirani zaposleni izzovejo spoštovanje in vzajemnost, ne pa zavisti in spodkopavanja svojih kolegov. Drugi mehanizem, ki pojasnjuje učinkovitost prosocialne motivacije, je povezovanje delovnih mest zaposlenih z namenom, ki je večji od njih samih, kar povečuje intenzivnost in vztrajnost njihovega truda (medicinske sestre v času epidemije). Tretji mehanizem deluje v smeri previdnosti. Prosocialna motivacija lahko posameznike spodbudi k premisleku o posledicah za druge, ki bi lahko bili ranljivi, poveča previdnost in odvrne od tveganih odločitev.

Naimi in drugi (2022) so se v svoji študiji spraševali, kako prijaznost vpliva na delovno uspešnost oziroma ali »prijazni fantje končajo zadnji«. Raziskava je pokazala, da je odgovor ne, če je prijaznost konceptualizirana ali manifestirana kot prosocialna motivacija. Namesto tega se zdi, da prosocialno motivirani posamezniki v povprečju napredujejo tako v smislu delovne uspešnosti kot kariernega uspeha (Naimi in drugi, 2022; Grant in Shandell, 2022). Ugotovitve kažejo na majhno do zmerno razmerje med prosocialno motivacijo in uspešnostjo. Razmerje med prosocialno motivacijo in kariernim uspehom je bilo prav tako pozitivno, vendar manjšega obsega in se je približalo pomembnosti. Ti učinki so bili močnejši, ko so bili posameznikovi prosocialni motivi znotraj določenih delovnih vlog, ko so bili za oceno prosocialnih motivov uporabljeni normativni ukrepi in ko so bili rezultati merjeni subjektivno. Tudi pri objektivnih meritvah uspešnosti/kariere so prosocialni motivi pokazali ničelne učinke in ne negativne učinke na uspešnost in karierne rezultate (Naimi in drugi, 2022).

Vedenje, ki je posledica prosocialne motivacije, izzove psihološki občutek upravičenosti do socialno-čustvenega donosa naložbe v obliki hvaležnosti upravičenca. Ko se ti občutki štejejo za upravičene, postanejo moralne norme, ki lahko povzročijo ali preprečijo institucionalizacijo neoptimalne poti razvoja, odvisno od motivacije konkurentov. Čustvena navezanost socialnih podjetnikov ima lahko posledice za razvoj (McMullen in Bergman, 2017).

V svoji študiji so Feng in drugi (2021) ugotovili, da prosocialni posameznik potrebuje precej manj časa za napredovanje v generalnega direktorja kot neprosocialni posameznik, ko so upoštevali dejavnike, ki lahko vplivajo na napredovanje vodje, kot so izobrazba in izkušnje v nedobrodelnih organizacijah. Prosocialni posamezniki v povprečju v primerjavi z nesocialnimi posamezniki napredujejo na mesto izvršnega direktorja 1,398 let hitreje. To

število let je ekonomsko smiselno, saj traja v povprečju približno 22 let, da posameznik od začetka svoje kariere napreduje na mesto izvršnega direktorja.

3.5 Povezave med prosocialnim vedenjem in poslovanjem podjetja

Na prosocialnost v podjetju lahko vpliva več dejavnikov – sistematizacija delovnih mest in kadrovanje, odnosi med vodilnimi sodelavci in sodelavci, ki zasedajo mesta nižje po hierarhični lestvici (Grant in Shandell, 2022), nivo avtonomnosti (Kibler in drugi, 2019), poslanstvo (Brieger in drugi, 2021) itd. Babič in drugi (2019) so proučevali vlogo odnosa voditeljev do vodenja pri oblikovanju znanja članov ekipe oziroma pri skrivanju znanja med sodelavci. Ugotovili so, da tudi, ko člani ekipe niso prosocialno motivirani, lahko vodje s prosocialnim pristopom ublažijo težavo skrivanja znanja v kolektivu.

Liu in drugi (2022) so ugotavljali vpliv prosocialnega vedenja vodje na poslovni izid. Ugotovitve iz dveh terenskih študij nakazujejo, da lahko samopožrtvovalno vodenje spodbuja timsko pomoč s spodbujanjem osredotočenosti ekipe na druge, lahko pa tudi zmanjša timsko ustvarjalnost in proaktivnost s povečanjem odvisnosti tima od vodje. Poleg tega lahko sposobnost vodje okrepi vpliv požrtvovalnega vodenja. Člani ekipe posnemajo požrtvovalne voditelje tako, da se osredotočajo na interese drugih, vendar proces učenja tudi povzroči, da se člani ekipe navadijo na sodelovanje vodje pri izpolnjevanju nalog in postanejo odvisni od vodje.

Zaposleni, ki nudijo pomoč strankam, svojim sodelavcem ali njihovim organizacijam, izkazujejo prosocialno vedenje. Ker lahko prosocialno vedenje izven vloge izzove pozitivne odzive med strankami, bi morale organizacije spodbujati zaposlene k takšnemu vedenju. Če zaposleni verjamejo, da njihovi vodje izkazujejo močno in pozitivno vedenjsko doslednost ter integriteto, imajo močnejšo motivacijo za sodelovanje z njimi. Prav tako je bistveno večje zagotavljanje diskrecijskih storitev in pomoč njihovi organizaciji, ki presega zahteve njihove vloge (Hsu in Lai, 2023).

Namesto tega Liu in drugi (2022) predlagajo, da bi morali biti vodje sposobni in pripravljeni pokazati požrtvovalno vedenje, ko so kolektivni interesi najpomembnejši za uspeh njihove organizacije. Čeprav so obsežne študije pokazale koristne učinke požrtvovalnega vodenja, si organizacije ne bi smele preprosto prizadevati za spodbujanje požrtvovalnega vodenja, ne da bi razumele morebitne slabosti. Za udejanjanje prosocialnega vedenja Hsu in Lai (2023) priporočata poglobitev (angl. »deep play«). Poglobitev posameznikov je izraz za prilagajanje svojih notranjih čustev, da navzven izrazijo čustva, ki so skladna z zahtevami njihovega dela. Ko zaposleni verjamejo, da je njihovo delo dragoceno in smiselno, je večja verjetnost, da bodo svoja notranja stanja prilagodili tako, da bodo pri delu s strankami delovali »globoko«. Zaposleni, ki se ukvarjajo s poglobljenim delovanjem, so bolj pripravljeni pomagati strankam, ki presegajo zahteve in pričakovanja delovnega mesta, da bi zadovoljili potrebe strank. Vodje služijo kot vzorniki, ko s svojim vedenjem predstavljajo svoje vrednote in prepričanja. Če vodja pri interakciji s strankami sledi pravilom podjetja, potem ko od svojih

zaposlenih zahteva, da opravijo zahtevane naloge za stranke, so njihovi zaposleni bolj pripravljeni izpolniti povezane odgovornosti. Torej, ko zaposleni zaznajo, da se njihovi vodje obnašajo pošteno, zaposleni ponavadi delajo vestno in prizadevno, da dokončajo svoje naloge.

Škerlavaj in drugi (2018) so raziskovali, kako relacijski viri vplivajo na časovni pritisk pri napovedovanju skrivanja znanja. Natančneje, merili so potencialni vpliv prosocialne motivacije na razmerje med časovnim pritiskom in skrivanjem znanja. Ugotovili so, da lahko prosocialna motivacija zaposlene zavira pri pretežno negativnem vedenju, kot je skrivanje znanja. Iz rezultatov raziskave predlagajo, da bi bilo manj verjetno, da bi prosocialno motivirani zaposleni skrivali znanje, tudi ko bi bili soočeni z visoko stopnjo časovnega pritiska. Takšni zaposleni skrbijo za pomoč drugim. Prosocialna motivacija je bila dosledno povezana s pozitivnimi rezultati za zaposlene in organizacije, saj lahko zavira zaposlene pri pretežno negativnem vedenju, kot je skrivanje znanja.

Prepričanje, da se znanje dejansko širi, ko se deli, je globoko zakoreninjeno v literaturi o upravljanju znanja. Na žalost se vsi zaposleni ne bodo vedli temu primerno in bodo morda dojemali znanje kot omejen vir, ki ga je treba skriti. Pravzaprav nekateri zaposleni namenoma skrivajo znanje pred svojimi vrstniki (Škerlavaj in drugi, 2018).

Prosocialne težnje izvršnega direktorja in njegov odnos s podrejenimi bodo verjetno vplivali na stopnjo fluktuacije zaposlenih. Feng in drugi (2021) ugotavljajo, da pri zaposlenih, mlajših od 50 let, prosocialni generalni direktor zmanjša verjetnost, da bodo zapustili podjetje v naslednjem letu za 1,1 %. Ta rezultat je statistično in ekonomsko pomemben. Vpletenost izvršnega direktorja v nedobrodelne organizacije ni bistveno povezan z menjavo podrejenih izvršnih direktorjev, kar kaže na to, da negativna povezava med prosocialnim vedenjem izvršnih direktorjev in menjavo podrejenih ni posledica vpletenosti izvršnih direktorjev v prosocialna dejanja izven delovnega mesta, temveč prosocialne težnje izvršnih direktorjev v delovnem okolju.

Prosocialna motivacija je na splošno koristna za dobro počutje zaposlenih, delovno uspešnost in karierni uspeh. Smer in obseg teh učinkov sta odvisni od avtonomije, prosocialne motivacije, narave izida (tj. tipa prosocialnega vedenja, subjektivnosti meritev uspešnosti in oblik kariernega uspeha), pa tudi od kulturnega konteksta. Načini, kako posamezniki ocenjujejo osebne stroške in koristi, se razlikujejo glede na naravo njihove prosocialne motivacije (Liao in drugi, 2022).

3.6 Povezave med prosocialnim vedenjem in inovativnostjo podjetja

Obstajajo neposredni dokazi, da lahko prosocialna motivacija vpliva na ustvarjalnost (Yu in drugi, 2020, Grant in Shandell, 2022). Zaposleni, ki so želeli pomagati drugim, so se pogosteje ukvarjali s poistovetenjem in razumevanjem druge perspektive, kar jim je omogočilo ustvarjanje idej, ki so bile na koncu koristne za druge (Grant in Shandell, 2022).

V svoji študiji so Jiao in drugi (2023) predstavili dokaze, da so prosocialni izvršni direktorji bolj dovzetni za inovacije. Z dvema posameznima testoma so preverjali hipotezo, da prosocialne preference generalnih direktorjev lahko ustvarijo zaposlenim prijazno okolje, kar bi lahko podjetjem pomagalo privabiti več izumiteljev, da se pridružijo njihovi delovni skupini. Rezultati študije nakazujejo, da je za 13,5 % večja verjetnost, da bodo zaposleni podjetjem dali najboljšo oceno, če imajo podjetja prosocialne izvršne direktorje. Poleg tega so predstavili, da je za 25,4 % večja verjetnost, da bodo imela podjetja nove izumitelje, če imajo njihovi izvršni direktorji prosocialne preference. Ti rezultati skupaj kažejo, da lahko prosocialne preference generalnih direktorjev spodbujajo zadovoljstvo zaposlenih in pomagajo pritegniti dragocen človeški kapital.

Prosocialni generalni direktorji lahko vplivajo na inovacije z ustvarjanjem bolj prijaznega delovnega okolja. Altruizem vodij lahko tudi prispeva k povečanju vrednosti podjetij. Ko v podjetju izvršnega direktorja zamenja prosocialni izvršni direktor, se izboljšajo inovacijski rezultati. To pa je rezultat ustvarjanja bolj prijaznega delovnega okolja (Jiao in drugi, 2023).

Grant in Berry (2011) sta nadaljevala raziskavo Granta (2008) o vplivu intrinzične motivacije. V študiji so merili povezavo med notranjo motivacijo in ustvarjalnostjo. Predlagali so in ugotovili, da je ta odnos odvisen od psiholoških procesov, osredotočenih na druge: intrinzična motivacija je najverjetneje povezana z višjimi stopnjami ustvarjalnosti, ko so zaposleni tudi prosocialno motivirani, da sprejmejo perspektive drugih.

3.7 Potencialne omejitve prosocialnosti za podjetnika

Shepherd (2015) je postavil vprašanje, kakšni so negativni učinki prosocialnega vedenja in ali morda obstajajo neodgovorne posledice lajšanja trpljenja ene skupine posameznikov na račun druge skupine, na primer zaposlenih, druge skupine strank, ki ne potrebujejo dodatne pomoči, lastnikov delnic zaradi upada vrednosti podjetij ipd.

V dveh terenskih študijah je Grant (2008) predstavil hipotezo, da je moč intrinzične motivacije povezana s prosocialno motivacijo, vztrajnostjo, uspešnostjo in produktivnostjo. S tega vidika lahko prosocialna motivacija brez intrinzične motivacije demotivira zaposlene, zniža stopnjo iniciativnosti in vztrajnosti. Zaposleni lahko podležejo pritisku tako, da vložijo dodatne napore v izpolnjevanje svojih obveznosti in pomagajo drugim. Ker so zaposleni pod pritiskom, da prispevajo več kot tisto, kar se jim zdi zanimivo in prijetno, bo njihov nivo stresa višji, saj bodo preobremenjeni z vlogami prosocialnega vedenja. Ti psihološki stroški bodo spodkopali zmožnosti zaposlenih, da vztrajajo pri učinkovitem in produktivnem opravljanju svojih nalog.

Kibler in drugi (2019) so na podlagi Grantove (2008) hipoteze, da ima prosocialna motivacija vpliv na rezultate delavcev, kot so delovna uspešnost, produktivnost in vztrajnost ter poziva Shepherd (2015) k študijam, ki bi pomagale pojasniti osebne stroške pomoči drugim v kontekstu komercialnega podjetništva in kako se vsaka razlika v okviru prosocialne

motivacije podjetnikov odraža v osebnem zadovoljstvu, izvedli raziskavo, ki se osredotoča na to manj raziskano »temno stran« prosocialne motivacije. Proučevali so možnosti, da prosocialna motivacija negativno vpliva na dobro počutje podjetnikov v komercialnem poslovnem kontekstu (Kibler in drugi, 2019).

V svoji študiji so Kibler in drugi (2019) ugotavljali, da prosocialna motivacija škoduje zadovoljstvu z življenjem, ker povečuje raven stresa, hkrati pa kaže, da zaznana avtonomija pri delu pomaga podjetnikom zmanjšati učinek dodatnega dela, ki povzroča stres. Poleg tega poudarjajo pomen združevanja vpogledov iz tradicionalnih in prosocialnih analiz stroškov in koristi. Čeprav se strinjajo s pomenom prosocialne motivacije podjetnikov v kontekstu komercialnega podjetništva, saj je pomoč podjetnikov drugim v kontekstu, ki presega njihove neposredne delovne naloge, bistvenega pomena za razvoj družbe (Shepherd, 2015), njihove ugotovitve kažejo na pomembnost krepitve zavedanja, da podjetniki z visoko stopnjo prosocialne motivacije tvegajo, da pripisujejo večjo vrednost rezultatom drugih. Prosocialno motivirani podjetniki, ki vodijo komercialno podjetje, se soočajo s težavo, saj morajo najti ravnotežje med vrednostjo rezultatov, ki jih sami usmerjajo, in rezultati, ki jih usmerjajo drugi, kadar je njihov cilj ustvariti in ohraniti koristi za druge, pa tudi za sebe in svoje podvige (Kibler in drugi, 2019).

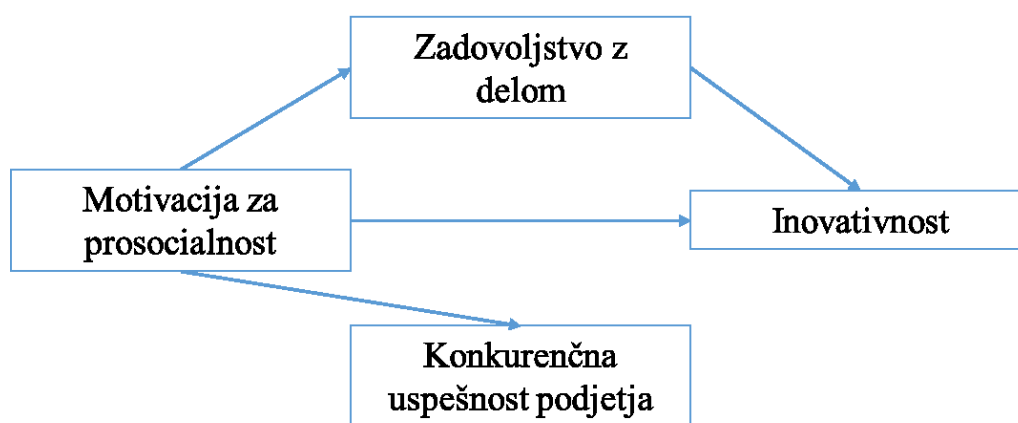
Prosocialna dejanja lahko terjajo čustveni davek. Čustvena povezanost, ki je neločljivo povezana s sočutjem, dodatno poveča zaznane koristi, povezane z lajšanjem bolečine in trpljenjem drugih. Tako sočutje vodi k širšemu iskanju in upoštevanju koristi delovanja, a hkrati lahko terja »čustveni davek« v obliki občutka krivde. Poistovetenje z osebami s slabšim življenjskim položajem lahko vzbudi občutek sramu, krivde in druge negativne občutke zaradi neukrepanja. A v primeru, ko se podjetnik odloča na podlagi teh čustev, se izkrivlja pripravljenost posameznika, da se sooči z informacijami, ki kažejo na potencialno večja tveganja neuspeha, ki so povezana z ustanavljanjem socialnega podjetja (Miller in drugi, 2012).

3.8 Predstavitev hipotez

Do danes je bilo objavljenih precej študij o prosocialnem vedenju in motivaciji v povezavi s socialnim podjetništvom (Ernst, 2012; Van Dijk, 2013; Brieger in drugi, 2021; Dijkhuizen in drugi, 2018; Markman in drugi, 2016; Renko, 2013; Shepherd, 2015). Čeprav je znano, da komercialni podjetniki, kot so na primer Bill Gates, družina Rockefeller in Jeff Bezos veliko vlagajo v neprofitne in dobrodelne organizacije, je študij, ki bi raziskale vplive prosocialne motivacije na komercialno podjetništvo oziroma na počutje podjetnika, ki je usmerjen k ustvarjanju dobička, precej manj (Kibler in drugi, 2019). Prosocialno vedenje lahko sega od majhnih uslug do velikih dejanj. Lahko traja le trenutek ali pa je dolgoročno prizadevanje (Bierhoff, 2002). Tovrstno vedenje ni pogojeno na eno kulturo, ampak se lahko pojavi pri vsakem posamezniku, v določeni obliki in intenziteti.

Vsak podjetnik se sooča z edinstveno izkušnjo pri vzpostavljanju in vodenju podjetja k uspehu. Na posameznikovo podjetniško pot vpliva več dejavnikov, kot so na primer položaj v družbi, medosebne sposobnosti, odobravanje in podpora, konkurenčen izdelek/storitev, vodstvene sposobnosti, obveščenost in poslovni ugled (Stefanovic in drugi, 2010). A ker je podjetnik prvotno le posameznik z lastnimi ravnanji, motivi, čustvi, število dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost posameznega podjetja, do danes ostaja neprešteto. Z magistrskim delom želimo predstaviti pomembnost vpliva prosocialnega vedenja na razvoj podjetnika in podjetništva ter ponazoriti manj znane dejavnike, ki lahko pomembno vplivajo na uspešnost podjetij. Z analizo želimo ugotoviti, ali prosocialnost neposredno vpliva na uspešnost podjetja in na zadovoljstvo z delom. Poleg tega želimo preveriti, ali obstaja neposredni in posredni vpliv prosocialne motivacije na inovativnost preko podjetnikovega zadovoljstva s svojim delom. Slika 4 predstavlja raziskovalni model magistrskega dela.

Slika 4: Raziskovalni model



Vir: lastno delo.

Prosocialno vedenje je akt nesebičnega dejanja posameznika, da posameznik pomaga osebi v stiski. To dejanje je lahko manjše ali večje, npr. odstopiti sedež starejši osebi na javnem prevozu ali pa večja finančna donacija humanitarni organizaciji (Klein, 2017). Vsako prosocialno dejanje je usmerjeno v korist nekoga (Batson in drugi, 2007). Podjetniki se pogosto vedejo bolj prosocialno kot drugi (Baron in Hmieleski, 2019). Eden od pokazateljev tega so prosocialna podjetja, namenjena doseganju družbenih ciljev (Koehne in drugi, 2022). Udejanjanje prosocialnosti lahko podjetniku viša nivo zadovoljstva (Miller in drugi, 2012) z občutkom hvaležnosti drugih, vzajemnosti, spoštovanja (Grant in Shandell, 2022), manj so nagnjeni k izgorelosti ter so bolj angažirani (Brieger in drugi, 2021), karierno pa bolj uspešni (Naimi in drugi, 2022). A študije tudi opozarjajo na možnost stresa, ki ga povzroča prekomerna prosocialnost in potreba po zoperstavljanju družbeni neenakosti (Kibler in drugi, 2019). Iz tega izhaja prva hipoteza:

H1: Motivacija za dobrodelnost statistično značilno vpliva na zadovoljstvo z delom.

Vpliv prosocialnosti je moč zaznati na vseh nivojih podjetja. Vodje, ki so nagnjeni k prosocialnim dejanjem, lahko pomembno vplivajo na splošno počutje v kolektivu (Liu in drugi, 2022) in so vzor svojim zaposlenim, kar lahko posredno vpliva na odnos do strank (Hsu in Lai, 2023), ter tako izboljšajo svoje poslovne rezultate (Liu in drugi, 2023; Hsu in Lai, 2023). Višji nivo prosocialnosti lahko zmanjša nastop ozkega grla pri deljenju informacij v kolektivu in prispeva k bolj učinkovitemu poslovnemu procesu (Škerlavaj in drugi, 2018). Podjetja, ki imajo prosocialnega direktorja, lahko znižajo stopnjo fluktuacije zaposlenih, saj imajo bolj prijazno delovno kulturo, kar omogoči poenostavljeno kadrovanje (Feng in drugi, 2021). A kljub vsemu lahko prosocialni direktorji zaradi svoje prosocialnosti škodijo podjetju, saj njihova potreba po reševanju drugih lahko zmanjša njihovo objektivno razmišljanje (Miller in drugi, 2012), lahko napravijo poslovne vire na nedobičkonosnih dejanjih (Kibler in drugi, 2019) in zmanjšajo produktivnost zaposlenih, ki jih ne vodi prosocialnost (Grant, 2008). Za boljše razumevanje vpliva prosocialnosti na uspešnost podjetij smo zastavili naslednjo hipotezo:

H2: Motivacija za dobrodelnost statistično značilno vpliva na uspešnost podjetja.

Poleg vpliva na kadrovanje (Škerlavaj in drugi, 2018; Feng in drugi, 2021) in poslovne rezultate (Liu in drugi, 2023; Hsu in Lai, 2023) lahko prosocialnost vpliva na inovativnost podjetij. Zgodnja prosocialnost v posameznikovem življenju, v šoli in doma, lahko oblikuje posameznikovo ustvarjalnost (Yu in drugi, 2020). Zaposleni, ki želijo pomagati drugim, se pogosto ukvarjajo s poistovetenjem in razumevanjem druge perspektive, kar jim je omogočilo ustvarjanje idej, ki so bile na koncu koristne za druge (Grant in Shandell, 2022). Prosocialni direktorji lahko z ustvarjanjem bolj prijaznega okolja spodbudijo zaposlene k samoiniciativnemu inovativnemu razmišljanju in privabljajo nove izumitelje v svoje ekipe (Jiao in drugi, 2023). Iz tega izhaja tretja hipoteza:

H3: Zadovoljstvo z delom mediira učinek motivacije za dobrodelnost na inovativnost.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je prispevati k boljšemu razumevanju prosocialnega vedenja med podjetniki in kako to vedenje vpliva na uspešnost podjetja. Z analizo primarnih virov želimo prispevati k boljšemu razumevanju podjetništva in dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetij.

Cilj raziskave je s pregledom strokovne literature in empirične raziskave preveriti, ali prosocialno vedenje podjetnika vpliva na uspešnost podjetja, ki ga vodi. Ugotoviti želimo, kako podjetnikova raven prosocialnosti in motivi, ki vodijo k dobrodelnim dejanjem,

vplivajo na podjetje. Vplive prosocialnosti smo merili s štirimi vidiki poslovne uspešnosti podjetja: s številom zaposlenih, s tržnim deležem, s prihodki od prodaje in z dobičkom.

4.2 Zasnova raziskave in metodologija

4.2.1 Metodologija

Prvi del raziskave je bil pregled strokovno znanstvene literature in člankov s področja prosocialnega vedenja, podjetništva, psihologije podjetnikov in že narejenih sorodnih raziskav, relevantnih za predlagani konceptni model. Na podlagi prebrane literature smo oblikovali hipoteze. V okviru empirične raziskave smo z uporabo primarnih kvantitativnih podatkov preverili povezavo med prosocialnim vedenjem in dobrodelnostjo podjetnika na uspešnost podjetja.

Anketno zbrane presečne podatke smo analizirali z uporabo strukturnih merskih modelov. Cilj izbrane metode je preveriti, ali tretja (posredovana) spremenljivka oziroma moderator vpliva na moč ali smer razmerja med neodvisno in odvisno spremenljivko.

Za namen preverbe hipotez smo uporabili statistična programa IBM Statistics SPSS 22 in SPSS Amos. Program SPSS Amos omogoči modeliranje strukturnih enačb oziroma SEM (angl. Structural equation model) z dvema ali več konstrukti. Za potrjevanje veljavnosti konstruktov smo z uporabo programa SPSS naredili potrditveno faktorsko analizo in test zanesljivosti. S faktorsko analizo smo preverili koeficienta:

Kaiser–Meyer–Olkin merilo ustreznosti vzorčenja (angl. Kaiser–Meyer–Olkin measure of sampling adequacy, v nadaljevanju KMO): indikator o ustreznosti uporabe faktorske analize. Koeficient se giblje med 0 in 1. Vrednost 0 pomeni visoko vsoto delnih korelacij glede na vsoto korelacij, kar kaže na razpršenost v vzorcu korelacij (zato je faktorska analiza verjetno neustrezna). Vrednost, ki je blizu 1, pomeni, da so vzorci korelacije razmeroma kompaktni, zato bi morala faktorska analiza dati različne in zanesljive dejavnike (Field, 2013).

Bartlettov test sferičnosti (angl. Bartlett's Test of Sphericity): indikator o smiselnosti uporabe faktorske analize. Bartlettov test učinkovito testira, ali so diagonalni elementi matrike varianca–kovarianca enaki (tj. skupinske variance enake) in ali so nediagonalni elementi približno nič. Če je test statistično značilen, pomeni, da nimamo statistične odvisnosti med opazovanimi spremenljivkami (Field, 2013).

Test zanesljivosti nam pove, ali naš vprašalnik ustrezno odraža konstrukt, ki ga merimo (Field, 2013). Zanesljivost smo merili s **Cronbachovo alfo** (angl. Cronbach's alpha), ki predstavlja povprečje korelacijskih koeficientov med enakovredno kombiniranimi konstrukti. Vrednost koeficienta se giblje med 0 in 1. Če je vrednost višja od 0,7, lahko govorimo o ustreznosti konstrukta (Field, 2013).

Za preverjanje ustreznosti sestavljenih modelov smo z uporabo programa SPSS Amos izračunali še naslednje koeficiente:

χ^2 - Hi-kvadrat (angl. Chi-square): predstavlja verjetnostno porazdelitev vsote kvadratov več normalno porazdeljenih spremenljivk. Ponavadi se uporablja za (1) preizkušanje hipotez o kategoričnih podatkih in (2) preizkušanje ujemanja modelov z opazovanimi podatki (Field, 2013).

Standardizirani povprečni kvadratni ostanek (angl. Standardised root mean square residual, v nadaljevanju SRMS): je kvadratni koren razlike med ostanki vzorčne kovariančne matrike in hipotetičnega načina kovariance. Razpon SRMR se izračuna na podlagi lestvic vsakega indikatorja. Vrednosti za SRMR se gibljejo od nič do 1,0, dobro prilegajoči modeli pa dobijo vrednosti, manjše od 0,08 (Hooper in drugi, 2008).

Normirani indeks prileganja (angl. Normed fit index, v nadaljevanju NFI): ta statistika ocenjuje model tako, da primerja vrednost χ^2 modela z vrednostjo χ^2 ničelnega modela. Vrednosti koeficienta se gibljejo med 0,0 in 1,0. Priporočena najnižja vrednost koeficienta je 0,8.

Tucker–Lewis indeks (angl. Tucker–Lewis index, v nadaljevanju TLI): podobno kot NFI, ocenjuje model tako, da primerja vrednost χ^2 modela z vrednostjo χ^2 ničelnega modela, a je bolj primeren za manjše vzorce (< 200). Vrednosti koeficienta se gibljejo med 0,0 in 1,0. Priporočena najnižja vrednost se giblje med 0,8 in 0,95 (Hooper in drugi, 2008).

Primerjalni indeks prileganja (angl. Comparative fit index, v nadaljevanju CFI): ta statistika predpostavlja, da so vse latentne spremenljivke nekorelirane (ničelni/neodvisni model) in primerja vzorčno kovariančno matriko s tem ničelnim modelom. Vrednosti se gibljejo med 0,0 in 1,0, pri čemer so vrednosti bližje 1,0, kar kaže na dobro prileganje. Sprva je bilo postavljeno mejno merilo $CFI \geq 0,90$, vendar so nedavne študije pokazale, da je potrebna vrednost, večja od 0,90, da se zagotovi, da napačno določeni modeli niso sprejeti (Hooper in drugi, 2008).

Statistika primernosti (angl. Goodness-of-fit statistic, v nadaljevanju GFI): izračuna delež variance, ki je upoštevan z ocenjeno kovarianco populacije. Ta statistika se giblje od 0,0 do 1,0, pri čemer večji vzorci povečajo njeno vrednost. O primernem modelu lahko govorimo, ko je vrednost koeficienta višja od 0,9 (Hooper in drugi, 2008).

Prilagojena statistika primernosti (angl. Adjusted goodness-of-fit statistic, v nadaljevanju AGFI): gre za prilagojen GFI na podlagi prostostnih stopenj, pri čemer bolj nasičeni modeli zmanjšajo prileganje. Ta statistika se giblje od 0,0 do 1,0, pri čemer večji vzorci povečajo njeno vrednost. O primernem modelu lahko govorimo, ko je vrednost koeficienta višja od 0,9 (Hooper in drugi, 2008).

Koren srednje kvadratne napake približka (angl. Root mean square error of approximation, v nadaljevanju RMSEA): pove, kako dobro bi model z neznanimi, a optimalno izbranimi ocenami parametrov ustrezal populacijski matriki kovariance. V modelu, ki se dobro prilega, je spodnja meja blizu 0,0, medtem ko mora biti zgornja meja manjša od 0,08 (Hooper in drugi, 2008).

4.2.2 Anketni vprašalnik

Podatki so bili zbrani v prvem četrtletju leta 2022 v sklopu anketne raziskave Zdrav duh v zdravem telesu in podjetniški uspeh (Drnovšek in Slavec Gomezel, 2022). Izvedba anketnega vprašalnika ni bila v sklopu magistrskega dela, ampak izhaja iz obsežnejše raziskave o prosocialnem vedenju in športni aktivnosti podjetnikov. Vprašalnik je vseboval 35 vprašanj in 5 sklopov vprašanj.

Prvi sklop vprašanj se nanaša na fizično aktivnost in počitek. Podjetniki so lahko poročali o svojem fizičnem stanju, rekreaciji, počitku in hobijih. Drugi sklop je namenjen zadovoljstvu podjetnikov z delom in življenjem. Respondenti so lahko ocenili splošno počutje, zadovoljstvo z delom in življenjem, izzive pri delu in kako je pandemija covid - 19 vplivala na njihova življenja. Tretji sklop obsega podjetnikovo dobrodelnost in motivacijo za dobrodelna dejanja. Sklop je meril frekvenco dobrodelnih dejanj, ki jih naredijo podjetniki, njihove vrednote glede dobrodelnih dejanj in motivacijo za dobrodelna dejanja. Četrti sklop je sklop o ustvarjalnosti, ki analizira ustvarjalnost in inovativnost podjetnikov. Respondenti so lahko ocenili, kako se njihovo podjetje giblje v primerjavi s konkurenco glede inovativnosti, prihodki od prodaje, tržnega deleža, spremembe dobička in spremembe števila zaposlenih. Peti sklop je namenjen zbiranju demografskih podatkov respondentov.

4.2.3 Merske lestvice

Z anketnim vprašalnikom je bila merjena motivacija podjetnikov za dobrodelnost. Podjetniki so odgovarjali na vprašanje, kaj je njihovo vodilo, da delujejo dobrodelno. Z uporabo 5-stopenjske Likertove lestvice so lahko ocenili, v kolikšni meri s svojim delom in vplivom delujejo v dobro drugih, odgovore pa so izražali z naslednjim stopnjevanjem od 1 do 5: »sploh se ne strinjam«, »se ne strinjam«, »niti se ne strinjam–niti se strinjam«, »delno se strinjam« in »popolnoma se strinjam«.

V anketnem vprašalniku so merili, kako zadovoljni so podjetniki z delom, ki ga opravljajo kot podjetniki. Zadovoljstvo so merili s 5-stopenjsko lestvico.

Podjetnike smo prosili, naj ocenijo poslovni uspeh svojih podjetij v primerjavi s konkurenčnimi. Uspešnost so merili s štirimi indikatorji, in sicer: prihodki od prodaje, dobiček, število zaposlenih in tržni delež. Z uporabo 7-stopenjske Likertove lestvice, kjer 1

pomeni »bistveno znižanje« in 7 pomeni »bistveno zvišanje«, so podjetniki poročali o smeri poslovanja podjetja.

V anketnem vprašalniku so merili stopnjo inovativnosti podjetij. Poročali so o konkurenčnosti svojih podjetij v primerjavi s konkurenti v zadnjih treh letih. Inovativnost so merili s številom vpeljanih novih proizvodov/storitev, z vloženim naporom, številom sprememb v poslovnih procesih, odzivnim časom na spremembe itd. Podjetniki so lahko ocenili inovativnost podjetij s 5-stopenjsko Likertovo lestvico, kjer 1 pomeni »veliko slabše od konkurence« in 5 »veliko boljše od konkurence«.

4.2.4 Rezultati raziskave

4.2.4.1 Vzorec

V nadaljevanju bodo predstavljeni rezultati empirične analize in njihove interpretacije. V anketi je sodelovalo 240 podjetnikov. Iz tabele 1 lahko razberemo, da je med anketiranci bilo 37 % žensk in 63 % moških. Največ vprašanih je bilo starih od 41 do 50 let, 46 %, sledijo vprašani, stari od 51 do 60 let, 30 %, in anketiranci, stari od 31 do 40 let, 16 %. Med anketiranci je največji delež vprašanih v skupini zaposlenih od 21 do 30 let, in sicer 48 %. Delež vprašanih, ki so zaposleni od 11 do 20 let, je 23 %, od 31 do 40 let pa 20 %.

Tabela 1: Pregled demografske strukture vzorca

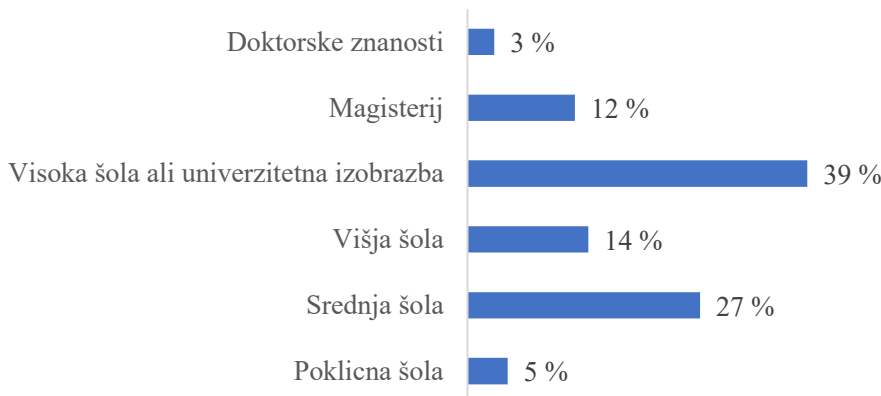
	Frekvenca	Odstotek
Spol		
Moški	124	63 %
Ženski	72	37 %
Starost		
Od 21 do 30 let	5	2 %
Od 31 do 40 let	38	16 %
Od 41 do 50 let	110	46 %
Od 51 do 60 let	72	30 %
61 let ali več	15	6 %
Koliko let ste zaposleni?		
Od 1 do 10 let	20	8 %
Od 11 do 20 let	55	23 %
Od 21 do 30 let	114	48 %
Od 31 do 40 let	47	20 %
41 let ali več	4	2 %

Vir: lastno delo.

Na sliki 5 je prikazano, da je na vprašanje o najvišji doseženi izobrazbi 39 % vprašanih odgovorilo, da imajo zaključeno visokošolsko ali univerzitetno izobraževanje. Sledijo

vprašani, katerih najvišja dosežena izobrazba je zaključena srednja šola, 27 %, z višjo šolo pa je 14 % vprašanih.

Slika 5: Izobrazba podjetnika

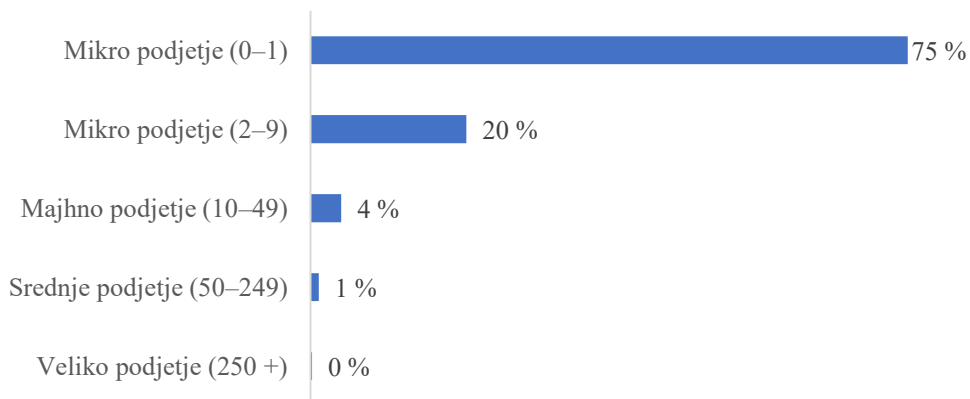


Vir: lastno delo.

V nadaljevanju je predstavljen vzorec podjetij, ki jih vodijo respondenti anketnega vprašalnika. Za preverbo, kako vzorec ustreza specifikam populacije, smo priložili demografski podatek registriranih podjetij v Sloveniji, pridobljen s strani Statističnega urada Republike Slovenije.

Na vprašanje Ali je panoga vašega podjetja visokotehnološka ali nizkotehnološka? je 66 % vprašanih odgovorilo, da je nizkotehnološka. V Sloveniji je bilo leta 2021 skupaj registriranih 211.188 pravnih ali fizičnih oseb, ki so zaposlovala 950.173 oseb. Največji delež podjetij ima zaposleno eno osebo ali manj (75 %), kar lahko razberemo s slike 6. Skupaj je v Sloveniji prijavljenih 95 % mikro podjetij oziroma 200.369 podjetij, ki zaposluje do 9 ljudi. V Sloveniji je registriranih 10.819 podjetij, ki zaposluje 10 ljudi ali več (5 %) (SURS, brez datuma).

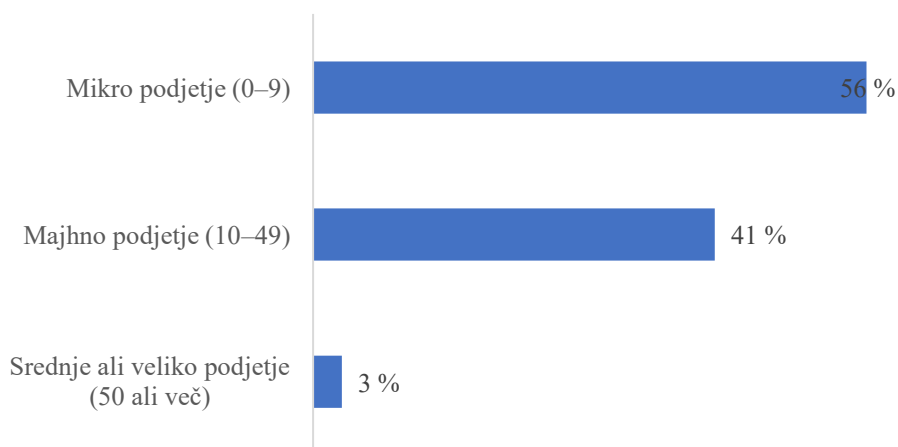
Slika 6: Demografija registriranih podjetij v Sloveniji, leto 2021



Vir: SURS (brez datuma).

S slike 7 lahko razberemo, da je na vprašanje Koliko ljudi je v vašem podjetju zaposlenih za polni delovni čas vključno z vami? 56 % zaposlenih odgovorilo do 9 zaposlenih, 41 % ima zaposlenih od 10 do 49 ljudi, 3 % pa zaposluje več kot 50 ljudi. Vzorec se v primerjavi z demografskimi podatki, zbranimi s strani SURS, nekoliko razlikuje. Razvidno je, da ima vzorec manjši delež mikro podjetij in večji delež podjetij, ki imajo zaposlenih več kot 10 oseb.

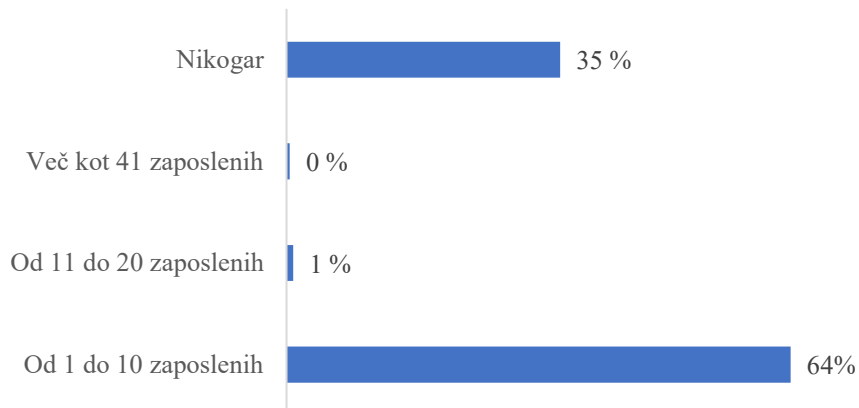
Slika 7: Število zaposlenih za polni delovni čas



Vir: lastno delo.

Na vprašanje Koliko ljudi je zaposlenih za krajši delovni čas (vključno s podjetnimi in avtorskimi pogodbami, študentskim delom, upokojskim delom)? je 64 % vprašanih odgovorilo, da ima od 1 do 10 ljudi zaposlenih za krajši čas, kar je razvidno s slike 8. 35 % vprašanih nima nikogar zaposlenega za krajši delovni čas.

Slika 8: Število zaposlenih za krajši delovni čas



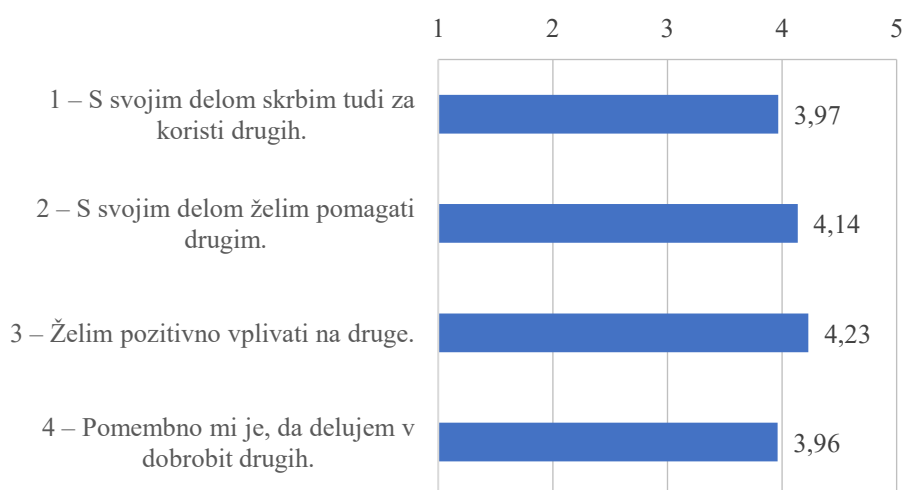
Vir: lastno delo.

4.2.4.2 Motivacija za dobrodelnost

V nadaljevanju je predstavljen sklop vprašanj o motivaciji za dobrodelnost. Sklop je sestavljen iz štirih trditve: 1 – S svojim delom skrbim tudi za koristi drugih, 2 – S svojim delom želim pomagati drugim, 3 – Želim pozitivno vplivati na druge in 4 – Pomembno mi je, da delujem v dobrobit drugih. Odgovore smo merili z uporabo 5-stopenjske Likertove lestvice: 1 – »sploh se ne strinjam«, 2 – »se ne strinjam«, 3 – »sem neodločen«, 4 – »se strinjam« in 5 – »povsem se strinjam«. Skupno povprečje sklopa o dobrodelni motivaciji znaša 4,07. Sklepamo lahko, da so podjetniki v povprečju motivirani za dobrodelna dejanja.

Slika 9 prikazuje povprečne vrednosti posamezne trditve o motivaciji za dobrodelnost. Razberemo lahko, da se podjetniki v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo Želim pozitivno vplivati na druge, s povprečjem 4,23. Sledijo trditve S svojim delom želim pomagati drugim, s povprečjem 4,14, S svojim delom skrbim tudi za koristi drugih, s povprečjem 3,97. Podjetniki so se v povprečju najmanj strinjali s trditvijo Pomembno mi je, da delujem v dobrobit drugih, s povprečjem 3,96.

Slika 9: Motivacija za dobrodelnost



Vir: lastno delo

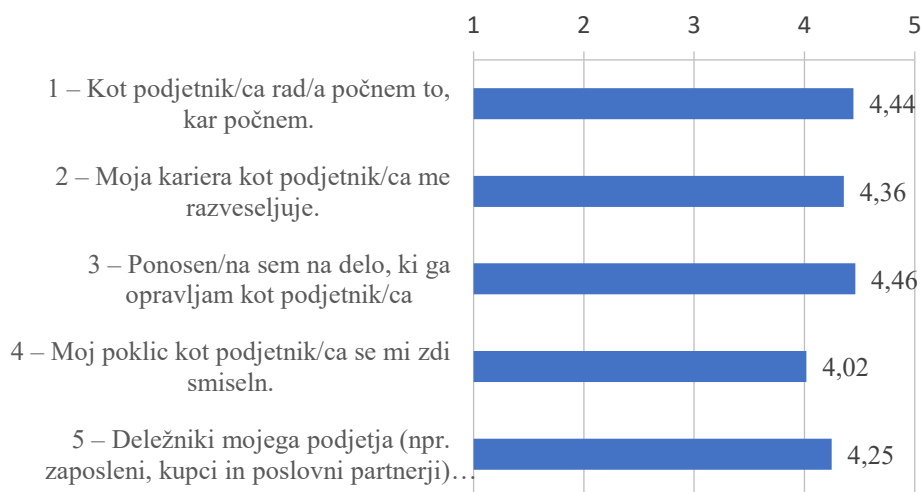
4.2.4.3 Zadovoljstvo z delom

Sklop o zadovoljstvu z delom je sestavljen iz štirih vprašanj: 1 – Kot podjetnik/-ica rad/-a počnem to, kar počnem, 2 – Moja kariera kot podjetnik/-ica me razveseljuje, 3 – Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam kot podjetnik/-ica, 4 – Moj poklic kot podjetnik/-ica se mi zdi smiseln in 5 – Deležniki mojega podjetja (npr. zaposleni, kupci in poslovni partnerji) mi dajejo občutek, da delo opravljamo dobro. Sklop je merjen z uporabo 5-stopenjske Likertove lestvice: 1 – »sploh se ne strinjam«, 2 – »se ne strinjam«, 3 – »sem neodločen/-na«, 4 – »se

strinjam« in 5 – »povsem se strinjam«. Celoten sklop ima povprečno oceno 4,03, torej lahko sklepamo, da so podjetniki v povprečju zadovoljni s svojim delom.

S slike 10 razberemo, da imajo vse trditve povprečno oceno nad 4,0 (»se strinjam«). Podjetniki se v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam kot podjetnik/-ica, in sicer 4,46. Sledijo trditve Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam kot podjetnik/-ica (povprečje 4,44), Moja kariera kot podjetnik/-ica me razveseljuje (povprečje 4,36) in Deležniki mojega podjetja mi dajejo občutek, da delo opravljamo dobro (povprečje 4,25). Najmanj se strinjajo s četrto trditvijo Moj poklic kot podjetnik/-ica se mi zdi smiseln, s povprečno oceno 4,02. V vprašalniku ima trditev Moj poklic kot podjetnik/-ica se mi včasih zdi nesmiselno negativno obliko, saj je njen namen kontrola kakovosti podatkov. Ob pripravi podatkov za analizo smo trditev rekodirali v pozitivno trditev za lažjo primerjavo med trditvami.

Slika 10: Zadovoljstvo z delom



Vir: lastno delo.

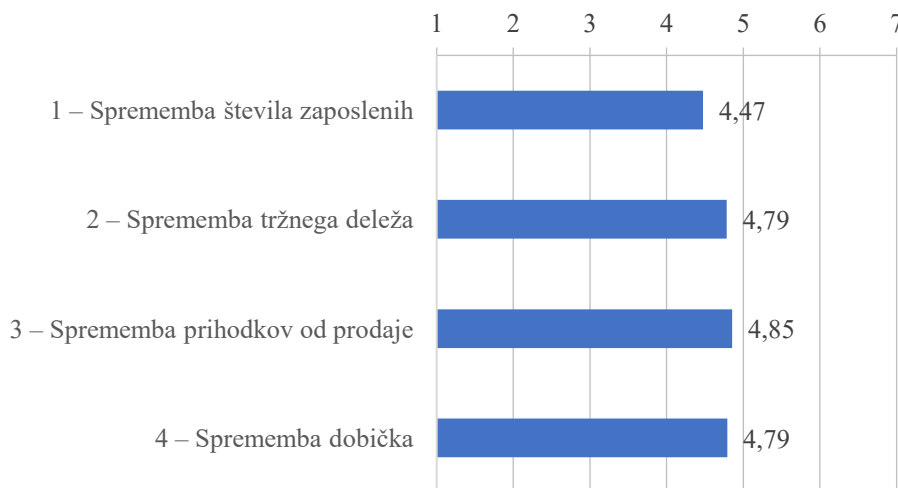
4.2.4.4 Poslovni rezultati podjetij

Podjetniki so ocenjevali uspešnost podjetij v primerjavi s konkurenti v zadnjih treh letih. Sklop vprašanj je sestavljen iz štirih trditev: Sprememba števila zaposlenih, Sprememba tržnega deleža, Sprememba prihodkov od prodaje in Sprememba dobička. Vsako trditev so podjetniki ocenili z uporabo 7-stopenjske Likertove lestvice, s katero so se odgovori izražali z naslednjim stopnjevanjem od 1 do 7: 1 – »bistveno znižanje«, 2 – »zmerno znižanje«, 3 – »rahlo znižanje«, 4 – »ohranitev položaja«, 5 – »rahlo povišanje«, 6 – »zmerno povišanje« in 7 – »bistveno povišanje«. Povprečna ocena sklopa je 4,73.

Vse trditve sklopa o poslovnih rezultatih podjetij imajo povprečno oceno nad 4,0 (»ohranitev položaja«), kar je razvidno s slike 11. Najvišje povišanje ocenjujejo pri spremembi prihodkov od prodaje s povprečno oceno 4,85. Sledita sprememba tržnega deleža s

povprečno oceno 4,79 in sprememba dobička, prav tako s povprečno oceno 4,79. Najnižje povprečje ima trditev Sprememba števila zaposlenih s povprečjem 4,47.

Slika 11: Uspešnost podjetij



Vir: lastno delo.

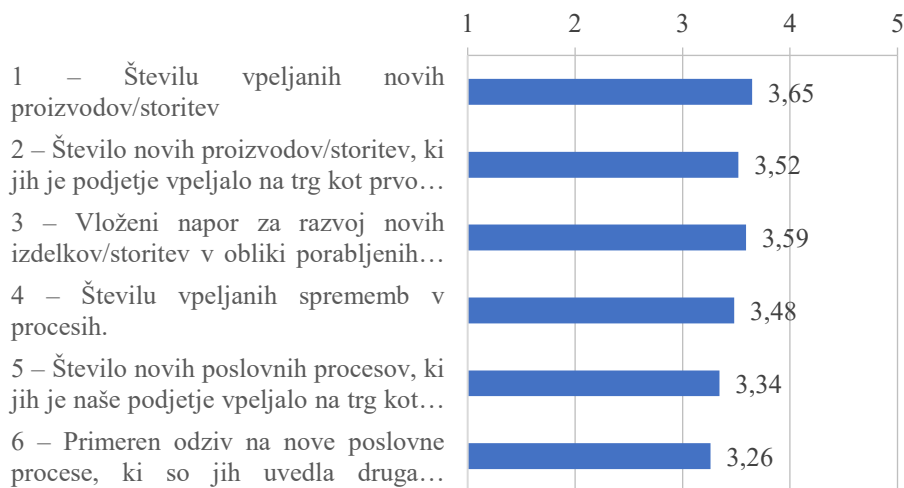
4.2.4.5 Inovativnost

V nadaljevanju sledi sklop o inovativnosti podjetij. Podjetniki so ocenili inovativnost svojih podjetij v primerjavi s konkurenti v zadnjih treh letih. Sklop je sestavljen iz osmih trditev, a v magistrskem delu smo upoštevali le slednjih šest: »Število vpeljanih novih proizvodov/storitev«, »Število novih proizvodov/storitev, ki jih je podjetje vpeljalo na trg kot prvo oz. je bilo med prvimi podjetji«, »Vloženi napor za razvoj novih izdelkov/storitev v obliki porabljenih ur udeleženih ljudi/skupin in izvedenih usposabljanj«, »Število vpeljanih sprememb v procesih«, »Število novih poslovnih procesov, ki jih je naše podjetje vpeljalo na trg kot prvo oz. je bilo med prvimi podjetji« in »Primeren odziv na nove poslovne procese, ki so jih uvedla druga podjetja v isti panogi«. Trditve so ocenjevali s 5-stopenjsko Likertovo lestvico, s katero so se odgovori izražali z naslednjim stopnjevanjem od 1 do 5: 1 – »veliko slabše od konkurence«, 2 – »slabše od konkurence«, 3 – »enako kot konkurenca«, 4 – »boljše od konkurence« in 5 – »veliko boljše od konkurence«. Celoten sklop je v povprečju ocenjen s 3,47.

Kot vidimo na sliki 12, podjetniki ocenjujejo, da so njihova podjetja v povprečju enako ali bolj inovativna od konkurentov v zadnjih treh letih. Razberemo lahko, da je vseh šest trditev bilo ocenjenih nad 3,0. Najvišje povprečje ima trditev »Število vpeljanih novih proizvodov/storitev«, in sicer 3,65. Sledi trditev »Vloženi napor za razvoj novih izdelkov/storitev v obliki porabljenih ur udeleženih ljudi/skupin in izvedenih usposabljanj«, s povprečjem 3,59, sledi »Število novih proizvodov/storitev, ki jih je podjetje vpeljalo na trg kot prvo oz. je bilo med prvimi podjetji«, s povprečjem 3,52. Najnižje povprečje je dosegla

trditev »Primeren odziv na nove poslovne procese, ki so jih uvedla druga podjetja v isti panogi«, in sicer, 3,26.

Slika 12: Inovativnost podjetnikov



Vir: lastno delo.

4.2.5 Analiza raziskovalnih vprašanj

Strukturni modeli so sestavljeni iz različnih konstruktov, ki imajo lahko vlogo neodvisne spremenljivke, opazovane spremenljivke, kontrolne spremenljivke in mediatorja. Konstrukt lahko predstavlja posamezno spremenljivko ali sklop spremenljivk. V primeru, ko je en konstrukt sestavljen iz več spremenljivk, je potrebno preveriti upravičenost združevanja. To smo naredili z uporabo testa zanesljivosti in faktorske analize ter pridobili slednje statistike: KMO test, Bartlett test in Cronbachovo alfo. V tabeli 2 so predstavljeni rezultati omenjenih statistik.

Konstrukt DobrMotiv je sestavljen iz štirih spremenljivk: DobrodMotiv1: »S svojim delom skrbim tudi za koristi drugih«; DobrodMotiv2: »S svojim delom želim pomagati drugim«; DobrodMotiv3: »Želim pozitivno vplivati na druge« in DobrodMotiv 4: »Pomembno mi je, da delujem v dobrobit drugih«. KMO test znaša 0,739, statistična značilnost Bartlett testa je manjša od 0,005, kar pove, da je bila faktorska analiza uspešna. Cronbachova alfa je 0,735, torej smo dosegli zanesljiv konstrukt.

Konstrukt ZadDelo je sestavljen iz štirih spremenljivk:

- ZadDelo1: Kot podjetnik/-ica rad/-a počnem to, kar počnem.
- ZadDelo2: Moja kariera kot podjetnik/-ica me razveseljuje.
- ZadDelo3: Ponosen/na sem na delo, ki ga opravljam kot podjetnik/-ica.

- ZadDelo5: Deležniki mojega podjetja (npr. zaposleni, kupci in poslovni partnerji) mi dajejo občutek, da delo opravljamo dobro.

KMO test znaša 0,734, statistična značilnost Bartlett testa je manjša od 0,005, Cronbachova alfa je 0,810. Konstrukt ZadDelo je zanesljiv.

Konstrukt UspehKonk je sestavljen iz štirih spremenljivk:

- UspehKonk1 – Sprememba števila zaposlenih.
- UspehKonk2 – Sprememba tržnega deleža.
- UspehKonk3 – Sprememba prihodkov od prodaje.
- UspehKonk4 – Sprememba dobička.

KMO test znaša 0,749, statistična značilnost Bartlett testa je manjša od 0,005, Cronbachova alfa je 0,885. Konstrukt UspehKonk je zanesljiv.

Konstrukt Inov je sestavljen iz šestih spremenljivk:

- Inov1 – Število vpeljanih novih proizvodov/storitev.
- Inov2 – Število novih proizvodov/storitev, ki jih je podjetje vpeljalo na trg kot prvo oz. je bilo med prvimi podjetji.
- Inov3 – Vloženi napor za razvoj novih izdelkov/storitev v obliki porabljenih ur udeleženih ljudi/skupin in izvedenih usposabljanj.
- Inov4 – Število vpeljanih sprememb v procesih.
- Inov5 – Število novih poslovnih procesov, ki jih je naše podjetje vpeljalo na trg kot prvo oz. je bilo med prvimi podjetji.
- Inov6 – Primeren odziv na nove poslovne procese, ki so jih uvedla druga podjetja v isti panogi.

Test zanesljivosti oziroma Cronbachova alfa znaša 0,860, kar pomeni, da imamo zanesljiv konstrukt. KMO test je 0,822, Bartlettov test pa je statistično značilen, torej je združevanje trditev v konstrukt upravičeno.

Tabela 2: KMO test, Bartlett test in Cronbachova alfa za sestavljene konstrukte

Konstrukt	Spremenljivke	KMO test	Bartlett test	Cronbachova alfa
DobrMotiv	DobrodMotiv1: S svojim delom skrbim tudi za koristi drugih. DobrodMotiv2: S svojim delom želim pomagati drugim. DobrodMotiv3: Želim pozitivno vplivati na druge. DobrodMotiv 4: Pomembno mi je, da delujem v dobrobit drugih.	0,739	203.741 df. 6 p 0,001	0,735

Se nadaljuje

Tabela 2: KMO test, Bartlett test in Cronbachova alfa za sestavljene konstrukte (nad.)

ZadDelo	ZadDelo1: Kot podjetnik/-ica rad/-a počnem to, kar počnem. ZadDelo2: Moja kariera kot podjetnik/-ica me razveseljuje. ZadDelo3: Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam kot podjetnik/-ica. ZadDelo5: Deležniki mojega podjetja (npr. zaposleni, kupci in poslovni partnerji) mi dajejo občutek, da delo opravljamo dobro.	0,734	422.011 Df. 6 p 0,001	0,810
UspehKonk	UspehKonk1: Sprememba števila zaposlenih UspehKonk2: Sprememba tržnega deleža UspehKonk3: Sprememba prihodkov od prodaje UspehKonk4: Sprememba dobička	0,749	656.024 Df. 6 p 0,001	0,885
Inov	Inov1: Število vpeljanih novih proizvodov/storitev Inov2: Število novih proizvodov/storitev, ki jih je podjetje vpeljalo na trg kot prvo oz. je bilo med prvimi podjetji. Inov3: Vloženi napor za razvoj novih izdelkov/storitev v obliki porabljenih ur., udeleženih ljudi/skupin in izvedenih usposabljanj. Inov4: Število vpeljanih sprememb v procesih. Inov5: Število novih poslovnih procesov, ki jih je naše podjetje vpeljalo na trg kot prvo oz. je bilo med prvimi podjetji. Inov6: Primeren odziv na nove poslovne procese, ki so jih uvedla druga podjetja v isti panogi.	0,822	629.689 Df. 15 p 0,001	0,860

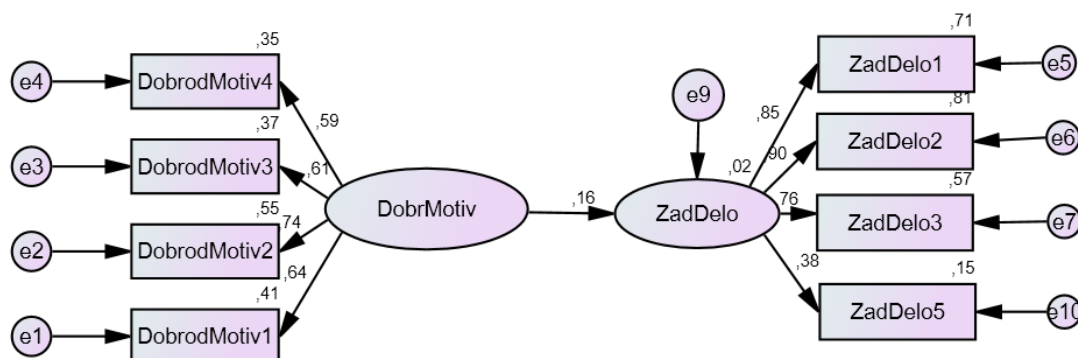
Vir: lastno delo.

Povezanost med konstrukti smo analizirali v programu SPSS Amos z izračunom regresijskega koeficienta B in standardiziranega regresijskega koeficienta β za neposredne in posredne povezave med konstrukti. Za ugotavljanje prileganja nastavljenih modelov smo naredili še potrditveno faktorsko analizo oziroma (angl. Confirmatory factor analysis – CFA), s katero smo izračunali še naslednje statistike: SRMR, CFI, GFI, AGFI, NFI, TLI in RMSEA.

H1: Motivacija za dobrodelnost statistično značilno vpliva na zadovoljstvo z delom.

Za merjenje povezave med podjetnikovo dobrodelnostjo in zadovoljstvom z delom smo v analizo vključili sklopa spremenljivk o motivaciji za dobrodelnost ter zadovoljstvu z delom. S slike 13 lahko razberemo standardno povezanost med sklopoma spremenljivk »motivacija za dobrodelnost« in »zadovoljstvo z delom«.

Slika 13: Povezanost med motivacijo za dobrodelnost in zadovoljstvo z delom



Vir: lastno delo.

Dvofaktorski model (DobrMotiv, ZadDelo) se ustrezno prilega modelu. Iz tabele 3 lahko razberemo, da indeks SRMR znaša 0,055, kar je nižje od priporočene mejne vrednosti 0,08. Prav tako indeks RMSEA (0,068) ne presega mejne vrednosti 0,08. CFI (0,966), GFI (0,959), TLI (0,950) in AGFI (0,923) so višji od priporočene minimalne vrednosti 0,9. Normirani indeks prileganja ali NFI je 0,938, kar je višje od priporočljive minimalne vrednosti 0,8. Model se ustrezno prilega merskemu instrumentu.

Tabela 3: Rezultati potrditvene faktorске analize za povezavo med motivacijo za dobrodelnost in zadovoljstvom z delom

	X ²	df	SRMR	CFI	GFI	AGFI	NFI	TLI	RMSEA
Model 2	39.819	19	0,055	0,966	0,959	0,923	0,938	0,950	0,068

Vir: lastno delo.

Povezava med podjetnikovo motivacijo za dobrodelnost in zadovoljstvo z delom ($B = 0,174$, $p = 0,038$) je statistično značilna, saj je p vrednost nižja od 0,05. Iz tabele 4 je razvidno, da podjetnikova motivacija za dobrodelnost pozitivno korelira z zadovoljstvom z delom.

Tabela 4: Rezultati regresijske analize, kjer neodvisno spremenljivko predstavlja motivacija za dobrodelnost in odvisno zadovoljstvo z delom

	DOBRMOTIV					
	B (SE)	β	t-test	95 % interval zaupanja		p
ZadDelo	0,174 (0.089)	0,156	1,951	0,008	0,415	0,038

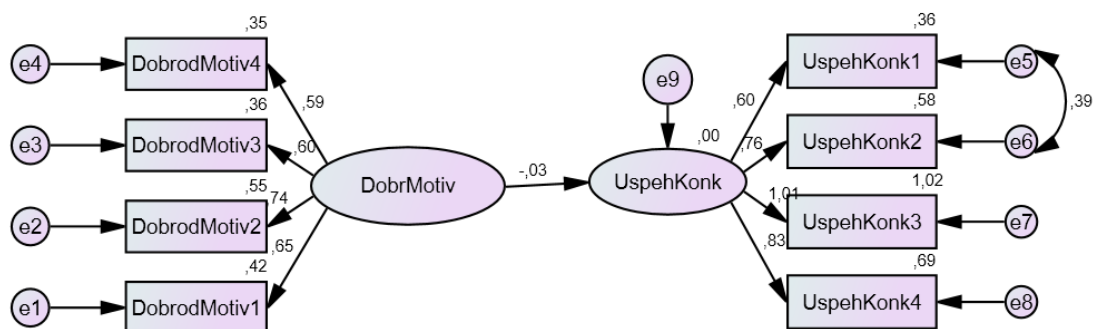
Vir: lasno delo.

H2: Motivacija za dobrodelnost statistično značilno vpliva na poslovni uspeh podjetij.

Za merjenje povezave med podjetnikovo dobrodelnostjo in konkurenčno uspešnostjo njihovih podjetij smo v analizo vključili sklopa spremenljivk, in sicer motivacijo za

dobrodelnost ter konkurenčno uspešnost. S slike 14 lahko razberemo standardno povezanost med spremenljivkama motivacija za dobrodelnost in konkurenčna uspešnost podjetja.

Slika 14: Povezanost med motivacijo za dobrodelnost in konkurenčno uspešnostjo podjetja



Vir: lastno delo.

Dvofaktorski model (DobrMotiv, UspehKonk) se dobro ne prilega merskemu instrumentu. Iz tabele 5 je razvidno, da indeks SRMR znaša 0,056, kar je nižje od priporočene mejne vrednosti 0,08. Prav tako se normalno prilegajo CFI (0,923), GFI (0,919) in NFI (0,904), saj presegajo priporočeno minimalno mejno vrednost 0,9. Indeks TLI kljub nižji vrednosti še presega minimalno priporočeno mejno vrednost 0,8. Indeks RMSEA (0,122) presega priporočeno zgornjo mejo, ki je 0,08, kar je lahko težava manjšega vzorca ($df = 19$) in enostavnosti merjenega modela (Kenny in drugi, 2015). Ne moremo trditi, da se model dobro prilega merskemu instrumentu, saj indeks AGFI ne dosega mejne vrednosti 0,9, a ker so ostali indeksi znotraj priporočljivih vrednosti, smo naredili regresijsko analizo.

Tabela 5: Rezultati potrditvene faktorске analize za povezavo med motivacijo za dobrodelnost in konkurenčno uspešnostjo podjetja

	X ²	df	SRMR	CFI	GFI	AGFI	NFI	TLI	RMSEA
Model 1	86.767	19	0,056	0,923	0,919	0,847	0,904	0,886	0,112

Vir: lastno delo

Korelacija med podjetnikovo motivacijo za dobrodelnost in konkurenčno uspešnostjo podjetja ($B = -0,049$, $p = 0,625$) ni statistično značilna, saj presega vrednost 0,05. Iz tabele 6 je razvidno, da podjetnikova motivacija za dobrodelnost in konkurenčna uspešnost podjetja nista povezani.

Tabela 6: Rezultati regresijske analize, kjer neodvisno spremenljivko predstavlja motivacija za dobrodelnost in odvisno konkurenčna uspešnost podjetja

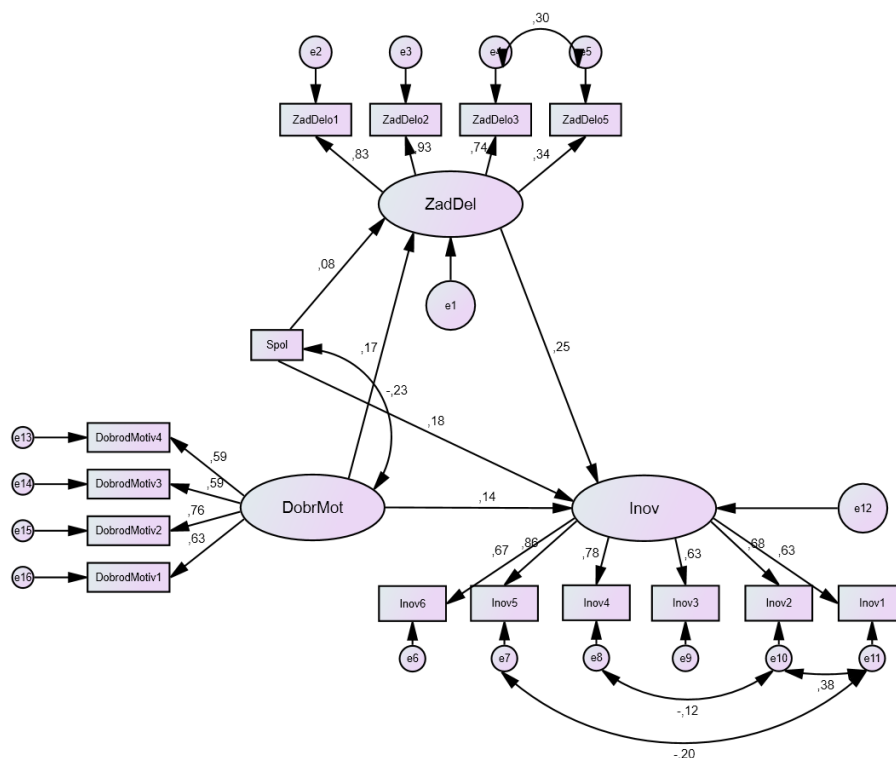
	DOBRMOTIV					
	B (SE)	β	t-test	95 % interval zaupanja		p
UspehKonk	-0,049 (0,114)	-0,032	-0,427	-0,275	0,160	0,625

Vir: lastno delo

H3: Zadovoljstvo z delom mediira učinek motivacije za dobrodelnost na inovativnost.

Za merjenje povezave med podjetniško dobrodelnostjo, zadovoljstvom z delom in uspešnostjo podjetja smo uporabili tri konstrukte: DobrMotiv, ZadDelo in Inov. Trifaktorski model je sestavljen s konstruktom ZadDelo kot mediatorjem med DobrMotiv in Inov. Strukturnemu modelu smo dodali kontrolno spremenljivko spol za bolj poglobljeno razumevanje povezav. Opazovali smo posredno in neposredno povezavo med DobrMotiv in Inov. S slike 15 lahko razberemo standardno neposredno povezanost med sklopi spremenljivk motivacija za dobrodelnost, zadovoljstvo z delom in inovativnost ter standardno posredno povezanost med motivacija za dobrodelnost in inovativnost.

Slika 15: Povezanost med motivacijo za dobrodelnost, zadovoljstvom z delom in inovativnostjo podjetnika



Vir: lastno delo.

Trifaktorski model (DobrMotiv, ZadDelo, Inov) se ustrezno prilega merskemu instrumentu. Iz tabele 7 lahko razberemo, da indeksa SRMR (0,051) in RMSEA (0,047) ne presegata priporočene mejne vrednosti 0,08. Indeksi CFI (0,967), GFI (0,935), AGFI (0,903), NFI (0,911) in TLI (0,912) so višji od priporočene minimalne mejne vrednosti 0,9, kar ustreza pogojem popolnega prileganja modela.

Tabela 7: Rezultati potrditvene faktorске analize za povezavo med motivacijo za dobrodelnost, zadovoljstvom z delom in inovativnostjo

	X²	df	SRMR	CFI	GFI	AGFI	NFI	TLI	RMSEA
Model 3	123.331	81	0,051	0,967	0,935	0,903	0,911	0,912	0,047

Vir: lastno delo

Iz tabele 8 je razvidno, da je povezava med podjetnikovo motivacijo za dobrodelnost in zadovoljstvom z delom statistično značilna, saj je p vrednost nižja od 0,05 ($B = 0,157$, $p = 0,038$). Podjetnikova motivacija za dobrodelnost in inovativnost podjetnikov nista neposredno povezani ($B = 0,121$, $p = 0,152$), saj povezava ni statistično značilna. Zadovoljstvo z delom in inovativnost sta statistično značilno povezani med seboj ($B = 0,236$, $p = 0,001$). Spol in zadovoljstvo z delom nimata statistično pomembne povezave ($B = 0,086$, $p = 0,238$), medtem ko sta spol in inovativnost statistično značilno povezani med seboj ($B = 0,184$, $p = 0,011$).

Tabela 8: Rezultati regresijske analize, kjer neodvisno spremenljivko predstavlja motivacija za dobrodelnost, odvisni spremenljivki pa zadovoljstvo z delom in inovativnost

DOBRMOTIV						
	B (SE)	β	t-test	95 % interval zaupanja		p
ZadDelo	0,157 (0,078)	0,166	2.019	0,010	0,386	0,038
Inov	0,121 (0,072)	0,136	1.681	-0,043	0,306	0,152
ZADDEL						
	B (SE)	β	t-test	95 % interval zaupanja		p
Inov	0,236 (0,071)	0,251	3.346	0,125	0,407	0,001
SPOL						
	B (SE)	β	t-test	95 % interval zaupanja		p
ZadDelo	0,086 (0,075)	0,080	1.145	-0,052	0,242	0,238
Inov	0,184 (0,070)	0,184	2.628	0,036	0,355	0,011

Vir: lastno delo.

Motivacija za dobrodelnost posredno korelira na inovativnost podjetnikov preko zadovoljstva z delom ($B = 0,037$, $p = 0,022$), kar razberemo iz tabele 9. Ker med DobrMotiv in Inov ni statistično značilne neposredne povezave, pomeni, da ima naš model popolno mediacijo. Spol ni statistično posredno povezan z inovativnostjo podjetja ($B = 0,020$, $p = 0,175$).

Tabela 9: Posredna povezava med motivacijo za dobrodelnost in inovativnostjo

DOBRMOTIV					
	B (SE)	β	95 % interval zaupanja		p
Inov	0,037 (0,025)	0,023	0,005	0,118	0,022
SPOL					
	B (SE)	β	95 % interval zaupanja		p
Inov	0,020 (0,019)	0,020	-0,010	0,064	0,175

Vir: lastno delo.

5 DISKUSIJA REZULTATOV

S pregledom strokovne literature in analize primarno zbranih podatkov v sklopu anketnega vprašalnika Zdrav duh v zdravem telesu smo želeli prepoznati možne povezave med podjetnikovo prosocialnostjo in uspešnostjo podjetja. Prosocialnost podjetnikov je bila merjena preko motivacije za dobrodelnost. S pregledom dosedanjih raziskav smo v sklopu empirične raziskave zastavili tri hipoteze, ki lahko prispevajo k odkrivanju novih dejavnikov, ki vplivajo na podjetništvo.

Prva hipoteza je: Motivacija za dobrodelnost statistično značilno vpliva na zadovoljstvo z delom. Z analizo podatkov anketnega vprašalnika smo ugotovili, da obstaja statistično značilna povezava med motivacijo podjetnikov za dobrodelnost in njihovim zadovoljstvom z delom ($\beta = 0,156$, $p = 0,038$). Prosocialna motivacija lahko vpliva na vzdušje in odnose znotraj kolektiva (Škerlavaj in drugi, 2018; Hsu in Lai, 2023; Feng in drugi, 2021; Liu in drugi, 2022) kot tudi med konkurenti (Grant in Shandell, 2022). Brieger in drugi (2021) so ugotavljali, da podjetniki, ki verjamejo, da s svojimi podvigi pozitivno vplivajo na družbo, imajo manjšo verjetnost, da bodo izgoreli pri delu, v primerjavi s tistimi, ki nimajo tega prepričanja. Podjetniki so bolj zadovoljni s svojim delom, če verjamejo, da s svojimi podjetji ustvarjajo družbeno vrednost – zlasti če jih skrbi skupno dobro in blaginja družbe (Brieger in drugi, 2021). Miller in drugi (2012) so opozorili na čustveni davek podjetnika, ki ga lahko terja previsoka stopnja prosocialnosti. Tudi Kibler in drugi (2019) so ponazorili, kako visoka stopnja prosocialnosti lahko viša stres v podjetniškem življenju zaradi nezmožnosti izpolnjevanja prosocialnih in podjetniških potreb hkrati.

Druga zastavljena hipoteza glasi: Motivacija za dobrodelnost statistično značilno vpliva na poslovni uspeh podjetij. Iz analize raziskovalnih vprašanj smo ugotovili, da ne obstaja statistično značilna povezava med podjetnikovo motivacijo za dobrodelna dejanja in konkurenčno uspešnostjo podjetja ($\beta = -0,032$, $p = 0,625$). Številne raziskave trdijo, da prosocialnost lahko vpliva na uspešnost podjetij. Kibler in drugi (2019) so v svoji študiji opozorili, da prosocialnost lahko negativno vpliva na uspešnost komercialnega podjetja, saj je podjetnik podvržen k porabi časa in sredstev v prosocialna dejanja in ne k ciljem podjetja. Naimi in drugi (2022) so ugotavljali, da prosocialno motivirani posamezniki v povprečju napredujejo tako v smislu delovne uspešnosti kot kariernega uspeha. Liu in drugi (2022) so

v svoji študiji ponazorili, kako lahko prosocialne vodje pomembno vplivajo na poslovni uspeh podjetja s svojim vzornim prosocialnim vedenjem. Feng in drugi (2021) zagovarjajo boljše poslovne rezultate podjetij preko nižje fluktuacije zaposlenih, razlog pa je prosocialno usmerjen izvršni direktor.

Tretja hipoteza je: Zadovoljstvo z delom mediira učinek motivacije za dobrodelnost na inovativnost. Ugotovili smo, da podjetnikova motivacija za dobrodelnost statistično značilno korelira z inovativnostjo podjetnika preko mediatorja – zadovoljstvo z delom ($\beta = 0,023$, $p = 0,022$). Neposredna povezava med podjetnikovo dobrodelnostjo in inovativnostjo ni statistično značilna ($\beta = 0,136$, $p = 0,152$). Zadovoljstvo z delom ima tudi statistično značilno neposredno povezavo z inovativnostjo podjetnika ($\beta = 0,251$, $p = 0,001$). Yu in drugi (2020) so ugotavljali, da lahko prosocialna motivacija spodbuja ustvarjalnost socialnega podjetnika. Škerlavaj in drugi (2018) trdijo, da lahko prosocialnost na delovnem mestu zmanjša ozko grlo pretoka informacij oziroma lahko poveča pretok informacij med sodelavci, kar lahko prispeva k hitrejšim in bolj optimalnim delovnim procesom. Posledično lahko podjetniki hitreje inovirajo in vodijo podjetja k pozitivnim poslovnim rezultatom. V svoji študiji so Jiao in drugi (2023) predstavili rezultate analize, ki nakazujejo, da prosocialni izvršni direktorji pozitivno vplivajo na stopnjo inovativnosti v podjetjih. Zaradi bolj prijazne delovne kulture, ki jo ustvarijo prosocialni direktorji, so podjetja bolj privlačna človeškemu kapitalu in posledično posredno spodbujajo delavce, da razmišljajo bolj inovativno.

6 SKLEP

Na uspešnost podjetij vpliva veliko število dejavnikov, ki so lahko osebne ali poslovne narave. Namen magistrskega dela je prispevati k boljšemu razumevanju podjetništva skozi prosocialnost. S pregledom strokovne literature in empirične analize podatkov smo želeli preveriti, ali obstaja povezava med stopnjo podjetnikove prosocialnosti in uspešnostjo podjetja.

Prosocialne vrednote se prepletajo z našim vsakdanom na vseh področjih življenja. Posamezniki so lahko bolj ali manj nagnjeni k tovrstnemu vedenju, odvisno od vzgoje, okolja, narave posameznika itd. Magistrsko delo se osredotoča na stopnjo in frekvenco prosocialnosti med podjetniki v povezavi z uspešnostjo podjetij. V sklopu anketnega vprašalnika Zdrav duh v zdravem telesu smo merili podjetnikovo prosocialnost preko motivacije za dobrodelna dejanja. Ugotovili smo, da obstaja povezava med motivacijo za dobrodelnost in podjetnikovim zadovoljstvom z delom. Omenjena povezava posredno vpliva na inovativnost podjetnikov, kar lahko pomembno prispeva k uspešnosti podjetij. Sklepamo lahko, da je povezava med dobrodelnostjo in zadovoljstvom z delom lahko prepletena še z drugimi dejavniki, ki vplivajo na uspešnost podjetij. Z rezultati empirične raziskave želimo spodbuditi druge avtorje, da preverijo vplive prosocialnosti na podjetništvo.

Opozoriti moramo na nekatere omejitve naše raziskave, ki jih moramo vsekakor upoštevati. Prvič, ker je prosocialno vedenje v družbi zaželeno vedenje, obstaja možnost, da respondenti niso odgovarjali na anketna vprašanja iskreno, temveč pristransko z namenom izboljšanja lastnega ugleda. Griffin in Kacmar (1991) sta ugotavljala, da se v vedenjskih raziskavah lahko pojavi pristransko poročanje zaželenih družbenih vedenj.

Drugič, ker je bila uporabljena enotna metoda zbiranja podatkov, obstaja potencialni vpliv variance skupne metode (angl. Common method variance, v nadaljevanju CMV). Pristranskost CMV lahko izkrivlja vsebinsko pogojene vzročne učinke. Vendar pa CMV, če sploh obstaja, morda ne bo povzročil sprememb velikosti učinka in ravni pomembnosti, lahko jih spremeni nepomembno ali pa jih spremeni v količini, ki je praktično nesmiselna (Fuller in drugi, 2016).

Tretjič, analizirani vzorec ni reprezentativen. Vzorec se razlikuje od populacije v porazdelitvi velikosti podjetij. Četrto, pri obravnavi ugotovitev je potrebno upoštevati potencialni vpliv pristranskosti zaradi neodgovora (angl. Non-response bias). To se nanaša na napako, ki jo pričakujemo pri ocenjevanju značilnosti populacije na podlagi vzorca anketnih podatkov, v katerem so zaradi neodgovora nekatere vrste anketirancev premalo zastopane (Berg, 2005), v našem primeri mikro podjetja.

Petič, pomembno je omeniti, da je zbiranje podatkov potekalo v času svetovne epidemiološke krize, kar pomeni, da je bilo zaradi omejitev težje dostopati do respondentov. Številna podjetja so v tem času zamrznila svoje poslovanje, nekateri so zaradi posledic popolnoma nehali poslovati in osebnega stika ni bilo možno navezati. Zaradi naštetega je bilo v tem obdobju težje meriti uspešnost podjetij.

Ugotovitve magistrskega dela sovpadajo s teorijo o vplivu prosocialnosti na zadovoljstvo podjetnikov. Brieger in drugi (2021) so zagovarjali, da so prosocialni podjetniki bolj angažirani, manj izgoreli in se bolje počutijo. Rezultat empirične analize prav tako potrjuje teorijo, da prosocialna motivacija pozitivno in statistično značilno vpliva na podjetnikovo zadovoljstvo z delom. Dodamo lahko, da prosocialna motivacija vpliva na inovativnost podjetja preko zadovoljstva z delom. Zadovoljstvo z delom medijira učinek prosocialne motivacije na inovativnost podjetja (pozitiven in statistično značilen vpliv). Ugotovitev je deloma podkrepljena s študijo Jiao in drugih (2023), ki so predstavili, da prosocialni izvršni direktorji spodbujajo inovativnost. Prav tako deloma sovпада z raziskavo Grant in Berryja (2011), ki sta ugotavljala, ko podjetnik dela z intrinzično motivacijo oziroma iz lastnega zadovoljstva, se poveča tudi ustvarjalnost. Iz teh ugotovitev izhaja, da je potrebno v teorije, ki se ukvarjajo z vprašanji, kako spodbujati inovativnost in uspešnost v podjetju, vključevati tudi vidike prosocialne motivacije.

Z magistrskim delom smo predstavili vplive prosocialnosti na podjetnika in uspešnost podjetij. Iz zbrane literature in analize podatkov priporočamo, da prosocialni podjetniki negujejo to plat svoje osebnosti v svojem poslovnem in zasebnem okolju. Bolj zadovoljni

podjetniki so posredno bolj inovativni in lahko dosegajo boljše poslovne rezultate, lahko vzpostavijo pristne odnose z delavci in vzpostavijo dobre pogoje za rast podjetja.

Iz zbrane teorije smo razbrali, da kadar vodje vzpostavijo prijazno delovno okolje in so zgled svojim zaposlenim, bodo zaposleni bolj angažirani, motivirani in manjša bo fluktuacija zaposlenih. V takšnem okolju se hitreje inovira in privablja nov človeški kapital, kar lahko prispeva k pozitivnim poslovnim rezultatom. Podjetniki so zgled svojim zaposlenim na dnevni ravni, na delovnem mestu, kjer vsi občutijo prosocialnost. A ob tem opozarjamo na nujno potrebno doseganje ravnovesja med prosocialnostjo in potrebami podjetja.

Predlagamo, da se nadaljnje raziskave osredotočijo na vpliv prosocialnega vedenja podjetnikov v povezavi z zaposlenimi. Zanimivo bi bilo meriti, kako in v kolikšni meri podjetnik udejanja svoje prosocialno vedenje na delovnem mestu in kako se to odraža pri delovni kulturi, inovativnosti, fluktuaciji zaposlenih in poslovnih rezultatih. Kot metodo zbiranja podatkov se lahko uporabi mešano metodo zbiranja podatkov, torej kvantitativno in kvalitativno, ter uporaba dveh vprašalnikov – za podjetnika in za zaposlene, saj na ta način še zmanjšamo možnost CMV pristranskosti. V vedenjskih študijah se pogosto uporablja tudi eksperimentalna metoda zbiranja podatkov. Vplive prosocialnosti podjetnika bi lahko merili v naravnem okolju oziroma v našem primeru delovnem okolju z uporabo eksperimentalnih metod (na primer merjenje ozkih grl in delovnega procesa pred in po uvedbi namerno dodane prosocialnosti pri podjetniku). Zanimiva metoda za tovrstne raziskave je metoda vinjete (angl. Vignette method), kjer bi merili prosocialnost podjetnikov s hipotetičnimi scenariji.

LITERATURA IN VIRI

1. Albouy, J. (2017). Emotions and prosocial behaviours: A study of the effectiveness of shocking charity campaigns. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*, 32(2), 4–25. <https://doi.org/10.1177/2051570716689241>
2. Ashoka. (brez datuma). *What we do*. <https://www.ashoka.org/en-nrd/our-collaborations>
3. Austin, J. E. (2006). Three avenues for social entrepreneurship research. V J. Mair, J. Robinson in K. Hockerts (ur.), *Social Entrepreneurship* (str. 22–33). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230625655_3
4. Austin, J., Stevenson, H. in Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
5. Babič, K., Černe, M., Connelly, C. E., Dysvik, A. in Škerlavaj, M. (2019). Are we in this together? Knowledge hiding in teams, collective prosocial motivation and leader-member exchange. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1502–1522. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0734>

6. Bacq, S. in Alt, E. (2018). Feeling capable and valued: A prosocial perspective on the link between empathy and social entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 33(3), 333–350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.004>
7. Baron, R. A. in Hmieleski, K. M. (2019). An intentions-based model of entrepreneurs' prosocial behavior: Why entrepreneurs may be exceptionally generous. V J. J. Reuer, S. F. Matusik in J. Jones (ur.), *The Oxford Handbook of Entrepreneurship and Collaboration* (str. 704–730). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190633899.013.2>
8. Batson, C. D. (2022). Prosocial motivation: A Lewinian approach. *Motivation Science*, 8(1), 1–10. <https://doi.org/10.1037/mot0000217>
9. Batson, C. D., in Powell, A. A. (2023). Altruism and Prosocial Behaviour. V *Handbook of Psychology* (str. 465–484). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
10. Batson, C. D., Van Lange, P. A., Ahmad, N., Lishner, D. A., Hogg, M. A. in Cooper, J. (2007). Altruism and helping behavior. V *The Sage handbook of social psychology* (str. 241–258). London, UK: Sage.
11. Bénabou, R. in Tirole, J. (2006). Incentives and prosocial behavior. *American economic review*, 96(5), 1652–1678.
12. Berg, N. (2005). *Non-response bias*. <https://papers.ssrn.com/abstract=1691967>
13. Bierhoff, H. W. (2002). *Prosocial behaviour*. Psychology Press.
14. Brieger, S. A., De Clercq, D. in Meynhardt, T. (2021). Doing good, feeling good? Entrepreneurs' social value creation beliefs and work-related well-being. *Journal of Business Ethics*, 172(4), 707–725. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04512-6>
15. Carlo, G. in Randall, B. A. (2002). The development of a measure of prosocial behaviors for late adolescents. *Journal of Youth and Adolescence*, 31(1), 31–44. <https://doi.org/10.1023/A:1014033032440>
16. Cromie, S. (2000). Assessing entrepreneurial inclinations: Some approaches and empirical evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 7–30. <https://doi.org/10.1080/135943200398030>
17. Daniel, E., Bilgin, A. S., Brezina, I., Strohmeier, C. E. in Vainre, M. (2015). Values and helping behavior: A study in four cultures: values and helping behaviour. *International Journal of Psychology*, 50(3), 186–192. <https://doi.org/10.1002/ijop.12086>
18. de Waal, F. B. M. (2015). Prosocial primates. V D. A. Schroeder in W. G. Graziano (ur.), *The Oxford Handbook of Prosocial Behavior* (str. 61–85). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195399813.013.006>
19. Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
20. Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., van Veldhoven, M. in Schalk, R. (2018). Well-being, personal success and business performance among entrepreneurs: A two-wave study. *Journal of Happiness Studies*, 19(8), 2187–2204. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9914-6>
21. Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., Schroeder, D. A. in Penner, L. A. (2017). *The social psychology of prosocial behavior*. Psychology Press.

22. Drnovšek, M., in Slavec Gomezel, A., (2022). Zdrav duh v zdravem telesu in podjetniški uspeh [Neobjavljeni neobdelani podatki]. Univerza v Ljubljani.
23. Dunn, E. W., Aknin, L. B. in Norton, M. I. (2014). Prosocial spending and happiness: Using money to benefit others pays off. *Current Directions in Psychological Science*, 23(1), 41–47. <https://doi.org/10.1177/0963721413512503>
24. Eisenberg, N. (2006). Empathy-related responding and prosocial behaviour. V G. Bock in J. Goode (ur.), *Novartis Foundation Symposia* (str. 71–88). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470030585.ch6>
25. Eisenberg, N., Spinrad, T. L. in Morris, A. S. (2013). Prosocial development. V *The Oxford handbook of developmental psychology* (str. 300–325). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199958474.013.0013>
26. Ernst, K. (2012). Social entrepreneurs and their personality. V C. K. Volkmann, K. O. Tokarski in K. Ernst (ur.), *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies* (str. 51–64). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0_3
27. Feng, M., Ge, W., Ling, Z. in Loh, W. T. (2021). *Prosocial ceos, corporate policies, and firm value*. Singapore Management University, School of Accountancy Research Paper Series. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3685522>
28. Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. SAGE.
29. Findley-Van Nostrand, D. in Ojanen, T. (2018). Forms of prosocial behaviors are differentially linked to social goals and peer status in adolescents. *The Journal of Genetic Psychology*, 179(6), 329–342. <https://doi.org/10.1080/00221325.2018.1518894>
30. Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y. in Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192–3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
31. Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
32. Grant, A. M. in Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73–96. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215085>
33. Grant, A. M. in Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(6), 946–955. <https://doi.org/10.1037/a0017935>
34. Grant, A. M. in Shandell, M. S. (2022). Social motivation at work: The organizational psychology of effort for, against, and with others. *Annual Review of Psychology*, 73(1), 301–326. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-060321-033406>
35. Griffin, R. in Michele Kacmar, K. (1991). Laboratory research in management: Misconceptions and missed opportunities. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 301–311. <https://doi.org/10.1002/job.4030120405>
36. Hawley. P. H. (2014). Evolution, prosocial behavior, and altruism. *Prosocial development: A multidimensional approach* (str. 43–69). Oxford University Press.

37. Hooper, D., Coughlan, J. in Mullen, M. (2008). Evaluating model fit: a synthesis of the structural equation modelling literature. V *7th European Conference on research methodology for business and management studies* (str. 195–200). Technological University Dublin.
38. Hsu, C.-P. in Lai, C.-F. (2023). Does a leader's motivating language enhance the customer-oriented prosocial behavior of frontline service employees? *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.05.002>
39. Jiao, A., Lu, J., Wei, J. in Zhang, W. (2023). Do prosocial CEOs promote innovation? *Finance Research Letters*, 55, 103977. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103977>
40. Kenny, D. A., Kaniskan, B. in McCoach, D. B. (2015). The performance of rmsea in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods & Research*, 44(3), 486–507. <https://doi.org/10.1177/0049124114543236>
41. Kibler, E., Wincent, J., Kautonen, T., Cacciotti, G. in Obschonka, M. (2019). Can prosocial motivation harm entrepreneurs' subjective well-being? *Journal of Business Venturing*, 34(4), 608–624. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.10.003>
42. Klein, N. (2017). Prosocial behavior increases perceptions of meaning in life. *The Journal of Positive Psychology*, 12(4), 354–361. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1209541>
43. Koehne, F., Woodward, R. in Honig, B. (2022). The potentials and perils of prosocial power: Transnational social entrepreneurship dynamics in vulnerable places. *Journal of Business Venturing*, 37(4), 106206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106206>
44. Lai, W., Yang, Z., Mao, Y., Zhang, Q., Chen, H. in Ma, J. (2020). When do good deeds lead to good feelings? Eudaimonic orientation moderates the happiness benefits of prosocial behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 4053. <https://doi.org/10.3390/ijerph17114053>
45. Lampridis, E. in Papastyliaou, D. (2017). Prosocial behavioural tendencies and orientation towards individualism–collectivism of Greek young adults. *International Journal of Adolescence and Youth*, 22(3), 268–282. <https://doi.org/10.1080/02673843.2014.890114>
46. Lay, J. C. in Hoppmann, C. A. (2015). Altruism and prosocial behavior. V N. A. Pachana (ur.), *Encyclopedia of Geropsychology* (str. 1–9). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-287-080-3_69-1
47. Liao, H., Su, R., Ptashnik, T. in Nielsen, J. (2022). Feeling good, doing good, and getting ahead: A meta-analytic investigation of the outcomes of prosocial motivation at work. *Psychological bulletin*, 148(3–4), 158.
48. Lindenberg, S. (2006). Prosocial behavior, solidarity, and framing processes. V D. Fetchenhauer, A. Flache, B. Buunk in S. Lindenberg (ur.), *Solidarity and Prosocial Behavior: An Integration of Sociological and Psychological Perspectives* (str. 23–44). Springer US. https://doi.org/10.1007/0-387-28032-4_2
49. Liu, S., Li, N. in Xu, M. (2022). Good soldiers instead of good change agents: Examining the dual effects of self-sacrificial leadership on pro-social behavior and change-oriented

- behavior in teams. *Journal of Management*, 014920632211175. <https://doi.org/10.1177/01492063221117529>
50. Login5 foundation. (brez datuma). *Our Vision*. <https://www.login5.org/our-vision/>
 51. Mair, J. in Noboa, E. (2003). *Social entrepreneurship: How intentions to create a social enterprise get formed*. IESE Business School – Universidad de Navarra. <https://doi.org/10.2139/ssrn.462283>
 52. Mair, J., Robinson, J. in Hockerts, K. (2009). *International perspectives on social entrepreneurship research*. Palgrave Macmillan. <https://opus4.kobv.de/opus4-hsog/frontdoor/index/index/docId/2192>
 53. Markman, G. D., Russo, M., Lumpkin, G. T., Jennings, P. D. D. in Mair, J. (2016). Entrepreneurship as a platform for pursuing multiple goals: A special issue on sustainability, ethics, and entrepreneurship: sustainability, ethics, and entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 53(5), 673–694. <https://doi.org/10.1111/joms.12214>
 54. McMullen, J. S. in Bergman, B. J. (2017). Social entrepreneurship and the development paradox of prosocial motivation: A cautionary tale: social entrepreneurship and the development paradox. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 243–270. <https://doi.org/10.1002/sej.1263>
 55. Meier, S. in Stutzer, A. (2007). Is volunteering rewarding in itself? *Economica*, 75(297), 39–59.
 56. Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S. in Vogus, T. J. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37(4), 616–640. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0456>
 57. Mittermaier, A., Patzelt, H. in Shepherd, D. A. (2023). Motivating prosocial venturing in response to a humanitarian crisis: Building theory from the refugee crisis in germany. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(3), 924–963. <https://doi.org/10.1177/10422587211025233>
 58. Naimi, A., Arenas, D., Kickul, J. in Awan, S. (2022). Too emotional to succeed: Entrepreneurial narratives in a prosocial setting. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(3), 687–706. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2020-0800>
 59. Penner, L. A. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective. *Journal of Social Issues*, 58(3), 447–467. <https://doi.org/10.1111/1540-4560.00270>
 60. Penner, L. A. (2004). Volunteerism and social problems: Making things better or worse? *Journal of Social Issues*, 60(3), 645–666. <https://doi.org/10.1111/j.0022-4537.2004.00377.x>
 61. Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A. in Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 365–392. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070141>
 62. Pfattheicher, S., Nielsen, Y. A. in Thielmann, I. (2022). Prosocial behavior and altruism: A review of concepts and definitions. *Current Opinion in Psychology*, 44, 124–129. <https://doi.org/10.1016/j.copsy.2021.08.021>

63. Ranc, T. (2023). *(Foto) Podjetnik Ambrož Duler junak dneva na Prevaljah: Sam je ponudil in postavil most*. <https://vecer.com/koroska/foto-podjetnik-ambroz-duler-junak-dneva-na-prevaljah-sam-je-ponudil-in-postavil-most-10338103>
64. Rauch, A. in Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353–385. <https://doi.org/10.1080/13594320701595438>
65. Renko, M. (2013). Early challenges of nascent social entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1045–1069. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00522.x>
66. Schroeder, D. A. in Graziano, W. G. (2015). *The oxford handbook of prosocial behavior*. Oxford University Press.
67. Shaw, E., Gordon, J., Harvey, C. in Maclean, M. (2013). Exploring contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 31(5), 580–599. <https://doi.org/10.1177/0266242611429164>
68. Shepherd, D. (2015). Party On! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 489–507.
69. Simpson, B. in Willer, R. (2015). Beyond altruism: Sociological foundations of cooperation and prosocial behavior. *Annual Review of Sociology*, 41(1), 43–63. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073014-112242>
70. Singer, T. (2006). The neuronal basis of empathy and fairness. V G. Bock in J. Goode (ur.), *Novartis Foundation Symposia* (str. 20–40). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470030585.ch3>
71. Statistični urad Republike Slovenije – SURS (brez datuma). *Podatkovna baza SiStat: Podjetja*. <https://pxweb.stat.si/SiStat/sl/Podrocja/Index/97/podjetja>
72. Stefanovic, I., Prokic, S. in Rankovic, L. (2010). Motivational and success factors of entrepreneurs: The evidence from a developing country. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci : Časopis Za Ekonomsku Teoriju i Praksu*, 28(2), 251–269.
73. Stukas, A. A., Snyder, M. in Clary, E. G. (2015). Volunteerism and community involvement: Antecedents, experiences, and consequences for the person and the situation. *The Oxford handbook of prosocial behavior*, 1, 459–493.
74. Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Cerne, M. in Dysvik, A. (2018). Tell me if you can: Time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1489–1509. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0179>
75. Tur-Porcar, A., Roig-Tierno, N. in Llorca Mestre, A. (2018). Factors affecting entrepreneurship and business sustainability. *Sustainability*, 10(2), 452. <https://doi.org/10.3390/su10020452>
76. Van Dijk, E. (2013). *The economics of prosocial behavior*. 1. V D. A. Schroeder in W. G. Graziano (ur.), *The Oxford Handbook of Prosocial Behavior* (str. 86–99). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195399813.013.015>

77. West, S. A., Gardner, A. in Griffin, A. S. (2006). Altruism. *Current Biology*, 16(13), R482-R483.
78. Wu, Y. E. in Hong, W. (2022). Neural basis of prosocial behavior. *Trends in Neurosciences*, 45(10), 749–762. <https://doi.org/10.1016/j.tins.2022.06.008>
79. Yu, C., Ye, B. in Ma, S. (2020). Creating for others: Linking prosocial motivation and social entrepreneurship intentions. *Management Decision*, 59(11), 2755–2773. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0815>
80. Zhang, Y. (2022). The role of emotions in the relationship between prosocial values and behaviors. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(9), 1–16. <https://doi.org/10.2224/sbp.11847>