

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MERJENJE IN IZBOLJŠEVANJE UČINKOV DRUŽBENO
ODGOVORNIH DEJAVNOSTI V »DOMU MARIJE IN MARTE«**

Ljubljana, 4. oktober 2018

ESTERA ŽUPANČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Estera Župančič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Merjenje in izboljševanje učinkov družbeno odgovornih dejavnosti v »Domu Marije in Marte«, pripravljena v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Adriano Rejc Buhovac,

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 Družbena odgovornost.....	3
1.1 Opredelitev družbene odgovornosti.....	3
1.2 Področja družbene odgovornosti.....	7
1.3 Pomen družbene odgovornosti za podjetja in deležnike	10
1.4 Družbena odgovornost po svetu	13
1.5 Družbena odgovornost v Sloveniji.....	14
1.6 Družbena odgovornost v domovih za starejše po Sloveniji.....	15
2 Merjenje učinkov družbene odgovornosti	17
2.1 Izzivi merjenja družbene uspešnosti in učinkov družbene odgovornosti.....	17
2.2 Logični modeli dejavnosti	21
3 Dom Marije in Marte	26
3.1 Opis zgodovine Doma Marije in Marte	26
3.2 Opis dejavnosti in uspešnosti poslovanja.....	27
3.3 Pregled strateških dokumentov	30
4 Analiza družbene odgovornosti in družbenih učinkov Doma	32
4.1 Metodologija raziskave.....	32
4.2 Analiza družbeno odgovornega delovanja v Domu	34
5 Predlogi za izboljšavo družbeno odgovornega delovanja Doma Marije in Marte	44
5.1 Vidik zaposlenih – predlogi za izboljšave družbeno odgovornih dejavnosti.	44
5.2 Vidik stanovalcev – predlogi za izboljšave družbeno odgovornih dejavnosti	47
5.3 Predlog logičnega modela družbeno odgovornih dejavnosti in učinkov Doma	48
5.4 Predlog metodologije za merjenje učinkov družbeno odgovornih dejavnosti	53
SKLEP	57
LITERATURA IN VIRI	58
PRILOGE.....	63

KAZALO TABEL

Tabela 1: Delitev družbene odgovornosti po Drevenšek (2005).....	8
Tabela 2: Gibanje števila zaposlenih in stanovalcev v Domu v obdobju 2013–2017.....	28
Tabela 3: Struktura vzorca stanovalcev in zaposlenih glede na spol	33
Tabela 4: Struktura vzorca stanovalcev in zaposlenih glede na starost.....	33
Tabela 5: Planirane investicije v Domu za leto 2017 in 2018.....	34
Tabela 6: Planirana izobraževanja v Domu za leto 2017 in 2018	35
Tabela 7: Predlogi za izboljšave – vidik zaposlenih	45
Tabela 8: Predlogi za izboljšave – vidik stanovalcev.....	47
Tabela 9: Predlog možnih kazalcev za merjenje uspešnosti družbeno odgovornih dejavnosti Doma	
.....	54

KAZALO SLIK

Slika 1: Piramida korporativne družbene odgovornosti	9
Slika 2: Motivi podjetij za družbeno odgovorno delovanje	12
Slika 3: Logični model dejavnosti	21
Slika 4: Model družbene odgovornosti podjetja.....	23
Slika 5: IMPACTS pristop k izboljšanju sistema zdravstvenega varstva	25
Slika 6: Shema gospodinske skupine v Domu	29
Slika 7: Ocena družbene odgovornosti Doma z vidika zaposlenih in stanovalcev	37
Slika 8: Ocena področja družbene odgovornosti Doma z vidika zaposlenih in stanovalcev	
.....	37
Slika 9: Socialni vidik – področje zaposlenih	39
Slika 10: Mnenje zaposlenih o pomembnosti, da jih delodajalec spodbuja k zdravemu načinu življenja	
.....	40
Slika 11: Pripravljenost zaposlenih za sodelovanje pri projektih in aktivnostih za boljše zdravje pri delu	
.....	40
Slika 12: Razlogi za slabo komunikacijo v Domu	41
Slika 13: Socialni vidik: področje stanovalcev	41
Slika 14: Mnenje stanovalcev o različnih področjih družbene odgovornosti.....	42
Slika 15: Mnenje stanovalcev o vplivu družbene odgovornosti na ugled, stroške in dobiček Doma	
.....	42
Slika 16: Pripravljenost zaposlenih na pogovor s stanovalci, ko imajo slab dan in svoje težave	
.....	43
Slika 17: Načini, kako zaposleni poleg vsakodnevnih zadolžitev poskrbijo za boljše počutje stanovalcev	
.....	43

Slika 18: Logični model družbene odgovornosti Doma.....	49
---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za stanovalce.....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene.....	3
Priloga 3: Vprašalnik za direktorja DMM.....	9
Priloga 4: Vprašalnik za župana občine Logatec.....	9

UVOD

Številna podjetja spoznavajo, da dolgoročna poslovna rast ni možna, če podjetje ni hkrati družbeno, okoljsko in ekonomsko odgovorno; s tem zavračajo ozko Friedmanovo stališče, da je edina odgovornost podjetja ustvarjanje dobička (Friedman, 1970). Številna podjetja so uspela doseči konkurenčno prednost s trajnostno naravnostjo poslovanja, ki zajema ravnotežje med družbenim, okoljskim in ekonomskim vidikom odgovornosti. V nadaljevanju bomo to trojnost imenovali kar družbena odgovornost podjetja. Pri tem je zelo pomembna aktivna vključenost vodstva, pravzaprav kar vodenje z zgledom, ki spodbudi k družbeno odgovorni naravnosti tudi druge zaposlene (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 18).

Podjetja po svetu se soočajo s številnimi izzivi, kako v poslovanje vpeljati več družbeno odgovornih aktivnosti. Najprej je pomembna pravilna izbira kadrov, predvsem managerja, ki je ključen pri strateških odločitvah. Prav tako ima pomembno vlogo vodja financ, ki se odloča o alokaciji sredstev za družbeno odgovorno delovanje. Po zgledu nekaterih znanih podjetij (Danone, Citi, MasterCard) je potrebno vključiti v družbeno odgovorne aktivnosti tudi zaposlene, ker pomembno vplivajo na uspešno izpeljavo, predvsem pa omogočajo verodostojno komuniciranje ostalim deležnikom. Težave se pojavljajo tudi kasneje, pri merjenju učinkov izvedenih družbeno odgovornih aktivnosti. V ta namen je potrebno jasno postaviti cilje, predvideti metodologije za merjenje in obvladovati morebitna tveganja (Wang, Tong, Takeuchi & George, 2016, str. 535).

Dom Marije in Marte (v nadaljevanju Dom) je katoliški socialni zavod, ustanovljen z namenom opravljanja storitev institucionalnega varstva v domovih za starejše. Poleg tega nudi storitve pomoči na domu, predvsem z razdeljevanjem obrokov. Ustanovljen je bil leta 1991. Poleg izvajanja plačljivih storitev se zavod financira še iz državnih sredstev, in sicer na podlagi koncesijske pogodbe, sklenjene leta 2000 z Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Leta 2008 je dom razširil svoje prostore. Poleg dodatnih postelj se je v ustanovo preselil tudi vrtec in s tem so odprli medgeneracijski dom, ki vključuje vse generacije. Sestavljata ga Dom Marije in Marte ter Miklavžev vrtec (Župnija Dolnji Logatec, 2017). Tako želi Dom ustvariti povezave med mlajšimi in starejšimi, kar pozitivno vpliva na kakovost življenja pri obeh skupinah. Spoštovanje in dopolnjevanje med generacijami je tisto ključno, kar je omogočilo dosednji človeški razvoj (Ramovš, 2013).

Namen magistrskega dela je pomagati vodstvu socialno-varstvenih podjetij bolje razumeti strateške in operativne izzive pri prehodu v družbeno odgovorno družbo, zlasti na področju doseganja zelenih socialnih učinkov, in se z njimi uspešno spopasti. Ključna korist za dotično podjetje je povečanje ugleda v družbi in s tem povečanje storitev socialnega varstva, kar poveča prihodke iz poslovanja. Če podjetje posluje družbeno odgovorno, je v očeh družbe bolj priznано. Če bo izbrani dom izboljšal svoje poslovanje z vidika socialne,

okoljske in ekonomske odgovornosti, bo to vplivalo na njegovo konkurenčnost in postavilo nove temelje dobrega poslovanja socialno-varstvenih organizacij. Posledično bodo zaradi povečane konkurenčnosti tudi druga podjetja v stroki usmerila svoje razmišljanje v smer večje družbene odgovornosti in s tem izboljšala prepoznavnost celotne stroke. Korist za stroko je predvsem izboljšanje storitev v domovih za starejše in s tem večja priznanost tovrstnih ustanov. Koristi stanovalcev pa so pri socialnem vidiku družbene odgovornosti. Prav tako ta vidik pozitivno vpliva tudi na zaposlene. Z oblikovanjem in vpeljavo predlogov za izboljšanje izbranih socialnih vidikov v domu starejših se bo izboljšalo bivanje stanovalcev, zaposlenim pa omogočilo ustrežnejše delovne pogoje. Bolj zadovoljni zaposleni vplivajo na večje zadovoljstvo stanovalcev in posledično na večje zadovoljstvo njihovih svojcev, ki so ključni pri izbiri doma starejših za svoje bližnje. Vidik okoljske družbene odgovornosti je koristen za podjetje, lokalno skupnost in preostalo širšo družbo, odvisno od usmeritve okoljskega učinka.

Cilj magistrskega dela je analizirati pomen družbene odgovornosti v Domu, izdelati analizo trenutnega stanja družbene odgovornosti v podjetju in na podlagi tega določiti, kje so pomanjkljivosti in potrebne izboljšave. Drugi cilj je določiti, kateri vidiki družbene odgovornosti so najbolj pomembni za posamezno interesno skupino Doma. Na podlagi tega pa je cilj podjetju podati konkretne predloge in jih organizirati v logični model družbene odgovornosti. Tretji cilj je izdelati metodologijo za merjenje učinkov družbene odgovornosti.

Z izvedbo magistrskega dela skušam odgovoriti na naslednja **raziskovalna vprašanja**: Ali Dom uspešno dosega vse vidike družbene odgovornosti, ki jih pričakujejo ključni deležniki podjetja? Katere izboljšave na socialnem, okoljskem in ekonomskem področju Dom potrebuje? Kakšni so ukrepi, ki jih lahko Dom izvede za dosego teh izboljšav? Na kakšen način lahko domovi starejših merijo uspešnost izpeljanih ukrepov na področju družbene odgovornosti?

V teoretičnem delu zbiram sekundarne podatke s tako imenovanim namiznim raziskovanjem (bibliografski viri in spletna etnografija). Pri tem uporabim metodo deskripcije (opisovanja posameznih pojmov) in kompilacije (uporaba izpisov, citatov in navedb drugih avtorjev).

Na raziskovalna vprašanja odgovorim s pomočjo kvantitativnih in kvalitativnih metod raziskovanja. Z anketnim vprašalnikom anketiram ključne deležnike podjetja, da ugotovim, ali podjetje deluje družbeno odgovorno in v kateri smeri bi pričakovali izboljšave. Z intervjujem z direktorjem Doma ter županom občine analiziram, kje so izzivi pri uresničevanju pričakovanih ključnih deležnikov in kakšno je njuno mnenje glede področij družbene odgovornosti, ki jih mora Dom še izboljšati.

Za potrebe raziskave izdelam merski instrument (anketni vprašalnik in polstrukturiran intervju) za posamezno vrsto analize. Določim tudi enote raziskovanja (stanovalci in zaposleni doma starejših). Nato določim načrt zbiranja podatkov (anketa in intervju) in

statistične analize (statistična obdelava rezultatov anketnih vprašalnikov in analiza vsebine). Zbrane podatke iz intervjuja obdelam z metodo analize vsebine (ang. content analysis). Na koncu ugotovitve argumentiram, povzamem ključna dejstva ter s tem uporabim metodo sinteze.

Omejitve raziskovanja vidim pri zbiranju podatkov (izvajanje anket in intervjuji), saj je možno, da kdo od anketirancev ni povsem pravilno razumel vprašanj. Še posebej se ta dilema lahko pojavi pri anketiranju stanovalcev, saj so starejši in imajo zaradi bolezni lahko težave z razumevanjem. To težavo sem skušala v čim večji meri odpraviti z razumljivim vprašalnikom in osebno pomočjo. Druge raziskovalne napake so lahko zaradi neodgovora ali pristranskih odgovorov.

V prvem poglavju magistrskega dela opredelim družbeno odgovornost z različnih vidikov, na podlagi raznovrstnih avtorjev, ter različna področja družbene odgovornosti. Prav tako podrobneje analiziram, zakaj je družbeno odgovornost pomembna za podjetja in deležnike, ter izpostavim, kakšne so značilnosti družbene odgovornosti v Sloveniji in po svetu. Konkretnije opišem tudi družbeno odgovorno delovanje v domovih za starejše po Sloveniji in predstavim primere dobrih praks. V drugem poglavju opišem metode merjenja učinkov družbene odgovornosti in izzive, s katerimi se lahko pri tem soočamo. Predstavim tudi logični model dejavnosti, s pomočjo katerega lahko učinkovito dosežemo želene učinke. V tretjem poglavju podrobno predstavim izbrani Dom ter uspešnost dosedanjega poslovanja. V četrtem poglavju sledita predstavitev metodologije raziskave in analiza družbeno odgovornega delovanja Doma. Analiziram, v kolikšni meri Dom že posluje družbeno odgovorno ter na katerih področjih so potrebne izboljšave. V zaključnem petem poglavju podam predloge za izboljšavo družbeno odgovornega delovanja Doma – ločeno za vidik stanovalcev in zaposlenih – ter oblikujem logični model za doseg omenjenih predlogov. Oblikujem tudi predlog metodologije za merjenje učinkov družbene odgovornosti, s pomočjo katerega bo Dom lažje spremljal njihovo uspešno izvedbo. V sklepu povzamem ključne ugotovitve magistrskega dela.

1 DRUŽBENA ODGOVORNOST

1.1 Opredelitev družbene odgovornosti

Navedbe o pomenu družbene odgovornosti se pojavljajo že zelo zgodaj (glej npr. Bowen, 1953). Družbeno odgovornost je za podjetje pomembna, saj izraža vedenje podjetja kot celote. Predstavlja odgovornost podjetja za svoje aktivnosti do ljudi, skupnosti in naravnega okolja (Drevenšek, 2005, str. 5). Z družbeno odgovornim ravnanjem si podjetja pridobijo ugled in s tem večje zaupanje zaposlenih, potrošnikov in državljanov. Številne raziskave analizirajo motive za družbeno odgovornost podjetij. Ugotavljajo pozitivne vplive, kot je zaupanje interesnih skupin, večja motivacija zaposlenih in inovativnost podjetij (Simončič,

2015, str. 121). Vse več manjših, srednjih in večjih podjetij sprejema izzive družbene odgovornosti, kar bi lahko razbrali tudi iz trenda vse pogostejšega javnega poročanja o družbeni, okoljski in ekonomski uspešnosti podjetij (Blowfield & Murray, 2008, str. 10).

V ozadju tega razvoja so vse večja pričakovanja, da podjetje nekaj prispeva širši družbi (Wang, Tong, Takeuchi & George, 2016), da torej uravnotežuje svoje eksternalije. Indija je prva država na svetu, ki je v Zakon o gospodarskih družbah 2013 (ang. Companies Act 2013) zapisala, da morajo velika in srednje velika podjetja vsaj 2 % dobička, ki je obračunan kot povprečje preteklih dveh let, nameniti v družbeno odgovorne namene. Hkrati morajo dokazati, da so ustvarila družbene učinke (Epstein & Yuthas, 2014, str. 2). V Evropski uniji je bila leta 2014 sprejeta direktiva Evropskega parlamenta in Evropskega sveta 2014/95/EU, ki zahteva obvezno razkritje nefinančnih informacij o tveganjih in rezultatih, vezanih na družbeno odgovorno delovanje velikih podjetij. Za primerjavo imata Kitajska in Brazilija pri tem večjo samostojnost odločanja (Wang, Tong, Takeuchi & George, 2016, str. 535).

Pomen družbene odgovornosti je skozi leta zelo porasel. Čedalje manj je podpornikov tistim, ki zavračajo njen pomen in pozitivne učinke na podjetje. Pozornost družbeno odgovornemu delovanju je po rahlem upadu konec 70. let začela znova naraščati predvsem v 20. stoletju (Epstein, 2003), vse več je javnih razkritij o tem, kako se investiranje v družbeno odgovornost obrestuje in spodbuja zaupanje, motivacijo in inovativnost podjetij (Simončič, 2015, str. 121).

Družbena odgovornost podjetij (ang. corporate social responsibility) zajema dejavnosti, s katerimi podjetja skušajo dosegati ekonomske, družbene, socialne in okoljske cilje, ki so nad zakonodajnim okvirom, torej prostovoljno. Kaže se skozi družbeno odgovorno poslovanje in prakse, ki jih podjetja izvajajo z namenom prispevanja k družbi. Pri družbeni odgovornosti najdemo dve skrajni paradigmi (Močnik, Crnogaj & Hojnik, 2017). Prva poudarja odgovornost podjetja za doseganje dobičkonosnosti oziroma zasledovanje interesov lastnikov in pravi, da je obstoj družbeno odgovornih podjetij le fikcija (Friedman, 1970). Druga paradigma se usmerja na humane korporacije, ki naj bi poslovanje usmerjale zgolj v družbeno odgovoren razvoj, neodvisno od doseganja dobička. V realnosti se gibljemo nekje med obema omenjenima paradigmama.

Družbeno odgovornost podjetja bi lahko prevedli kot socialna odgovornost podjetij, vendar je njen pomen širši in ne zajema le socialnega vidika, temveč tudi okoljskega in ekonomskega. Zajema torej vsa vprašanja, ki odstopajo od običajnega cilja podjetja, ki je maksimizacija tržne vrednosti podjetja. Družbena odgovornost povezujemo z izrazi, kot so korporativno državljanstvo, poslovna etika, management deležnikov, socialna uspešnost podjetij ipd. Široko opredeljevanje družbene odgovornosti podjetij tako zajema etične in človekoljubne vidike (Bohinc, 2016, str. 180) in v sodobnem poslovanju ga enačimo s trajnostno naravnostjo poslovanja (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 2). Družbena odgovornost ni končni cilj, temveč jo moramo obravnavati kot proces, ki je ves čas v teku.

Pomembno je stalno učenje in nadgrajevanje. Gre za ustvarjanje okolja, v katerem si vsi vključeni prizadevajo za izboljšanje trenutnega stanja (Brandon & Lombardi, 2005).

Družbena odgovornost pomeni pripravljenost vodstva, da v svoje razmišljanje vključuje družbene in okoljske vidike poslovanja in na podlagi tega sprejema svoje odločitve. S tem prevzema odgovornost za svoje vplive na okolje, deležnike podjetja in širšo družbo. Takšno etično ravnanje podjetju omogoča trajnostno poslovanje na dolgi rok in pripomore k večjemu zdravju in dobrobiti družbe, hkrati pa je v skladu z veljavno zakonodajo in mednarodnimi predpisi (Guidance on social responsibility ISO 26000:2010, 1st edition, 2010).

Evropska unija družbeno odgovornost podjetja definira kot ločen poslovni pristop oziroma kot posebno kulturo, katere značilnost je, da podjetja pri poslovanju prostovoljno namenjajo pozornost tudi socialnim in okoljskim tematikam, v sodelovanju z drugimi deležniki podjetja. To pomeni, da si podjetja želijo slediti tem smernicam prostovoljno, zaradi tako oblikovane kulture podjetja, za razliko od podjetij, ki se temu posvečajo zaradi tako določenih predpisov (European Commission, Green paper, 2001). Evropska komisija v svoji strategiji 2011–2014 predlaga tudi novo definicijo družbene odgovornosti, ki je »odgovornost podjetij za njihove vplive na družbo«. Predpogoj za izpolnjevanje tega je spoštovanje zakonodaje in kolektivnih pogodb med socialnimi partnerji. Poleg tega morajo podjetja imeti natančno oblikovan proces za vpeljavo socialnih, okoljskih in etičnih vidikov ter vidika človekovih pravic v svoje poslovanje. Ključna je tudi strategija, oblikovana v sodelovanju z deležniki podjetja, s ciljem ustvariti skupno vrednost za lastnike, druge deležnike in družbo na splošno, ter prepoznati in preprečiti oziroma ublažiti njihove morebitne negativne učinke.

Če bi managerji verjeli, da je družbeno odgovorno poslovanje najbolj učinkovit način poslovanja, bi spontano poslovali na etičen in družbeno odgovoren način. Vendar nekateri še vedno dvomijo o njegovi učinkovitosti. Družbeno odgovorno se managerji obnašajo le, ko jim to koristi. Če pa lahko poslovni cilj dosežejo s pomočjo drugih praks, družbeno odgovornost pogosto zanemarijo. Večjo stopnjo občutljivosti na socialna in etična vprašanja je zaznati v bolj razvitih ekonomijah (Bavec, 2012).

Družbeno odgovornost se definira tudi kot pravni pojem. Pravna odgovornost zajema obveznosti, ki jih podjetje mora izpolnjevati, saj so določene z zakoni in drugimi predpisi. Veljajo različna prepričanja glede obsega in narave družbene odgovornosti podjetij kot pravne zaveze. Nekateri so namreč mnenja, da so tovrstne kršitve dolžne sankcioniranja kot odškodninske in/ali kazenske odgovornosti. Na drugi strani veljajo prepričanja, da naj bi tovrstni pravni okvir ne bil zavezujoč, temveč le usmeritev oziroma priporočila za podjetja (t. i. mehko pravo). Teorija predpostavlja tako imenovani poslovni primer (ang. business case) družbene odgovornosti, ki pa ni dovolj, da bi podjetja tako tudi prostovoljno delovala. Samo sile trga niso zadostna spodbuda podjetjem, da delujejo družbeno odgovorno (Bohinc, 2016, str. 182).

Družbeno odgovornost podjetja, kot jo razumemo v najširšem pomenu, torej enačimo s trajnostno naravnanim poslovanjem (ang. corporate sustainability) (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 2). **Trajnostno poslovanje** (ang. corporate sustainability) izvira iz koncepta trajnostnega razvoja (ang. sustainable development), ki pomeni tak okoljski, družbeni in gospodarski razvoj planeta, ki bo tudi našim zanamcem omogočal vsaj enako, če ne boljše kakovost življenja (WCED, 1987). Družbeno odgovornost lahko tako razčlenimo na ekonomski, okoljski in socialni vidik. Ta 'trojček', družbena, okoljska in ekonomska uspešnost, kratko imenujemo tudi **trajnostna uspešnost** (ang. sustainability performance). Trajnostna uspešnost ni isto kot **trojni dobiček** (ang. triple bottom-line, tudi people—planet--profit) (Elkington, 1998). Trojni dobiček namreč vključuje le družbeno in okoljsko uspešnost, ne pa tudi ekonomske uspešnosti; vsebuje pa finančno uspešnost (dobiček). Trajnostna uspešnost pa daje enakovreden poudarek družbeni, okoljski in ekonomski uspešnosti, vse tri pa, če so domišljeno načrtovane in usklajene, zlasti pa podprte z dobro komunikacijo, vodijo v finančno uspešnost podjetja.

Družbeno odgovornost podjetja lahko v praktičnem smislu naslonimo na devet načel, ki so temelj razumevanja in delovanja družbene odgovornosti: etika oziroma moralna drža, odgovorno korporativno upravljanje, transparentnost poslovanja, dobri poslovni odnosi, ustrezna finančna uspešnost, zdrav ekonomski razvoj, ustrezno ravnanje z ljudmi pri delu in varovanje okolja (Epstein & Roy, 2003). V preteklosti je bil sinonim dobrega poslovanja čim boljša kakovost proizvodov in storitev za pošteno ceno. Sčasoma pa je prišlo do spremembe razumevanja termina dobrega poslovanja, saj zgolj dobra kakovost za pošteno ceno ni dovolj za konkurenčnost podjetij. Podjetja morajo tako danes pokazati tudi človečnost in skrb za vse vključene deležnike, saj s tem ustvarijo temelje dobrega (družbeno odgovornega) poslovanja, zgradijo zaupanje v podjetje in čustveno vrednost (Cone research report, 2007).

Družbena odgovornost se je začela razvijati že konec 19. in v začetku 20. stoletja, najprej v ZDA. Evropa je z usmeritvami k družbeno odgovornemu ravnanju začela nekoliko kasneje. Leta 1996 so v Evropi ustanovili prvo Evropsko poslovno mrežo za socialno kohezijo (ang. European business network for social cohesion) oziroma CSR Evrope, ki še danes ostaja glavna institucija za krepitev družbene odgovornosti podjetij (Močnik, Crnogaj & Hojnik, 2017). Posamezne države so na zelo različne načine začele z družbeno odgovornim delovanjem, zato se zgodovina razvoja družbene odgovornosti razlikuje. Najbolj tipični pristopi so naslednji (Golob & Podnar, 2006). **Anglosaksonski model** je značilen predvsem za ZDA in Veliko Britanijo. Značilno zanj je, da družbeno odgovornost pojmuje zelo ozko, zgolj kot prispevanje k dobičkonosnosti in konkurenčnosti podjetja. **Germanski model** deluje na podlagi zakonodajnega okvira družbene odgovornosti, ki ga določajo širši deležniki iz okolja. Ta okvir družbeno odgovornost določa že širše, saj se že pričakuje, da dosega neko širše soglasje in ne upošteva le zahtev vodstva. **Latinski model** je zelo podoben germanskemu, prav tako se pričakuje neko širše služenje javnosti. V ospredju so zaposleni. V **skandinavsko-nizozemskem modelu** so lastniki drugotnega pomena, bolj so pomembni

različni deležniki podjetja in njihova mnenja. Zadnji model je **postsocialistični model**, ki temelji na izgrajevanju socialne države in večji vlogi širše skupnosti, ter po večji konkurenčnosti in dokončnem izhodu iz tranzicije. Omenjeni model je značilen tudi za Slovenijo. Okolje ima zelo velik pomen pri interpretaciji in pomenu družbene odgovornosti za posameznika in družbo. Velik vpliv prispevajo vlade držav, različne interesne skupine, posamezniki, zgodovinske predpostavke in izkušnje (Simončič, 2015).

Svetovna načela in smernice za družbeno odgovorno delovanje določa Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (Guidelines for Multinational Enterprises), deset načel zapisanih v največji globalni pobudi za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj gospodarskih subjektov (United Nations Global Compact), standard ISO 26000 – Guidance Standard on Social Responsibility, ILO Tri-partite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy in United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights). Omenjena načela in smernice zajemajo področje človekovih pravic, zaposlovanje in pravice delavcev (izobraževanje, raznolikost, enakost spolov, zdravje na delu in dobro počutje), okoljsko področje (klimatske spremembe, učinkovita izraba virov, preprečevanje onesnaževanja in ocena življenjskega cikla) ter področje korupcije in podkupovanja (European commission, EU strategy 2011–14, 2011). Ta načela predstavljajo zgolj usmeritve in podporo za podjetja, sicer pa so podjetja sama odgovorna, da razvijejo svoj pristop k družbeni odgovornosti, ki jim glede na njihove specifične okoliščine najbolj ustreza.

1.2 Področja družbene odgovornosti

O družbeni odgovornosti govorimo na različnih ravneh. Posamezne ravni so globalna, nacionalna, organizacijska (podjetja, zavodi, izobraževalne in raziskovalne institucije, nevladne in vladne organizacije), podjetniška in individualna, na ravni posameznika (Močnik, Crnogaj & Hojnik, 2017, str. 91).

Posledično področja družbene odgovornosti lahko delimo glede na geografsko in interesno prepletenost s predstavniki lokalnih skupnosti – delitev po ciljnih javnostih, glede na problemska področja, ki jih obravnava ter delitev po funkcijskih področjih in temah (glej tabelo 1) (Drevenšek, 2005).

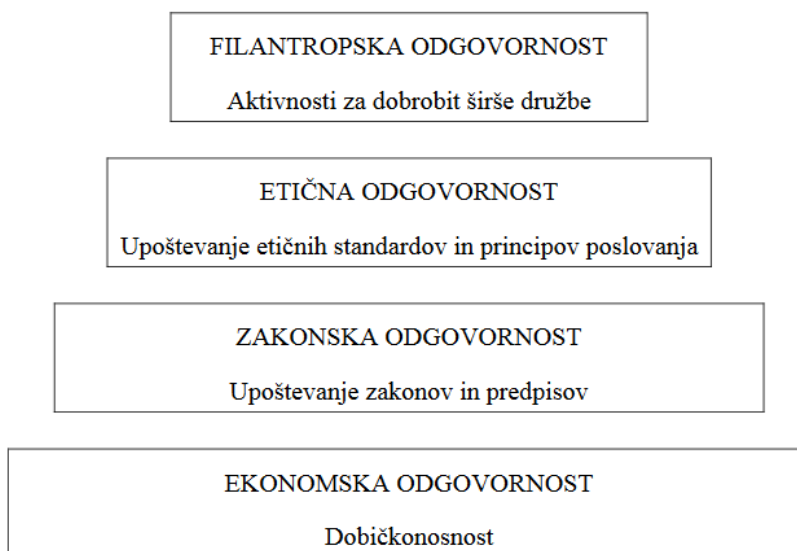
Tabela 1: Delitev družbene odgovornosti po Drevenšek (2005)

	Družbena odgovornost do zaposlenih	Družbena odgovornost do porabnikov	Družbena odgovornost do tekmecev	Družbena odgovornost do domačih in tujih državnih ustanov	Družbena odgovornost do lokalnih / regionalnih skupnosti
Delitev po ciljnih dejavnostih	<ul style="list-style-type: none"> - skrb za izobraževanje in kariero zaposlenih, - zagotavljanje ustreznih pogojev dela in enakopravno obravnavanje vseh zaposlenih, - programi zdravstvenega varstva in upokojitveni načrti, - ustrezni plačni sistemi, sistemi nagrajevanja in programi lastništva, - organizirano varstvo otrok, - odnos do žensk, etničnih skupin in invalidov pri zaposlovanju itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - izogibanje ustvarjanju ali izkoriščanju monopolnega položaja in nedopustni cenovni diskriminaciji, - zagotavljanje varnosti izdelkov, - ustrezno embalaranje in pošteno označevanje izdelkov, - zagotavljanje obljubljenе kakovosti izdelkov ali storitev, - izpolnjevanje jamstvenih in servisnih obveznosti itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - izogibanje neelojalni konkurenci, - izogibanje uporabi dumpinga, - spoštovanje patentnih zaščit itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - izredno plačevanje davkov in drugih obveznosti, - etičnost pri mednarodnem poslovanju in prenašanju globalnih dobičkov, - vpliv na tretji svet, - spoštovanje lastninskih pravic v tretjem svetu itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - sodelovanje pri lokalnih/regionalnih razvojnih projektih (javno-zasebna partnerstva itd.), - skrb za zmanjšanje obremenjevanja okolja iz različnih virov, - donacije in sponzorstva, - tehnična pomoč lokalnim/regionalnim oblastem (vodenje projektov, sodelovanje v strokovnih svetih) itd.
	Finance	Računovodstvo	Nabava	Raziskave in razvoj	Trženje
Delitev po funkcijskih področjih in temah	<ul style="list-style-type: none"> - odgovoren odnos do posojilodajalcev, - izogibanje okoriščanju z notranjimi informacijami itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - izogibanje okoriščanju z notranjimi informacijami, - uvajanje okoljskega knjigovodstva itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - etične nabave (angl. ethical sourcing, predvsem pošten odnos do dobaviteljev iz tretjega sveta), - izogibanje podkupovanju itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - izogibanje preizkušanju proizvodov na živalih itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - izogibanje oglaševanju, ki cilja na otroško populacijo, - resničnost in natančnost navedb v oglasnih sporočilih itd.
	Delovno mesto	Trg	Skupnost (lokalna/regionalna)	Okolje	Vladanje podjetjem (angl. governance)
Delitev po problemskih področjih	<ul style="list-style-type: none"> - enakost, - zdravje in varnost, - človekove pravice, - otroško delo, - pravica do materinstva, - prilagodljivi delovni pogoji, - izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, - sodelovanje zaposlenih pri odločanju itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - pravice porabnikov, - varnost izdelkov, - poštena cenovna politika, - korektno in celovito informiranje o izdelkih, - zaposlovanje z upoštevanjem posebnosti lokalnega/regionalnega okolja, - korektni odnosi z dobavitelji itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - sodelovanje s skupnostjo pri razvojnih projektih, - prostovoljno delo (plačevanje zaposlenim, da opravijo nujno delo v skupnosti itd.), - sponzorstva in donacije, - skupni projekti z lokalnimi/regionalnimi izobraževalnimi, športnimi, zdravstvenimi ustanovami itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - izpolnjevanje zakonskih obvez in standardov, povezanih z vplivi podjetja na okolje, - učinkovito upravljanje z naravnimi viri, - recikliranje, - načrtovanje in upravljanje izdelkov v njihovem celotnem življenjskem krogu, - analiza okoljskega odtisa itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - jasna poslovna politika, - izpolnjevanje zakonskih obvez, - učinkovito obvladovanje tveganj, - odgovorno poročanje, - družbeno odgovorne naložbe, - vključevanje deležnikov v odločanje itd.

Vir: Prirčeno po Drevenšek (2005).

Podjetja lahko pri svojem poslovanju dosegajo različne stopnje družbene odgovornosti, ki jih je z modelom piramide korporativne družbene odgovornosti prikazal Carroll (1991). Stopnje družbene odgovornosti so razporejene po sistemu piramide in delujejo po enakem sistemu kot Maslowova hierarhija potreb (glej sliko 1).

Slika 1: Piramida korporativne družbene odgovornosti



Vir: Carroll (1991).

Za podjetje je najpomembnejša odgovornost ekonomska, pri kateri gre za poslovno ali finančno odgovornost. Ta je zahtevana predvsem s strani lastnikov, delničarjev. Zakonska odgovornost predstavlja spoštovanje zakonov in predpisov. Preostali dve stopnji pa sta prostovoljni. Etična odgovornost pomeni, da se od vodstva podjetja pričakuje, da deluje v skladu z etičnimi predpisi in standardi, deluje pošteno, pravično in dobro ter se izogiba škodovanju drugim udeležencem. Filantropska odgovornost je povsem prostovoljna in pomeni, da podjetje deluje kot dober državljan in izboljšuje kakovost življenja vseh udeležencev (prostovoljne humanitarne aktivnosti, donacije, sponzorstva, programi, ki podpirajo (lokalno) skupnost (Carroll, 1991).

Ker Carrollova piramida tako veliko vrednost pripisuje ekonomski odgovornosti, so se pojavile številne kritike na omenjeni model. Kritiki namreč izpostavljajo dejstvo, da ekonomska odgovornost izgublja na pomenu in v ospredje vse bolj prihajajo prostovoljne stopnje družbene odgovornosti, s katerimi podjetja vzdržujejo svojo konkurenčnost. Kritiki nadalje izpostavljajo, da med posameznimi stopnjami ne moremo določiti neke hierarhije, ampak so vse stopnje enakomerno vrednotene (Jaklič, 2009).

Poznamo štiri glavne razloge za družbeno odgovorno delovanje (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 4–5). Predpisi in kodeksi ravnanja so tisti, ki od podjetij zahtevajo trajnostno naravnano poslovanje. V primeru neupoštevanja predpisov se podjetja spopadajo z dodatnimi stroški, kot so kazni, pravni stroški, nižja produktivnost, slabši ugled podjetja. Z

družbeno odgovornim delovanjem se izboljšajo odnosi s širšo skupnostjo, saj s tem podjetje pridobi na ugledu. Z večjim ugledom podjetje posledično poveča prihodke, zaradi povečane prodaje, hkrati pa zniža stroške, saj učinkoviteje razpolaga z resursi oziroma optimizira svoje procese. Stroške si podjetje zniža tudi, ker se s tem izogne morebitnim kaznim ob neupoštevanju predpisov o družbeni odgovornosti. Če povzamemo, podjetje na dolgi rok poveča svojo finančno vrednost. Kot zadnji razlog navajata potrebo podjetja po moralni in etični odgovornosti. Zaradi svojih vplivov na širše okolje ima namreč podjetje odgovornost, da nekaj doprinese širši skupnosti.

1.3 Pomen družbene odgovornosti za podjetja in deležnike

V preteklih nekaj letih je družbena odgovornost podjetij postala pomembna tema na svetovni ravni gospodarstva. Okoljski problemi po vsem svetu, slabi delovni pogoji, korupcija, podkupovanje, diskriminacija in rasizem so dejanska stanja, ki so spodbudila k ukrepanju (Pedersen, 2015, str. 11). Danes družbena odgovornost predstavlja enega od ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja in izboljšuje njihov ugled. Pri implementaciji družbene odgovornosti je namreč za podjetje zelo pomembno, da deluje celovito, dolgoročno in strateško (Močnik, Crnogaj & Hojnik, 2017, str. 91).

Dokazano je, da stopnja družbene odgovornosti ni odvisna od finančne uspešnosti podjetja. Spremenljivki, ki vplivata na stopnjo družbene odgovornosti, sta predvsem velikost in področje delovanja podjetja (Ermenc, Klemenčič & Rejc Buhovac, 2017). V preteklosti so pozornost družbeni odgovornosti namenjala predvsem velika podjetja, saj le-ta težko uspešno poslujejo, če poleg ustvarjanja dodane vrednosti za lastnike, ne posvečajo pozornosti tudi drugim deležnikom podjetja, kot so zaposleni, kupci, dobavitelji in preostala družba. Namen družbene odgovornosti je osredotočanje na vse ključne deležnike podjetja, s čimer lahko podjetje poveča svojo konkurenčnost (Močnik, Crnogaj & Hojnik, 2017, str. 93). Večja podjetja se pogosteje odločajo za družbeno odgovorno delovanje, saj so bolj prepoznavna in posledično pritegnejo več medijske pozornosti. Zaradi tega morajo v večji meri ščititi svoj ugled pred deležniki podjetja in širšo javnostjo. Tveganje v primeru izgube ugleda je namreč toliko večje za večja podjetja. Kljub zgornji navedbi (Ermenc, Klemenčič & Rejc Buhovac, 2017), pa nekateri kot razlog navajajo tudi boljši finančni položaj večjih podjetij. Posledično naj bi zato lažje del finančnih virov namenila v družbeno odgovorne aktivnosti (Smith, 2013). Družbena odgovornost pa ni pomembna le za večja podjetja, temveč prav tako za mala in srednje velika podjetja. Le-ta tudi predstavljajo večinski delež pri ustvarjanju blaginje in gospodarske rasti, tako v Sloveniji kot v drugih razvitih državah (Močnik, Crnogaj & Hojnik, 2017, str. 93).

Družbeno odgovorno delovanje povečuje dobiček podjetij, vpliva na njihov trajnosti razvoj, večjo konkurenčnost in dinamičnost gospodarstva, omogoča nova delovna mesta ter pospešuje gospodarsko rast. Hkrati vpliva na zmanjšanje negativnih vplivov na družbo in okolje. Zato je ključno ozaveščanje in izobraževanje o družbeno odgovornem delovanju,

čemur podjetja posvečajo vedno več pozornosti (Aleš, 2015). Rezultati kažejo, da družbeno odgovorno delovanje v povprečju vpliva na boljše finančno poslovanje, posebej v prvih treh letih po izvedenih družbeno odgovornih aktivnostih (Ermenc, Klemenčič & Rejc Buhovac, 2017, str. 190).

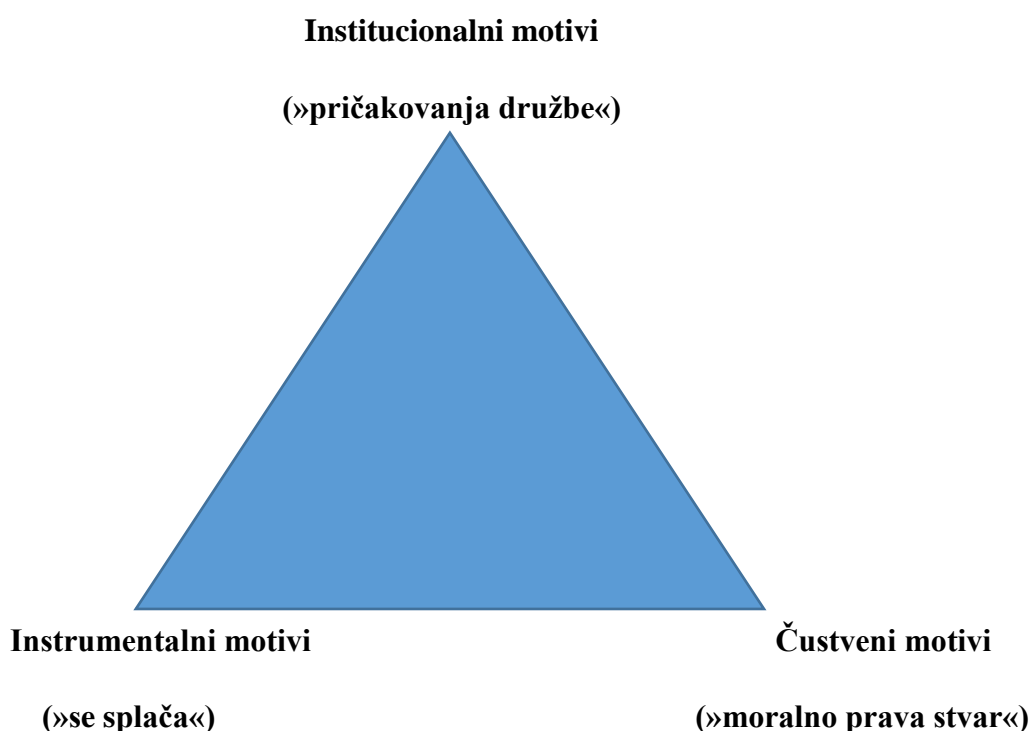
Družbena odgovornost je za podjetja velikega pomena zaradi številnih pozitivnih učinkov, kot so (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 262): finančni učinki (zmanjšanje stroškov poslovanja, povečanje prihodkov, nižji administrativni stroški, nižji stroški kapitala, borzne premije), učinki povezani s kupci (povečanje zadovoljstva, inovativnejši proizvodi, večji tržni delež, večji ugled, nove marketinške priložnosti), učinki pri poslovanju (inovacije procesov, povečanje produktivnosti, zmanjšanje trajanja ciklov, boljša donosnost virov, minimizacija odpadkov), učinki povezani z organizacijo (večje zadovoljstvo zaposlenih, boljši odnosi z deležniki, manjše zakonsko posredovanje, zmanjšanje tveganja, povečanje učenja).

V svetu so podjetja, ki jim je z družbeno odgovornim poslovanjem uspelo doseči nekatere od teh pozitivnih učinkov. General Electric in Nike se fokusirata na inovativnost svojih proizvodov, da bi z njimi v čim večji meri zmanjšali socialne, okoljske in ekonomske učinke. Timberland v svoje trajnostno naravnano poslovanje vključuje zaposlene, Novartis prav tako velik poudarek namenja zaposlenim in kulturi, da preko njih vpeljuje družbeno odgovorno poslovanje (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 263). Raziskava, izvedena na primeru podjetja Si.mobil, je pokazala, da družbeno odgovorno delovanje vpliva na zaznavanje deležnikov družbe o odgovornem poslovanju podjetja. Poleg tega pa posledično to vpliva tudi na odgovorno obnašanje teh deležnikov (Bajec, 2015).

Družbeno odgovorno poslovanje zajema sodelovanje z notranjimi in zunanji deležniki, kar lahko podjetje izkoristi za boljše predvidevanje in izkoriščanje hitro spreminjajočih se družbenih pričakovanj in delovnih pogojev. Na podlagi tega lažje usmerja razvoj novih trgov in išče ustrezne priložnosti za rast. Poleg tega lahko zaradi številnih pozitivnih socialnih učinkov gradi dolgoročne odnose in zaupanje s svojimi zaposlenimi, kupci in širšo skupnostjo. Okolje, kjer vlada večje zaupanje, spodbuja podjetja k inovacijam in rasti, saj zelo dobro poznajo svoje deležnike in njihove potrebe. Skupaj z drugimi vrednotami, ki jih družbena odgovornost podjetja spodbuja, je to pomemben gradnik k bolj povezani družbi, ki temelji na trajnostnem gospodarstvu (European commission, EU strategy 2011–14, 2011). Potrošniki manj zaupajo podjetjem, ki niso družbeno odgovorna. Rezultati so pokazali, da kar 87 % potrošnikov pri enaki ceni in kakovosti proizvoda izbere podjetje, ki pri svojem poslovanju deluje tudi družbeno odgovorno. Velik delež (66 %) vprašanih bi nakup izdelka pri družbeno neodgovornem podjetju zavrnilo, 77 % pa bi jih zavrnilo delo pri neodgovornem podjetju (Cone research report, 2007). Rast in preživetje vsake organizacije, tako pridobitne kot nepridobitne, sta odvisna od določenih družbeno zaželenih ciljev ter porazdelitve koristi družbenim skupinam, ki podjetju dajejo moč (Reynolds & Yuthas, 2007).

Motive, zakaj je podjetjem družbena odgovornost pomembna, lahko razdelimo v tri skupine, kot prikazuje slika 2 (Neergaard, 2006). **Instrumentalni motivi** pomenijo težnjo k družbeni odgovornosti zaradi ciljev, povezanih s poslovanjem (zmanjšanje tveganj, nižji stroški). **Institucionalni motivi** razlagajo, da se vodstvo podjetja odloči za družbeno odgovorno poslovanje, ker je v to prisiljeno oziroma to od njih pričakujejo interesne skupine in širše okolje, tudi konkurenti, ki ga želijo posnemati. Lahko pa vodstvo podjetja tako deluje zaradi **čustvenih motivov**, ker se jim to zdi moralno in etično edino pravilno.

Slika 2: Motivi podjetij za družbeno odgovorno delovanje



Vir: Neergaard (2006).

Kljub številnim pozitivnim učinkom družbene odgovornosti se vodstva še vedno velikokrat soočajo s težavami, saj na kratek rok pri takem poslovanju ne vidijo dobičkonosnih rezultatov. Ovire se pojavljajo predvsem zaradi nizkega zavedanja potrošnikov o tej tematiki ali ker preprosto niso pripravljeni plačati višje cene za bolj družbeno odgovorne proizvode ali storitve. Pogosto tudi težko dostopajo do informacij, na podlagi katerih bi lahko sprejeli pravilno odločitev. Zato morajo podjetja, predvsem z večjo transparentnostjo, pomagati kupcem k čim bolj družbeno odgovorni potrošnji (European commission, EU strategy 2011–14, 2011).

Podjetja, ki ne zasledujejo trendov družbeno odgovornega ravnanja, se bodo v prihodnosti soočala s padcem investicij, zmanjšano potrošnjo s strani kupcev, negativnimi medijskimi objavami in drugimi negativnimi učinki, ki bodo zmanjšali ugled in podobo podjetja, posledično pa tudi njegov dobiček. S podobnimi težavami so se že soočali Nike (otročka

delovna sila, slabi delovni pogoji), Mattel (igračice, ki so vsebovale svinec), McDonald's (hrana, ki povzroča prekomerno debelost), Monsanto (gensko spremenjeni pridelki), Enron (slabo upravljanje podjetja), Union Carbide (onesnaževanje) in nekatera druga (Pedersen, 2015). Štiri najpomembnejše tematike s področja družbene odgovornosti, ki bi jim podjetja morala posvečati pozornost, da se izognejo zgoraj omenjenih težavam, so zdravje, izobraževanje, skrb za okolje in ekonomski razvoj (Cone research report, 2007).

1.4 Družbena odgovornost po svetu

Nekatere razvite države po svetu in v EU (Danska, Nemčija, Avstrija, Indija) so določene družbeno odgovorne smernice že zapisale v svojo nacionalno zakonodajo (Bavec, 2012). Evropska komisija je na tem področju storila že precej, saj je družbeno odgovornost vključila v programe nacionalne in mednarodne politike. Promocijo družbene odgovornosti izvaja že vse od leta 2001 z izdajo Zelene knjige (ang. Green paper) in ustanovitvijo Evropskega foruma o družbeni odgovornosti (ang. European Multistakeholder Forum on CSR). Leta 2006 je objavila novo strategijo, ki je določila osem prednostnih področij za ukrepanje EU. Ta področja so ozaveščanje in izmenjava najboljših praks, podpora pobudam zainteresiranih strani, sodelovanje z državami članicami EU, transparentnost do kupcev, raziskave, izobraževanje, pomen malih in srednje velikih podjetij in mednarodna razsežnost družbene odgovornosti podjetij (European commission, EU strategy 2011–14, 2011). Tematika je zajeta tudi v strategiji Evropa 2020, poleg tega pa je leta 2011 Evropska komisija pozvala k družbeni odgovornosti pri oblikovanju nacionalnih seznamov prioritarnih aktivnosti (Močnik, Crnogaj & Hojnik, 2017).

Raziskava o družbeno odgovornem poslovanju, ki je bila izvedena v 41 evropskih državah, izbranih azijskih državah ter državah OECD, ugotavlja, da se družbene in etične prakse vzhodnoevropskih, mediteranskih držav in Rusije zelo razlikujejo od tistih v razvitih državah Zahodne Evrope, Azije in Severne Amerike (Bavec, 2012). V isti segment spadajo tudi Kitajska, Turčija, Indija, Izrael in Estonija. Gre za države, ki imajo precej raznoliko geografsko lokacijo in kulturo, kljub temu pa imajo precej podobno razmišljanje o družbeno odgovornem poslovanju. Nadalje je raziskava potrdila, da imajo države, ki so bolj družbeno odgovorne in delujejo etično, tudi odpornejšo ekonomijo. Torej, bolj kot je država ekonomsko razvita in stabilna, manj sprejemljivo je, da ni družbeno odgovorna. Večja kot je ekonomska svoboda v državi, večje je družbeno odgovorno in etično delovanje. Raziskava je potrdila tudi hipotezo, da države, ki so bolj družbeno odgovorne in etične, zaznavajo manjšo stopnjo korupcije, ne velja pa to v vseh primerih. Na splošno so managerji različnega mnenja, menijo namreč, da je družbena odgovornost odvisna od poslovnega okolja. V nekaterih okoljih je tako bolje biti družbeno odgovoren, saj so od tega koristi. V drugih pa družbena odgovornost zmanjšuje poslovne rezultate, zato je bolj optimalno za podjetje, če ni družbeno odgovorno. V manj razvitih državah je tako primarni cilj še vedno dobiček, družbena odgovornost je drugotnega pomena (Bavec, 2012). Manj razvite države in države v razvoju morajo zato spodbujati ocenjevanje učinkov, ne zgolj zaradi samega razvoja

države, temveč zaradi zmanjšanja negativnih učinkov (zaradi regulativ, omejitev) in povečanja pozitivnih učinkov na širšo družbo (Barrow, 2000). Največji porast glede družbeno odgovornega poročanja je bilo od leta 2011 do 2013 zaslediti v Indiji (+ 53 % točk). Na prvem mestu so glede družbeno odgovornih praks ZDA, kjer o teh praksah poroča kar 76 % podjetij, sledijo evropske države (73 % podjetij), v azijskih državah pa o družbeno odgovornem ravnanju poroča 71 % vseh podjetij (KPMG, 2013).

1.5 Družbena odgovornost v Sloveniji

Tudi Slovenija je na področju družbene odgovornosti vedno bolj aktivna preko gospodarskih zbornic, inštitutov, strokovno-interesnih podjetniških in drugih organizacij (npr. Mreža za družbeno odgovornost Slovenije, Ekvilib inštitut, IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti). Trudijo se k čim večjemu ozaveščanju, promociji in spodbujanju družbeno odgovornega ravnanja. Od leta 2017 dalje se od večjih podjetij tudi v Sloveniji zahteva, da poročajo o nefinančnih kazalcih svojega poslovanja. Prav tako naj bi Ministrstvo za zunanje zadeve začelo s pripravo nacionalnega akcijskega načrta na področju človekovih pravic, ki je ena od ključnih tem na področju družbene odgovornosti podjetij (Government of the Republic of Slovenia, 2017).

Raziskava, ki je bila izvedena v slovenskih podjetjih pred nekaj leti, je pokazala, da je vodstvo v večini sodelujočih podjetij razvilo družbeno odgovorno vizijo in strategijo. Raziskava je potrdila povezanost med družbeno odgovornim delovanjem po standardih ISO 26000 in večjimi prihodki, dobičkom ter rastjo poslovanja (Peršič & Markič, 2013). Kljub temu pa Slovenija še vedno ostaja ena redkih držav EU, ki nima oblikovane nacionalne strategije družbene odgovornosti. Po zgledu drugih držav članic EU (Danska, Nemčija, Avstrija) bi bilo smiselno tudi v Sloveniji vpeljati formalni okvir na državni ravni, ki bi predstavljal vodila za podjetja pri vpeljavi družbeno odgovornega poslovanja (Močnik, Crnogaj & Hojnik, 2017). Slovenija je še vedno v začetni fazi družbeno odgovornega poročanja, saj večina podjetij ne zagotavlja pomembnih informacij s tega področja. Če primerjamo različne vidike družbene odgovornosti, pa se podjetja pogosteje odločajo poročati o socialnem vidiku družbeno odgovornega delovanja, kot pa o okoljskem vidiku (Babič & Biloslavo, 2011). Kljub temu imamo kar nekaj uspešnih slovenskih podjetij, ki jim uspe poslovati družbeno odgovorno. Gorenje razvija energetske varčne proizvode ter iz odpadnih surovin izdeluje nove izdelke. Petrol se zavzema za varno ravnanje z energenti ter gradnjo tehnično brezhibnih objektov. Mercator je začel z ozaveščanjem potrošnikov s pomočjo projekta »Uživajmo zdravo«. Sava in Simobil pa sta bila prva v Sloveniji, ki sta zaradi velikega deleža zaposlenih mamc vpeljala projekt »Družini prijazno podjetje«. Ključno za uspeh je, da podjetja logiko družbene odgovornosti vpeljejo v svojo osnovno dejavnost (Slapničar, 2008). Ker ni določenih nekih natančnih določil in je družbena odgovornost zgolj prostovoljni koncept, lahko podjetja precej manipulirajo pri razkrivanju podatkov o družbeno odgovornem delovanju. Poročajo samo o pozitivnih učinkih, negativne pa zatajijo javnosti (Merčun, 2007). Velikokrat se družbeno odgovornost razume zgolj kot

sponsorstva in donacije. V Sloveniji je družbeno odgovornost podjetij tako najpogosteje zaslediti kot podpiranje športnih in kulturnih dejavnosti ter zdravja (Merčun, 2007).

Raziskava, izvedena v letu 2017, med petdesetimi največjimi podjetji po devetih srednjeevropskih državah, je pokazala, da slovenska podjetja še vedno zelo slabo poročajo o družbeno odgovornem delovanju. Samostojno poročilo o družbeno odgovornem delovanju v Sloveniji objavi le slaba 2 % podjetij, medtem ko je na Poljskem, ki je vodilna na lestvici, takih podjetij kar 54 %. Nekaj več pa je slovenskih podjetij, ki svoje družbeno odgovorne aktivnosti objavljajo v letnem poročilu družbe (54 %) (Horváth & Pütter, 2017). Nadalje je zelo zanimiva raziskava, ki primerja dve geografsko in kulturno povsem različni državi – Avstralijo in Slovenijo. Gre za državi, ki sta tudi po velikosti precej različni, hkrati pa sta obe trg globalnih podjetij. Avstralija se zelo zavzema za izboljšanje okoljskih, socialnih in ekonomskih dimenzij, te vrednote je tudi vključila v zakonodajo in strategije organizacij po vsej Avstraliji. Kot članica OECD je aktivna na področju razvijanja novih pristopov družbene odgovornosti. Slovenija, za razliko precej manjša država, je kljub temu uspešna država, katere ekonomski razvoj je po osamosvojitvi zelo v porastu. Vzporedno s tem se pojavljajo tudi družbeno odgovorne tematike, ki so prišle v ospredje po izdaji Zelene knjige s strani Evropske unije (European Commission`s Green Paper). Kljub temu je Slovenija precej pozno začela s tovrstnimi aktivnostmi, saj so se podjetja po vpeljavi tržnega gospodarstva usmerjala predvsem v doseganje dobička. V Sloveniji tako ni nikakršnih zakonskih standardov in smernic, ki bi podjetja usmerjala pri družbeno odgovornih aktivnostih in poročanju. V primerjavi s Slovenijo je torej Avstralija nekoliko bolj aktivna pri družbeno odgovornem poročanju. V obeh državah pa je čutiti pritiske trga k še večji družbeni odgovornosti. Zaključek izvedene raziskave je tako, da je potrebno v obeh državah še bolj spodbujati družbeno odgovorno poročanje in kvaliteto informacij tega poročanja, ki se usmerja na vse ključne deležnike podjetij in družbe na splošno (Golob & Bartlett, 2007).

1.6 Družbena odgovornost v domovih za starejše po Sloveniji

V združbi, kot je dom starejših, je predvsem socialni vidik družbene odgovornosti velikega pomena, saj je cilj omogočiti starejšim čim bolj kakovostno preživljanje starosti. Napake, kot so nepravilni odmerki oziroma napačna zdravila, se dogajajo predvsem zaradi pomanjkljivega znanja in strokovnosti zdravstvenih delavcev, nepotrpežljivo hranjenje, neprijaznost in drugo pa so že oblike zlorabe (Veber, 2004, str. 150). Zlorabe starejših ljudi je v Sloveniji leta 2003 proučeval Inštitut Antona Trstenjaka. Izsledki raziskave so pokazali, da je tovrstno nasilje pogosto tudi v zdravstvenih institucijah, vendar je zaradi zaupnosti takšne informacije težje dobiti (Fridl, 2014, str. 17). Zato je zelo pomembno, da delavce redno usposabljammo v tej smeri in jih poučujemo o toplini in razumevanju, ki ju starejši potrebujejo. Zaposleni lahko prvi prepoznajo nasilje, če je povzročeno s strani tretjih oseb, in ga preprečijo; a zato morajo imeti ustrezna znanja. Pogovori in ozaveščanje o zlorabah starostnikov so ključni pri prepoznavanju in preprečevanju tovrstnih zlorab in nasilja. Na ta

način se izboljša kakovost bivanja starostnika ter medsebojni odnosi vseh vključenih (Šmit & Leskovic, 2013).

V domovih za starejše so povzročitelji neetičnega vedenja do stanovalcev tudi svojci, a pogosteje so to sostanovalci. Zanimarjanje stanovalcev se pojavlja tudi zaradi njih samih, saj postanejo apatični in opustijo skrb zase (Fridl, 2014, str. 52). Glede na starostno strukturo evropskega prebivalstva, ki je vse starejša, bo omenjena tematika v prihodnosti še aktualnejša. Do leta 2050 se bo delež starejših (65 let in več) povečal nad 25 % vsega prebivalstva. Z vidika števila rojstev, ki je zadnjih nekaj let v upadanju, je staranje prebivalstva skoraj neizogibno (United Nations, World population prospects, 2017, str. 11).

Zelo žalostne so nekatere navedbe o splošnem mišljenju ljudi glede starostnikov in domov za starejše. Slovenski psiholog, ki je velik del življenja posvetil razvoju konceptov na področju oskrbe starostnikov, navaja mnenja svojcev in občanov iz različnih lokalnih skupnosti. Menijo, da je dom starejših občanov odlagališče fizično onemoglih oziroma psihično zmedenih. Večina jih ne dojema doma kot možnosti za srečno življenje. Hkrati pa menijo, da oni kot povprečni državljani nimajo nič opraviti s tem. Starostniki kot šibki člen so iz domačega okolja pač postavljeni v »embalažo« doma starejših in »tako pač je« (Imperl, 2014).

Po statističnih podatkih domovi za upokojence v Sloveniji že nekaj let uspešno poslujejo s presežkom prihodkov nad odhodki. V letu 2016 so izgubo imeli le trije domovi od skupno sto enega. Izkazan dobiček morajo po navedbah Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti porabiti za izvajanje institucionalnega varstva za osnovno dejavnost (Delo, 2017). V nadaljevanju sta predstavljena domova za starejše (DOSOR, d. o. o. in Dom Petra Uzarja Tržič), ki določeni del preseženih prihodkov namenita v družbeno odgovorne namene in sta posledično pri tem zelo uspešna.

Po vzoru drugih držav se od leta 2009 v Sloveniji podeljujejo nagrade za družbeno odgovornost – HORUS. Podeljujeta jih Inštitut za razvoj družbene odgovornosti – IRDO in Slovensko društvo za odnose z javnostmi – PRSS. Tako je leta 2014 omenjeno nagrado prejel tudi eden od slovenskih domov za starejše, DOSOR, d. o. o. (Consulta.si, 2017). Omenjeno nagrado je prejel tudi na podlagi prejetih certifikatov »Družini prijazno podjetje« (2011) in mednarodne nagrade »Women« za ženskam prijazno podjetje (2014) (Dosor, 2017). Gre za revizorski postopek, katerega namen je svetovanje delodajalcem pri uporabi orodij za izboljšanje sodelovanja z zaposlenimi (Certifikat Družini prijazno podjetje, 2017). Potrebni kriteriji za prejem naziva »Družini prijazno podjetje« so med drugim dodatni dnevi dopusta, fleksibilni delovni odmori, oblikovanje sistemov nadomeščanja, delo od doma, izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine, obdaritev novorojenčkov in drugi. Za prejem naziva »Ženskam prijazno podjetje« je potrebno doseči določene kriterije na področju varovanja zdravja zaposlenih, usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, osebne rasti in poklicnega napredovanja, soupravljanja podjetja in druge (DOSOR, dom starejših občanov Radenci, 2017).

Dom Petra Uzarja Tržič je prvi dom starejših v Sloveniji, ki je prejel certifikat Družbeno odgovorno podjetje. Dom se trudi družbeno odgovornost izvajati skozi celotno organizacijo. Njihove vrednote so bile oblikovane s pomočjo zaposlenih – te vrednote so ključno merilo, ki jih vodi pri delovanju: prijaznost, zaupanje, strokovnost, toplina, sprejemanje in poštenost. Uspešnost pri družbeno odgovornem poslovanju Dom dosega prvotno zaradi vodstva, ki se zaveda izrednega pomena družbene odgovornosti za obstoj Doma na daljši rok. Vodstvo je namreč tisto, ki mora spodbujati in usmerjati družbeno odgovorno delovanje, če želi podjetje pri tem uspeti. Direktorica Doma skuša delovati kot avtentični vodja oziroma deluje na način vodenja z zgledom. Na ta način zagotavljajo spoštljivo komunikacijo, nekonfliktnost in s tem posledično vplivajo na dobro počutje zaposlenih in stanovalcev. Socialni vidik družbene odgovornosti se v Domu kaže predvsem s strokovno zdravstveno nego in oskrbo (druženje, izvajanje delavnic idr.), ki je, kot poudarja direktorica dr. Anamarija Kejžar, prav tako pomembna kakor zdravstvena nega. Poleg tega stanovalcem nudijo še dnevno varstvo in pomoč na domu. Za ostarele z demenco so uredili posebno sobo, imitacijo vlaka, ki bolnikom omogoča vrnitev v mladost in obujanje spominov na otroštvo z vožnjo na vlaku in spremljanjem pokrajine, kjer so včasih živeli. Zaposlene spodbujajo k izobraževanju, razvijajo kadre, da se v čim večji meri izpopolnjujejo. Promocijo zdravja izvajajo s pomočjo brezplačnih zdravih zajtrkov za zaposlene in cenejšim kosilom, ki ga lahko zaposleni odnesejo tudi drugim družinskim članom. S tem prispevajo nekaj tudi k izboljšanju socialnega minimuma. Okoljske vidike družbene odgovornosti dosegajo s pomočjo zmanjšanja količine odpadkov (dogovor, da dobavitelji sami odvozijo svojo embalažo), učinkovite izrabe virov (varčna svetila, ogrevanje na plin), možnosti, da zaposleni odvečno hrano odnesejo domov za svoje domače živali, sodelujejo z lokalnimi dobavitelji, da uživajo le zdravo, domače pridelano hrano (izločili so vse umetne dodatke iz hrane). Z izvajanjem pomoči na domu, pomoči svojcem obolelih za demenco in umirajočih, organiziranjem raznih skupin, okroglih miz in posvetov na tematiko o zdravem staranju in demenci pa izpolnjujejo tudi svojo odgovornost do lokalne skupnosti. Certifikat Družbeno odgovorno podjetje so pridobili na podlagi vseh omenjenih ukrepov ter na podlagi zunanje presoje s strani Ekvilib inštituta, ki certifikat podeljuje (intervju z dr. Anamarija Kejžar, februar, 2018).

2 MERJENJE UČINKOV DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

2.1 Izzivi merjenja družbene uspešnosti in učinkov družbene odgovornosti

Merjenje družbene uspešnosti je pomembno za vsa podjetja, ki želijo ugotoviti, ali poslujejo družbeno odgovorno ter kakšni so učinki družbeno odgovornega poslovanja. Zavedanje vodstva podjetja, na kateri točki poslovanja se nahaja, je zelo pomembno, saj mu pomaga pri razporejanju investicij, virov in aktivnosti, s katerimi bo doseglo želene družbeno odgovorne rezultate in učinke. V ta namen podjetja merijo svoje aktivnosti, rezultate in učinke (Epstein & Yuthas, 2014). Če želijo podjetja vzdrževati svojo družbeno odgovornost na dolgi rok, je pomembno, da merjenje finančnih kazalcev dopolnijo z nefinančnimi. Na ta

način oblikujejo dolgoročno strategijo, ki omogoča konkretne informacije za odločanje managerjev v smeri družbeno odgovornega delovanja (Epstein & Birchard, 2000). Kljub temu pri veliko organizacijah tovrstnega merjenja ne zasledimo, saj, kot navajajo, to zahteva dodatne stroške, je težavno, poleg tega pa velikokrat tudi zavajajoče oziroma napačno. Nekatera podjetja merjenja ne izvajajo, saj nimajo ustreznega znanja, kako in kaj sploh meriti. Vendar pa se moramo zavedati, da brez merjenja težko uspešno izvajamo kakršnekoli družbeno odgovorne dejavnosti, saj smo pod velikim tveganjem, da tega ne izvajamo stroškovno in časovno učinkovito oziroma ne bomo dosegli pozitivnih učinkov, ki jih želimo (Epstein & Yuthas, 2014). Zavedanje o točki družbene odgovornosti, na kateri se nahajamo, je pomembno, saj se na podlagi večje družbene odgovornosti, podjetju poveča ugled (Inštitut IRDO, 2014). Merjenje družbene odgovornosti ni pomembno le zaradi potrditve o uspešnosti programa, temveč tudi zaradi spoznanja, kako lahko program še izboljšamo, saj spoznamo njegove pomanjkljivosti (Bing & Epstein, 2013).

Ključne razloge za merjenje lahko delimo v tri glavne skupine (Epstein & Yuthas, 2014). **Merjenje z razlogom učenja**, da podjetje spoznava, ob katerih aktivnostih in v povezavi s katerimi interesnimi skupinami so učinki najbolj optimalni. S testiranjem različnih predpostavk dobi podjetje različne povezave med aktivnostmi, rezultati in učinki. **Merjenje za aktiviranje procesov in aktivnosti** podjetju pomaga, da svoje aktivnosti prilagodi v smeri doseganja zelenih rezultatov. Kot zadnji razlog navajata **merjenje zaradi odgovornosti podjetja** do drugih deležnikov, da jim poroča o svojem poslovanju in na ta način z njimi gradi trdnjše odnose.

Pri določanju sistemov merjenja je ključnega pomena, da razumemo, kaj točno želimo meriti. Pomembno je, da definiramo, kaj nam določen cilj oziroma učinek, ki ga želimo doseči, sploh pomeni, kaj za nas predstavlja. Na podlagi tega razumevanja nato lažje oblikujemo prave sisteme in kazalce merjenja (Epstein & Yuthas, 2014, str. 121).

Za merjenje učinkov družbene odgovornosti obstaja veliko različnih metod merjenja, ni pa oblikovanega enotnega modela. Evropska unija sicer deluje v smeri poenotenja preko strokovne skupine GECES, ki naj bi oblikovala splošen sistem merjenja, ki naj bi bil uporaben ne glede na velikost in pravno obliko podjetja (Inštitut IRDO, 2014). Ključno vsem pa je dobro oblikovan logični model, ki smiselno povezuje vložke in aktivnosti, preko katerih podjetje doseže zelene učinke. Pri tem se podjetja soočajo s številnimi težavami, saj ne znajo natančno definirati ciljev oziroma učinkov, ki jih želijo doseči, niso prepričani, katere aktivnosti izpeljati za njihovo dosego, ali pa so negotovi pri določitvi kazalcev za merjenje doseženih učinkov (Epstein & Yuthas, 2014).

Na splošno se uporablja štiri glavne kategorije pristopov merjenja. Vsako podjetje izbere tisto metodo oziroma kombinacijo metod, ki mu najbolj ustreza glede na njegove specifične cilje, ki jih želi doseči.

Presoja strokovnjakov (ang. trained judgment): merjenje učinkov izvajajo izkušeni strokovnjaki na podlagi svojih opazovanj oziroma razprav z deležniki. Presoja strokovnjakov mora temeljiti na ustreznih dokazih, ki jih presojevalci zberejo na terenu, kjer opazujejo procese in rezultate ter komunicirajo z udeleženci posameznega vidika družbene odgovornosti. Metoda je še posebej ustrezna za merjenje učinkov družbene odgovornosti, ki jih ne moremo meriti s preostalimi metodami (npr. učinki, ki jih ne moremo izražati številčno), lahko pa se jo dopolni še s kvantitativnimi in kvalitativnimi metodami (Epstein & Yuthas, 2014, str. 140).

Kvalitativna metoda: sistematično merjenje učinkov s pomočjo strukturiranih intervjujev in fokusnih skupin. Metoda zagotavlja večjo jasnost in objektivnost ter je v uporabi predvsem pri že uveljavljenih podjetjih, ki želijo proces merjenja čim bolj sistematizirati. V ta namen razvijejo različne teste, ki organizaciji pomagajo pri odkrivanju načinov za večjo družbeno odgovornost. Priporočljivo je, da metodo izvajajo zunanji strokovnjaki, saj lahko v primeru izvajanja z notranjimi resursi pride do primanjkljaja ustreznih strokovnih izkušenj (Epstein & Yuthas, 2014, str. 142).

Kvantitativna metoda: merjenje učinkov se izvaja na podlagi številčnih podatkov (npr. s pomočjo anketnih vprašalnikov). Za podjetje je zato ključnega pomena, da vse podatke izraža numerično. Pogosto se pri tej metodi zato merijo kar rezultati, ki so doseženi na podlagi družbeno odgovornih aktivnosti. Ali se podjetje odloči za merjenje rezultatov oziroma učinkov, je odvisno od ciljev in logičnega modela, ki ga podjetje oblikuje (Epstein & Yuthas, 2014, str. 143).

Monetizacija: kvantitativno merjenje, pri katerem se vsi izmerjeni učinki skušajo ovrednotiti finančno. S finančno izraženimi vrednostmi lahko s to metodo izmerimo učinkovitost s pomočjo primerjave koristi in stroškov. Metoda je težja predvsem zaradi posameznih predpostavk pri določanju vrednosti doseženih učinkov. Izziv je ovrednotiti netržne učinke, kot so na primer: daljša življenjska doba zaradi boljšega zdravja, večje zadovoljstvo posameznikov, bolj čisto okolje in podobno. Zaradi tega se nekatera podjetja te metode izogibajo, saj jim vzame preveč časa in denarja, poleg tega pa so mnenja, da zaradi predpostavk ni dovolj zanesljiva. Negotovost glede izbranih predpostavk se lahko odpravi s preizkušanjem različnih predpostavk v povezavi z različnimi rezultati, do katerih podjetje pride (Epstein & Yuthas, 2014, str. 146).

Zelo pogosta metoda monetizacije v praksi je metoda SROI (ang. social return on investment). Cilj metode je oceniti donosnost, ki jo podjetje ustvari s pomočjo družbeno odgovornih aktivnosti. SROI pomeni razmerje med doseženimi učinki in vloženim kapitalom v določeno aktivnost, zato večji kot je kazalec, večji so družbeni učinki, ki jih podjetje doseže glede na vložen kapital (Epstein & Yuthas, 2014, str. 147). Kljub temu se vseeno pojavljajo kritike glede omenjenih metod. Korhonen (2003) v svojem delu izraža negotovost glede pretvarjanja družbenih in okoljskih učinkov v denarne vrednosti. Učinke

podjetje sicer lahko povezuje z ekonomskimi kazalniki, ocenjevanje donosnosti, pa postavlja pod vprašaj.

Odločitev, katere učinke bo podjetje merilo in s pomočjo katere metode merjenja, je odvisna od posameznega podjetja in od njegovih ciljev ter specifik. Podjetja se odločajo tudi za kombinacije različnih metod. Ključno pa je, da ne zanemarijo procesov merjenja, saj je to zelo pomembno za izboljšanje učinkov v prihodnosti in učinkovito poročanje deležnikom o odgovornosti podjetja do širše družbe. Podjetja morajo pri vseh deležnikih oblikovati zavedanje, da merjenje učinkov podjetju pomaga napredovati in rasti (Epstein & Yuthas, 2014, str. 150).

Pri oblikovanju sistema merjenja si lahko podjetja pomagajo z različnimi metodami oziroma koraki, ki jih opisujeta Epstein & Yuthas (2014, str. 152). Na začetku je potrebno pripraviti temelje za merjenje, tako da podjetje poveže načrtovane ukrepe z rezultati, ki jih želi doseči, in definira vse zelene učinke. Pri tem mu je v veliko pomoč logični model, ki jasno prikazuje povezave med vložki, aktivnostmi, neposrednimi in posrednimi rezultati ter končnimi učinki. V drugem koraku opredeli, kako bo uporabilo te rezultate – so namenjeni kontroli uspešnosti izvajanja učinkov ali zgolj boljšemu razumevanju. V nadaljevanju podjetje definira ključne učinke, ki so za podjetje najpomembnejši ter za njih oblikuje kazalnike merjenja. V zadnjem koraku podjetje zbira podatke, jih analizira, komunicira vsem deležnikom in na podlagi tega oblikuje ukrepe in aktivnosti za izboljšanje učinkov (Epstein & Yuthas, 2014, str. 152).

Izbira pravih kazalcev za merjenje je ključna, da podjetje lahko oceni, ali sredstva in vložke namenja za prave dejavnosti, s katerimi bo dosegla zelene rezultate in učinke za širšo družbo. Pri merjenju vedno najprej načrtujemo, nato izvajamo, poročamo ter na koncu spremljamo načrtovane in izvedene rezultate. Na podlagi spremljanja pa nato lahko opredelimo možne vplive. Kazalniki so lahko finančni, nefinančni, kvalitativni, kvantitativni ter omogočajo napoved ali zgodovinski pregled (IRDO, 2014). Nefinančni in kvalitativni kazalniki so sicer težje merljivi. Doseženi učinki se zato običajno pretvarjajo v kvantitativne ali finančne postavke. Podjetje mora meriti vse postavke, vključene v logični model – vložke, procese, neposredne in posredne rezultate ter učinke. Vložke je najbolje izraziti kot število ali denarno vrednost vloženo v projekt. Nekoliko težje je ocenjevati procese, zato jih mora podjetje pretvoriti v merljive cilje. Primer merjenja procesa je tako lahko delež proizvodov, ki jih bo podjetje testiralo. Družbeno odgovorno delovanje je lahko za podjetje vmesni ali končni rezultat, saj model oblikuje tako, da na podlagi tega ne pričakuje tudi povečanja finančnih rezultatov. Merjenje izboljšanja družbeno odgovornega poslovanja je najbolj učinkovito, če si podjetje jasno zastavi cilje, ki jih želi doseči in jih primerja z dejansko doseženimi. Primer kazalnikov za družbeno odgovorno delovanje so na primer število človekovih pravic, število kršitev delovne sile, število zavrženih proizvodov, število kazni ali število nagrad in drugi. V naslednji stopnji so zelo pomembni odzivi deležnikov, saj s svojim delovanjem vplivajo na uravnavanje prihodkov in stroškov. Podjetje njihovo vedenje meri s kazalci, ki prikazujejo zvestobo sedanjih kupcev, delež novih kupcev, število zaposlenih, ki so pripadni

podjetju, delež novih investicij in podobno. Zadnja točka logičnega modela je spremljanje finančnih rezultatov, če se podjetje za to odloči. Kazalci, ki to najboljše merijo, so delež povečanja prihodkov, delež zmanjšanja stroškov in posledično tudi delež v spremembi dobička (Epstein & Rejc Buhovac, str. 169–179).

Kralj (2009) je analiziral kazalnike in kazalce predvsem s področja okoljske odgovornosti podjetij. Glede na izvedeno raziskavo je ugotovil, da kar 75,4 % podjetij nima oblikovanega oddelka za ravnanje z okoljem, 14 % jih ima oddelek oblikovan v okviru druge funkcije, 10,5 % podjetij pa ima samostojni oddelek za ravnanje z okoljem. Iz analize je razvidno tudi, da 20,9 % podjetij sploh ne spremlja učinkovitosti ravnanja z okoljem. Letno analizo izvaja 27 % podjetij, mesečno 19,1 %, preostali delež podjetij pa učinkovitost spremlja polletno, trimesečno ali pa celo tedensko. Seveda je časovno dinamiko merjenja učinkovitosti potrebno prilagoditi posamezni dejavnosti in velikosti podjetja ter drugim specifikam (Kralj, 2009).

2.2 Logični modeli dejavnosti

Ni dovolj le zavedanje, zakaj je družbena odgovornost pomembna. Vodstva podjetij morajo sprejeti odločitev in začeti z akcijo, kako dejansko priti do zelenih učinkov. V ta namen lahko podjetja oblikujejo svoj logični model dejavnosti (ang. program logic model), ki prikazuje zaporedne sklope, ki so potrebni za doseg zelenih učinkov. Logični model tako določa pot, kako bomo učinke dosegli (Epstein & Yuthas, 2014). Je podlaga za strateški diagram (ang. strategy map), ki ga uporabljajo podjetja za ponazoritev strategije in ki temelji na vzročno posledičnih povezavah (Epstein, 2017). Običajno vključuje pet sklopov: vložki, aktivnosti, neposredni rezultati, posredni rezultati in učinki. Stopnje so med seboj povezane s puščicami, ki kažejo smer povezav med komponentami, kot prikazuje slika 3. Brez te povezave namreč ne moremo priti do enakega končnega rezultata, saj je vsaka komponenta posledica uspešnosti prejšnje (Epstein & Yuthas, 2014, str. 106).

Slika 3: Logični model dejavnosti



Vir: Epstein & Yuthas (2014).

Vložki zajemajo človekove, finančne, materialne, kulturne in druge resurse podjetja. Poleg tega pod vložke uvrščamo tudi razne regulative, zunanje in notranje omejitve, pomanjkanje kapitala ter druge omejitve, s katerimi se podjetje sooča.

Aktivnosti predstavljajo konkretna dejanja, s katerimi podjetje doseže zelene družbene učinke. Za aktivnosti potrebujemo zgoraj omenjene vloške, pod aktivnosti pa se štejejo kakršnikoli procesi, aktivnosti in dogodki podjetja.

Neposredni rezultati so posledica uspešno izvedenih aktivnosti. Sem spadajo proizvedeni produkti in opravljene storitve podjetja, lahko pa tudi udeležbe na dogodkih, medijskih dogodkih in podobno.

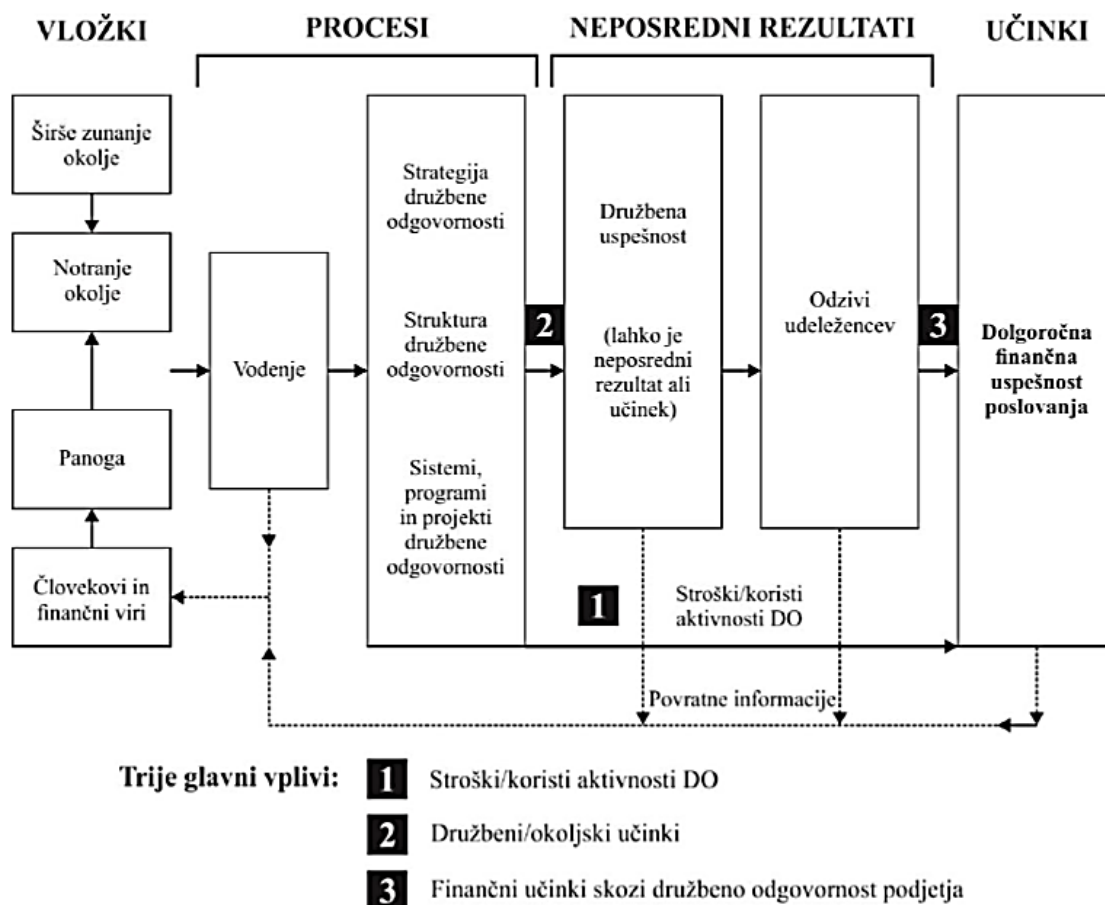
Posredni rezultati se kažejo v vedenju, sposobnostih ali pogojih specifične družbene ali okoljske spremenljivke. Gre za vmesne vplive na ciljno populacijo, ki nas nato privedejo do končnih učinkov na družbo, kot so, denimo, boljše zdravje otrok, višja izobrazba deklet ali večja socialna vključenost starejših ljudi. Posredni rezultati se delijo na kratkoročne (znotraj treh let) in dolgoročne (za obdobje od štirih do šestih let).

Učinki predstavljajo končni rezultat družbene odgovornosti, kot je, denimo, boljši učni rezultati otrok, boljši življenjski standard deklet ali boljše zdravje starejših ljudi. Pogosto podjetja logični model zaključijo že pri doseženih posrednih rezultatih, čeprav so učinki tisti ključni namen, zakaj podjetje obstaja in deluje (Epstein & Yuthas, 2014, str. 106–108).

Pomembno je, da v proces oblikovanja logičnega modela vodstvo vključuje vse zaposlene, da jih motivira k družbeno odgovornemu delovanju, saj tako podjetje doseže večjo uspešnost pri izvedbi aktivnosti in posledično doseganju rezultatov ter družbenih učinkov. Poleg tega je smiselno že med celotnim procesom ves čas spremljati povratne informacije posameznih odločitev in aktivnosti, na podlagi katerih lahko vodje sproti ocenijo in izboljšajo strategijo podjetja (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 29).

Kot prikazuje slika 4, lahko osnovni logični model nadgradimo v model družbene odgovornosti podjetja (ang. The Corporate Sustainability Model), ki še bolj podrobno razdeli posamezne korake v procesu do družbeno odgovornih učinkov (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 30).

Slika 4: Model družbene odgovornosti podjetja



Vir: Epstein & Rejc Buhovac (2014).

Pri **vložkih** je pomembno, da se podjetje prilagaja širšemu zunanjemu okolju – lokalne regulative se lahko precej razlikujejo glede na geografski položaj. Poleg tega je dodatni zunanji vpliv tudi značilnost posameznega trga, njegova specifična kultura. Notranje okolje predstavlja poslanstvo, vizijo, vrednote, strategije in način razmišljanja podjetja o tematikah, kot so človekove pravice, pravice delavcev, varovanje okolja in podobno. Vse to so gradniki podjetja, ki so velik del vložka pri oblikovanju družbeno odgovornega delovanja (Epstein & Rejc Buhovac, 2014). Strogo definiranje poslanstva, ciljev ter načina, kako bodo ti cilji doseženi, je ključ do uspeha organizacije (Epstein, 2017). Pomemben vložek so prav tako finančni in človekovi resursi. Zato je potrebno v čim večji meri izpopolnjevati znanje in usposabljanje zaposlene, jih usmerjati ter motivirati za družbeno odgovorno delovanje. S pomočjo finančnih resursov podjetje lažje oblikuje razne programe in procese, ki vodijo k želenim učinkom. Podjetje ne sme pozabiti na poslovno okolje, v katerem posluje. Podjetje se na podlagi segmenta, v katerem posluje, odloči, kateremu področju družbene odgovornosti se bo v večji meri posvečalo.

Ko podjetje začne z oblikovanjem **procesov**, je zelo pomembno vodenje. Pri tem je ključna vloga vodstva (managerjev) in njihova predanost celotnemu projektu. Vodje so namreč velik

zglede vsem drugim zaposlenim – tako imenovano »vodenje z zgledom«. Temu sledi oblikovanje jasne strategije, strukture, programov in aktivnosti. V prvi vrsti so vodje tisti ključni pobudniki k družbeno odgovornemu delovanju. Brez njihove podpore procesi in učinki zagotovo ne bodo uspešno doseženi. Pogosto že z jasno oblikovanim poslanstvom, vizijo in vrednotami podajo jasno sliko, v kateri smeri se podjetje giblje. To zavedanje pa je potrebno prenašati skozi celotno organizacijo, da doseže vse zaposlene in se oblikuje skupna kultura. Odgovornost vodij je tako vključiti zavedanje o socialnih, okoljskih in ekonomskih problemih v vsakodnevne odločitve, oblikovati ukrepe za merjenje, poročanje in upravljanje družbenih učinkov, ustrezno prilagoditi tudi organizacijsko strukturo ter oblikovati spodbude, ki družbeno odgovorno vedenje in delovanje v čim večji meri spodbujajo (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 49).

Rezultati se delijo na trajnostne družbene učinke in odzive deležnikov. **Trajnostni učinki** pomenijo socialno, okoljsko oziroma ekonomsko odgovorno ravnanje. Gre za doseganje učinkov, ki niso zgolj finančne narave. Pogosto je to lahko pri podjetju že končni učinek, dosežen cilj, pri drugih pa je to le vmesni rezultat. **Odzivi deležnikov** so za podjetje pomembni tudi s finančnega vidika, saj njihovi odzivi vplivajo na prihodke in stroške organizacije (večja zvestoba kupcev, bolj učinkovito delo zaposlenih, prilagoditve lokalnih predpisov in omejitev, več investicij) (Epstein & Rejc Buhovac, 2014). Končni cilj vseh podjetij, pa naj bi bila **kratkoročna in dolgoročna finančna uspešnost**, ki jo ovrednotimo na podlagi predpostavk o sedanjih in prihodnjih vrednostih doseženih družbeno odgovornih učinkov (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 30–40). Poleg izboljšanja ugleda podjetja se lahko s pravilno oblikovanim modelom, podjetju zmanjšajo tudi stroški. Raziskovalci so s številnimi raziskavami merili razmerje med družbeno odgovornim delovanjem in finančnim rezultatom podjetij. V skoraj polovici izvedenih študij so prišli do ugotovitev, da sta kazalca pozitivno povezana. Nekatere študije pa so pokazale negativno povezavo, nepovezanost kazalcev ali mešane rezultate (Margolis & Walsh, 2003). V povprečju so kupci za družbeno odgovorne proizvode in storitve pripravljeni plačati tudi do 20 % več, kot plačajo za običajne proizvode. Posledično si lahko podjetje s tem poveča prihodke iz poslovanja. Ovira pri tem je pogosto slaba ozaveščenost potrošnikov o družbeno odgovornih proizvodih in storitvah. Za podjetja je zato velikega pomena, da o svojem družbeno odgovornem delovanju (socialnem ali okoljskem) obvešča svoje deležnike in širšo javnost (Slapničar, 2008).

Raziskava, ki jo je izvedel Epstein na eni od poslovnih šol (IPADE business school), je potrdila pomembnost povezav med posameznimi koraki logičnega modela. Avtor ugotavlja, da cilji in aktivnosti omenjene šole, pripomorejo k boljšemu uspehu diplomantov, kar vpliva na večjo rast in dobičkonosnost šole. Ti diplomanti posledično postanejo boljši managerji in boljši ljudje na splošno, kar vpliva tudi na izboljšanje družbe v kateri živimo. Anketiranci so izrazili velik pomen vložkov, ki vstopajo v proces večje družbene odgovornosti – poslovne spretnosti, timsko delo, vrednote in duhovnost so nekatere od najpomembnejših. Le-te imajo velik vpliv tako na uspešno življenje diplomantov, kot na osebno življenje posameznika ter širše družbe (Epstein, 2017). Z natančno analizo teh povezav in izbiro ustreznih kazalcev za

merjenje uspešnosti modela se izboljšajo strateške odločitve podjetja in njegovi učinki na družbo in okolje (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 29).

Dodatna tehnika, razvita posebej za sistem zdravstvenega varstva, je predstavljena v nadaljevanju (Bing & Epstein, 2013). Gre za tako imenovan pristop IMPACTS, ki se osredotoča predvsem na drugi korak logičnega modela – izvedene procese. Temelji na sedmih točkah, ki pomagajo pri izboljšanju zdravstvenih storitev, med drugim tudi pri večji kakovosti in nižjih stroških teh storitev. Pristop zajema naslednje procese, ki jih prikazuje tudi slika 5: inovacije in podjetništvo, maksimizacija učinkovitosti in kakovosti, sodelovanje s partnerji, spodbujanje odgovornosti, ustvarjanje povpraševanja, prerazporeditev nalog in poglobljanje učinkov.

Slika 5: IMPACTS pristop k izboljšanju sistema zdravstvenega varstva

IMPACTS pristop	
Inovacije in podjetništvo	Razvoj novih rešitev, ki so trajnostno naravnane
Maksimizacija učinkovitosti	Zagotavljanje visoke vrednosti in kvalitete izdelkov / storitev
Sodelovanje s partnerji	Povezovanje s partnerji na lokalni in mednarodni ravni
Odgovornost	Doseganje zastavljenih ciljev
Ustvarjanje povpraševanja	Spodbujanje povpraševanja – ozaveščanje ljudi in informiranje o prednostih
Prerazporejanje zadolžitvev	Prerazporejanje zadolžitvev in obveznosti na nižje ravni v podjetju
Doseganje širše množice	Doseganje / služenje čim večji množici ljudi

Vir: Bing & Epstein (2013).

Z inovacijami podjetje ustvarja nove, bolj učinkovite proizvode, storitve, procese in tehnologije, ki so lahko dober vir za začetek družbeno odgovornega poslovanja (Bing & Epstein, 2013). Pri tem je ključnega pomena oblikovati dober poslovni model in razviti uspešno strategijo za implementacijo idej, ki pripomorejo k večji družbeni odgovornosti (Davila, Epstein & Shelton, 2006, str. 16). Z dobro vodenim podjetništvom lahko podjetje za inovacije odkriva nove priložnosti za uspeh in rast. Pri tem je pomembno uravnati stroške, kar podjetje stori z maksimizacijo učinkovitosti proizvodnje in procesov. Tako podjetje za svojo proizvodnjo potrebuje manj vložkov in s tem zniža stroške poslovanja. Vzporedno s tem pa je potrebno povečati tudi kvaliteto proizvodov in storitev. Omenjene inovacije in večja učinkovitost poslovanja so dober začetek k večji družbeni odgovornosti podjetja. Podjetje se mora uspešno povezovati tako z lokalnimi partnerji kot tudi s partnerji na državni in mednarodni ravni, saj se s tem izboljšajo koristi vseh vključenih strani (boljša

kvaliteta storitev, nižji stroški resursov, nakup okolju prijaznih resursov). Med procesom je smiselno, da podjetje meri svojo odgovornost do okolja in širše družbe, ter s tem ugotovi, kje so še pomanjkljivosti in kaj lahko izboljša. V nadaljevanju avtorja poudarjata pomen ustvarjanja povpraševanja. Za to je potrebno v čim večji meri ozaveščati ljudi in jih informirati o prednostih uporabe določenih proizvodov ali storitev. V veliko pomoč pri tem je podpora širše družbe. Za povečanje učinkovitosti procesov je pomembno odstraniti ozka grla, ki proces upočasnjujejo. Pri tem si podjetja pomagajo s prerazporejanjem zadolžitev in obveznosti. Pomembno je, da naloge, ki temu ustrezajo in niso nujne za vodstvo, preusmerimo na nižje ravni v podjetju. Kot zadnje mora podjetje izbirati in razvijati le uspešne, visokokvalitetne programe in procese, s katerimi bodo njegov vpliv in želeni učinki čim večji, ter bodo dosegli širše množice (Bing & Epstein, 2013, str. 18–23).

3 DOM MARIJE IN MARTE

3.1 Opis zgodovine Doma Marije in Marte

Dom Marije in Marte (v nadaljevanju Dom) je katoliški socialni zavod, ustanovljen z namenom opravljanja storitev institucionalnega varstva v domovih za starejše. Poleg tega nudi storitve pomoči na domu, predvsem razdeljevanje obrokov. Ustanovljen je bil leta 1991. Poleg izvajanja plačljivih storitev se zavod financira še iz državnih sredstev, in sicer na podlagi koncesijske pogodbe, sklenjene leta 2000 z Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Leta 2011 je Dom razširil svoje prostore. Poleg dodatnih postelj se je v ustanovo preselil tudi vrtec in s tem so odprli medgeneracijski dom, ki vključuje vse generacije. Sestavljata ga Dom Marije in Marte ter Miklavžev vrtec (Župnija Dolnji Logatec, 2017). Tako želi Dom ustvariti povezave med mlajšimi in starejšimi, kar pozitivno vpliva na kakovost življenja pri obeh skupinah. Spoštovanje in dopolnjevanje med generacijami je tisto ključno, kar je omogočilo dosedanji človeški razvoj (Ramovš, 2013).

Dom je bil ustanovljen leta 1991 kot prvi katoliški dom v Sloveniji, ki opravlja storitve institucionalnega varstva v domovih za starejše. Direktor Doma je postal njegov ustanovitelj. Že leto kasneje so Dom nekoliko razširili in je deloval na dveh različnih lokacijah. Ker pa so bile potrebe po oskrbi v Domu vse večje, so odkupili še tretjo hišo in leta 1998 tako dobili šestintrideset novih mest za stanovalce in petnajst novih delovnih mest. Februarja leta 2000 je Dom z Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti dobil koncesijo in se tako vključil v mrežo socialnih zavodov Slovenije. Istega leta je prišlo tudi do menjave direktorja. Ker so bili stroški zaradi poslovanja na treh različnih lokacijah večji, so se leta 2010 združili in od tedaj delujejo le na eni lokaciji. Deset let po ustanovitvi so zopet začeli razmišljati o širitvi, saj so želeli odpreti medgeneracijski dom. Leta 2011 so idejo uresničili in tako odprli medgeneracijsko središče, v katerem je tudi vrtec za najmlajše (interna publikacija Ob 25. obletnici Miklavževega vrtca in Doma Marije in Marte, 2016). S tem je bilo odprto prvo pravo krajevno medgeneracijsko društvo v Sloveniji (Ramovš, 2011).

Novogradnja je oblikovana na posebnem konceptu gospodinjskih skupin. Dobili so nove prostore za tri gospodinjske skupine, ki jih sestavlja po osem stanovalcev.

3.2 Opis dejavnosti in uspešnosti poslovanja

Program življenja in dela v Domu izhaja iz temeljne usmeritve in zagotavlja uresničevanje ciljev, določenih z domskim statutom. V Domu je ključno načelo spoštovanje človekovega dostojanstva in svobode ter zavzemanje za čim bolj kakovostno življenje v starosti. Posebno pozornost namenjajo odkrivanju in razvijanju osebnih sposobnosti stanovalcev. Njihovo vitalnost in samostojnost skušajo doseči z ustvarjalnostjo na različnih področjih. Stanovalci imajo na voljo fizioterapijo, delovno terapijo, pogovorne skupine, ročna dela, sprehode, izlete in drugo (interna gradiva podjetja). Dejavnosti Doma se prepletajo na različnih področjih: socialna varnost in socialno varstvene storitve (sodelovanje s svojci), splošna zdravstvena in strokovna zdravstvena nega, duhovna oskrba in spremljanje umirajočih, usposabljanje za kvaliteto življenja in resocializacijo, psihosocialna pomoč in usmerjanje pri reševanju osebnih in socialnih stisk in težav, fizioterapija, vzdrževanje higiene, pranje, likanje, šivanje in druge potrebne storitve ter storitve po naročilu. Velik poudarek dajejo tudi duhovni oskrbi, vendar se za duhovni del stanovalci odločajo povsem svobodno.

Za kakovost življenja in dobro počutje stanovalcev v Domu skrbi v povprečju 43 zaposlenih: medicinske sestre, bolničarke – negovalke, čistilke, kuharji, hišnik – vzdrževalec, socialna delavka, delovna terapevtka, fizioterapevtka, perica – likarica. V delo so vključene tudi delavke iz javnih del ter dijaki in študentje, predvsem zdravstvenih smeri. Vodja kolektiva, organizacije dela in strokovne zdravstvene nege je namestnica direktorja za področje zdravstvene nege. Program dela je usmerjen predvsem v zagotavljanje čim večje kakovosti medosebnih odnosov. Vodstvo Doma si prizadeva za strokovno vzgojo osebja na raznih seminarjih, predavanjih, izobraževanjih in srečanjih z drugimi sorodnimi domovi. Ključnega pomena se jim zdi aktivna vključenost stanovalcev v življenje Doma in njegove okolice, saj to pripomore k ohranjanju mentalne moči ostarelih. Pri domskih aktivnostih sodelujejo razne skupine, otroci, šole, lokalna knjižnica ter prostovoljci (interna dokumentacija, 2017).

V letu 2017 je bila v Domu zabeležena 100 % zasedenost kapacitet, kar pomeni, da v Domu biva 71 stanovalcev, kolikor je tudi zakonska omejitev glede na koncesijsko pogodbo. Za stanovalce je v Domu namenjenih 52 sob, eno- in dvoposteljnih. Kapacitete so polne čez celo leto, saj so čakalne vrste za tovrstne storitve zelo dolge. Dom je v zadnjem letu prejel okoli 200 prošenj, ki jim ne morejo ugoditi zaradi prevelike zasedenosti. Povprečno število zaposlenih v letu 2017 je 43. Dom nudi tudi začasna (kratkotrajna) bivanja, ko je zaradi dopusta svojcev, bolezni, odhoda v bolnico ter drugih razlogov, potrebna začasna nastanitev v Domu. V omenjenih primerih jih v Dom sprejmejo le za krajši čas (od štirinajst do trideset dni) oziroma v kratkoročno celodnevno varstvo. V letu 2017 je bilo takih primerov trinajst, večinoma v poletnem času, ko njihovi svojci odhajajo na letni dopust (Dom Marije in Marte, osebna komunikacija, januar 2018).

Kot je razvidno iz tabele 2, se je število zaposlenih v preteklem letu vrnilo na število izpred treh let. Razlog za upad števila v zadnjem letu je predvsem zaradi upokožitev ter posledično pomanjkanja osebja v kuhinji. Poleg tega je bilo v zadnjem letu opaziti pomanjkanje kadra tudi pri negi in oskrbi. V povprečju je zadnjih nekaj let padlo tudi število stanovalcev, saj so v Domu ukinili triposteljne sobe, da bi s tem zagotovili večje ugodje, vendar tako lahko sprejmejo manjše število stanovalcev glede na kapacitete.

Tabela 2: Gibanje števila zaposlenih in stanovalcev v Domu v obdobju 2013–2017

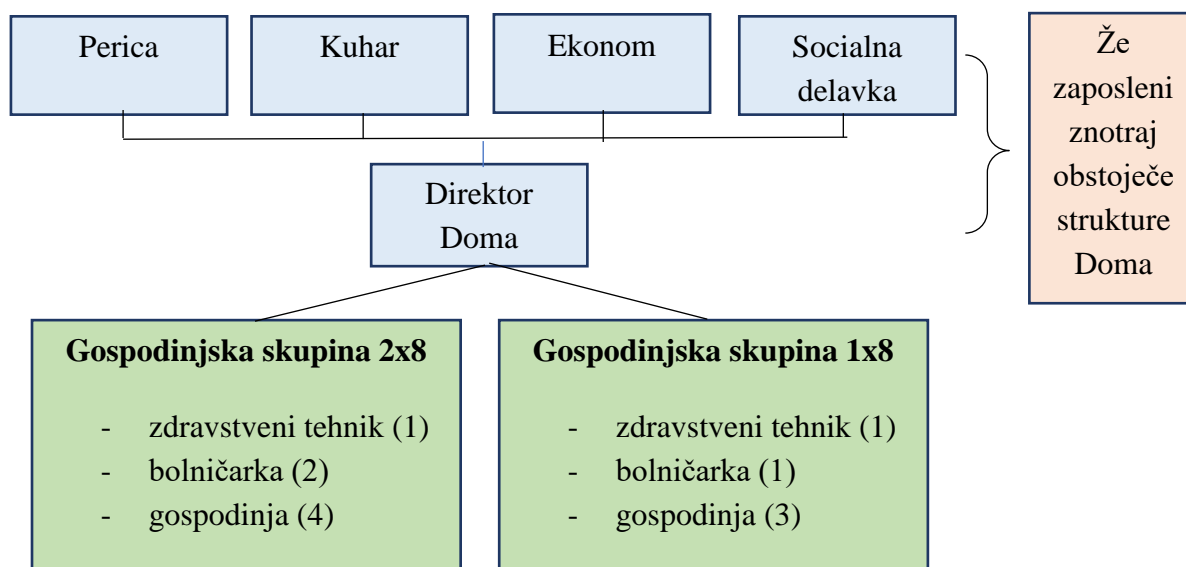
Postavka	2013	2014	2015	2016	2017
Gibanje števila zaposlenih v Domu	41	43	39	47	43
Gibanje števila stanovalcev v Domu	71	74	72	72	71

Vir: Dom Marije in Marte (2017).

Dom upokojencev med drugim izvaja glasbeno terapijo, z namenom ohranjanja in izboljšanja telesnega, socialnega, psihičnega in čustvenega stanja posameznika. Gre za strokovno prakso, v kateri ima osrednjo vlogo dvosmerni proces med terapevtom in klientom s petjem in igranjem na preprosta glasbila. Na ta način glasba neposredno vpliva na človekov čustveni in podzavestni svet. Uporaba glasbe posamezniku nudi varen komunikacijski prostor, kjer se lahko sreča s svojo stisko, jo izrazi, preoblikuje in ozdravi (interna publikacija Ob 25. obletnici Miklavževega vrtca in Doma Marije in Marte, 2016).

V Domu je del zavoda namenjen posebnemu konceptu gospodinjskih skupin (glej sliko 6). Gre za koncept, da se stanovalcu čim bolj približa domače »ognjišče«, saj gre za simulacijo družine. Delo se zato prilagaja tako, da je čim bolj podobno življenju, ki ga je stanovalec preživel doma. To je še posebej bistvenega pomena za osebe z demenco. Središče vsake gospodinjske skupine je kuhinja in dnevni prostor, preostali del pa sestavljajo sobe stanovalcev in drugi komunikacijski prostori. V gospodinjski skupini je lahko šestnajst stanovalcev (gospodinjska skupina 2x8) ali le osem (gospodinjska skupina 1x8), na podlagi tega se posledično prilagodi tudi število bolničark in gospodinj. Bistvo je, da je stanovalec aktivno vključen v delovni dan. Tako se skupaj z njimi pripravlja zajtrk, kosilo in večerjo, se pospravlja, bere, šiva ipd. ter tako obuja spomine na življenje, ki so ga preživljali pred vstopom v dom. Aktivnosti so zelo individualno usmerjene in povezane s posameznikovo biografijo (interna publikacija Ob 20. obletnici Miklavževega vrtca in Doma Marije in Marte, 2011).

Slika 6: Shema gospodinjske skupine v Domu



Vir: Dom Marije in Marte (2017).

Leta 2015 je Dom sprejel ustrezne ukrepe in na podlagi tega prejel certifikat Družini prijazno podjetje. S tem je podjetje sprejelo številne novosti in izboljšave:

- **delovni čas po življenjskih fazah:** glede na obremenjenost zaposlenega z družinskimi obveznostmi se lahko z njim sklene individualni dogovor o zaposlitvi s krajšim delovnim časom za daljše časovno obdobje nad zakonsko določenimi možnostmi.
- **Dodatni dnevi odsotnosti z nadomestilom plače zaradi izrednih družinskih razlogov:** zaposlenim se poleg pravih, ki jih določajo kolektivne pogodbe, prizna dodatne dneve odsotnosti z nadomestilom plače zaradi pomembnih družinskih razlogov (npr. spremstvo otroka oziroma drugega družinskega člana, za katerega se ne da dobiti plačanega nadomestila). Upravičenost koriščenja ukrepa se dodeli individualno na podlagi vloge za koriščenje ukrepa. Vlogi mora biti predloženo ustrezno dokazilo.
- **Fleksibilni delovni odmori:** delavec lahko med delovnim časom, v dogovoru z vodjo, opravi krajše zasebne obveznosti, brez jemanja posebnih oblik odsotnosti z dela, s tem, da se ta čas odsotnosti ustrezno nadomesti oziroma se koristi presežek ur. Pri tem je treba upoštevati, da mora delovni proces teči nemoteno.
- **Tim za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja:** v Domu je ustanovljen poseben tim (projektna skupina), katerega osnovna naloga je, da njegovi člani zbirajo, obravnavajo in uvajajo nove, boljše metode dela, ki so usmerjene v usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Organizirajo tudi dogodek "Dan odprtih vrat" za družinske člane zaposlenih, kjer predstavijo ukrepe za lažje usklajevanje delovnih obveznosti in družinskega življenja. Poleg tega organizirajo izlete in druge dogodke, ki se jih lahko udeležijo tudi družinski člani.

- **Posredovanje informacij odsotnim delavcem:** zaposleni so v času daljše odsotnosti z dela še naprej vključeni v interno komuniciranje. Organizacija zaposlenim omogoči, da se informirajo o aktualnem dogajanju na delovnem mestu preko intraneta oziroma službene elektronske pošte.

- **Vključitev tematike usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v letne razgovore:** v letne razgovore se vključuje tudi te vidike; vodstvo Doma pripravi formular letnega razgovora s tematiko "Delo, družina – pravice in dolžnosti".

Poleg navedenega se zaposlenim nudi tudi: obdaritev novorojenca, psihološko svetovanje in pomoč, varstvo otrok v prostorih organizacije (vrtec, ki je del organizacije). Vodje Doma se za namen uvajanja teh ukrepov in stalnega izboljševanja udeležujejo izobraževanj, ki spodbujajo vodje k pozitivnemu odnosu do usklajevanja dela in zasebnega življenja ter pomagajo pri implementaciji ukrepov družini prijazne politike.

Dom skozi vsa leta skuša izboljševati svoje poslovanje. Tako je leta 2015 po uvedbi ustreznih ukrepov prejel certifikat Družini prijazno podjetje. V zadnjem času Dom veliko pozornosti namenja izboljševanju kakovosti delovanja. V ta namen se je leta 2016 vključil v sistem E-qalin, vseevropski model obvladovanja kakovosti v ustanovah socialnega varstva. S tem želijo izboljšati delovanje vseh ravni podjetja (kakovost storitev za uporabnike, zadovoljstvo zaposlenih idr.). V prihodnje želijo razširiti ponudbo svojih storitev (storitev dnevnega varstva in storitev nege na domu za uporabnike, ki so na čakalni listi za sprejem v Dom) in s tem pridobiti nove segmente kupcev (Dom Marije in Marte, osebna komunikacija, oktober 2017). Trenutno jim je ključni izziv povečati usmerjenost zaposlenih k bolj zdravemu načinu življenja, jih motivirati in spodbuditi k večjemu zavedanju o pomenu lastnega zdravja (promocija zdravja). Težave imajo namreč z motivacijo zaposlenih k tovrstnim aktivnostim. Prav tako izziv vidijo tudi na področju izboljšanja komunikacije med zaposlenimi in stanovalci. Želijo si predvsem povečati čut za starejše pri zaposlenih in tako izboljšati bivanje stanovalcev. Kot zadnji izziv navajajo bolj aktivno vključevanje svojcev v razne aktivnosti in življenje Doma, da bi bili tudi oni v čim večji meri del organizacije, kjer bivajo njihovi najdražji (Dom Marije in Marte, osebna komunikacija, november 2017).

3.3 Pregled strateških dokumentov

Zavod Dom je katoliška socialna ustanova, ki opravlja storitve institucionalnega varstva v domovih za starejše. Dejavnost se po šifrantu uvršča med dejavnosti šifre 87.300 – dejavnosti nastanitvenih ustanov za oskrbo starejših in invalidnih oseb (Statistični urad Republike Slovenije, Standardna klasifikacija dejavnosti 2008, 2018).

Poslanstvo Doma je skrb za ostarele, bolne in uboge (Dom Marije in Marte, osebna komunikacija, december 2017). Vizija Doma je še naprej delovati kot medgeneracijski center, kjer se bodo generacije po načrtnem programu srečevale, oblikovale in v medsebojnem srečevanju tudi vzgajale (Dom Marije in Marte, Akcijski načrt, 2017). Glavne

vrednote Doma so spoštovanje, prijaznost, kakovost in svoboda. (Župnija Dolnji Logatec, 2017). Strateški cilji Doma so naslednji (Dom Marije in Marte, Akcijski načrt, 2017) :

- **boljša kakovost storitev in večje zadovoljstvo stanovalcev:** Dom bo nadaljeval s konceptom gospodinjskih skupin, s katerim se lahko v večji meri zagotavlja družinska oblika življenja. Posebno pozornost se bo namenjalo zagotavljanju pogojev za izenačevanje in izboljšanje bivalnega standarda ter za kvalitetno izvajanje dejavnosti. V ta namen bo razvijal programe strokovnega usposabljanja zaposlenih ter usposabljanja za dobre medsebojne odnose. Uvajali bodo različne programe in aktivnosti, glede na individualne potrebe in želje posameznikov. Dom bo težil k čim večji samostojnosti in neodvisnosti stanovalcev. Za vsakega stanovalca bo izdelan individualni program, s katerim se zagotavljajo pogoji za čim bolj samostojno življenje v Domu. Poskušali bodo ohranjati čim več opravil in dejavnosti, ki so jih stanovalci izvajali doma, saj s tem ohranjajo občutek lastne vrednosti. Tudi v prihodnje se bo upoštevalo dostojanstvo in avtonomijo vsakega človeka.

- **Povečan obseg strokovne mreže pomoči:** dom se bo še bolj odpiral do okolja ter razvijal izveninstitucionalne oblike varstva in pomoči. Širil bo ponudbo dnevnega varstva in za te potrebe izdelal posebne programe. Razvijal bo pomoč in nego na domu. Širil bo ponudbo toplih obrokov na domu in omogočil možnost prehranjevanja starejših občanov v Domu. S pomočjo prostovoljcev bo širil aktivnosti, delavnice in druga prostovoljna dela. Nadaljeval bo z možnostjo izposoje ortopedskih in drugih pripomočkov za oskrbo in nego bolnika na domu in ponudil najosnovnejše znanje za nego starostnika. Tako bodo starejši lahko dalj časa ostali v domačem okolju.

- **Razširitev aktivnih oblik socialnega varstva:** Dom bo nekatere storitve tudi v prihodnje ponujal uporabnikom zunaj Doma. Sodeloval bo pri pripravi srednje generacije na lastno starost (razna predavanja, delavnice). Pomagal bo starejšim in njihovim družinam, da se jim omogoči čim daljše in dostojno bivanje v dotedanem okolju. V skupine za samopomoč starejših, organizirane s strani doma, bo vključeval tudi starejše ljudi iz okolja in s tem vzpostavljajl vez z zunanjim svetom. Svoje interese bo usmerjal v vse generacije; sodelovanje z mladimi in otroki – vzpostavljanje vezi s starejšimi je življenjskega pomena za dober otrokov razvoj, pomoč srednji generaciji pri pripravi na starost in pomoč starejšim in njihovim družinam, pri skrbi za njihovo kakovostno starost.

- **Povečano sodelovanje zaposlenih pri upravljanju ustanove:** vsak zaposleni mora učinkovito delati, razmišljati in ravnati podjetniško. Tako se prepreči potratnost in spodbudi samoiniciativnost. S skupno usmeritvijo in zasledovanjem skupnih ciljev bo Dom dosegel večjo pripadnost zaposlenih.

- **Bolj povezan kolektiv Doma:** pokazati zaposlenim, kako so med seboj povezani in odvisni drug od drugega. Boljše sodelovanje v timu pripomore k boljši kakovosti izvajanja storitev ter posledično večjemu zadovoljstvu stanovalcev.

• **Novi pristopi za obvladovanje socialnih stisk:** načrtno bo uvajal nove razvojne programe, metode in oblike dela. Zaposlenim bo zagotavljal vseživljenjsko učenje, pripravljal letne načrte usposabljanja strokovnih delavcev za nove pristope in izvajal supervizijo za posamezna področja strokovnega dela.

• **Povečan razvoj pluralnosti:** Dom se bo v večji meri povezoval v enovit sistem socialnega varstva. Cilj je sodelovati s čim večjim številom ustreznih institucij v lokalni skupnosti, predvsem je cilj povečan obseg sodelovanja s Centrom za socialno delo, ki je stičišče raznih izvajalcev.

Cilji Doma so sicer zelo podrobno opisani v Akcijskem načrtu, vendar pa niso časovno opredeljeni, kar je zelo pomembna postavka pri postavljanju ciljev. Prav tako so težko merljivi, saj niso številčno ovrednoteni. S tega vidika bi bilo za Dom priporočljivo, da cilje preoblikuje in izboljša. Nekaj primerov mojih predlogov za izboljšavo ciljev: za koliko odstotkov se bo v enem letu povečala kakovost storitev in zadovoljstvo uporabnikov; koliko izobraževanj bodo izvedli v enem letu, da delavcem predstavijo nove metode dela; za koliko odstotkov bodo povečali obseg storitev strokovne pomoči; koliko več timskih aktivnosti bodo izvedli tekom leta z namenom boljšega sodelovanja zaposlenih. Vsi cilji morajo namreč biti jasni, merljivi, časovno opredeljeni, hkrati pa tudi realni.

4 ANALIZA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI IN DRUŽBENIH UČINKOV DOMA

4.1 Metodologija raziskave

Odgovore na raziskovalna vprašanja (Ali Dom uspešno dosega vse vidike družbene odgovornosti, ki jih pričakujejo ključni deležniki podjetja? Katere izboljšave na socialnem, okoljskem in ekonomskem področju Dom potrebuje? Kakšni so ukrepi, ki jih lahko Dom izvede za doseg teh izboljšav? Na kakšen način lahko domovi starejših merijo uspešnost izpeljanih ukrepov na področju družbene odgovornosti?) sem pridobila s pomočjo kvantitativnih in kvalitativnih metod raziskovanja. Z anketnim vprašalnikom (glej prilogi 1 in 2) sem anketirala ključne deležnike podjetja (zaposlene in stanovalce). V anketiranju je sodelovalo 32 zaposlenih od skupno 45 in 25 stanovalcev od skupno 72 (glej tabeli 3 in 4). Anketiranje zaposlenih je trajalo okvirno 10 minut, anketiranje stanovalcev je bilo daljše zaradi težjega razumevanja in je trajalo okvirno 20 minut. Anketiranje zaposlenih in stanovalcev je bilo izvedeno v mesecu aprilu. Anketiranje stanovalcev je potekalo v več sklopih, saj je bilo časovno bolj dolgotrajno in ni bilo mogoče anketirati vseh stanovalcev na isti dan. Poleg anketiranja zaposlenih in stanovalcev sem z direktorjem Doma opravila tudi polstrukturiran intervju (glej prilogo 3). Prav tako sem krajši intervju opravila z županom občine Logatec (glej prilogo 4) ter tako pridobila mnenje in vpogled v tematiko tudi s strani lokalne skupnosti. Oba intervjuja sta trajala okoli 30 – 60 minut, izvedena pa sta bila v mesecu maju. Informacije za vsakega od intervjujev sem zbrala na eni tipkani strani.

Zbrane podatke sem analizirala z opisnimi statistikami in vsebinsko analizo. Na koncu sem ugotovitve argumentirala ter povzela ključna dejstva (metoda sinteze).

Tabela 3: Struktura vzorca stanovalcev in zaposlenih glede na spol

Postavka	Spol		Skupaj
	Ž	M	
Število stanovalcev v vzorcu (št. in %)	20 (27,8 %)	5 (6,9 %)	25 (34,7 %)
Skupno število stanovalcev (št. in %)	58 (80,6 %)	14 (19,4 %)	72 (100,0 %)
Število zaposlenih v vzorcu (št. in %)	25 (55,5 %)	7 (15,6 %)	32 (71,1 %)
Skupno število zaposlenih (št. in %)	38 (84,4 %)	7 (15,6 %)	45 (100,0 %)

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Struktura vzorca stanovalcev in zaposlenih glede na starost

Postavka	Starost						Skupaj
	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91 in več	
Število stanovalcev v vzorcu (št. in %)	1 (1,4 %)	0 (0,0 %)	3 (4,2 %)	6 (8,3 %)	13 (18,1 %)	2 (2,7 %)	25 (34,7 %)
Skupno število stanovalcev (št. in %)	1 (1,4 %)	0 (0,0 %)	5 (6,9 %)	8 (11,1 %)	41 (56,9 %)	17 (23,7 %)	72 (100,0 %)
	Manj kot 20	21-30	31-40	41-50	51-60	61 in več	Skupaj
Število zaposlenih v vzorcu (št. in %)	0 (0,0 %)	8 (17,8 %)	5 (11,1 %)	12 (26,7 %)	7 (15,5 %)	0 (0,0 %)	32 (71,1 %)
Skupno število zaposlenih (št. in %)	0 (0,0 %)	8 (17,8 %)	9 (20,0 %)	17 (37,8 %)	11 (24,4 %)	0 (0,0 %)	45 (100,0 %)

Vir: lastno delo.

Število stanovalcev je bilo določeno glede na fizično in psihično sposobnost stanovalca, sodelovali so torej samo stanovalci, ki so dovolj sposobni za izpolnitev anketnega vprašalnika. Uporabila sem tako imenovani namenski vzorec. Večino vzorca zaposlenih predstavljajo ženske (78,1 %), moški predstavljajo 21,9 % vzorca. Glede na starost največji delež v vzorcu zaposlenih predstavlja skupina od 41–50 let (37,5 %), sledi četrtinski delež najmlajših, starih od 21–30 let (25,0 %). Prav tako tudi večino vzorca stanovalcev predstavljajo ženske (80,0 %), moški predstavljajo 20,0 % vzorca. Glede na starost predstavlja največji delež v vzorcu stanovalcev skupina od 81–90 let (52,0 %), sledi skoraj

četrtnski delež starih od 71–80 let (24,0 %). Anketiranje je bilo izvedeno osebno, tako z zaposlenimi kot s stanovalci, ki so pri posameznih vprašanjih tudi potrebovali več pomoči in dodatno razlago. Na podlagi prejetih odgovorov sem opravila osnovno statistično analizo (izračun aritmetične sredine, standardnega odklona, frekvence), na podlagi katere sem prišla do spodnjih ugotovitev.

4.2 Analiza družbeno odgovornega delovanja v Domu

Vsako leto Dom oblikuje plan investicij ter plan strokovnih izobraževanj. Tabeli 5 in 6 prikazujeta plan investicij in izobraževanj za preteklo leto 2017 in aktualni plan za tekoče leto 2018.

Tabela 5: Planirane investicije v Domu za leto 2017 in 2018

	2017	2018
Planirane investicije	Računalniški program za planiranje terminov dela = 16.260,99 €	Nabava bolniških postelj (5x) = 6.043,75 €
	Nabava ogrevanega vozička za prevoz hrane (1x) = 1.501,44 €	Nabava in postavitve nadzornih kamer = 3.800,00 €
	Zapora dovozne poti = ni bilo izvedeno	Nabava novih invalidskih vozičkov (2x) = 372,00 €
	Ureditev kolesarnice in kadičnice = 580,00 €	Nabava dodatnega vozička za snažilke (1x) = 788,00 €
	Nabava čistilnega sistema za termično čiščenje kuhinje = ni bilo izvedeno	Nabava dodatnega vozička za razdeljevanje zdravil (2x) = 509,96 €
	Ureditev zunanjega vadbenega parka = 2.300,00 €	Ureditev jedilnice – nabava novih stolov (40 x) = 2.635,20 €
	Nabava opreme za prenavo dnevne sobe = ni bilo izvedeno	Nabava prevozne kadi (1x) = 1.750,00 €
	Nabava sesalca za čiščenje peči (1x) = 1.200,00 €	Nabava voza za perilo (1x) = 560,00 €
	-	Nadgradnja sestrskega klica v 16 sobah z IP enotami na dotik NurseTab – beleženje opravljenih storitev = 10.850,72 €
Skupni znesek (€)	21.842,43 €	27.309,63 €

Vir: lastno delo.

V letu 2017 jim je uspelo uresničiti naslednje planirane investicije (glej tabelo 5): vpeljavo računalniškega programa za lažje in bolj učinkovito planiranje terminov dela, nakup ogrevanega vozička za prevoz hrane, ureditev kolesarnice in kadičnice, ki je sedaj bolj odmaknjena od mesta bivanja drugih stanovalcev, ureditev zunanjega vadbenega parka, nakup opreme za prenavo dnevne sobe in nakup sesalca za čiščenje peči. V preteklem letu jim ni uspelo urediti zapore dovozne poti, saj jim za zdaj še ni uspelo najti ustrezne rešitve. V Domu namreč ni prisotnega receptorja skozi cel

dan. Prav tako jim še ni uspelo nabaviti čistilnega sistema za termično čiščenje kuhinje ter opreme za prenovo dnevne sobe, saj so dali prednost drugim investicijam, ki so bile ta trenutek bolj potrebne.

V letu 2018 so planirane investicije nekoliko višje kot v preteklem letu, saj so ocenili, da jih bodo zaradi povečanja določenih storitev (začasna bivanja, dnevno varstvo ter povečanje storitve razvoza kosil) lahko izvedli. Večina investicij je namenjena lažjemu in bolj kakovostnemu opravljanju dela. Bolniške postelje bodo nabavili za namen začasnih bivanj. Zaradi povečanja varnosti v Domu, v letu 2018 planirajo tudi nabavo varnostnih kamer, ki jih do sedaj še nimajo.

Tabela 6: Planirana izobraževanja v Domu za leto 2017 in 2018

	2017	2018
Planirana izobraževanja	Model kakovosti E-Qalin – izobraževanje zaposlenih v ustanovi	E-Qalin – vmesna izobraževanja
	Predavanje s tematiko Izgorelost in skrb zase	Paliativna oskrba – za zaposlene, svojce, prostovoljce
	Učne delavnice za vsa področja zdravstvene nege v Domu	Ergonomija
	Seminar za medicinske sestre in zdravstvene tehnike (Zbornica zdravstvene nege)	Predavanje s tematiko Izgorelost in skrb zase
	Seminar za vodje zdravstvene nege	Učne delavnice za vsa področja zdravstvene nege v Domu
	Seminar za strokovne delavce in sodelavce	Seminar za medicinske sestre in zdravstvene tehnike (Zbornica zdravstvene nege)
	Zavod za zdravstveno varstvo – Dobra higienska praksa	Seminar za vodje zdravstvene nege
	Letno izobraževanje VPD (varstva pri delu) in VPP (varstva prve pomoči)	Seminar za strokovne delavce in sodelavce
	-	Zavod za zdravstveno varstvo – Dobra higienska praksa
	-	Letno izobraževanje VPD (varstva pri delu) in VPP (varstva prve pomoči)

Vir: lastno delo.

V letu 2017 jim je uspelo uspešno izpeljati vsa zgoraj navedena izobraževanja (glej tabelo 6), z izjemo seminarja Dobra higienska praksa, ki so ga prestavili v leto 2018.

S planiranimi investicijami ter izobraževanji bodo lažje dosegli zgoraj zastavljene cilje. Z nabavo novih bolniških postelj bodo povečali kakovost storitev in zadovoljstvo uporabnikov ter povečali obseg strokovne pomoči, saj bodo razširili ponudbo začasnih bivanj. Zadovoljstvo uporabnikov bo večje tudi zaradi boljše varnosti, s postavitvijo nadzornih kamer. Prav tako bo ta cilj dosežen z nabavo novih invalidskih vozičkov, vozička za snažilke, vozička za razdeljevanje zdravil, prevozne kadi ter voza za perilo. Z nadgradnjo sestrskega klica bodo olajšali beleženje opravljenih storitev pri stanovalcih in s tem dosegli cilj vpeljave novih pristopov (novih metod in oblik dela). Z vsemi zgoraj planiranimi izobraževanji bodo dosegli predvsem cilj večje kakovosti storitev ter posledično večjega

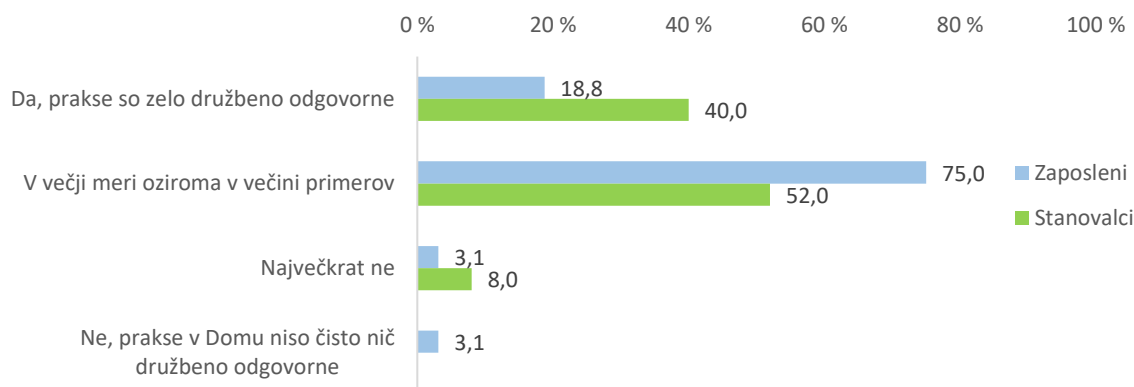
zadovoljstva uporabnikov. Poleg tega bodo z izobraževanji dosegli cilj uvedbe novih pristopov dela, bolj povezanih zaposlenih ter večjega sodelovanja zaposlenih pri poslovanju organizacije. Več pozornosti bi lahko Dom namenil izobraževanjem s tematiko timskega dela v kolektivu.

V nadaljevanju so podrobno prikazani rezultati raziskave, izvedene v Domu, in sicer s stanovalci, zaposlenimi, direktorjem Doma in županom lokalne skupnosti.

Problematika, ki se pojavlja pri merjenju družbene odgovornosti Doma Marije in Marte, je v večji meri povezana s ciljno skupino anketirancev, predvsem s ciljno skupino stanovalcev Doma. Ker gre za starejšo generacijo, jim precej težav povzroča že samo razumevanje koncepta »družbena odgovornost podjetja«. Poleg tega je opaziti, da stanovalci težko številčno odgovorijo na posamezna vprašanja (vprašanja, kjer so odgovori razvrščeni v lestvice). Stanovalci so v večini primerov pri omenjenih vprašanjih odgovali besedno, ter se za določeno stopnjo na lestvici opredelili šele po večkratnem opozorilu. Kljub temu imajo zelo jasno oblikovano mnenje glede posameznih vprašanj, vendar pa odgovore težko številčno izrazijo. Večina vprašalnika ni mogla rešiti povsem sama, potrebovali so pomoč predvsem pri branju anketnih vprašalnikov, zato je bilo pri merjenju zelo pomembno jasno in razločno branje ter razlaga določenih zahtevnejših vprašanj. Pri ciljni skupini zaposlenih te problematike ni bilo opaziti. Izjemoma se je pri zaposlenih pojavila težava pri razumevanju koncepta »družbena odgovornost podjetja«. Zaradi omenjenih problematik lahko pride do napačnih in površnih odgovorov. Zaradi nerazumevanja se lahko pojavi tudi slabša kakovost odgovorov (lastni viri zbiranja primarnih podatkov). Na splošno je pri anketah problem pri pomanjkanju neposrednega stika, ki ga lažje dosežemo z izvedenim intervjujem. Za razliko od anket pa je pri intervjuju težje analizirati odgovore in jih sistematično razporediti. Poleg tega lahko pri intervjuju z vprašanji lažje vplivamo na osebo, ki jo intervjujamo ter s tem povečamo nevarnost za družbeno zelene odgovore (Bregar et al., 2005).

Direktor Doma poudarja, kako pomemben pri družbeno odgovornem delovanju je vsak posameznik: »Družbeno odgovorno delovanje pomeni usmerjanje posameznika, da prispeva svoj delež. Pri tem pa je seveda pomembna spodbuda vodstva, saj vodstvo Doma daje zgled, po katerem se ravnaajo vsi zaposleni. Ključno pri odgovornosti je, da je odgovoren vsak posameznik – šele nato je posledično lahko odgovorna organizacija.« Že dejanja posameznikov tako veliko pokažejo o usmerjenosti organizacije. Po mnenju večine vzorca zaposlenih in tudi stanovalcev Dom deluje v večji meri oziroma v večini primerov družbeno odgovorno (75,0 % zaposlenih), medtem ko jih 18,8 % zaposlenih meni, da so prakse Doma zelo družbeno odgovorne. Stanovalci so mnenja, da Dom v večji meri deluje družbeno odgovorno (52,0 %), kar 40,0 % stanovalcev pa celo pravi, da so prakse zelo družbeno odgovorne (glej sliko 7).

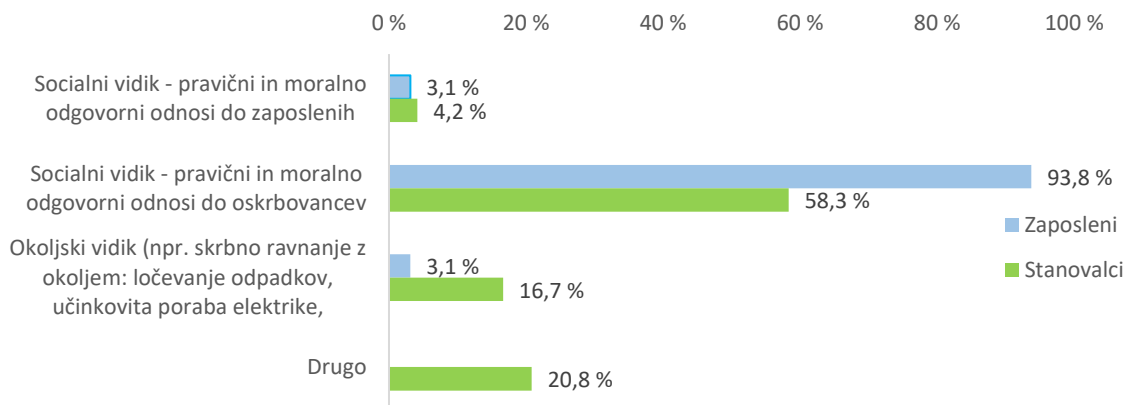
Slika 7: Ocena družbene odgovornosti Doma z vidika zaposlenih in stanovalcev



Vir: lastno delo.

Velika večina zaposlenih (93,8 %) je mnenja, da je Dom bolj odgovoren do stanovalcev, kot do zaposlenih ali okolja. Do enakih rezultatov sem prišla pri stanovalcih, kar 58,3 % jih je mnenja, da je Dom bolj odgovoren do njih, kot do zaposlenih. Kljub temu jih je 20,8 % odgovorilo, da je Dom do obeh interesnih skupin enako odgovoren in ni vidnih razlik (glej sliko 8).

Slika 8: Ocena področja družbene odgovornosti Doma z vidika zaposlenih in stanovalcev



Vir: lastno delo.

Direktor Doma prav tako meni, da je organizacija najbolj aktivna na socialnem področju družbene odgovornosti: »Dom je vsekakor najbolj aktiven na socialnem področju, kar se vidi skozi odnose do bližnjega; odnos zaposleni–stanovalci«. Vodstvo Doma pa bi lahko precej več pozornosti usmerjalo v okoljsko področje družbene odgovornosti, kar je lahko velik izziv v prihodnosti. Sicer pa se za zdaj na okoljskem področju Dom trudi predvsem z ustreznim ločevanjem odpadkov (odpadne plenice, ki so velik potrošni material, ustrezno stiskajo, da zmanjšajo njihov volumen ter tako posledično zmanjšujejo količino odpadkov), skuša pa tudi minimizirati onesnaževanje okolja z uporabo lesne biomase za ogrevanje prostorov.

Direktor glede varovanja okolja navaja: »Dom za ogrevanje uporablja lesne sekance (lesne odpadke), ki so okolju prijazno gorivo.« Ob predpostavki, da uporabljamo visokotehnološki sistem izgorevanja lesne biomase (uporabe lambde sonde, ki zagotavlja odlično izgorevanje, brez žveplovih izpustov), se namreč v ozračje izpusti točno toliko CO₂, kot ga drevo včrpa med procesom fotosinteze. Les bi v vsakem primeru v ozračje spustil takšno količino CO₂ pri svoji razgradnji (gnitju) – gre torej za nevtralno gorivo. »Poleg tega ima Dom daljinsko ogrevanje, saj poleg domske ustanove ogreva še nekaj okoliških objektov in tako pripomore k boljšemu ozračju in posledično boljšemu počutju okoliških prebivalcev,« še doda direktor. Porabo vode so uspešno zmanjšali z uporabo meteorne vode za potrebe uporabe sanitarij.

Po analizi rezultatov anketiranja sem prišla do ugotovitve, da so zaposleni zadovoljni z vodstvom z vidika enakopravnega obravnavanja vseh zaposlenih, ter z enakimi plačnimi pogoji in možnostmi napredovanja (glej sliko 9). Tu je bil standardni odklon najmanjši, kar pomeni, da se odgovori niso veliko razlikovali.

Največje pomanjkljivosti zaposleni vidijo v slabih mehanizmih za motivacijo pri delu. Poleg tega se ne počutijo dovolj vključene v oblikovanje vrednot in vizije Doma. Želijo si več aktivne participacije.

Slika 9: Socialni vidik – področje zaposlenih

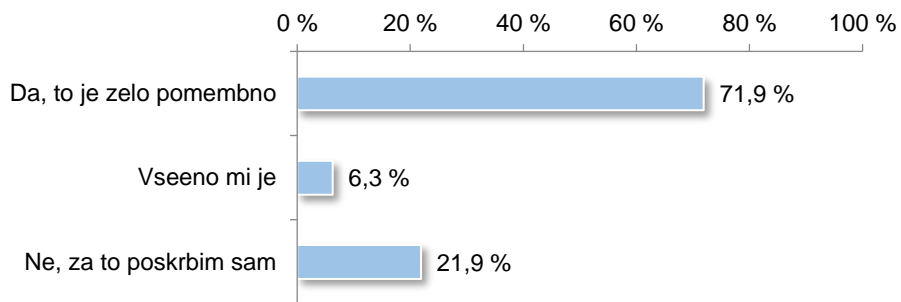


Vir: lastno delo.

O motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih direktor navaja: »Včasih je opaziti, da so zaposleni površni, delajo po liniji najmanjšega odpora ali da prelagajo odgovornost in delo na sodelavce. Glavni cilj družbeno odgovornega delovanja je zaposlenim pomagati, da bi radi opravljali svoje delo in svobodno prispevali svoj delež, z ozirom na drugega, kar pa posledično pomeni zadovoljstvo in dobro počutje stanovalcev Doma.«

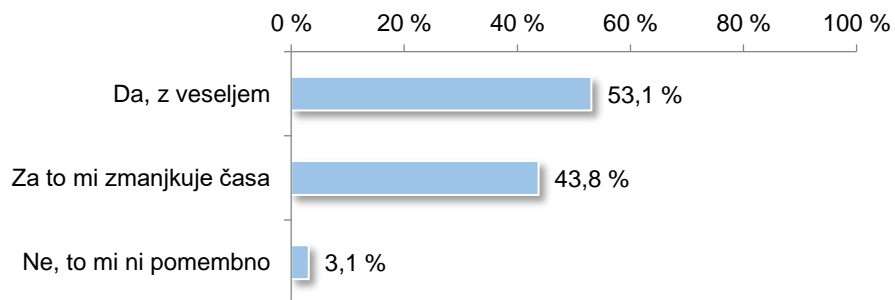
Kot prikazujeta sliki 10 in 11, je večina zaposlenih (71,9 %) mnenja, da je zelo pomembno spodbujanje delodajalca k zdravemu načinu življenja, vendar pa kar slaba polovica (43,8 %) za tovrstne aktivnosti in projekte ni pripravljena žrtvovati svojega časa, medtem ko 3,1 % zaposlenim to sploh ni pomembno.

Slika 10: Mnenje zaposlenih o pomembnosti, da jih delodajalec spodbuja k zdravemu načinu življenja



Vir: lastno delo.

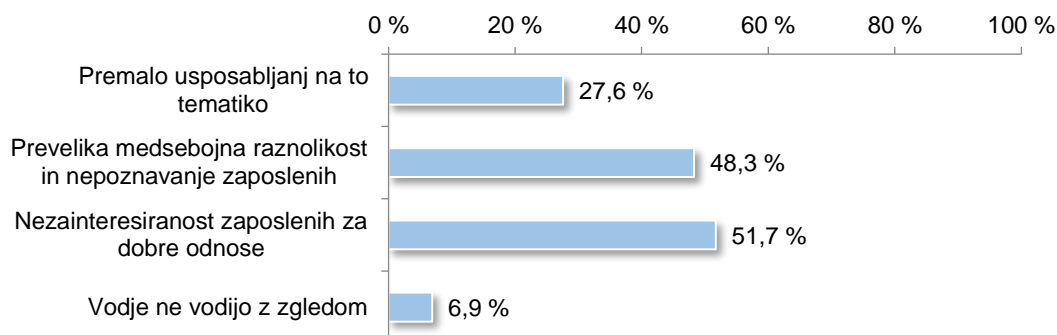
Slika 11: Pripravljenost zaposlenih za sodelovanje pri projektih in aktivnostih za boljše zdravje pri delu



Vir: lastno delo.

Odkrita, obojestranska komunikacija in dajanje povratnih informacij je zaposlenim v povprečju zelo pomembno (M višja od 5,5 na 6-stopenjski lestvici). Komunikacija se zaposlenim sicer v Domu zdi povprečna ($M = 4,3$), kar pomeni, da bi tu morda bile potrebne manjše izboljšave. V primeru, da pride do slabe komunikacije, pa večinoma navajajo dva glavna vzroka – nezainteresiranost zaposlenih za dobre odnose ter prevelika medsebojna raznolikost in nepoznavanje zaposlenih (glej sliko 12).

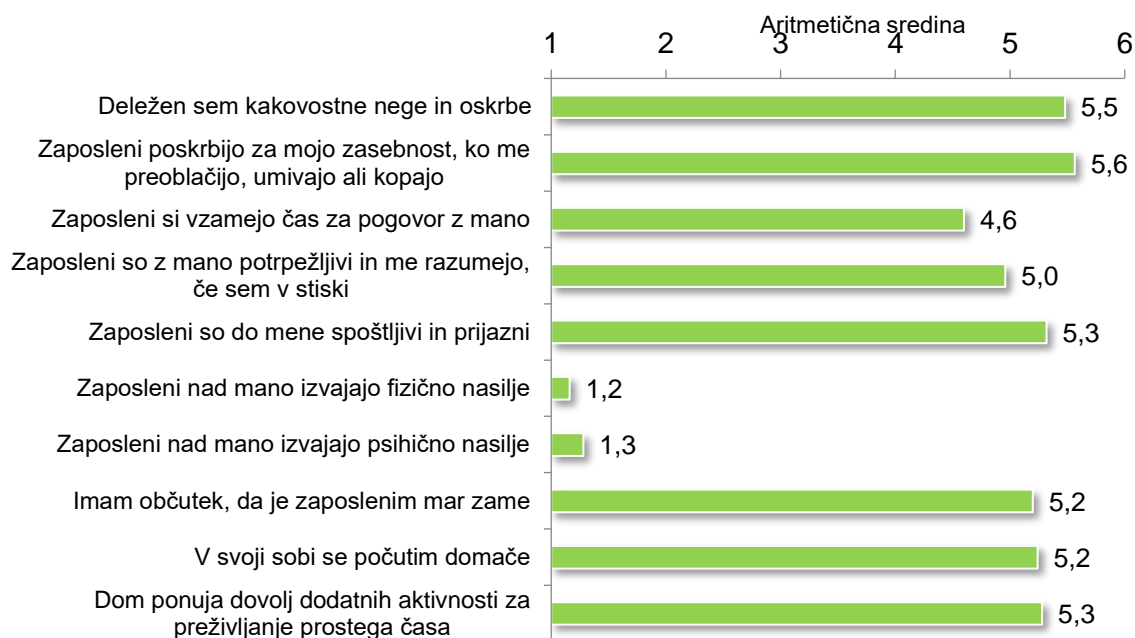
Slika 12: Razlogi za slabo komunikacijo v Domu



Vir: lastno delo.

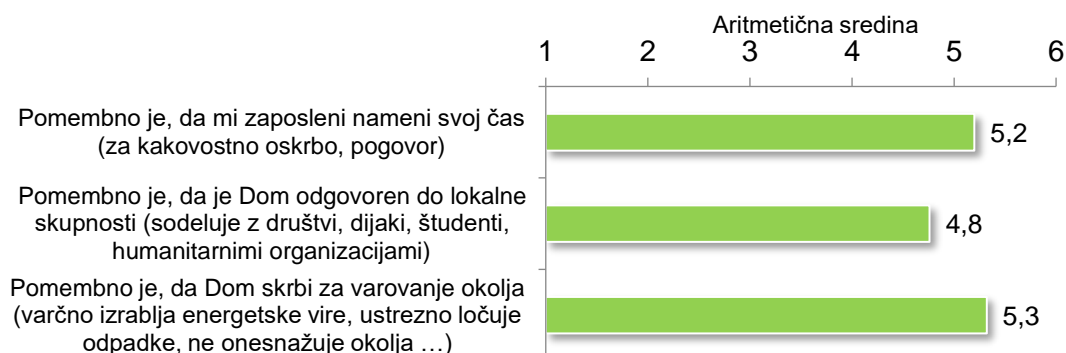
Stanovalci se v Domu počutijo domače, zadovoljni so s kakovostjo nege in oskrbe ter menijo, da so zaposleni do njih spoštljivi in prijazni (M se giblje od 5,2–5,6 na 6-stopenjski lestvici). Z vidika zaposlenih so rezultati pokazali, da nimajo vedno časa za pogovor s stanovalci (glej sliko 13), čeprav bi si oni v povprečju tega želeli. Večina je namreč odgovorila, da je pomembno, da jim zaposleni nameni svoj čas tudi za pogovor in kakovostno oskrbo. Precej velik pomen so stanovalci dali okoljskemu vidiku – zdi se jim pomembno, da Dom skrbi za varovanje okolja (glej sliko 14).

Slika 13: Socialni vidik: področje stanovalcev



Vir: lastno delo.

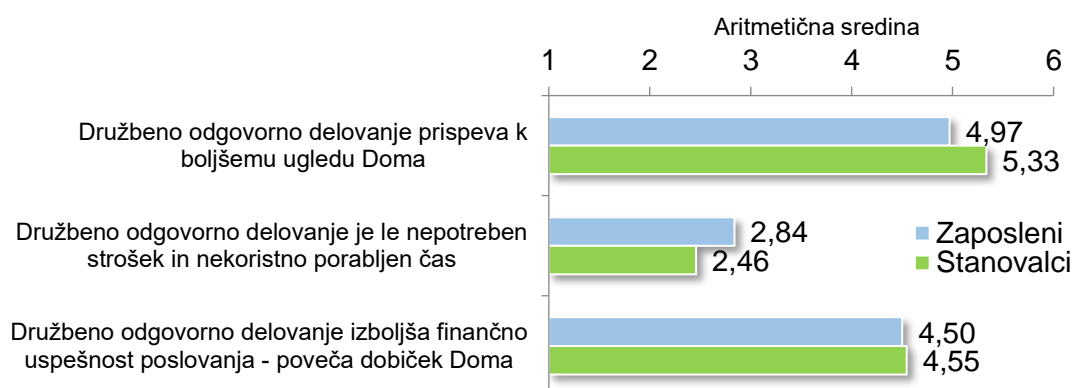
Slika 14: Mnenje stanovalcev o različnih področjih družbene odgovornosti



Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz slike 15, so zaposleni večinoma mnenja, da družbena odgovornost pripomore k večjemu ugledu Doma (na 6-stopenjski lestvici je kar 81,3 % zaposlenih izbralo možnost 5 ali 6 – povsem se strinjam). Nekoliko bolj neenotni so bili pri opredelitvi ali družbena odgovornost predstavlja nepotrebne stroške in nekoristno porabljen čas. Tu je bil standardni odklon nekoliko večji, vendar pa se večina s trditvijo ni strinjala (56,3 %).

Slika 15: Mnenje stanovalcev o vplivu družbene odgovornosti na ugled, stroške in dobiček Doma



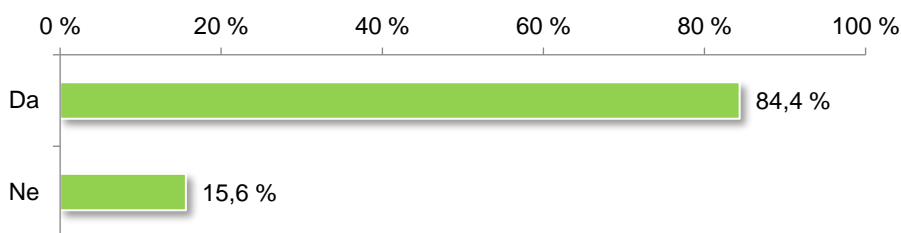
Vir: lastno delo.

Tudi stanovalci so v večini mnenja, da družbeno odgovorno delovanje pripomore k boljšemu ugledu Doma, nekoliko bolj negotovi so bili pri odgovoru, da to lahko poveča tudi dobiček Doma ($M=4,5$ na 6-stopenjski lestvici). Direktor Doma vidi v družbeni odgovornosti predvsem konkurenčno prednost: »Družbena odgovornost je vsekakor pomembna za Dom, saj tako lažje obstane na dolgi rok. Konkretno je to vidno tudi na primeru našega Doma, saj je poleg našega v občini še konkurenčni dom starejših. Kljub temu da so kapacitete v obeh domovih sicer polno zasedene, je lahko ravno družbeno odgovorno delovanje za marsikoga odločilen dejavnik pri izbiri doma starejših. Vse to posledično vpliva na boljši poslovni rezultat Doma, ki se ga bo v prihodnosti namenjalo za izboljšave in širitev Doma. Prepoznavnost Doma, kot odgovornega do naših stanovalcev in zaposlenih, bo pozitivno

vplivala na obstoječe ter potencialne stanovalce in svojce. Posledično ima zato Dom v načrtu širiti svoje storitve, predvsem na področju nege in oskrbe na domu ter ponudbe (razvoza) kosil za zunanje uporabnike.«

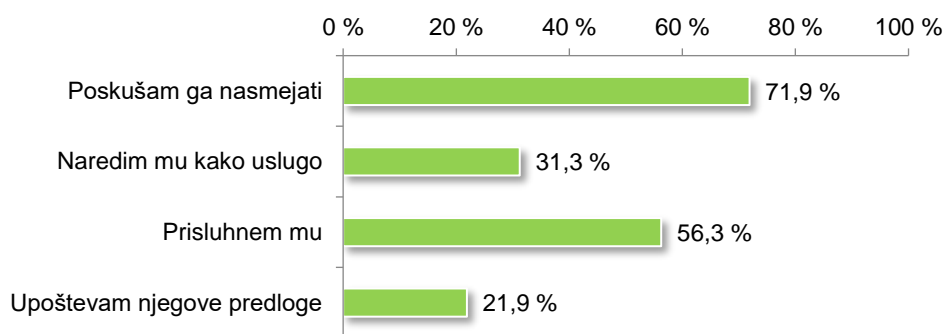
Po uspešno opravljeni raziskavi lahko povzamemo, da so stanovalci v povprečju precej zadovoljni z bivanjem v Domu, predvsem s socialnim vidikom družbene odgovornosti Doma, ki zajema odnose do njih samih in zaposlenih. Nekoliko več nezadovoljstva so izrazili le glede časa, ki jim ga zaposleni namenijo. S tem so nakazali, da bi Dom moral bolj družbeno odgovorno delovati z vidika usposabljanja zaposlenih v smeri večje sočutnosti, oziroma delo ustrezno prilagoditi tudi temu socialnemu vidiku, ki si ga stanovalci želijo. Kot prikazujeta sliki 16 in 17, se zaposleni sicer tega očitno slabo zavedajo, saj jih je kar 84,4 % mnenja, da so vedno pripravljene na pogovor s stanovalcem, tudi v primerih, ko imajo slab dan in svoje težave. Zaposleni jim tudi takrat radi prisluhnejo in jih poskušajo nasmejati.

Slika 16: Pripravljenost zaposlenih na pogovor s stanovalci, ko imajo slab dan in svoje težave



Vir: lastno delo.

Slika 17: Načini, kako zaposleni poleg vsakodnevnih zadolžitev poskrbijo za boljše počutje stanovalcev



Vir: lastno delo.

Zaposleni so na splošno precej zadovoljni s korektnimi in pravičnimi odnosi med vodstvom in zaposlenimi, vendar pa si želijo nekoliko več vključenosti v samo poslovanje Doma ter boljše komunikacije, za katero pa se zavedajo, da so tudi sami odgovorni. Izrazili so namreč,

da je velik delež slabe komunikacije prav nepripravljenost in nepoznavanje zaposlenih. Poleg tega je opaziti, da zaposlenim manjka motivacije za aktivnosti, ki so usmerjene k bolj zdravemu načinu življenja in zdravju na delovnem mestu.

Lokalna skupnost, v katero je Dom vpet, je prav tako podala svoje mnenje o družbeno odgovornem delovanju. Župan občine je izpostavil problematiko družbe današnjega časa: »Kot družba smo v današnjem času iztirili iz pravih smernic, zato je zelo pomembno delovanje Doma v družbeno odgovorni smeri, s čimer lahko Dom postavi nove parametre za življenje človeka in družbe na splošno. Številni managerski prijemi, usmerjeni zgolj v kapital, so namreč naredili veliko škode.« Župan je poudaril, kako pomembne so za Dom in podjetja na splošno vrednote, ki usmerjajo vsakodnevno poslovanje: »Večji poudarek bi morala podjetja namenjati vrednotam, med drugim tudi družini kot zdravemu temelju vsake družbe. Menim, da Dom to vrednoto uspešno živi, saj veliko poudarkov daje medgeneracijskemu povezovanju ter je tako primer dobre prakse sobivanja najmlajših in najstarejših generacij. Poleg tega je odprt za sodelovanje s širšo skupnostjo, saj organizira številna predavanja z družbeno usmerjeno tematiko (s področja paliativne oskrbe, nege starejših, vzgoje otrok, pomena vrednote družine).« Župan je med drugim izpostavil tudi pripravljenost Doma, da omogoča uporabo lastnih prostorov za širšo rabo lokalnih društev. »Opažamo pa, da bi se Dom lahko v večji meri posvečal tudi okoljskemu vidiku družbene odgovornosti, saj na tem področju v občini nismo zasledili večjih aktivnosti s strani Doma,« je z okoljsko problematiko nadaljeval župan občine. V nadaljevanju je poudaril, da je družbena odgovornost za lokalno skupnost zelo pomembna, saj brez tega ni kvalitetnega sobivanja: »Lokalna skupnost, v kateri Dom deluje, skuša spodbujati družbeno odgovorno delovanje tudi s sofinanciranjem raznih podjetij, vendar pa je ta interes glede na družbo še vedno premajhen. Zavedati se je treba, da družbena odgovornost ni vedno povezana s stroški, temveč so lahko veliko hujše posledice družbene neodgovornosti. Le-te ne vplivajo samo na okolje, temveč tudi na samo podjetje. Ugled, ki ga podjetje s tem izgubi, lahko povzroči izgubo ključnih delavcev in posledično njegov propad« (intervju z županom občine Logatec, 2018).

5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO DRUŽBENO ODGOVORNEGA DELOVANJA DOMA MARIJE IN MARTE

5.1 Vidik zaposlenih – predlogi za izboljšave družbeno odgovornih dejavnosti

Glede na rezultate, zbrane v raziskavi, bi bile v Domu potrebne predvsem izboljšave na področju spodbujanja in motiviranja zaposlenih za opravljanje dela, njihove vključenosti v poslovanje Doma in zavedanja o pomenu zdravja, tako na osebнем področju kot tudi na delovnem mestu. V nadaljevanju sem za omenjena področja pripravila predloge. Ti predlogi

bi Domu pomagali do večjega zadovoljstva zaposlenih in stanovalcev ter večje uspešnosti Doma (glej tabeli 7 in 8).

Tabela 7: Predlogi za izboljšave – vidik zaposlenih

Vidik zaposlenih	
Aktivnosti za izboljšave	Želeni učinek
Spodbujati pohvale in potrditve za dobro opravljeno delo na rednih sestankih kolektiva	Zadovoljni in motivirani zaposleni
Prenoviti vizijo in cilje Doma Omogočiti zaposlenim sodelovanje pri prenovi vrednot Doma	Zadovoljni in motivirani zaposleni Večja vključenost zaposlenih v poslovanje Doma
Spodbujati zdrav način življenja in krepitev zdravja na delovnem mestu (predavanja, zdrava prehrana, nakup službenih koles)	Bolj ozaveščeni in zdravi zaposleni

Vir: lastno delo.

Po mnenju zaposlenih Dom nima razvitih učinkovitih mehanizmov za spodbujanje in motivacijo pri delu. Iz pogovorov med izpolnjevanjem anketnega vprašalnika so zaposleni omenili, da so za svoje dobro delo premalokrat deležni pohvale. Potrditev, da dobro opravljajo svoje delo, jim veliko pomeni. Če zaposleni v večji meri prejema le kritike, kadar dela ne opravijo uspešno in dovolj kakovostno, posledično izgubijo potreben zagon za prihodnje delo. Zavedanje o tem je zato treba v večji meri posredovati vodstvu in to izvajati od najvišje ravni do najnižje. Poleg potrditve vodstva je velikega pomena tudi potrditev znotraj določene ravni – med zaposlenimi. Dom bi lahko to spodbujal na tedenski ali mesečni ravni, med rednimi sestanki z zaposlenimi, kjer bi na srečanju vsak povedal pozitivno mnenje glede določenega zaposlenega. Tako bi pohvale in potrditve za dobro opravljeno delo postale del kulture Doma. Poleg tega bi se zaposleni na ta način bolje spoznali in posledično bi se tudi komunikacija v Domu izboljšala. Zaposleni so v anketnem vprašalniku namreč odgovorili, da je komunikacija med zaposlenimi povprečna. Razlog za slabo komunikacijo pa naj bi bil v večji meri medsebojno nepoznavanje zaposlenih.

Glede strateških dokumentov, sem mnenja, da ima Dom dobro oblikovano poslanstvo, saj kratko in jedrnat določa, zakaj Dom obstaja in zakaj deluje. Vizija Doma je nekoliko slabše določena, saj nima časovnega okvira do kdaj jo želijo doseči. Prav tako menim, da bi bilo potrebno vizijo nekoliko bolj konkretno zapisati in si postaviti konkreten cilj kaj točno želijo v prihodnosti doseči. Medgeneracijsko središče so namreč že sedaj, zato bi lahko bila vizija bolj ambiciozna. Vrednote Doma se lepo povezujejo z njihovim glavnim namenom delovanja. Problematika Doma je tudi, da nima formalno zapisane strategije Doma, saj nimajo točno določene osebe, ki je zadolžena za omenjeno področje. Ker se problema zavedajo, so na tem področju začeli sodelovati s strateškimi strokovnjaki, vendar pa je ta proces še v začetni fazi. Cilji Doma so podrobno opisani v Akcijskem načrtu, vendar pa so težko merljivi, saj niso številčno ovrednoteni. Poleg tega manjka njihova časovna

opredelitev. Nadalje je za Dom zato priporočljivo, da nekoliko izboljša vizijo in cilje Doma, saj niso povsem ustrezno določeni. Posledično lahko pride do nejasne usmeritve vodstva in ostalih zaposlenih pri svojem delovanju. Zaposleni so v raziskavi izpostavili, da se ne počutijo dovolj vključene v poslovanje Doma. Njihovo mnenje je, da premalo sodelujejo pri oblikovanju vrednot in vizije Doma. Predlog za izboljšavo je torej, da definirajo nove vrednote, ki bi jih predlagali zaposleni Doma skupaj z vodstvom. Tako bi na rednem sestanku zaposlenih vsak zaposleni zapisal tri vrednote, ki po njegovem mnenju definirajo Dom oziroma, kaj je po njihovem mnenju pomembno za zavod, kjer delujejo. Na podlagi vseh predlogov bi tako izbrali najpogosteje zapisane vrednote, ki jih bi dodali k dosedanjim vrednotam in vključili v statut Doma.

Glede na slabo zainteresiranost zaposlenih za aktivnosti, ki spodbujajo zdrav način življenja, bi bile potrebne izboljšave tudi na tem področju. Promocija zdravja je proces, pri katerem ljudje zavestno skušajo izboljšati svoje zdravje, z vplivanjem na dejavnike, ki zdravstveno stanje lahko izboljšajo. Zdravje bi za posameznika moral biti način vsakodnevnega življenja in ne življenjski cilj. Dolžnost vsakega zaposlenega je, da sam poskrbi za svoje zdravje. Delodajalec pa mu lahko pri tem z raznimi aktivnostmi samo pomaga (Jelovčan, 2012). Na podlagi raziskave zaposleni v Domu za tovrstne aktivnosti niso pripravljeni žrtvovati svojega časa ali pa se jim to sploh ne zdi pomembno. Zato bi bilo potrebno v večji meri motivirati zaposlene in jim predstaviti pozitivne učinke zdravega načina življenja. Dom mora zato oblikovati učinkovit načrt promocije zdravja, ki sem ga razdelila v tri ključne kategorije. Na začetku je pomembno **informirati zaposlene**. V ta namen bi Dom organiziral predavanja s tematiko o zdravem načinu življenja in o zdravju na delovnem mestu. Omenjena predavanja bi moral izvajati večkrat letno. Za uspešno izpeljavo načrta promocije zdravja bi Dom oblikoval posebno skupino za zdravje, ki bi tovrstne aktivnosti organizirala, spodbujala, izvajala in usklajevala. V nadaljevanju bi Dom vpeljal ukrepe z vidika **zdravega prehranjevanja**. Zaposlenim bi omogočil zdrave zajtrke in malice (sadje, zelenjava) iz ekološke pridelave. Poleg tega bi načrtno začel izvajati projekt, pri katerem bi iz kuhinje Doma v čim večji meri izločil vse umetne dodatke in nekakovostno pridelano hrano. V interno glasilo, ki ga Dom sedaj že mesečno izdaja, pa bi vključili tudi rubriko, ki bi vključevala nasvete za zdravo prehrano, zdrave recepte za vsakdanjo rabo in obvestila o športnih in drugih dogodkih, namenjenih gibanju zaposlenih. Zadnja kategorija bi zajemala predvsem **gibanje zaposlenih**. Dom trenutno sicer že izvaja določene aktivnosti, namenjene promociji zdravja (organiziranje vsakoletnih športnih iger za zaposlene, tedenska telovadba znotraj organizacije). Poleg že vpeljanih aktivnosti bi lahko Dom spodbujal gibanje z nakupom službenih koles, ki bi zaposlenim omogočala prihod in odhod v službo. Ker gre pri negi starejših tudi za precej težko fizično delo, bi Dom več poudarka namenil telovadbi zaposlenih za izogibanje bolečin v hrbtenici (vaje za krepitev mišic, protibolečinska terapija) s fizioterapevtko, ki je sicer namenjena tudi stanovalcem. V ta namen bi tudi na LCD-zaslone, ki so že postavljeni po organizaciji, namestil nekajminutne gibalne vaje, ki bi jih zaposleni lahko izvedel med kratkim odmorom med delom. Vsako leto bi organizirali tudi

tek za zaposlene, h kateremu bi jih spodbudili z motivacijskimi nagradami (dodatni dan dopusta, praktične nagrade za prosti čas).

5.2 Vidik stanovalcev – predlogi za izboljšave družbeno odgovornih dejavnosti

Družbeno odgovorne dejavnosti na področju stanovalcev Doma bi bile usmerjene predvsem v spodbujanje komunikacije in druženja, saj rezultati kažejo, da zaposleni za to pogosto nimajo časa. Stanovalci pogosto potrebujejo osebo za pogovore o življenju, stik z naravo, duhovno oskrbo in drugo. Pomembna jim je dobrosrčnost, zmožnost pozornega poslušanja in osebno poznanstvo (Gedrih & Pahor, 2009). Raziskave kažejo, da na splošno v domovih pogosto primanjkuje negovalnega osebja, zato zaposleni nimajo časa še za pogovore in druženje s stanovalci oziroma je ta komunikacija nezadostna (Habjanič, 2011). V raziskavi ugotovljeno pomanjkljivo komunikacijo s stanovalci bi zato omogočili na druge načine, preko prostovoljcev in sodelovanjem z lokalnimi šolami in društvi. Dom bi se v večji meri povezal z Osnovno šolo 8 talcev Logatec, ki bi učence spodbudila k druženju s starejšimi. Ker gre že sedaj za medgeneracijski dom, je interakcija med starejšimi in mlajšimi še toliko večjega pomena. Dom sicer že sedaj veliko sodeluje z vrtcem, vendar pa se otroci iz vrta niso zmožni pogovarjati s starejšimi v takem smislu, kot to lahko počnejo učenci iz osnovne šole. Učenci bi tako imeli možnost, da se vključijo v družbeno odgovoren projekt, v katerem bi tedensko ali mesečno obiskovali stanovalce Doma ter z njimi izvajali razne aktivnosti ter se družili in pogovarjali. Učence bi k takemu projektu spodbudili z ugodnostmi pri pouku in z organiziranim letnim izletom za udeležence projekta. Poleg tega bi učence pritegnilo že dejstvo, da so vključeni v družbeno odgovoren projekt, na podlagi katerega pripomorejo k izboljšanju življenja stanovalcev. Drugi predlog vključuje več sodelovanja svojcev in zaposlenih. Z njihovo pomočjo bi izvedli projekt izpolnjevanja individualnih želja stanovalcev. S projektom bi stanovalci lahko izrazili svoje posebne želje (obisk domačega kraja oziroma rojstne hiše, sprehod, ogled koncerta ali filma iz mladosti in drugo), svojci in zaposleni pa bi jih izpolnili. Na ta način bi Dom v večji meri vključil svojce, stanovalcem pa omogočil večjo možnost izbire pri preživljanju časa v Domu.

Tabela 8: Predlogi za izboljšave – vidik stanovalcev

Vidik stanovalcev	
Aktivnosti za izboljšave	Želeni učinek
Spodbujati komunikacijo in druženje s stanovalci – sodelovanje z učenci osnovne šole in prostovoljci	Bolj kakovostno preživljanje starosti
Izpolnjevati individualne želje stanovalcev	Bolj kakovostno preživljanje starosti

Vir: lastno delo.

Menim, da je nujno v čim večji meri preprečiti miselnost, da je dom starejših le »odlagališče« onemoglih, kjer ni prostora za srečno življenje (Imperl, 2014). Zato je potrebno otroke in

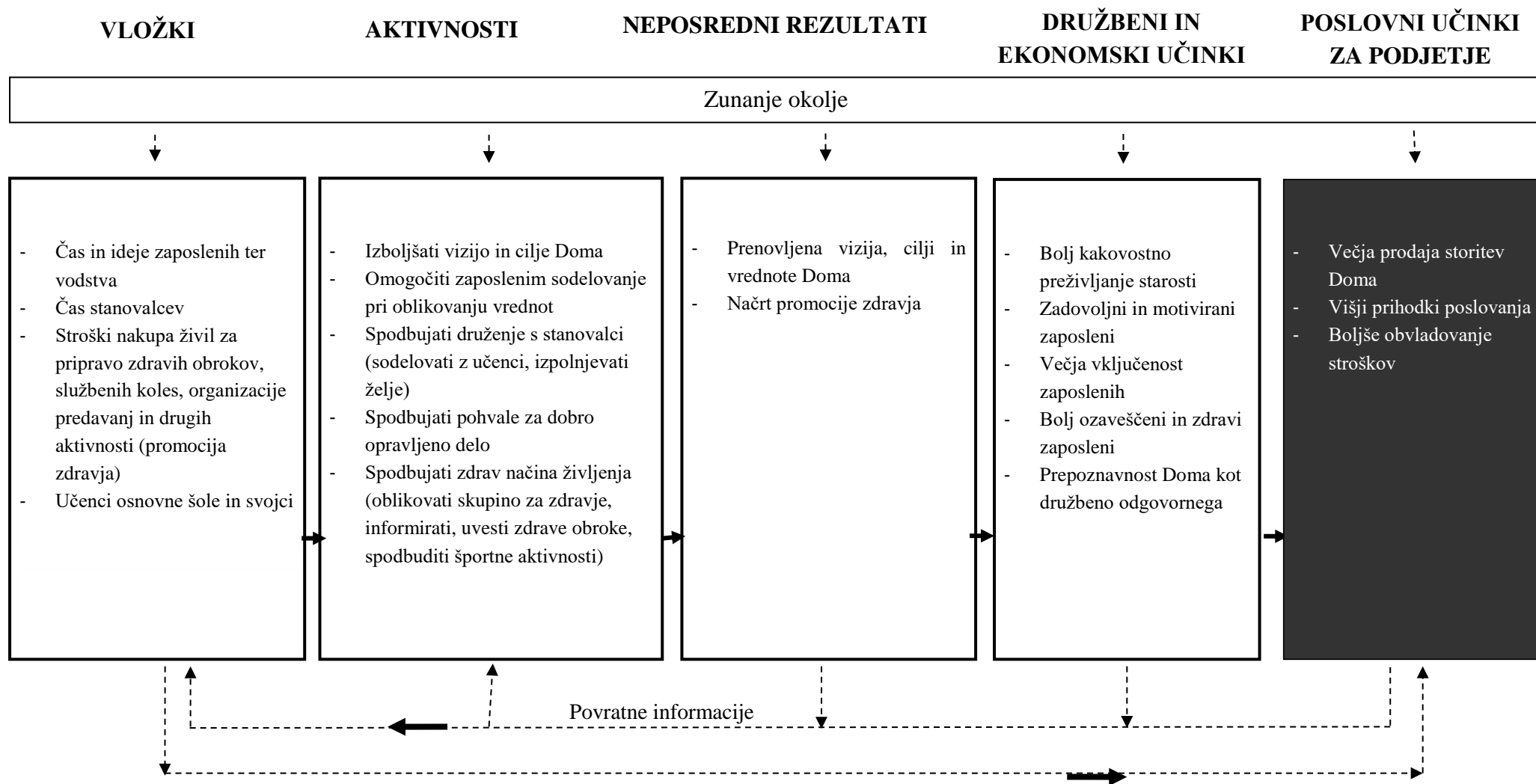
mladostnike že zelo zgodaj spodbujati k aktivnostim, ki bi izboljšale bivanje v domovih in posledično omogočile srečno življenje tudi v starejših letih. Naloga vodstva Doma je zato, da se v čim večji meri potruzi stanovalcem omogočiti, kar si želijo in potrebujejo.

5.3 Predlog logičnega modela družbeno odgovornih dejavnosti in učinkov Doma

Po podatkih, pridobljenih v raziskavi, lahko za izbrani Dom oblikujem logični model družbeno odgovornega delovanja (glej sliko 4). Večje družbeno odgovorno delovanje Doma lahko dosežemo s skrbno izbranimi vložki, aktivnostmi, neposrednimi in posrednimi rezultati ter posledično dosežemo zelene družbene učinke. Pregled delovanja predstavlja slika 18, kjer je oblikovan logični model družbene odgovornosti Doma (prirejeno po modelu Epstein & Rejc Buhovac, 2014).

Osnovne aktivnosti so vezane na odnose s stanovalci ter na boljše počutje in delovanje zaposlenih Doma. Poudarek je na promociji zdravja in zdravju namenjenih aktivnosti ter večji vključenosti zaposlenih. Doseženi rezultati se delijo na neposredne in posredne, ki so naši zeleni družbeni učinki. Celoten proces ima končni vpliv tudi na poslovni vidik podjetja. Pomembno je zavedanje, da ima posamezna postavka logičnega modela vpliv na naslednjo postavko, ves čas izvajanja pa moramo spremljati tudi povratne informacije, da lahko pravočasno izvedemo ustrezne prilagoditve oziroma sproti spremljamo uspešnost izboljšane delovanja Doma.

Slika 18: Logični model družbene odgovornosti Doma



Vir: Prirejeno po Epstein & Rejc Buhovac (2009).

a) VLOŽKI

Zelo pomemben vložek so zaposleni in stanovalci, ki imajo veliko vlogo pri aktivnostih, ki jih bo Dom izvajal. Prav tako so pomemben vložek stroški, ki jih bo Dom imel predvsem z nakupom zdrave hrane, nakupom službenih koles ter organizacijo predavanj. Ker stanovalcem manjka komunikacije, so pomemben vložek tudi učenci osnovne šole, s katerimi se bo Dom povezal, ter svojci stanovalcev.

b) AKTIVNOSTI

Vsaka družbeno usmerjena organizacija mora definirati družbeno odgovorno naravnano poslanstvo, vrednote in vizijo, ki so prvi vložek v proces družbeno odgovornega delovanja. Vse omenjeno ima Dom že definirano, predlagala bi le prenovo vrednot Doma, saj so bile določene brez vključitve ključnih deležnikov. Prav tako je slabo zapisana tudi vizija Doma. Zaposleni so jasno izrazili, da niso dovolj vključeni v poslovanje Doma in da niso mogli sodelovati pri oblikovanju vrednot. Zato imajo manjšo motivacijo za delo. Dosedanje vrednote Doma je oblikovalo vodstvo. Predlagam prenovo vrednot z vključitvijo zaposlenih. Poleg strateških ciljev bi bilo priporočljivo določiti tudi letne cilje. Na podlagi dobro zasnovanega poslanstva, vrednot in vizije lahko Dom določi merljive strateške cilje in logično strategijo, ki določa natančno pot, kako te cilje doseči. Vizija Doma je tudi v prihodnje delovati kot medgeneracijsko središče, ki povezuje ljudi v razširjeno družino, v kateri bodo živeli v spoštljivem odnosu, in to vsi, od najmlajših do najstarejših. Vizija bi morala biti bolj kratko in jedrnato zapisana ter časovno opredeljena. Moj predlog za vizijo je: V letu 2025 bo Dom Marije in Marte najbolj pristen in kakovosten medgeneracijski in družbeno odgovoren dom v Sloveniji. Preostale aktivnosti so določene glede na zelene izboljšave na področju bivanja stanovalcev in počutja zaposlenih. Dom mora v večji meri spodbujati komunikacijo in druženje s stanovalci. Ker zaposleni za pogovor velikokrat nimajo časa zaradi obilice drugega dela (nega in oskrba), bi za pogovor in druženje v večji meri aktivirali prostovoljce, s katerimi Dom že sodeluje. Prostovoljci že sedaj organizirajo določene delavnice in tedenska druženja. Morali pa bi jih še v večji meri spodbuditi, da bi izmenično obiskovali stanovalce po sobah in dnevnih prostorih za druženje ter se z njimi pogovarjali. Poleg prostovoljcev pa bi se Dom lahko povezal tudi z nekoliko mlajšo generacijo. Gre namreč za medgeneracijski dom, ki že sedaj veliko sodeluje z otroki iz vrtca. Otroci velikokrat obiščejo stanovalce in se skupaj igrajo. Ker pa so premajhni za pogovore, bi se Dom lahko povezal tudi z bližnjo osnovno šolo in v ta namen spodbudil osnovnošolske otroke, da bi v okviru dodatne dejavnosti obiskovali starejše in jim krajšali čas, ter na ta način tudi spoznavali, kakšno je bilo življenje nekoč. Učence bi k tovrstni dejavnosti spodbudili z izletom, ki bi ga konec leta organiziral Dom, v zahvalo za trud in sodelovanje. Druga predlagana aktivnost je bolj usmerjena na sodelovanje svojcev in zaposlenih. S sodelovanjem obeh deležnikov bi izvedli projekt izpolnjevanja individualnih želja stanovalcev. Projekt bi omogočal, da stanovalci izrazijo svoje posebne želje (obisk domačega kraja oziroma rojstne hiše, sprehod, ogled koncerta ali filma iz njihove mladosti in drugo) svojci in zaposleni, pa bi jim to omogočili. Cilj je, da Dom v večji meri vključi

tudi svoje in s tem izboljša počutje stanovalcev, saj so pogosto osamljeni. Hkrati pa bi stanovalci na ta način obujali svoje spomine na mladost in počeli to v čemer uživajo.

Ker zaposleni menijo, da njihovo delo ni dovolj cenjeno, bi moral vsak vodja odkrit pogovor in pohvalo, če je na mestu, vpeljati v svoj vsakdan. Zaposleni bodo imeli več motivacije in delo bo bolje opravljeno. Za uspeh te aktivnosti je torej ključna aktivna vloga vodstvenega kadra oziroma vodenje z zgledom. Sistem pohval za dobro opravljeno delo bi lahko uvedli kot splošen način komuniciranja, da bi se tudi zaposleni med seboj pohvalili, kadar bi pri sodelavcu opazili dobro opravljeno delo.

Z vidika promocije zdravja bi Dom moral v večji meri spodbujati zdrav način življenja in pomen zdravja na delovnem mestu. V ta namen bi Dom oblikoval skupino za zdravje, ki bi skrbela za tovrstne aktivnosti ter oblikovala načrt promocije zdravja. Skupino za zdravje bi sestavljali samoiniciativni zaposleni. Na začetku bi morali zaposlene informirati o pomenu zdravja ter kako jim lahko to koristi pri delu in na splošno v življenju. Poleg obveznih predavanj s tematiko varstva pri delu, bi Dom med letom organiziral še dodatna predavanja o zdravem načinu življenja, pomenu gibanja, zdravi prehrani, tehnikah zmanjševanja stresa in podobno. Na področju zdrave prehrane bi nadalje Dom uvedel zdrave zajtrke in malice, tako da bi zaposleni brezplačno čez dan dobili sveže sadje. Ponudili bi tudi domače pripravljene čaje iz nabranih zelišč, namesto kupljenih čajev z vrsto umetnih dodatkov. Poleg tega bi poskušali načrtno iz kuhinje odstraniti čim več umetnih dodatkov in bi hrano kupovali zgolj pri ekoloških ponudnikih, lokalnih kmetih. Ker je poleg Doma še nekaj prostega zemljišča, bi ga lahko namenili tudi lastni pridelavi zelenjave ter se s tem izognili dodatnim stroškom nakupa zelenjave. Obdelovanje zemlje bi bilo enostavno s pomočjo prostovoljcev, ki jih je v Domu kar precej. Za več gibanja zaposlenih bi Dom spodbujal prihod na delo peš ali s kolesom pri tistih zaposlenih, kjer je to mogoče. Za ta namen bi nakupil tudi nekaj službenih koles, ki bi jih zaposleni lahko uporabljali po potrebi. Tako bi aktivirali projekt »S kolesom ali peš na delo«. Za večjo motivacijo bi zainteresiranim lahko podarili tudi manjše nagrade za spodbudo. Poleg omenjenih aktivnosti bi se Dom lahko tudi v večji meri osredotočil na organiziranje raznih športnih dogodkov, kot je tek zaposlenih, skupno kolesarjenje in podobno. Na ta način bi se tudi zaposleni v večji meri povezali in bi tako izboljšali medsebojno komunikacijo, ki je bila v raziskavi tudi omenjena kot nekoliko slabša.

c) NEPOSREDNI REZULTATI

Neposredni rezultat, dosežen na podlagi izvedenih aktivnosti, so prenovljena vizija in cilji ter vrednote Doma, ki jih predlagajo zaposleni, saj so bile prvotno določene brez njihove vključitve. Poleg tega pa tudi načrt promocije zdravja, oblikovan s pomočjo nove skupine za zdravje.

d) DRUŽBENI IN EKONOMSKI UČINKI

Z izboljšano vizijo in cilji Doma, ki jih bodo poleg vodstva jasno razumeli tudi ostali zaposleni, se bo izboljšalo zadovoljstvo zaposlenih in celotne organizacije. Tako bodo namreč imeli bolj jasno usmeritev v kateri smeri organizacija želi iti.

S povečano komunikacijo ter izpolnjevanjem osebnih želja se bodo stanovalci počutili bolj pomembne in ne bodo imeli občutka zapostavljenosti. Otroci jim bodo prinesli svojo mladostno energijo in v njih prebudili spomine na leta mladosti. S tem ko bodo lahko otrokom pripovedovali zgodbe in jim dali kakšen koristen nasvet, se bodo počutili bolj koristne. S tem se jim bo izboljšala kakovost preživljanja starosti, ki je zaradi številnih bolezni že tako precej težka. Za stanovalce je to zagotovo velika dodana vrednost, saj se drugače v Domu, kjer nimajo svoje družine in sorodnikov, velikokrat lahko počutijo zapuščene in osamljene.

S spodbujanjem zaposlenih, da večkrat podajo svoje predloge in mnenje, ter s pozitivno potrditvijo in pohvalo s strani vodstva, ko si to zaslužijo, bo Dom dosegel večje zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih. Poleg tega bodo imeli občutek večje vključenosti v organizacijo, v kateri vsakodnevno delujejo. Občutek pripadnosti jim bo pomagal pri uspešnem opravljanju dela tudi v prihodnje ter jih spodbujal, da bodo z veseljem hodili na delo, kjer se čutijo cenjene in zaželene.

S številnimi aktivnostmi na področju zdravja bo učinek na zaposlene predvsem večja ozaveščenost in posledično bolj zdravi zaposleni. To jim bo koristilo tako na delovnem mestu kot tudi v zasebnem življenju. Ker se bodo več gibali in bolj zdravo prehranjevali, se bo njihovo splošno počutje izboljšalo. Zmanjšalo se bo namreč število prehladov, bolezni in slabega počutja zaradi večjega zavedanja, kaj njihovo telo potrebuje za zdrav razvoj. Velikokrat je namreč težava v nevednosti, zato je zelo pomembno informiranje zaposlenih. Že samo zavedanje je velikokrat lahko motivacija za bolj zdrav način življenja, ki se obrestuje na dolgi rok.

Vsi zgornji posredni rezultati bodo zaradi pozitivnih učinkov vplivali na prepoznavnost Doma kot družbeno odgovornega. Dom bo namreč s številnimi aktivnostmi poskrbel za svoje ključne deležnike (stanovalce in zaposlene) ter za njihovo boljše počutje.

e) POSLOVNI UČINKI ZA PODJETJE

Učinkovito finančno poslovanje je predpogoj za uspešno družbeno odgovorno delovanje. Finančna sredstva so pomemben vir, s pomočjo katerega organizacije lažje dosežejo zelene družbeno odgovorne cilje (Kores, 2016). Zato ne smemo povsem zanemariti poslovnih učinkov, ki so za podjetje prav tako pomembni. Seveda pa družbeno odgovorne prakse ne vodijo vedno do velikih zaslužkov. Še posebej na kratek rok je podjetje lahko zato v primanjkljaju, saj počne nekaj dobrega za družbo, okolje oziroma ekonomijo, hkrati pa s temi aktivnostmi ni zmožno proizvesti nikakršnega dobička za podjetje. Je pa pomembno za podjetje, da jasno določi cilje, ki se mu bodo, zaradi družbeno odgovornega delovanja, na dolgi rok tudi finančno splačali (Ermenc, Klemenčič & Rejc Buhovac, 2017, str. 194).

Zaradi doseženih pozitivnih družbenih učinkov se bo povečala prodaja storitev Doma oziroma se bo povečalo zanimanje in število prošenj za bivanje v Domu. Kapacitete so sicer omejene, tako da bo moral Dom v prihodnje razmišljati o širitvi prostorov v primeru velikega povečanja povpraševanja. Prepoznavnost Doma kot družbeno odgovornega zaradi socialnega vidika do stanovalcev in zaposlenih bo namreč pozitivno vplivala na njegovo publiciteto. Posledično lahko pričakujemo, da se bodo Domu povečali prihodki iz poslovanja.

Zaradi bolj zadovoljnih in zdravih zaposlenih se bo zagotovo zmanjšala tudi fluktuacija in absentizem zaposlenih. To vpliva na nižje stroške uvajanja novih zaposlenih in nadomeščanja odsotnosti. Zato lahko pričakujemo tudi boljše obvladovanje stroškov Doma. V primeru uvedbe lastne pridelave ekološko pridelane hrane lahko tudi z vidika nakupa teh surovin pričakujemo nekoliko nižje stroške poslovanja.

5.4 Predlog metodologije za merjenje učinkov družbeno odgovornih dejavnosti Doma

Če želimo oceniti uspešnost zastavljenih ciljev, je potrebno dosežene rezultate spremljati, analizirati in meriti. Za merjenje učinkov družbeno odgovornih dejavnosti je ključno, da podjetje oblikuje ustrezne kazalce za merjenje. Pri tem je pomembno, da izberemo kazalce, ki predstavljajo naše izbrane cilje ter so merljivi. Pomembna je primerjava rezultatov in učinkov v času, na podlagi česar je razvidna izboljšava v družbeno odgovornem delovanju, ki smo jo dosegli (Kralj, 2009). Tabela 9 prikazuje predloge kazalcev za Dom. Kazalci so razviti za vsak posamezen korak v modelu družbene odgovornosti; za vložke, aktivnosti, neposredne rezultate ter družbene in poslovne učinke. Pri predlaganih vložkih in aktivnostih bi bilo sicer smiselno, da Dom formalno kontrolo kazalcev minimalizira, kjer je to mogoče. Glede na polno zasedenost zaposlenih tekom delovnega časa bi zato predlagala manj formalne kontrole in več pogovorov.

Tabela 9: Predlog možnih kazalcev za merjenje uspešnosti družbeno odgovornih dejavnosti Doma

Vložki	Kazalci
Vodstvo in ostali zaposleni	Dejanske ure sodelovanja glede na planirane
Stanovalci	Število sodelujočih stanovalcev glede na število planiranih
Učenci osnovne šole	Število sodelujočih učencev
Stroški nakupa hrane, službenih koles, organizacije predavanj	Dejanski stroški nakupa glede na planirane
Aktivnosti	Kazalci
Spodbujati komunikacijo in druženje s stanovalci	Število aktivnosti, ki spodbujajo komunikacijo in druženje s stanovalci
Izpolnjevati individualne želje stanovalcev	Število uspešno izpolnjenih individualnih želja
Sodelovati z učenci osnovne šole in prostovoljci	Število obiskov stanovalcev / število skupnih aktivnosti, ki redno potekajo
Spodbujati pohvale in potrditve za dobro opravljeno delo	% zaposlenih, ki se počutijo bolj uspešne in cenjene pri delu
Omogočiti zaposlenim sodelovanje pri oblikovanju vrednot Doma	% zaposlenih, ki sodelujejo pri oblikovanju vrednot Doma
Izboljšati vizijo in cilje Doma	Jasnost, razumljivost in časovna usmeritev vizije in ciljev
Izbor vrednot, ki definirajo Dom na podlagi predlogov zaposlenih	Uspešno podani predlogi zaposlenih za vrednote Doma
Spodbujati zdrav načina življenja in zdravje na delovnem mestu	Število novo vpeljanih aktivnosti za promocijo zdravja
Oblikovati skupino za zdravje	% odzivnosti zaposlenih, ki so pripravljeni na vključitev v skupino
Informirati zaposlene o pomenu zdravja (organizirati predavanja)	Število izvedenih predavanj na leto s to tematiko
Uvesti zdrave zajtrke in malice ter ekološko hrano	Količina porabljenega sadja ter druge zdrave hrane
Nakupiti službena kolesa	Število kupljenih službenih koles
Vpeljati projekt »S kolesom ali peš na delo«	% zaposlenih, ki med letom prihajajo na delo peš ali s kolesom
Neposredni rezultati	Kazalci
Prenovljena vizija, cilji in vrednote Doma	% zaposlenih in stanovalcev, ki se lahko poistoveti z vrednotami Doma
Načrt promocije zdravja	Oblikovan načrt promocije zdravja

se nadaljuje

Tabela 9: Predlog možnih kazalcev za merjenje uspešnosti družbeno odgovornih dejavnosti Doma (nadaljevanje)

Družbeni in ekonomski učinki	Kazalci
Boljše počutje stanovalcev	% zadovoljnih stanovalcev % novo pridobljenih prošenj
Zadovoljni in motivirani zaposleni	% zmanjšanja neto fluktuacije Absentizem zaposlenih
Večja vključenost zaposlenih	% zaposlenih, ki se počutijo bolj vključene v poslovanje Doma
Bolj ozaveščeni in zdravi zaposleni	% zaposlenih, ki poznajo pozitivne učinke aktivnosti zdravja na delu % zmanjšanja odsotnosti zaposlenih zaradi boleznih
Prepoznavnost Doma kot družbeno odgovorno	% rasti pozitivne publicitete % anketiranih, ki Dom prepoznavajo kot družbeno odgovorno podjetje
Poslovni učinki	Kazalci
Večja prodaja storitev podjetja	% rasti prodaje storitev % rasti prošenj za bivanje v Domu
Boljše obvladovanje stroškov	% zmanjšanja stroškov
Višji prihodki poslovanja	% rasti prihodkov

Vir: lastno delo.

Kazalce za vložke, aktivnosti in neposredne rezultate je nekoliko lažje postaviti, saj so omenjeni koraki lažje merljivi. Merimo lahko namreč konkretne vložke, izvedene aktivnosti in rezultate. Težava se za podjetje lahko pojavi pri oblikovanju kazalcev za družbene učinke, saj so ti težje merljivi. Tu je potrebno izbrati čim bolj ustrezne kazalce, ki bodo v največji meri pokazali učinek, ki smo ga želeli doseči. Posebej pri socialnem vidiku družbene odgovornosti je lahko izbira kazalcev otežena zaradi merjenja počutja, zadovoljstva in drugih sprememb v življenju ljudi. Posamezniki si lahko različno razlagajo izboljšano počutje in večje zadovoljstvo, prav tako tudi večjo ozaveščenost glede zdravja. V ta namen je potrebno jasno definirati, kaj pomeni, da zaposleni poznajo pozitivne učinke zdravja pri delu, kar dosežemo z jasno postavljenimi kriteriji, ki to določajo.

Boljše počutje stanovalcev po uvedbi družbeno odgovornih aktivnosti bi najlažje izmerili s pomočjo anketnega vprašalnika in na podlagi njegove analize ocenili, za koliko % se je povečalo njihovo zadovoljstvo. Poleg tega bi lahko bilo merilo tudi izboljšana pozitivna publiciteta Doma glede kakovostne oskrbe stanovalcev ter na podlagi tega povečanje števila prošenj med letom za vstop novih stanovalcev v Dom.

Če bi se povečalo zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih, bi se to odražalo v manjšem izostajanju z dela. Zato bi ta učinek lahko izmerili s spremembo v % zmanjšanju fluktuacije in absentizma zaposlenih. Večjo vključenost zaposlenih bi izmerili z anketnim vprašalnikom izvedenim enkrat letno. Hkrati bi lahko z vprašalnikom merili tudi njihovo zadovoljstvo.

Promocijo zdravja bi spremljali s pomočjo števila izvedenih aktivnosti skozi leto. Prav tako pa s pomočjo kazalca, s katerim bi merili % zaposlenih, ki so bolj ozaveščeni, kar pomeni,

da poznajo pozitivne učinke zdravega načina življenja (s pomočjo intervjujev in vprašalnikov). Poleg tega večjo ozaveščenost lahko spremljamo preko % zaposlenih, ki se udeležujejo predavanj, tedenske telovadbe, uživajo brezplačno sadje in domače pripravljene čaje ter uporabljajo službena kolesa za prihod na delo oziroma odhod z dela. Prav tako je pokazatelj bolj zdravih zaposlenih tudi % zmanjšanja odsotnosti zaposlenih zaradi bolezni.

Zaradi vseh doseženih socialno usmerjenih učinkov bi dosegli tudi končni učinek večje prepoznavnosti Doma kot družbeno odgovornega. Omenjeni učinek bi dokazali z % rasti pozitivne publicitete Doma. Kazalec bi meril razmerje med pozitivno publiciteto Doma v letu pred izvedenimi aktivnostmi in v letu po izvedenih aktivnostih. Poleg tega bi lahko končni učinek izmerili tudi z anketnim vprašalnikom, s katerim bi analizirali % anketiranih, ki prepoznajo Dom kot družbeno odgovorno podjetje. Določene družbene učinke lahko seveda ovrednotimo tudi finančno, vendar menim, da glede na naravo družbenih učinkov, ki jih v danem primeru merimo, finančno vrednotenje ni ključnega pomena. Vprašati se moramo, ali je finančno vrednotenje pravo merilo za merjenje učinkov, kot je na primer večje zadovoljstvo stanovalcev, boljše zdravje zaposlenih in podobno. Gre namreč za spremembe v kakovosti življenja deležnikov Doma. Nadalje pa lahko seveda finančno merimo poslovne učinke, ki jih posledično dosežemo (povečanje prihodkov, zmanjšanje stroškov) zaradi uspešno doseženih družbenih učinkov. Če želi organizacija delovati uspešno, mora vsekakor tudi finančno uspešno poslovati.

Z izdelavo magistrskega dela sem dobila želene odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja:

- 1. Ali Dom uspešno dosega vse vidike družbene odgovornosti, ki jih pričakujejo ključni deležniki podjetja?** Dom zaenkrat dokaj uspešno dosega socialni vidik družbene odgovornosti, saj so deležniki mnenja, da je Dom v večini primerov socialno odgovoren. Na okoljskem in ekonomskem področju Dom ni tako aktiven, vendar pa deležniki niso izrazili večjih pričakovanj glede tega vidika družbene odgovornosti.
- 2. Katere izboljšave na socialnem, okoljskem in ekonomskem področju potrebuje Dom?** Socialni vidik družbene odgovornosti lahko Dom izboljša predvsem z izboljšanjem kakovosti življenja starostnikov, večjim zadovoljstvom in motiviranostjo zaposlenih, večjo vključenostjo zaposlenih v poslovanje Doma ter z bolj ozaveščenimi in zdravimi zaposlenimi. S tem bo Dom povečal svojo prepoznavnost kot družbeno odgovorno podjetje.
- 3. Kakšni so ukrepi, ki jih lahko Dom izvede za dosego teh izboljšav?** Oblikovani so bili predlogi za ukrepe na socialnem področju družbene odgovornosti, saj je glede na mnenje deležnikov ta vidik najpomembnejši. Dom naj stanovalce v večji meri poveže z učenci osnovnih šol ter svojci. Spodbujati naj začne pohvale in potrditve za dobro opravljeno delo, z namenom boljšega zadovoljstva zaposlenih. Zaposlene naj vključi v oblikovanje vrednot Doma. Za boljše zdravje zaposlenih, naj začne izvajati načrt promocije zdravja (organiziranje predavanj, uvedba zdrave prehrane, spodbujanje športnih aktivnosti). Lokalna skupnost je izrazila željo po večji aktivnosti Doma z

okoljskega vidika družbene odgovornosti, saj Dom tu ni dovolj aktiven. Potrebno bi bilo predvsem razmisliti o zmanjšanju onesnaževanja z odpadki, ki so v Domu precej obsežni zaradi velike porabe pleníc.

- 4. Na kakšen način lahko domovi starejših merijo uspešnost izpeljanih ukrepov na področju družbene odgovornosti?** Boljše počutje stanovalcev lahko Dom meri z anketnimi vprašalniki. Podobno v javnostih lahko meri preko pozitivne publicitete, učinke pa lahko preveri s povečanim številom prošenj med letom. Večje zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih lahko meri s fluktuacijo in absentizmom zaposlenih. Večje zadovoljstvo lahko meri tudi z anketnim vprašalnikom, s katerim lahko preveri tudi večjo vključenost zaposlenih. Večjo ozaveščenost lahko prav tako meri z intervjuji in vprašalniki. Zdravje zaposlenih pa lahko meri z absentizmom. Večjo ozaveščenost lahko spremljamo tudi preko % zaposlenih, ki se udeležujejo predavanj, tedenske telovadbe, uživajo brezplačno sadje in domače pripravljene čaje ter uporabljajo službena kolesa za prihod na delo oziroma odhod z dela. Prav tako lahko večje zdravje zaposlenih meri s spremembo v % zmanjšanju odsotnosti zaposlenih zaradi bolezni.

SKLEP

Družbena odgovornost je zagotovo zelo pomembna tema za vsa podjetja in organizacije, ki želijo tudi v prihodnje uspešno poslovati in rasti. Vodstvo podjetij se vse bolj zaveda pomembnosti vključevanja tematike družbene odgovornosti v svoje poslovanje in si želi sprememb na tem področju. Poleg teorije, ki potrjuje pomen družbeno odgovornega delovanja, sem skozi analizo lahko tudi v praksi potrdila njen pomen na primeru zavoda Dom Marije in Marte. Dom sicer omenjenega področja še ne pozna dobro, kljub temu pa so rezultati v povprečju pokazali, da Dom v večji meri deluje družbeno odgovorno. Dom ima premalo izkušenj in znanja s poznavanjem termina družbena odgovornost, kar pa ne pomeni, da do sedaj ni deloval družbeno odgovorno. Rezultati so pokazali, da Dom potrebuje jasno oblikovano strategijo oziroma pot, po kateri se bo ravnal in še v večji meri izboljševal družbeno odgovorno delovanje, predvsem na področjih, kjer je to šibko.

Ker gre za socialno ustanovo, katere ključna dejavnost je skrb za starejše, je pri njih zelo pomemben socialni vidik družbene odgovornosti. Posledično sem se osredotočila predvsem na izzive, ki jih Dom lahko izboljša s tega vidika družbene odgovornosti. Dom je glede na mnenje vseh deležnikov v večji meri oziroma v večini primerov družbeno odgovoren. Z vidika stanovalcev je opaziti, da so s svojim bivanjem, nego in oskrbo zelo zadovoljni. Stanovalcem manjka le več socialnega stika in pogovora. Želijo si več občutka, da je zaposlenim in drugim deležnikom Doma mar za njih in jim namenijo svoj čas tudi za pogovor. Dom lahko to reši z večjim povezovanjem z lokalno skupnostjo – konkretno z učenci lokalne osnovne šole. Zaposleni namreč zaradi svojih delovnih zadolžitev težko čas namenijo še pogovoru. Z vključitvijo učencev v druženje s stanovalci se bodo stanovalci

počutili bolj cenjene in pomembne, poleg tega pa bi učenci že v mladih letih spoznali, kako pomemben je čut za starejše. Poleg tega je lahko rešitev tudi v boljšem povezovanju s svojci s pomočjo zaposlenih Doma. S sodelovanjem svojcev in zaposlenih, bi stanovalcem s posebnim projektom izpolnjevali osebne želje ter jim tako namenili več svojega časa, stanovalci pa se ne bi počutili tako osamljene.

Dom je nekoliko manj družbeno odgovoren do zaposlenih, saj so mnenja, da so premalo vključeni v poslovanje Doma. Poleg tega jim manjka motivacija za delo in so posledično nezadovoljni. Večja težava je tudi nezainteresiranost zaposlenih za aktivnosti namenjene zdravemu načinu življenja. Zaposlenim se to sicer zdi pomembno, vendar pa niso pripravljeni žrtvovati svojega časa za ta namen. Za večjo vključenost zaposlenih lahko vodstvo Doma prenovi vrednote Doma tako, da bodo pri njihovi sestavi sodelovali tudi zaposleni. Večjo motiviranost za delo in posledično večje zadovoljstvo pri delu lahko vodstvo Doma doseže s spodbujanjem pohval za dobro opravljeno delo. S pozitivnim odzivom vodstva na dobro opravljeno delo dosežemo večjo motiviranost zaposlenih, da stremijo k temu. Na ta način se namreč čutijo bolj uspešne, sposobne in pomembne. Aktivnosti, ki jih mora vodstvo Doma izvesti za večjo vključenost zaposlenih k promociji zdravja, so predvsem oblikovanje skupine zaposlenih, ki bo spodbujala in skrbela za aktivnosti namenjene zdravju. Skupina bi skrbela za uspešno vpeljavo predavanj, zdravih malic in športno usmerjenih aktivnosti za zaposlene.

Pomembno pri uspešni vpeljavi družbeno odgovornih aktivnosti je, da vodstvo Doma ves čas spremlja in usmerja uspešnost izvedbe zastavljene strategije. Po potrebi pa jo nato prilagaja in izvaja ustrezne ukrepe. Ob uspešni izvedbi strategije bo Dom dosegel zastavljene družbene učinke večje vključenosti zaposlenih, večje motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih, večje ozaveščenosti in bolj zdravih zaposlenih ter bolj kakovostnega preživljanja starosti pri stanovalcih. Dom Marije in Marte bo tako v večji meri prepoznano kot družbeno odgovorna organizacija s strani vseh deležnikov Doma in širše družbe.

LITERATURA IN VIRI

1. Aleš, D. (2015). *Predlog merjenja družbenih učinkov na primeru projekta Ljubljana – pametno mesto* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Babič, F. S., & Biloslavo, R. (2011). *Corporate sustainability reporting: Opportunities and challenges in a post-transition country*. Portorož: Proceedings of the 12th management international conference.
3. Bajec, T. (2015). *Merjenje učinkov družbeno odgovornih projektov: primer Si.mobil in »Žur z razlogom«* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Barrow, C. J. (2000). *Social impact assessment: An introduction*. London: Arnold.

5. Bavec, C. (2012). Social responsibility and professional ethics in management: some empirical evidences at country levels. *Managing global transitions*, 10(4), 361–377.
6. Bing, E. G., & Epstein, M. J. (2013). *Pharmacy on a bicycle. Inovative solutions for global health and poverty*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
7. Blowfield, M. & Murray, A. (2008). *Corporate responsibility: A critical introduction*. United Kingdom: Oxford university press.
8. Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Iowa: University of Iowa press.
9. Brandon, P. & Lombardi, P. (2005). *Evaluating sustainable development*. United Kingdom: Blackwell.
10. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Carroll, A. B., (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, july-august, str. 39–48.
12. Certifikat Družini prijazno podjetje. (2017). *O certifikatu*. Pridobljeno 3. oktobra 2017 iz <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/>
13. Commission of the European Communities. (2001). *Green paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
14. Commission of the European Communities (2011, 25. oktober). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions. Pridobljeno 8. septembra 2017 iz <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>
15. Cone, LLC (2007). *Cone research report: Cone cause evolution & environmental survey*. Boston: Cone, LLC.
16. Consulta.si. (2017). *Družbena odgovornost v Sloveniji – nagrada HORUS*. Pridobljeno 2. oktobra 2017 iz <http://www.consulta.si/novice/druzbena-odgovornost-v-sloveniji-nagrada-horus/977>
17. Davila, T., Epstein, M. J., Shelton, R. (2006). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
18. Delo. (2017). *Milijonski dobički domov za starejše*. Pridobljeno 2. oktobra 2017 iz <http://www.delo.si/novice/slovenija/prevec-zaracunana-oskrba-koristi-drzavi.html>
19. Department of economic and social affairs. (2017). *World population prospects: Key findings & advance tables*. New York: United Nations, Department of economic and social affairs, Population division.
20. Dom Marije in Marte. (2011). *Ob 20. obletnici Miklavževega vrta in Doma Marije in Marte*. (interno gradivo). Logatec: Dom Marije in Marte.
21. Dom Marije in Marte. (2016). *Ob 25. obletnici Miklavževega vrta in Doma Marije in Marte*. (interno gradivo). Logatec: Dom Marije in Marte.
22. Dom Marije in Marte. (2017). *Akcijski načrt*. (interno gradivo). Logatec: Dom Marije in Marte.

23. DOSOR dom starejših občanov Radenci. Pridobljeno 2. oktobra 2017 iz <http://www.dosor.si>
24. Drevenšek, M. (2005). Zbornik referatov 1.del. 6. *Konferenca kakovosti, Družbena odgovornost – danes, jutri ...*, Velenje: Društvo za kakovost in ravnanje z okoljem.
25. Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring business excellence*, 2(3), 18–22.
26. Epstein, M. J. (2017). Social impact 1967–2017. *IPADE business school*. Mehika: Universidad panamericana.
27. Epstein, M. J., & Birchard, B. (2000). *Counting what counts: Turning corporate accountability to competitive advantage*. New York: HarperCollins Publishers.
28. Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2009). *Performance measurement of not-for-profit organisations*. Mississauga: The society of management accountants of Canada.
29. Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
30. Epstein, M. J., & Roy, M.-J. (2003). Improving sustainability performance: specifying, implementing and measuring key principles. *Journal of general management*, 29(3), 1–23.
31. Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2014). *Measuring and improving social impacts: A guide for nonprofits, companies and impact investors*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
32. Ermenc, A., Klemenčič, M., & Rejc Buhovac, A. (2017). Sustainability reporting in Slovenia: Does sustainability reporting impact financial performance. V P. Horváth & M. J. Pütter (ur.), *Sustainability reporting in Central and Eastern European companies* (str. 181-197). Cham: Springer International Publishing AG.
33. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *Corporate Ethics and Corporate Governance*, part 4, 173–178.
34. Fridl, S. (2014). *Nasilje nad starejšimi: doživljanje nasilja in strategije soočenja z nasiljem* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Gedrih, M. & Pahor, M. (2009). Percepcija duhovnosti in duhovne oskrbe v domovih starejših občanov v Ljubljani – perspektivi stanovalcev in oskrbovalcev. *Obzornik zdravstvene nege*, 43(3), 191–200.
36. Golob, U. & Bartlett, J. L. (2007). Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public relations review*, 33(1), 1–9.
37. Golob, U. & Podnar, K. (2006). *Evropsko razumevanje družbene odgovornosti podjetja*. Pridobljeno 27. decembra 2017 iz <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=golob&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1>
38. Government of the Republic of Slovenia. (2017). *Promoting social responsibility*. Pridobljeno 8. junija 2018 iz

http://www.vlada.si/en/media_room/newsletter/slovenia_weekly/news/article/promoting_social_responsibility_60055/

39. Guidance on social responsibility ISO 26000:2010, 1st edition. (2010). Geneva: International Organization for Standardization.
40. Habjanič, A. (2011). Zdravstvena nega v domovih za starejše z vidika stanovalcev, sorodnikov in negovalnega osebja. *Obzornik zdravstvene nege*, 45(1), 39–47.
41. Horváth, P., Pütter, M. J. & Dagilienè, L. (2017). Status quo and future development of sustainability reporting in Central and Eastern Europe. *Journal of East European management studies*, 22(2), 221–243.
42. Imperl, F. (2014). Možne strategije razvoja domov za starejše. *Kakovostna starost*, 17(4), 3–22.
43. Inštitut IRDO. (2014). *Študija in model merjenja družbenih učinkov socialnih podjetij v Sloveniji*. Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
44. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Jelovčan, N. (2012). Vlaganje v zdravje zaposlenih je dolgoročen vložek podjetja. *Delo in varnost*, 57(2), 33–36.
46. Kores, D. (2016). *Socialna podjetja in njihovi družbeni učinki – primer zavoda Premiki* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Korhonen, J. (2003). Should we measure corporate social responsibility? *Corporate social responsibility and environmental management*, 10(1), 25–39.
48. KPMG. (2013). *The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2013*. Amstelveen: KPMG International cooperative.
49. Kralj, D. (2009). *Kazalniki in kazalci ravnanja z okoljem v podjetjih*. Koper: Fakulteta za management Koper, *Organizacija*, 42(2), 71–80.
50. Margolis, J.D. & Walsh, J.P. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative science Quarterly*, 48(2), 268–305.
51. Merčun, T. (2007). *Družbeno poročanje v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Močnik, D., Crnogaj, K. & Hojnik, B.B. (2017). *Slovenski podjetniški observatorij. Slovenska podjetja in družbena odgovornost*. Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.
53. Neergaard, P. (2006). *Virksombeders sociale ansvar – Corporate social responsibility. En introduktion*, Academica, Aarhus.
54. Pedersen, E. R. G. (2015). *Corporate social responsibility*. London: SAGE Publications.
55. Peršič, A. & Markič, M. (2013). The impact of social responsibility, vision and strategy on successful corporate operations. *Managing global transitions*, 11(1), 27–40.
56. Ramovš, J. (2011). Medgeneracijsko središče v Logatcu. *Kakovostna starost*, 14(4), 91–96.
57. Ramovš, K. (2013). Medgeneracijsko sožitje in solidarnost. *Kakovostna starost*, 16(4), 3–33.

58. Reynolds, M., Yuthas, K. (2007). Moral discourse and corporate social responsibility reporting. *Journal of business ethics*, 78(1/2), 47–64.
59. Simončič, M. (2015). Zakaj in kako biti družbeno odgovoren? *Revizija za univerzalno odličnost*, 4(3), 110–129.
60. Slapničar, S. (2008, 12. november). Družbena odgovornost kot dobičkonosen model. *Finance*. Pridobljeno 10. septembra 2017 iz <http://www.finance.si/229301>
61. Smith, C. (2013, 14. avgust). When it comes to CSR, size matters. *Forbes*. Pridobljeno 10. avgusta 2018 iz <https://www.forbes.com/sites/insead/2013/08/14/when-it-comes-to-csr-size-matters/#3c0383c752a2>
62. Statistični urad Republike Slovenije. (2018). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008*. Pridobljeno 4. januarja 2018 iz <http://www.stat.si/Klasje/Klasje/Tabela/5531>
63. Šmit, J., Leskovic, L. (2013). Zlorabe starostnikov na primeru doma za starejše. *Obzornik zdravstvene nege*, 47(4), 338–344.
64. Veber, S. (2004). Zloraba starejših ljudi in nasilje nad njimi. *Obzornik zdravstvene nege*, 38, 149–151.
65. Župnija Dolnji Logatec. (2017). *Dom Marije in Marte*. Pridobljeno 3. oktobra 2017 iz <http://zupnija-dolnji-logatec.rkc.si/dom-marije-in-marte/>
66. Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R. & George, G. (2016). Corporate social responsibility: an overview and new research directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534–544.
67. WCED. (1987). *Report of the World commission on environment and development: Our common future*. Oslo: Oxford university press.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za stanovalce

ANKETA – DRUŽBENA ODGOVORNOST V DOMU MARIJE IN MARTE (STANOVALCI)											
1. Kako bi ocenili družbeno odgovornost v Domu Marije in Marte – ste mnenja, da na splošno Dom deluje družbeno odgovorno (enakopravni in pošteni odnosi do zaposlenih, etično sprejemanje odločitev, spoštovanje temeljnih človekovih pravic, skrbno ravnanje z okoljem ter skrb do širše lokalne skupnosti oziroma širše družbe)?											
a) Da, prakse so zelo družbeno odgovorne											
b) V večji meri oziroma v večini primerov											
c) Največkrat ne											
d) Ne, prakse v Domu niso čisto nič družbeno odgovorne											
2. Pri katerem od vidikov se vam zdi, da je v največji meri družbeno odgovorno?											
a) Socialni vidik – pravični in moralno odgovorni odnosi do zaposlenih											
b) Socialni vidik – pravični in moralno odgovorni odnosi do oskrbovancev											
c) Okoljski vidik (npr. skrbno ravnanje z okoljem: ločevanje odpadkov, učinkovita poraba elektrike, vode)											
d) Drugo (navedite, kaj): _____											
3. Socialni vidik: PODROČJE STANOVALCEV – na lestvici od 1 do 6 ocenite stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo (1= sploh se ne strinjam, 6= povsem se strinjam)											
Deležen sem kakovostne nege in oskrbe											
Zaposleni poskrbijo za mojo zasebnost, ko me preoblačijo, umivajo ali kopajo											
Zaposleni si vzamejo čas za pogovor z mano											
Zaposleni so z mano potrpežljivi in me razumejo, če sem v stiski											
Zaposleni so do mene spoštljivi in prijazni											
Zaposleni nad mano izvajajo fizično nasilje											

Zaposleni nad mano izvajajo psihično nasilje		1	2	3	4	5	6
Imam občutek, da je zaposlenim mar zame		1	2	3	4	5	6
V svoji sobi se počutim domače		1	2	3	4	5	6
Sam lahko izbiram, kaj želim in česa ne želim jesti		1	2	3	4	5	6
Sam se odločim, kdaj želim zjutraj vstati in zvečer iti v posteljo		1	2	3	4	5	6
Dom ponuja dovolj dodatnih aktivnosti za preživljanje prostega časa		1	2	3	4	5	6
Dom ponuja dovolj dodatnih dejavnosti za mojo redno fizično aktivnost (telovadbo, gibanje zunaj Doma)		1	2	3	4	5	6
Skupaj s svojci sodelujemo pri odločitvah, vezanih na moje bivanje v Domu (izbira hrane, čas kopanja, obseg nege ...)		1	2	3	4	5	6
Vodstvo Doma upošteva moje predloge in predloge mojih svojcev		1	2	3	4	5	6
4. Ali slaba volja zaposlenih vpliva na vaše počutje?							
a) Da, slaba volja zaposlenih zelo vpliva na moje počutje							
b) Večinoma da							
c) Večinoma ne							
d) Slaba volja zaposlenih name sploh nima vpliva							
5. Kako pomembne se vam zdijo spodnje trditve? (1=sploh mi ni pomembno; 6=zelo mi je pomembno)							
Pomembno je, da mi zaposleni nameni svoj čas (za kakovostno oskrbo, pogovor)		1	2	3	4	5	6
Pomembno je, da je Dom odgovoren do lokalne skupnosti (sodeluje z društvi, dijaki, študenti, humanitarnimi organizacijami)		1	2	3	4	5	6
Pomembno je, da Dom skrbi za varovanje okolja (varčno izrablja energetske vire, ustrezno ločuje odpadke, ne onesnažuje okolja ...)		1	2	3	4	5	6
6. V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami? (1=sploh se ne strinjam; 6=povsem se strinjam)							

Družbeno odgovorno delovanje prispeva k boljšemu ugledu Doma	1	2	3	4	5	6
Družbeno odgovorno delovanje je le nepotreben strošek in nekoristno porabljen čas	1	2	3	4	5	6
Družbeno odgovorno delovanje izboljša finančno uspešnost poslovanja – poveča dobiček Doma	1	2	3	4	5	6
7. Spol						
a) Ženski						
b) Moški						
8. Starost (leta)						
a) 40–50						
b) 51–60						
c) 61–70						
d) 71–80						
e) 81–90						
f) 91 in več						

Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene

ANKETA – DRUŽBENA ODGOVORNOST V DOMU MARIJE IN MARTE (ZAPOSLENI)												
1. Kako bi ocenili družbeno odgovornost v Domu Marije in Marte (v nadaljevanju: Dom) – ste mnenja, da na splošno Dom deluje družbeno odgovorno (enakopravni in pošteni odnosi do zaposlenih, etično sprejemanje odločitev, spoštovanje temeljnih človekovih pravic, skrbno ravnanje z okoljem ter skrb do širše lokalne skupnosti oziroma širše družbe)?												
a) Da, prakse so zelo družbeno odgovorne												
b) V večji meri oziroma v večini primerov												
c) Največkrat ne												
d) Ne, prakse v Domu niso čisto nič družbeno odgovorne												
2. Pri katerem od vidikov se vam zdi, da je Dom v največji meri družbeno odgovoren?												
a) Socialni vidik – pravični in moralno odgovorni odnosi do zaposlenih												

b) Socialni vidik – pravični in moralno odgovorni odnosi do oskrbovancev							
c) Okoljski vidik (npr. skrbno ravnanje z okoljem: učinkovita poraba elektrike, vode, ločevanje odpadkov ...)							
d) Drugo (navedite, kaj): _____							
3. Socialni vidik: PODROČJE ZAPOSLENIH – na lestvici od 1 do 6 ocenite stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo (1 = sploh se ne strinjam, 6 = povsem se strinjam)							
Zaposleni sodelujemo pri oblikovanju vrednot in vizije Doma		1	2	3	4	5	6
Vrhnje vodstvo Doma spodbuja odkrito in pravočasno komuniciranje z in med zaposlenimi		1	2	3	4	5	6
Nadrejeni imajo z zaposlenimi dobro komunikacijo – imajo posluš za težave in upošteva predloge ali pripombe		1	2	3	4	5	6
Vodstvo skrbi za boljše interno komuniciranje med zaposlenimi (izdajanje biltenov, časopisov, glasil, intranet ...)		1	2	3	4	5	6
Nadrejeni enakopravno obravnavajo vse zaposlene		1	2	3	4	5	6
Vodstvo omogoča enake plačne pogoje ne glede na spol		1	2	3	4	5	6
Vodstvo omogoča enake možnosti napredovanja ne glede na spol		1	2	3	4	5	6
Vodstvo skrbi, da ni diskriminacijskega zaposlovanja		1	2	3	4	5	6
V Domu je poskrbljeno za zdravstveni vidik delavcev – delovno okolje pomaga ohranjati psihično in fizično zdravje		1	2	3	4	5	6
V Domu se spodbuja zdrav način življenja – promocija zdravja (aktivnosti, predavanja, delavnice idr.)		1	2	3	4	5	6
Vodstvo se trudi za zagotavljanje varnega in zdravega delovnega okolja		1	2	3	4	5	6
Dom ponuja razne rešitve za zmanjševanje fizične obremenitve zaposlenih		1	2	3	4	5	6
Na delovnem mestu zaznavam psihično nasilje		1	2	3	4	5	6
Na delovnem mestu zaznavam fizično nasilje		1	2	3	4	5	6
Vodja nas spodbuja k samoiniciativnosti		1	2	3	4	5	6
Vodstvo ima dobre mehanizme za spodbujanje in motivacijo pri delu		1	2	3	4	5	6

Zaposleni imamo dobre možnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje svojega znanja		1	2	3	4	5	6
Dom prireja različne kulturne, športne in druge dogodke		1	2	3	4	5	6
Dom omogoča možnost krajšega delovnega časa delavcem, ki se znajdejo v posebni stiski		1	2	3	4	5	6
Zaposleni imamo možnost usklajevanja službenih in družinskih obveznosti (dogovori o dopustih, o delovnem času idr.)		1	2	3	4	5	6
4. Kaj je glavni razlog za ozaveščenost zaposlenih o zdravem načinu življenja? Obkrožite lahko več odgovorov.							
a) Dobra ozaveščenost vodstva Doma in spodbujanje s strani Doma							
b) Dovolj finančnih sredstev, ki jih zaposleni namenjamo zdravju							
c) Dovolj finančnih sredstev, ki jih vodstvo Doma namenja ozaveščenosti o zdravju							
č) Prakse drugih podjetij na področju zdravja in varstva pri delu							
d) Medijska pozornost, namenjena zdravju							
e) Zainteresiranost zaposlenih za tovrstne aktivnosti							
f) Drugo (navedite, kaj): _____							
5. Se vam zdi pomembno, da vas delodajalec spodbuja k zdravemu načinu življenja?							
a) Da, to je zelo pomembno							
b) Vseeno mi je							
c) Ne, za to poskrbim sam							
6. Če je komunikacija med zaposlenimi slaba, kaj je po vašem mnenju glavni razlog zanjo? Obkrožite lahko več odgovorov.							
a) Premalo usposabljanj na to tematiko							
b) Prevelika medsebojna raznolikost in nepoznavanje zaposlenih							
c) Nezainteresiranost zaposlenih za dobre odnose							

č) Vodje ne vodijo z zgledom																				
d) Drugo (navedite, kaj): _____																				
7. V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami? (1 = sploh se ne strinjam; 6 = povsem se strinjam)																				
K dobrim odnosom veliko pripomore zgled vodstva							1	2	3	4	5	6								
Odkrita komunikacija na delovnem mestu je pomembna							1	2	3	4	5	6								
Obojestranska komunikacija na delovnem mestu je pomembna							1	2	3	4	5	6								
Dajanje povratnih informacij veliko pripomore k dobrim odnosom							1	2	3	4	5	6								
8. Bi bili pripravljeni sodelovati pri projektih in aktivnostih za boljše komunikacijo in zdravje pri delu?																				
a) Da, z veseljem																				
b) Za to mi zmanjkuje časa																				
c) Ne, to mi ni pomembno																				
9. Kako bi ocenili vaše splošno počutje na trenutnem delovnem mestu?																				
a) Počutim se zelo dobro																				
b) Počutim se dobro																				
c) Počutim se slabo																				
d) Počutim se zelo slabo																				
10. Socialni vidik: PODROČJE STANOVALCEV – na lestvici od 1 do 6 ocenite stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo (1= sploh se ne strinjam, 6 = povsem se strinjam)																				
Stanovalci so deležni kakovostne nege, oskrbe ter rehabilitacije							1	2	3	4	5	6								
Zaposleni poskrbimo za zasebnost stanovalcev, ko jih preoblačimo, umivamo ali kopamo							1	2	3	4	5	6								
Zaposleni si vzamemo čas za pogovore s stanovalci							1	2	3	4	5	6								
Zaposleni smo do stanovalcev potrpežljivi in skušamo razumeti njihovo stisko							1	2	3	4	5	6								
Zaposleni smo spoštljivi in prijazni do stanovalcev							1	2	3	4	5	6								
Stanovalci lahko izbirajo, kaj želijo in česa ne želijo jesti							1	2	3	4	5	6								

Stanovalci vstajajo in gredo v posteljo, kadar želijo		1	2	3	4	5	6
Dom ponuja dovolj dodatnih aktivnosti za preživljanje prostega časa		1	2	3	4	5	6
Dom ponuja dovolj dodatnih dejavnosti za redno fizično aktivnost stanovalcev (telovadbo, gibanje zunaj Doma idr.)		1	2	3	4	5	6
Stanovalci in svoji sodelujejo pri odločitvah, vezanih na stanovalca (izbira hrane, čas kopanja, obseg nege idr.)		1	2	3	4	5	6
Vodstvo Doma upošteva predloge stanovalcev in svojcev		1	2	3	4	5	6
11. Ali menite, da stanovalcu veliko pomeni, če se vam lahko zaupa?							
a) Da, to jim je zelo pomembno							
b) Večini stanovalcev to veliko pomeni							
c) Večini stanovalcev to ni pomembno							
d) Ne, z zaposlenimi se ne želijo pogovarjati o osebnih zadevah							
e) Ne vem							
12. Ste vedno pripravljeni na pogovor s stanovalcem tudi, če imate slab dan in svoje težave?							
a) Da	b) Ne						
13. Kako še drugače, poleg osnovnih vsakodnevnih zadolžitvev, poskrbite za boljše počutje stanovalca?							
a) Poskušam ga nasmiejati							
b) Naredim mu kako uslugo							
c) Prisluhnem mu							
d) Upoštevam njegove predloge							
e) Drugo (navedite, kaj): _____							

14. Socialni vidik: PODROČJE LOKALNE SKUPNOSTI IN DRŽAVE – na lestvici od 1 do 6 ocenite stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo (1 = sploh se ne strinjam, 6 = povsem se strinjam)							
Dom je odprt za sodelovanje z okoljem (na obisk v dom prihajajo številna društva, otroci in drugi deležniki)		1	2	3	4	5	6
Dom sodeluje z dijaki in študenti (obvezne prakse, študentsko delo)		1	2	3	4	5	6
Dom podpira lokalna društva, organizacije		1	2	3	4	5	6
Dom izpolnjuje svoje zakonske obveznosti – spoštuje zakone		1	2	3	4	5	6
Dom izpolnjuje svoje obveznosti glede spoštovanja splošnih in etičnih standardov		1	2	3	4	5	6
Dom se udeležuje humanitarnih projektov		1	2	3	4	5	6
15. Kako pomembni se vam zdita spodnji trditvi? (1 = sploh mi ni pomembno; 6 = zelo mi je pomembno)							
Pomembno je, da je Dom odgovoren do lokalne skupnosti		1	2	3	4	5	6
Pomembno je, da Dom skrbi za varovanje okolja		1	2	3	4	5	6
16. Okoljski vidik: PODROČJE VAROVANJA OKOLJA – na lestvici od 1 do 6 ocenite stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo (1= sploh se ne strinjam, 6= povsem se strinjam)							
Dom teži k zmanjšanju porabe elektrike		1	2	3	4	5	6
Dom teži k zmanjšanju porabe vode		1	2	3	4	5	6
Dom teži k zmanjšanju porabe izpušnih plinov		1	2	3	4	5	6
Dom ustrezno reciklira odpadke		1	2	3	4	5	6
Dom kupuje materiale iz okolju prijaznih virov		1	2	3	4	5	6
Vodstvo zagotavlja, da pri delu ne uporabljamo nevarnih snovi		1	2	3	4	5	6
17. V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami? (1 = sploh se ne strinjam; 6 = povsem se strinjam)							
Družbeno odgovorno delovanje prispeva k boljšemu ugledu Doma		1	2	3	4	5	6
Družbeno odgovorno delovanje je le nepotreben strošek in nekoristno porabljen čas		1	2	3	4	5	6

Družbeno odgovorno delovanje izboljša finančno uspešnost poslovanja - poveča dobiček Doma						1	2	3	4	5	6
18. Spol											
a) Ženski	b) Moški										
19. Starost (leta)											
a) manj kot 20		c) 31-40	e) 51-60								
b) 21-30		d) 41-50	f) več kot 60								

Priloga 3: Vprašalnik za direktorja DMM

1. Kakšno je poslanstvo, vizija in kakšni so cilji vašega Doma?
2. Kaj za vas pomeni družbeno odgovorno delovanje?
3. Se vam zdi pomembno, da Dom deluje v smeri večje družbene odgovornosti? Kaj želite s tem doseči – vaš končni rezultat oziroma učinek?
4. Na katerem od področij ste najbolj aktivni – socialnem ali okoljskem?
5. Na kakšne načine delujete za večjo **socialno odgovornost**? Katere aktivnosti/dogodke/procese izvajate? Katere vložke vključujete v proces?
6. Na kakšne načine delujete za večjo **okoljsko odgovornost**? Katere aktivnosti/dogodke/procese izvajate? Katere vložke vključujete v proces?
7. Na katere deležnike najbolj usmerjate svojo pozornost? (npr. stanovalci, zaposleni, svojci)
8. Ste mnenja, da je družbena odgovornost pomembna za lokalno skupnost, v kateri delujete? Dobite kakšne pozitivne odzive in spodbude s strani občine, župana ...?
9. V kateri smeri bi želeli bolj odgovorno delovati? (zaposleni, stanovalci)? Kaj se vam zdi, da si oni želijo/česa jim manjka?
10. Ste mnenja, da je v vaši stroki (združenje domov za starejše) interes za družbeno odgovorno delovanje – se organizirajo in spodbujajo predavanja/seminarji/aktivnosti s to tematiko?
11. Ste mnenja, da je družbeno odgovorno delovanje velik strošek – velika investicija?
12. Ste mnenja, da lahko z družbeno odgovornostjo povečate prihodke/zmanjšate stroške in posledično povečate dobiček podjetja? Ste morda skozi leta opazili, da poslujete bolj uspešno prav zaradi družbeno odgovornega delovanja?

Priloga 4: Vprašalnik za župana občine Logatec

1. Lahko na kratko opišete, kaj za vas pomeni družbena odgovornost podjetij?

2. Menite, da je pomembno, da Dom Marije in Marte deluje v smeri večje družbene odgovornosti in zakaj?
3. Na katerem od področij se vam zdi Dom Marije in Marte najbolj aktiven – socialnem ali okoljskem? Na kakšne načine deluje socialno oziroma okoljsko odgovorno?
4. Ste mnenja, da je družbena odgovornost pomembna za lokalno skupnost? Kako Dom Marije in Marte deluje/pripomore za dobro lokalne skupnosti?
5. V kateri smeri menite, da so potrebe po večji družbeni odgovornosti? Kaj se vam zdi, da Dom Marije in Marte lahko še izboljša, katere aktivnosti lahko izvede?
6. Ste mnenja, da je v vaši lokalni skupnosti interes za družbeno odgovorno delovanje – se organizirajo in spodbujajo predavanja/seminarji/aktivnosti s to tematiko?
7. Ste mnenja, da je družbeno odgovorno delovanje velik strošek – velika investicija za podjetja na splošno?
8. Ste mnenja, da lahko z družbeno odgovornostjo podjetje poveča prihodke/zmanjša stroške in posledično poveča dobiček podjetja? Ste morda kot župan opazili, da podjetja v vaši občini na splošno bolj uspešno poslujejo prav zaradi družbeno odgovornega delovanja?