

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**VPLIV DRUŽBENO ODGOVORNEGA RAVNANJA PODJETJA NA
PRIPADNOST ZAPOSLENIH**

LIDIJA OBLAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Lidja Oblak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom Vpliv družbeno odgovornega ravnanja podjetja na pripadnost zaposlenih, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Robertom Kašetom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v zaključni strokovni nalogi citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

Na Igu, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VZPON DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA	2
1.1 Zgodovinski pregled družbene odgovornosti podjetja	2
1.2 Opredelitev pojma družbene odgovornosti podjetja	3
1.3 Oblike družbene odgovornosti	4
1.4 Dimenzije družbene odgovornosti podjetja	6
1.4.1 Zunanja dimenzija družbene odgovornosti podjetja	7
1.4.2 Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetja	7
2 KAKOVOST ODNOSOV MED ZAPOSLENIMI IN MENEDŽMENTOM ZNOTRAJ DRUŽBENO ODGOVORNEGA PODJETJA	8
2.1 Značilnosti vodenja sodobnih organizacij	9
3 POMEN IN VLOGA PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH	10
3.1 Splošna opredelitev pojma organizacijske pripadnosti zaposlenih	10
3.2 Ključni pomen pripadnosti zaposlenih za organizacijo	11
3.3 Dejavniki, ki spodbujajo pripadnost zaposlenih	12
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA VPLIVA DRUŽBENO ODGOVORNEGA RAVNANJA PODJETJA NA PRIPADNOST ZAPOSLENIH	14
4.1 Namen in cilji raziskave	15
4.2 Metodologija raziskovanja	15
4.2.1 Struktura raziskave	15
4.2.2 Potek raziskave	15
4.2.3 Raziskovalna hipoteza	15
5 ANALIZA RAZISKAVE	16
5.1 Sestava vzorca raziskave	16
5.2 Analiza rezultatov raziskave	16
5.2.1 Pojem družbene odgovornosti podjetja	17
5.2.2 Odnos do zaposlenih	18
5.2.3 Odnos do podjetja	18
5.2.4 Družbena odgovornost podjetja v času gospodarske krize	19
5.3 Preverjanje in potrjevanje hipoteze	19
6 DISKUSIJA	22
6.1 Ključne ugotovitve in omejitve empiričnega raziskovanja	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Carrollova piramida družbene odgovornosti	6
Slika 2: Primerjava posameznih podjetij po sklopih	17

KAZALO TABEL

Tabela 1: Oblike družbene odgovornosti	5
Tabela 2: Sestavljene spremenljivke pripadnosti organizaciji	20
Tabela 3: Opisne statistike	20
Tabela 4: Korelacije med spremenljivkami	21
Tabela 5: Ocene regresijskih količnikov in njihova statistična značilnost.....	21

UVOD

Dandanes je tema družbene odgovornosti podjetja čedalje bolj aktualna v evropskih državah in s tem posredno tudi v Sloveniji. Podjetja se v tem času soočajo s številnimi spremembami, kot na primer iz ekonomskega, socialnega, političnega in tehnološkega področja. Ravno te spremembe so pripomogle, da so podjetja v svoje poslovanje začela postopoma uvajati družbeno odgovornost. Družbena odgovornost prinaša podjetju številne prednosti oziroma koristi, predvsem na dolgi rok. Njena prisotnost je pomembna tako v zunanjem kot tudi notranjem okolju. Spoznanje, da družbena odgovornost ni le strošek, temveč dolgoročna investicija za ekonomsko uspešnost, pri čemer vključuje odgovornost do družbe v odnosu do zaposlenih kot tudi odgovornost do okolja, je koristno za marsikatero podjetje.

V svoji zaključni nalogi se bom usmerila predvsem v notranje okolje družbene odgovornosti, saj sem mnenja, da je le-ta v današnjem času ena izmed ključnih tem vsakega podjetja. Podjetja se zavedajo, da so zaposleni pomembni za njihovo uspešno poslovanje, saj sta pripadnost in zadovoljstvo zaposlenih bistvenega pomena za vsa podjetja. Podnar (2006, str. 1) meni, da moramo spodbujati pripadnost zaposlenih, saj pripadni zaposleni pomenijo konkurenčno vrednost za podjetje in zagotovilo za gospodarski razvoj države. Vendar velja tudi nasprotno, da nepripadni zaposleni pomenijo za podjetja konkurenčno coklo oziroma oviro pri razvoju in konkurenčni rasti.

Zaključna strokovna naloga je razdeljena na dva dela, in sicer na teoretični in praktični del. Teoretični del vsebuje tri poglavja, ki so zasnovana na podlagi tuje in domače literature. Prvo poglavje se navezuje predvsem na predstavitev zasnove družbene odgovornosti podjetja, pri čemer vsebuje razvoj, opredelitev, oblike in dimenzije družbene odgovornosti podjetja. Drugo in tretje poglavje teoretičnega dela se nanašata zgolj na notranje okolje podjetja, pri katerem se navezujeta predvsem na ključni pomen človeških virov oziroma zaposlenih za podjetje. Torej, drugo poglavje predstavlja temeljni odnos med vodstvom podjetja in zaposlenimi, pri čemer vključuje značilnosti vodenja sodobnih podjetij in bistveni pomen opolnomočenja zaposlenih za podjetje. Zadnje poglavje teoretičnega dela predstavlja pomen in vlogo pripadnosti zaposlenih za podjetje, pri čemer je opisana opredelitev organizacijske pripadnosti, hkrati pa so predstavljeni tudi ključni dejavniki, ki so potrebni za spodbujanje pripadnosti zaposlenih. V zadnjem poglavju, torej pod točko 4, se bom osredotočila na empirični del, v katerem bom na osnovi kvantitativne metode skušala dokazati, da družbena odgovornost vpliva pozitivno na pripadnost zaposlenih v podjetju. Med seboj bom primerjala pet različnih podjetij, ki so slovenskega porekla. Zanimalo me je predvsem to, na kakšen način v vsakem izmed teh podjetij uvajajo družbeno odgovornost v svoje poslovanje, zlasti sem želela ugotoviti, kako ta podjetja vplivajo na pripadnost svojih zaposlenih. Razen tega bom v tem poglavju navedla, kakšno je družbeno odgovorno ravnanje podjetja v času gospodarske krize, kajti zanimalo me je, kakšno je bilo poslovanje podjetja, predvsem kar se tiče odnosa do zaposlenih, pred in po krizi.

Namen zaključne strokovne naloge je teoretično raziskati in predstaviti ključni pomen družbene odgovornosti za podjetje. Temeljni namen naloge je podrobneje raziskati pripadnost zaposlenih podjetju, hkrati pa ugotoviti, kakšen vpliv ima družbeno odgovorno podjetje na svoje zaposlene. Prikazati sem želela predvsem to, da ima družbena odgovornost podjetja številne pozitivne učinke na organizacijsko pripadnost zaposlenih.

Cilj zaključne strokovne naloge je predvsem opredeliti koncept družbene odgovornosti podjetja in prikazati, zakaj delovati in ravnati družbeno odgovorno do svojih deležnikov, ter preučiti temeljno povezavo med družbeno odgovornostjo podjetja in zaposlenimi, torej ugotoviti, kako dejansko vpliva delovanje družbeno odgovornega podjetja na pripadnost zaposlenih.

1 VZPON DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA

1.1 Zgodovinski pregled družbene odgovornosti podjetja

Zgodovina obstoja družbene odgovornosti podjetja je utemeljena preko treh razvojnih faz. V začetnem obdobju rasti in razvoja podjetij, kateri je segal v 19. in začetek 20. stoletja, je prevladoval **menedžment za maksimizacijo dobička**. Zagovornike takšnega pogleda je opisoval tudi Adam Smith, ki je menil, da lahko podjetja največ prispevajo k uspešnosti družbe, če najprej zagotovijo lastne interese. Med tem, ko so maksimirali dobiček, se je hkrati povečala tudi ekonomska moč podjetja (Vila, 1995, str. 217). V drugi fazi je značilen tako imenovani **skrbniški menedžment**, kateri je prevladoval v obdobju zadnjih dvajsetih in tridesetih let 20. stoletja. Za to obdobje je značilno, da podjetja niso bila odgovorna samo za maksimizacijo dobička, temveč tudi za širše družbene namene. V tem pogledu je prihajala v ospredje družbena odgovornost podjetja, saj so podjetja postala darovalci za dobrodelne in izobraževalne ustanove. Večina izmed njih je verjela, da imajo dolžnost do družbe, v kateri delujejo, ne glede na to, ali tedaj poslujejo z dobičkonosnim motivom (Vila, 1995, str. 217). Z **menedžmentom za kakovost življenja** se je pričela tretja faza, katera je segala v leto 1950. V tem času so se pojavile zahteve in skrb za boljšo kakovost življenja. Podjetja ne delujejo le v smeri doseganja maksimalnih dobičkov, temveč v smeri, ko skušajo pri svojem poslovanju upoštevati in zagotavljati družbene interese. V tem konceptu podjetje postavlja v ospredje skrb za kakovost, ki zajema ustrezno delovno okolje v podjetju in ostale deležnike, ki so vpeti v družbeno življenje (Vila, 1995, str. 218).

Zgodovinska osnova za družbeno odgovorno ravnanje temelji na dveh načelih, ki se glasita načelo dobrodelnosti in načelo skrbništva. Ti dve načeli sta izražali večjo moč podjetja, saj so tako slednja kakor tudi drugi vodilni temeljito spremenila pogled na družbeno odgovornost. Za načelo dobrodelnosti je značilno, da so finančno sposobni ljudje pomagali revnejšim, vendar so potrebe družbe presegale zmožnosti bogatih ljudi, zato so to nalogo prevzela velika podjetja. Načelo skrbništva pravi, da so menedžerji tisti, ki delujejo v okviru družbenih interesov. So kot nekakšni javni skrbniki oziroma zaupniki, saj so del odgovornosti prevzeli s

tem, ko so upravljali z ogromnimi sredstvi z bistvenim vplivom na družbo (Jaklič, 1996, str. 62).

Skozi čas se je zanimanje za družbeno odgovornost podjetja povečalo, saj je le-ta postajala domena številnih podjetij. V tem okviru je aktivno nalogo za spodbujanje družbene odgovornosti podjetja prevzela Evropska komisija. V želji, da bi spodbudila konkurenčnost in trajnostni razvoj evropskega gospodarstva, se je zavezala z Lizbonskim partnerstvom za rast in razvoj delovnih mest. Tako je Evropska komisija leta 2001 sprejela Zeleno knjigo o družbeni odgovornosti, v kateri opredeljuje svojo vlogo v evropskem gospodarstvu ter prizadevanje za trajnostno družbo in doseganje splošne blaginje. Na podlagi tega je danes družbena odgovornost čedalje bolj pomembna tema vsakega podjetja, ki se sooča z ekonomskimi, tehnološkimi, socialnimi in političnimi spremembami. Podjetja so tista, ki se odločijo, ali bodo za obravnavanje družbenih potreb izpolnjevala samo minimalne zakonske zahteve in obveznosti, ki izhajajo iz kolektivnih pogodb, ali kaj več. Podjetja vseh velikosti lahko ob sodelovanju s svojimi interesnimi skupinami in s pomočjo družbene odgovornosti podjetij pomagajo pri usklajevanju gospodarskih, družbenih in okoljskih ambicij. Družbena odgovornost podjetij kot taka postaja vse pomembnejši koncept na globalni ravni in v Evropski uniji ter je del razprav o globalizaciji, konkurenci in trajnosti. V Evropi promocija družbene odgovornosti podjetij izraža potrebo po zagovarjanju skupnih vrednot ter povečuje smisel za solidarnost in povezanost (Commission of the European Communities, 2001, str. 6).

1.2 Opredelitev pojma družbene odgovornosti podjetja

V literaturi najdemo pri številnih strokovnjakih različne opredelitve družbene odgovornosti podjetja. Slednji navajajo družbeno odgovornost v širšem in ožjem načinu opredeljevanja. Širši način družbene odgovornosti podjetij zavzema bolj splošen odnos do samega družbenega in naravnega okolja, med tem ko ožji način opredeljevanja družbene odgovornosti podjetij obsega odnos do njegovih deležnikov, to so tako imenovani poslovni partnerji, dobavitelji, kupci, zaposleni itd.

Ena izmed najbolj uveljavljenih definicij je iz Zelene knjige in pravi, da je družbena odgovornost podjetja koncept, pri katerem podjetja vključujejo skrb za družbene in okoljske probleme v svoje poslovanje ter sodelovanje z deležniki na prostovoljni osnovi (Commission of the European Communities, 2001, str. 8). Torej družbeno odgovorno ravnanje pomeni več kot le upoštevanje zakonodaje. Investirati je treba v človeški kapital, okolje in seveda tudi odnose z ostalimi deležniki, saj lahko to pripelje do konkurenčnosti podjetja.

Leonard in McAdam (2003, str. 27–32) v svoji knjigi navajata, da so se koncepti družbene odgovornosti podjetja izkazali kot praktičnost in dobičkonosnost, pri tem pa omogočajo trajnostno uspešnost pri vrednotenju deležnikov in družbe. Družbena odgovornost ponuja številne prednosti za podjetja, katere so:

- zmanjšanje sodnih postopkov in omejevanje,

- zaščita blagovne znamke,
- izboljšanje zadovoljstva zaposlenih ter
- zmanjšanje absentizma in fluktuacije ter povečanje možnosti za ohranitev nadarjenih zaposlenih.

Leta 1999 je definicijo o družbeni odgovornosti objavil World Business Council for Sustainable Development, ki pravi, da družbena odgovornost pomeni neprekinjeno vez podjetja k etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh (Drevenšek, 2005, str. 5).

Pri družbeni odgovornosti podjetja je pomembno spoznanje, da konkurenčnost podjetja ni odvisna le od vodilnih, temveč so pomembni tudi drugi deležniki. Prašnikar in Gregorčič (2002, str. 269–297) menita, da so ključni dejavniki znanje in napor zaposlenih, zadovoljstvo kupcev, stabilen odnos do dobaviteljev ter položaj podjetja v okolju in družbi. Naloga menedžerjev je, da so sposobni usklajevati interese in razvijati dolgoročne odnose z deležniki, nato pa dosegati uspešne cilje podjetja.

Sodobna organizacija oziroma podjetje je organizirano tako, da se je sposobno nenehoma spreminjati. Med tem ko inovativne organizacije nestabilno vplivajo na posameznika in okolje, nastajajo konflikti med deležniki. Jaklič (2002, str. 276) navaja, da družbena odgovornost podjetja in menedžerjev postaja vse bolj značilna za ekonomski uspeh podjetja. Ravno tako opredeljuje, da družbena odgovornost podjetja izvira iz moči podjetja, pri čemer je lahko moč podjetja:

- **ekonomska** – je funkcija, ki je vitalnega pomena za vsako družbo. Zavzema zagotavljanje energije, transporta, zaposlovanje zaposlenih, upravljanje medijev in financ ter zagotavljanje gospodarskega razvoja;
- **politična** – problem se kaže v prevladi nad interesnimi skupinami, saj imajo večja podjetja močnejši vpliv na političnem prostoru;
- **družbena** – se deli na zunanjo, pri čemer se nanaša na okolje, kot je zagotavljanje čistega zraka, ter notranjo, katera obsega družbeno skupnost.

1.3 Oblike družbene odgovornosti

Pri družbeni odgovornosti ni jasno določeno, kaj točno pomeni, niti, kakšno je obnašanje, predvsem pa, kako so stroški povezani s tem. V ospredje zato postavljamo minimani kriterij, ki narekuje, da naj podjetje ne bo v sporu z okoljem. Javnost oziroma interesne skupine vse bolj zahtevajo družbeno odgovornost, kar pomeni, da načelo, za katerega velja, da je podjetje odgovorno zgolj za dobiček, država pa za družbene probleme, skoraj ne pride več v poštev. Podjetja naj čim več investirajo v širše oziroma družbene aktivnosti, kar pa ne pomeni, da naj zanemarijo usmerjenost k ekonomskim ciljem oziroma, da bo zaradi tega manj dobičkonosno. Pomembno je, da se podjetja zavedajo družbene odgovornosti, saj postaja čedalje pomembnejši element za ekonomski uspeh podjetja (Jaklič, 1999, str. 277).

Mnogi avtorji navajajo, da bi moralo podjetje pri svojem poslovanju upoštevati štiri tipe družbene odgovornosti, in sicer ekonomsko, legalno, etično in filantropsko. Pri tem moramo upoštevati, da so te vrste družbene odgovornosti do določene stopnje potrebne, zaželeno in pričakovane s strani družbe, kot prikazuje Tabela 1 (Jaklič, 1999, str. 277–279).

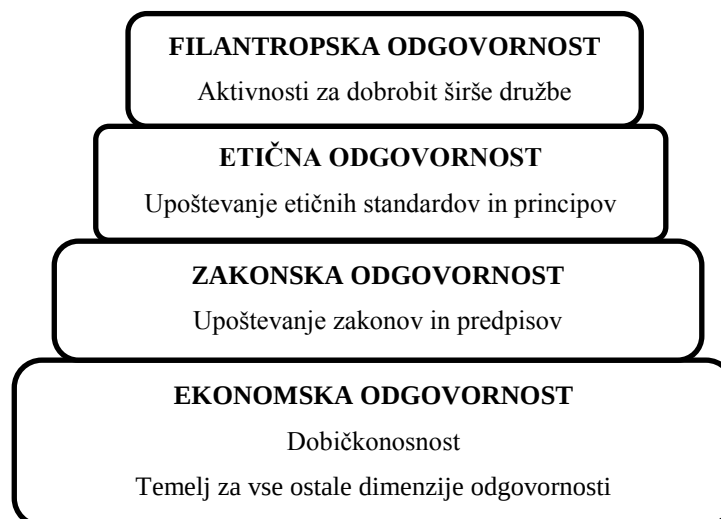
Tabela 1: Oblike družbene odgovornosti

VRSTA ODGOVORNOSTI	PRIČAKOVANJA DRUŽBE	KONKRETNI PRIMERI IZVAJANJA ODGOVORNOSTI
Filantropska odgovornost	Zaželeno	Prostovoljne aktivnosti; donatorstvo in sponzorstvo; programi, ki podpirajo lokalno skupnost.
Etična odgovornost	Pričakovano	Izogibanje dvomljivim dejavnostim; sprejemanje zakonov; sprejemanje etičnih načel.
Legalna odgovornost	Zahtevano	Podrejanje vsem zakonov; tehnični predpisi; izpolnjevanje pogodbenih obveznosti.
Ekonomska odgovornost	Zahtevano	Dobičkonosnost; maksimizacija vrednosti prodaje in povečanje vrednosti podjetja; minimizacija stroškov; premišljene strateške odločitve.

Vir: M. Jaklič, Poslovno okolje podjetja, 1999, str. 280.

Iz tega vidika izhaja Carrrollova definicija (1991, str. 40), ki pravi, da pomeni celotna družbena odgovornost skupno izpolnjevanje ekonomske, zakonodajne, etične in filantropske odgovornosti podjetja. Kot ponazarja Slika 1, je te vrste odgovornosti po stopnjah pomembnosti hierarhično prikazal v obliki piramide družbene odgovornosti.

Slika 1: Carrollova piramida družbene odgovornosti



Vir: B. A. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*, 1991, str. 42.

Na dnu piramide se nahaja **ekonomska odgovornost**, katera je osnova za izvajanje vseh ostalih odgovornosti. Pri tej odgovornosti je značilno, da finančno uspešno podjetje prinaša povratne dobičke svojim lastnikom in investitorjem, med tem ko lokalni skupnosti ponuja ustrezne zaposlitvene razmere. Ravno tako se pričakuje, da je podjetje dobičkonosno na podlagi prodaje izdelkov in storitev ter tako prispeva h gospodarskemu razvoju. Za ekonomsko odgovornostjo sledi **zakonska odgovornost**, katera poudarja, da naj podjetje upošteva in spoštuje zakone ter pravila, ki opredeljujejo, kaj je spremenljivo in kaj ni odgovorno vedenje v družbi, hkrati pa zagotavlja pravično in pošteno poslovanje. Za vsem tem stoji **etična odgovornost**, katera pričakuje od podjetja, da naj posluje etično odgovorno. To pomeni, da posluje pravično in pošteno, torej, da ne škoduje drugim interesnim skupinam. Poslovna etika vključuje standarde in pravila, ki nadzorujejo delovanje poslovnih subjektov. Na vrhu piramide se nahajajo **filantropske odgovornosti**, ki temeljijo na aktivnostih, ki so popolnoma prostovoljne, torej takšne, ki jih ne zahtevajo ne zakoni kakor tudi ne etični standardi. Pri tem je mišljeno, da podjetje donira finančna in materialna sredstva za humanitarne in dobrodelne namene, kot na primer kulturi, športu, umetnosti itd. Torej filantropska odgovornost od podjetja pričakuje izvajanje aktivnosti povsem prostovoljno, katere vodijo v izboljševanje kakovosti življenja lokalne skupnosti.

1.4 Dimenzije družbene odgovornosti podjetja

Avtorji Zelenega dokumenta Evropske komisije so opredelili delitev dveh dimenzij, povezanih z družbeno odgovornostjo podjetja. Iz dokumenta je razvidno, da ta delitev obsega zunanjo in notranjo dimenzijo. V nadaljevanju naloge bom podrobneje obravnavala vsebino in razčlenila elemente tako zunanje kot tudi notranje dimenzije.

1.4.1 Zunanja dimenzija družbene odgovornosti podjetja

Zunanja dimenzija družbene odgovornosti podjetja vključuje širok nabor različnih deležnikov in se nanaša na njegovo okolje. Zaradi globalnih dobaviteljskih verig je družbena odgovornost podjetja odgovorna ne le lokalnemu okolju, temveč tudi okolju izven meja Evrope. Zunanja dimenzija obsega torej štiri elemente, in sicer lokalne skupnosti; poslovne partnerje, dobavitelje in potrošnike; človekove pravice ter varovanje okolja na globalni ravni, katere bom na kratko tudi opisala (Commission of the European Communities, 2001, str. 8–15):

- **Lokalne skupnosti:** Podjetja so močno povezana z lokalnim okoljem, in sicer tako, da ponujajo delovna mesta, plače in ugodnosti ter plačujejo davčne prispevke. Prav tako so odvisna od stabilnosti, zdravja in razcveta lokalnega okolja, znotraj katerega delujejo. Na konkurenčnost podjetja vplivajo razvijanje pozitivnih odnosov z lokalno skupnostjo ter njegova lastna podoba in ugled v okolju.
- **Poslovni partnerji, dobavitelji in potrošniki:** Vsak člen te verige bi se moral zavedati, da so odvisni od drugih členov, kajti podjetja lahko zmanjšujejo stroške in negotovost proizvodnega procesa ter dvigujejo kakovost končnega produkta predvsem, če se vzpostavi čim tesnejše sodelovanje s poslovnimi partnerji. Pomembni so dolgoročni odnosi z omenjenimi deležniki, saj lahko podjetje le tako doseže konkurenčne pogoje, ugodne cene in dobavo. Močnejša podjetja pogosto s svojim zgledom vplivajo na manjša podjetja in s tem ustvarjajo ter širijo zavest o pomenu družbene odgovornosti podjetja.
- **Človekove pravice:** Človekove pravice so zapleten pojem, kateri se nanaša na pravne, politične in moralne dileme. Naloga podjetij je, da natančno in dosledno določijo mejo med lastnimi odgovornostmi in odgovornostmi države. Torej, podjetja so dolžna izpolnjevati svoje obveznosti, med tem ko država le nadzoruje spoštovanje temeljnih načel in zakonov. Podjetja prav tako sprejemajo kodekse obnašanja, ki se nanašajo na človekove pravice, delovne pogoje in okoljske vidike.
- **Varovanje okolja na globalni ravni:** Podjetja globalno vplivajo na zapletene spremembe v okolju z uporabo naravnih virov z različnih koncev sveta. Predvsem zaradi takšnih sprememb, povezanih z okoljem, si morajo podjetja prizadevati, da dosežejo družbeno odgovornost tako v Evropi kot tudi drugod po svetu.

1.4.2 Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetja

Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetja je v največji meri povezana z odnosom do zaposlenih. Zajema področja, kot so vlaganje v človeški kapital, zdravje in varstvo pri delu, prilagajanje spremembam ter ravnanje z naravnimi viri in vplivi na okolje, kateri se uporabljajo v proizvodnji. V nadaljevanju jih bom podrobneje tudi predstavila, in sicer (Commission of the European Communities, 2001, str. 8–15):

- **Ravnanje s človeškimi viri:** V današnjem času je za podjetje velik izziv pridobiti in obdržati sposobne kadre. V tem primeru so ključni vseživljenjsko učenje, opolnomočenje zaposlenih ter lažje usklajevanje med delovnim in zasebnim življenjem. Prav tako so

pomembni komunikacija znotraj podjetja s strani vodstva, skrb za zaposljivost in varnost zaposlitve, pravično plačilo, tako ženski kot tudi moški spol ter njune enake možnosti napredovanja. Odgovorne prakse zaposlovanja, ki vključuje predvsem nediskriminatornost, lahko prispevajo k zaposlovanju etničnih manjšin, starejših, žensk, nezaposlenih in hendikipiranih.

- **Zdravje in varnost pri delu:** Zdravje in varnost sta opredeljena zlasti preko zakonodaje, vendar tudi podjetja, vlade in druge organizacije raziskujejo dodatne načine za promocijo zdravja in varnosti ter njihovih izdelkov in storitev. Med tem ko pozornost do zdravja in varnosti pri delu ter kakovosti izdelkov narašča, se prav tako povečuje potreba po merjenju, dokumentiranju in komuniciranju prej omenjenih kakovosti. Torej, pomembna je povečana vloga podjetij pri graditvi zdravstvene in varnostne kulture.
- **Prilagajanje spremembam:** Ključni del tega procesa je preoblikovanje podjetij, pri čemer je v zadnjem času prisoten izrazit strah zaposlenih in drugih deležnikov po množičnem odpuščanju oziroma pred zapiranjem podjetij, to pa lahko pripelje do družbene, ekonomske in politične krize. Manj kot četrtina podjetij dosega cilje, kot so zmanjševanje stroškov, večja produktivnost in izboljševanje kakovosti storitev ter proizvodov, pogosto na način, ki na žalost povzroči škodo na področju motiviranosti, produktivnosti, lojalnosti in ustvarjalnosti svojih zaposlenih. Procese preoblikovanja je treba zato izvajati na družbeno odgovoren način, pri čemer vodstvo upošteva interese vseh vpletenih, ki so v ta proces povezani preko transparentnega obveščanja in posvetovanja.
- **Ravnanje z naravnimi viri in vplivi na okolje:** Zmanjševanje porabe naravnih virov, onesnaženih emisij in odpadkov vpliva pozitivno tako na okolje kot tudi na podjetja, gre torej za win-win odnose oziroma priložnosti, imenovane tudi daš-dobiš, v kontekstu okoljskih naložb pa lahko rečemo, dobro za okolje – dobro za podjetje. Manjša poraba naravnih virov lahko pripelje tudi do konkurenčnosti in dobičkonosnosti, saj znižuje stroške energije, shranjevanja in odstranjevanja odpadkov, manj onesnaževanja pa pomeni tudi nižje stroške, povezane s sanacijo okolja.

2 KAKOVOST ODNOSOV MED ZAPOSLENIMI IN MENEDŽMENTOM ZNOTRAJ DRUŽBENO ODGOVORNEGA PODJETJA

Pri obravnavanju družbene odgovornosti podjetja je vloga zaposlenih bistvenega pomena. Namreč, zaposleni so tisti, ki predstavljajo srce vsakega podjetja, zato jih je treba spoštovati in spodbujati pri njihovem delovanju, kajti navsezadnje motivirani zaposleni vplivajo na pozitivne poslovne rezultate podjetja. Dejstvo je, da se čedalje več podjetij zaveda pomembnosti zaposlenih, saj na podlagi tega izvajajo različne izobraževalne in razvojne programe.

2.1 Značilnosti vodenja sodobnih organizacij

Konkurenčna prednost organizacij bo v prihodnosti temeljila na sposobnostih človeških virov. Stari način vodenja, za katerega sta ključna ukazovanje in nadzor, zagotovo ne bo več temelj dolgoročnega razvoja in rasti podjetja. Menedžerji bodo morali v prihodnje z ljudmi ravnati tako, da jih bodo maksimalno motivirali in tako pridobili njihovo zaupanje ter interes za udeležanje skupnih poslovnih ciljev (Merkač, 1998, str. 11).

Tradicionalna podjetja so temeljila na načelih avtoritete, hierarhije in reda, ki so jih vzpostavila v skladu z natančno predpisano organizacijsko strukturo in sistemom odločanja, vodenja, nadziranja in komuniciranja. Takšen pristop je bil mogoč predvsem zaradi množične proizvodnje, stabilnih razmer poslovanja in preprostih tehnologij. V odnosu do zaposlenih so bili precej ukazovalni, kar se je v najbolj grobi obliki izražalo ravno v odnosu: tu niste zato, da bi mislili, temveč zato, da bi delali. Med drugim so s številnimi predpisi določili tudi to, kako naj se vedejo. V dvajsetem stoletju so se organizacije postopoma spreminjale in tako so začele uvajati drugačne organizacijske pristope. V sodobnih organizacijah so značilne sploščene piramide, srednje ravni menedžmenta izginjajo, upošteva se vodoravno komuniciranje namesto navpičnega, uveljavlja se procesna organizacija, v ospredje prihaja timsko delo in podobno. Pri takšnem načinu delovanja se zaposlene postavlja v ospredje in slednji postajajo glavni nosilci znanja (Svetlik & Zupan, 2009, str. 46–47). Sodobno vodenje organizacije mora biti demokratično in participativno. Izvajanje demokratičnosti v podjetju pomeni (Mihalič, 2008, str. 71):

- demokratičen in nehierarhičen način komuniciranja;
- enakovredne pravice in obveznosti vseh zaposlenih;
- upoštevanje predlogov in mnenj zaposlenih;
- omogočanje prostega odločanja;
- transparentno vodenje organizacije;
- enakopravno sodelovanje zaposlenih pri razvoju organizacije itd.

Za sodobne sisteme je značilen tudi proces opolnomočenja zaposlenih, ki ga lahko dosežemo z visoko stopnjo motiviranja in stimuliranja, timskim delom, nagrajevanjem, inovativno klimo, medsebojnim spodbujanjem, zdravo tekmovalno konkurenčnostjo ter predvsem s skupno in močno zavezanostjo k doseganju skupnih ciljev (Somerville & McConnell, 2004, str. 237–248). Na večino izmed naštetih značilnosti dela, kjer uspeva opolnomočenje, vplivajo vodje. Naloga vodij ni več le nadziranje in odločanje, temveč tudi spodbujanje in motiviranje zaposlenih ter zagotavljanje takšnih delovnih pogojev, kjer se lahko izpopolnjujejo z znanjem in sprejemajo odločitve ter posledično zasledujejo cilje podjetja (Smith, 1997, str. 121). Ključni del opolnomočenja zaposlenih so torej predvsem trajno izobraževanje, usposabljanje ter priložnosti za učinkovito in uspešno rast (Burud & Tumolo, 2004). V skladu s tem dobijo zaposleni od menedžmenta jasno vizijo, vrednote in cilje, kateri so potrebni, da postanejo

dokaj samostojni za izvajanje določene naloge. Dejstvo je, da so opolnomočeni zaposleni bolj motivirani za uspešno izvajanje svojih delovnih nalog (Spreitzer, 1995, str. 1448).

3 POMEN IN VLOGA PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH

Trenutne gospodarske razmere od organizacij zahtevajo stalno prilagajanje in hitro odzivanje na spremembe, katere težijo k temu, da so znanja, inovativni kader in primerno motivirani zaposleni najmočnejše orodje za preživetje organizacije. Torej, konkurenčno prednost podjetij tako ne predstavljata več samo ustvarjeni kapital in sodobna tehnologija, temveč so zadovoljni in usposobljeni zaposleni tisti, kateri s svojimi inovativnimi idejami pripomorejo k večji uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Navsezadnje pa zadovoljstvo zaposlenih vpliva pozitivno na pripadnost zaposlenih. Pripadnost kot izredno pomembna vrednota predstavlja velik pomen in pridobitev za organizacijo, družbo in okolje. Za lažje spoznavanje in razumevanje pripadnosti si v nadaljevanju pogledjmo temeljne opredelitve, pomen in dejavnike organizacijske pripadnosti.

3.1 Splošna opredelitev pojma organizacijske pripadnosti zaposlenih

V povezavi s pojmom pripadnosti najdemo številne opredelitve različnih avtorjev. Najbolj uporabne pripadajo trem priznanim strokovnjakom, kateri so pojem pripadnosti zaposlenih obširno preučevali na ravni konceptualnega stališča in empiričnega dela. Meyer in Allen (1991, str. 61) poudarjata jasno razliko med vedenjskimi pristopi in pristopi stališč, zato pojem pripadnosti opredelita kot psihološko vez med zaposlenimi in njihovo organizacijo, zaradi katere je manj verjetno, da bo zaposleni prostovoljno zapustil organizacijo. O'Reily in njegovi sodelavci (v Mesner Andolšek & Štebe, 2001, str. 138) pravijo, da pripadnost temelji na večstopenjski navezanosti zaposlenega na organizacijo, ki je lahko v obliki privolitve, istovetenja in ponotranjenja. Intenziteta te povezanosti je pri privolitvi šibka, srednja pri istovetenju in najmočnejša pri ponotranjenju. Porter, Steers, Mowday in Boulian (1974, str. 604) opredelijo pripadnost organizaciji kot moč istovetenja posameznika z organizacijo in vključenost posameznika v organizacijo.

Organizacijska pripadnost predstavlja predanost zaposlenih celotnemu podjetju. Ravno tako predstavlja mnogokratno pripadnost idejam organizacije (Meyer & Allen, 1991, str. 69). Pripadnost označuje istovetenje in ponotranjeno vključenost zaposlenih v podjetje. Na podlagi tega se razvije navezanost zaposlenih na določeno podjetje. Visoka stopnja pripadnosti se nanaša na močno zaupanje in je povezana s sprejemanjem vrednot in ciljev podjetja (Musek Lešnik, 2006). Meyer in Allen (1991, str. 73) sta organizacijsko pripadnost predstavila na podlagi trikomponentnega modela pripadnosti, ki vključuje čustveno, kalkulatивно in normativno pripadnost, ki je posledica tako moralnih kot tudi družbenih norm. Poleg tega sta mnenja, da so to sestavine in ne oblike pripadnosti, saj posameznikovo razmerje do organizacije odraža različne ravni na vseh treh dimenzijah. Po njunem je pripadnost odraz čustvene navezanosti zaposlenih na podjetje, zavedanja stroškov v zvezi z zapustitvijo organizacije in občutka moralne dolžnosti zaposlenih do organizacije.

Emotivna/čustvena pripadnost (angl. *affective commitment*) se odraža preko čustvene povezanosti zaposlenih z organizacijo in se nanaša na istovetenje z organizacijskimi cilji in vrednotami. Zaposleni z močno čustveno pripadnostjo ostajajo v podjetju zato, ker je to njihov namen, saj so zadovoljni in navdušeni nad samim podjetjem. **Kalkulativna/racionalna pripadnost** (angl. *continuance commitment*) se nanaša na morebitne stroške, ki bi nastali ob odhodu zaposlenega iz organizacije. Zaposleni s to vrsto pripadnosti ne ostajajo v podjetju zaradi zadovoljstva, temveč ker morajo oziroma preprosto nimajo druge izbire (npr. nimajo druge zaposlitve). **Normativna pripadnost** (angl. *normative commitment*) temelji na dolžnosti posameznika ostati v določeni organizaciji. Zaposleni z visoko normativno pripadnostjo imajo občutek, da morajo ostati v podjetju zgolj zaradi dolžnosti in vloženih investicij v zaposlene s strani podjetja.

Zaposleni s čustveno pripadnostjo so najbolj zaželeni, kar se kaže v zadovoljstvu in globoki povezanosti s podjetjem, zaposleni, ki so normativno pripadni organizaciji, pa predstavljajo srednjo raven zaželenosti, odvisno od moči privrženosti. Zaposleni, ki so kalkulativno pripadni organizaciji, so najmanj učinkoviti, saj imajo odpor do samega podjetja. Torej, za organizacijo sta najbolj učinkoviti čustvena in normativna pripadnost, saj imata več pozitivnih kot negativnih posledic, med tem ko kalkulativna pripadnost ni najbolj zaželenena.

Mnogi avtorji navajajo, da so pripadni zaposleni koristni za organizacijo, včasih celo ključni za uspešno in učinkovito opravljanje delovnih nalog. Vendar je treba najprej zagotoviti zadovoljstvo zaposlenih, saj je lahko le zadovoljen zaposleni pripaden in lojalen organizaciji. Dejstvo je, da je zadovoljstvo pri delu lažje doseči kot pa njihovo pripadnost, saj je izredno zahtevnejša in labilnejša od zagotavljanja zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljen zaposleni bo lahko dosegal učinkovitost in uspešnost pri delu, vendar če pri tem ni pripaden, smo kot delodajalec na nezanesljivem položaju. Za zagotavljanje in povečanje pripadnosti ter lojalnosti zaposlenih skrbimo le na ta način, da uvajamo takšne elemente, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 6–8).

V splošnem ločimo več vrst pripadnosti, in sicer delu, timu ali skupini, karieri, vodji, organizaciji in podobno. Kljub vsemu je zagotovo najkoristnejša pripadnost organizaciji. Na podlagi tega je pomembno, da dosežemo pripadnost organizaciji, in sicer tako, da sprva poskrbimo za zadovoljstvo svojih zaposlenih.

3.2 Ključni pomen pripadnosti zaposlenih za organizacijo

Pripadni zaposleni so tisti, ki čutijo močno povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. So izvor inovacij in predstavljajo konkurenčno prednost pri dolgoročnem razvoju podjetja. Obenem imajo tudi močno zaupanje v svoje sodelavce in vodje. V nasprotnem primeru velja, če podjetje nima predanih ljudi, je tako rekoč obsojeno na dolgoročni propad, saj zaposleni, ki imajo občutek strahu in negotovosti, ne prestopajo isčanje načinov, kako bi zapustili svoje podjetje. Rezultat tega je, da iz podjetja najprej odidejo tisti zaposleni, od katerih sta rast in

razvoj podjetja najbolj odvisna. Skratka, preživetje in uspeh podjetja sta odvisna od samega podjetja, vodstva in predvsem zaposlenih v njem. Dejstvo je, da so zaposleni tisti, ki razvijajo strateške oziroma konkurenčne strategije, kar je pogosto spregledano (Podnar, 2006, str. 1).

Zavedati se moramo, da pripadnosti zaposlenih ni mogoče ustvariti kar čez noč. Za to je potrebne veliko volje, potrpežljivosti in vloženega časa. Če podjetje v svoj sistem delovanja uvede zdrav način dela in orodja, se bo proces zagotovo pospešil. Reichheld (2001, str. 26) pravi, da je bistvo pripadnosti v motivaciji in vedenju posameznikov ter ne v marketingu, financah ali razvoju izdelkov. Meni, da je treba najprej zagotoviti pripadnost in lojalnost zaposlenih, pri čemer je poudarek na ustvarjanju dobrih odnosov z zaposlenimi, ki bodo zanje vredni zaupanja.

Pomen pripadnosti zaposlenih za organizacijo narašča predvsem takrat, ko racionalna življenjska sposobnost organizacije upada, torej v okoliščinah, kjer je zaupanje organizaciji pomembno z racionalnega vidika (Mesner Andolšek, 2002, str. 15). V nadaljevanju bom na kratko povzela temeljne značilnosti pripadnosti zaposlenih, katere pozitivno vplivajo na organizacijo. Pripadni zaposleni:

- verjamejo v organizacijske cilje in jih sprejemajo kot svoje;
- so pripravljeni povečati napor za dobrobit organizacije;
- so pripravljeni dolgoročno ostati v podjetju;
- so dobronamerno pripravljeni sprejeti tudi manj idealne okoliščine brez pritoževanja in izpostavljanja sebičnih interesov;
- so skrbni, vestni in natančni pri izvajanju delovnih nalog;
- skrbijo za osebni razvoj zaradi razvoja podjetja;
- zmanjšujejo verjetnost fluktuacije in absentizma;
- razvijajo koncept organizacijskega državljanstva.

3.3 Dejavniki, ki spodbujajo pripadnost zaposlenih

Dejstvo je, da ima pripadnost pomembne posledice tako za delovanje kot tudi vedenje zaposlenih. Tovrstne posledice je možno pojasniti le s pomočjo prediktorjev oziroma dejavnikov, kateri vplivajo na različne vidike in razvoj pripadnosti. Steers (v Mesner Andolšek in Štebe, 2001, str. 140) je opredelil dve vrsti dejavnikov, povezanih s pripadnostjo, in sicer osebne značilnosti in situacijske spremenljivke. Osebne značilnosti so spremenljivke, ki zadevajo posameznika, kot so spol, starost, rasa, osebnost in stališča. Med situacijske spremenljivke sodijo organizacijska kultura, klima in okolje, ki se nanašajo na strukturalne značilnosti organizacije in procese upravljanja človeških virov. S strani številnih opravljenih raziskav je dokazano, da imajo osebne značilnosti šibak vpliv na pripadnost, med tem ko imajo situacijske spremenljivke močan vpliv na pripadnost.

Navsezadnje pa na pripadnost zaposlenih vpliva tudi motivacija. Mathieu in Zajac (1990, str. 178) ugotavljata, da so pripadni zaposleni visoko motivirani za povečanje napora v dobrobit organizacije. To pomeni, da zaposlene motiviramo z namenom, da bodo lažje in hitreje opravljali svoja dela in naloge, bolje izkoristili svoja znanja, izkušnje, veščine in druge pristojnosti, bolje razvijali lastne potenciale in dosegali tako zastavljene cilje kot osebni razvoj in rast (Mihalič, 2010, str. 6). Poznamo številne elemente oziroma dejavnike, kateri pozitivno vplivajo na pripadnost zaposlenih, vendar pa bom v nadaljevanju na kratko predstavila le tiste temeljne dejavnike pripadnosti zaposlenih, ki so se v praksi organizacij izkazali kot najučinkovitejši, in sicer:

- **Varnost zaposlitve:** V današnjem času je varnost zaposlitve zelo pomembna predvsem z vidika zaposlenih. V uspešnih podjetjih, ki zaposlenim zagotavljajo varnost zaposlitve kljub negotovosti in možnim pritiskom, so deležni pozitivnih učinkov, kot so večja pripravljenost zaposlenih za pridobivanje novega znanja, prizadevnost, lojalnost, prizadevanje za dolgoročno uspešnost, pripravljeni so tvegati ter inovirati itd. Vsak zaposleni bo zadovoljnejši in bo neobremenjeno opravljal svoje delo, če ne bo imel občutka, da lahko kadar koli to zaposlitev izgubi (Mihalič, 2008, str. 74–75).
- **Spodbujanje dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu:** Locke (v Mihalič, 2006, str. 267) je zadovoljstvo z delom opredelil kot razsvetljujoče ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocene ali delovne uspešnosti posameznika. Zadovoljstvo zaposlenega velja za enega od najbolj pomembnih dejavnikov pripadnosti, kajti nezadovoljstvo zaposlenih je glavni in tudi najpogostejši vzrok za odhod posameznika iz organizacije. Med dejavniki zadovoljstva pri delu sodijo predvsem: jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti zaposlenih, izpostavljanje dosežkov pri delu, prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja, omogočanje odprte in demokratične komunikacije in spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi ter motiviranje (Mihalič, 2006, str. 267).
- **Informiranje in vključevanje zaposlenih v dialog:** Zaposlene je treba informirati, saj se s tem posameznik počuti enakovrednega, cenjenega in pomembnega v delovnem okolju. Vsak vodja je dolžan predati informacije svojim zaposlenim glede njihovega dela, delovnega mesta in organizacije kot celote. Ravno tako je pomembno, da vodja razvije odprt, prijateljski in demokratičen dialog s svojimi zaposlenimi. Pri tem sta mišljena konstruktivna izmenjava mnenj in medsebojno zaupanje glede problemov, pomislekov in zadreg.
- **Upoštevanje mnenja in predlogov zaposlenih:** Zaposlenim je zelo pomembno, da lahko podajo svoje predloge, mnenja, ideje in zamisli, ki so povezani z njihovim delom. V primeru, da bo vodja upošteval predloge zaposlenih, je velika verjetnost, da bo zaposleni bolj zadovoljen in pripaden svoji organizaciji.
- **Ustrezni delovni pogoji:** Delovno okolje in prostor ter ustrezna delovna sredstva so pomembni predvsem za to, da se zaposleni dobro počutijo na svojem delovnem mestu. Za vzpostavitev spodbudnega okolja in prijetnega delovnega prostora moramo zagotoviti prostore, ki bodo v skladu z varnostnimi zahtevami, delovne prostore ohranjamo čiste in

urejene, svetloba v prostorih naj ne bo premočna in ne prešibka ter podobno (Mihalič, 2008, str. 62).

- **Zagotavljanje enakih možnosti napredovanja, usposabljanja in izobraževanja:** Zaposleni bodo pri delu in na delovnem mestu bolj zadovoljni in pripadni, če bodo imeli povsem enake možnosti za rast, razvoj in napredek. To pomeni, da moramo zagotoviti izobraževanje, izpolnjevanje in usposabljanje vseh zaposlenih, ravno tako moramo vsem nuditi enakovredne možnosti napredovanja, če dosežejo za to zahtevane pogoje (Mihalič, 2008, str. 58).
- **Usklajevanje delovnega in družinskega življenja:** Področje usklajevanja delovnega in družinskega življenja je zapleteno, hkrati pa postaja eden izmed pomembnejših področij ukrepanja na različnih ravneh, saj temelji na zadovoljstvu, zdravju in osebnem razvoju zaposlenih. V zadnjih dveh desetletjih je pomen usklajevanja poklicnega in družinskega življenja prišel v ospredje, predvsem zaradi vse pogostejšega zaposlovanja obeh spolov, dolgih delovnikov in stresnega življenja, tako na delovnem mestu kot v zvezi z usklajevanjem dela in skrbi za družino (Usklajevanje delovnega in družinskega življenja, 2013).
- **Sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju:** Pojem participacije temelji na vključevanju in/ali sodelovanju zaposlenih pri menedžerskem odločanju. Sodelovanje zaposlenih je ključna sestavina vsake organizacije, saj pomembno vpliva na uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih pri njihovem delu in na delovnem mestu. Zaposleni kot posamezniki si močno želijo sodelovati pri poslovnih odločitvah in ciljih, pomembnih za organizacijo, ravno tako pa si še posebej želijo biti vključeni v tiste procese in dejavnosti, ki so neposredno vezani na njihov položaj in vlogo v podjetju (Mihalič, 2008, str. 42).
- **Izvajanje aktivnosti izven delovnega časa:** Skrb za rekreacijo, sprostitvev in razvedrilo zaposlenih predstavljajo enega izmed ključnih predpogojev za njegovo sposobnost opravljanja dela, zmožnost doseganja uspešnosti pri delu in na delovnem mestu. Na zagotavljanje aktivnosti izven delovnega časa je treba gledati kot na investicijo, saj pri zaposlenem, ki je izpostavljen prevelikemu stresu, kateremu ne omogočimo dovolj sprostitve in počitka, bo sčasoma postajal manj produktiven, neučinkovit in manj uspešen, med tem ko bo namreč zaposleni, ki ni pod pretiranim stresom, ni napet in je ustrezno sproščen za delo, pri opravljanju del in nalog veliko bolj uspešen in učinkovitejši (Mihalič, 2008, str. 87).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA VPLIVA DRUŽBENO ODGOVORNEGA RAVNANJA PODJETJA NA PRIPADNOST ZAPOSLENIH

Teoretični del zaključne strokovne naloge bo temeljna podlaga za analizo raziskave, s pomočjo katere želim proučiti in dokazati pozitiven vpliv družbeno odgovornega ravnanja podjetja na pripadnost zaposlenih. V skladu s tem bom do končnega in zelenega rezultata skušala priti na podlagi postavljene hipoteze, ki jo bom lahko kasneje potrdila ali ovrgla.

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen empirične raziskave je s pomočjo postavljene hipoteze ugotoviti predvsem, kakšen vpliv ima družbeno odgovorno ravnanje na zaposlene, torej raziskati, ali vpliva pozitivno na njihovo pripadnost organizaciji. Pri raziskovanju sem skušala analizirati in prikazati predvsem to, da ima družbeno odgovorno ravnanje podjetja številne pozitivne učinke na organizacijsko pripadnost zaposlenih.

Cilj empirične raziskave je predvsem preveriti koncept temeljnega družbeno odgovornega ravnanja podjetja ter preučiti temeljno povezavo med družbeno odgovornostjo podjetja in zaposlenimi, torej preveriti, ali družbeno odgovorno ravnanje podjetja dejansko vpliva na pripadnost zaposlenih.

4.2 Metodologija raziskovanja

4.2.1 Struktura raziskave

Pridobljene podatke sem zbirala s pomočjo metode kvantitativnega raziskovanja, kot je anketiranje. Anketni vprašalnik je sestavljen iz petih sklopov in vsebuje devet vprašanj. Prvi sklop vprašanj se nanaša na samo družbeno odgovornost podjetja, torej, kako so pomembne značilnosti in potencialne vloge družbene odgovornosti podjetja za zaposlene. Drugi sklop se nanaša na odnos do zaposlenih v določenem podjetju, med tem ko se tretji sklop vprašanj nanaša na odnos zaposlenih do podjetja. Četrty sklop vprašanj se nanaša na družbeno odgovornost podjetja v času gospodarske krize. Peti sklop je namenjen pridobivanju demografskih podatkov anketirancev, ki vsebuje spol, starost, stopnjo dokončane izobrazbe in staž zaposlenih v organizaciji. Pridobljene podatke sem statistično analizirala s pomočjo programa IBM SPSS Statistics 20. Primer anketnega vprašalnika se nahaja v Prilogi 1.

4.2.2 Potek raziskave

V omenjeno raziskavo so vključeni zaposleni petih slovenskih podjetij. Anketne vprašalnike sem osebno posredovala vsem zaposlenim vsakega podjetja, na katere mi je skupno odgovorilo 66 zaposlenih iz vseh petih podjetij. Vsi zaposleni so bili posebej seznanjeni z anonimnostjo podatkov, pridobljenih iz anketnega vprašalnika. Izpolnjene anketne vprašalnike s strani zaposlenih sem pridobila v manj kot mesecu dni.

4.2.3 Raziskovalna hipoteza

V svoji raziskavi sem postavila eno hipotezo, katero sem tudi statistično preverila in obdelala. Pri oblikovanju hipoteze sem izhajala predvsem iz stališča zaposlenih, saj sem želela ugotoviti, kakšno vlogo ima družbeno odgovorno ravnanje podjetja pri pripadnosti zaposlenih.

Hipoteza (H): Družbeno odgovorno ravnanje do zaposlenih spodbuja in povečuje njihovo pripadnost organizaciji.

5 ANALIZA RAZISKAVE

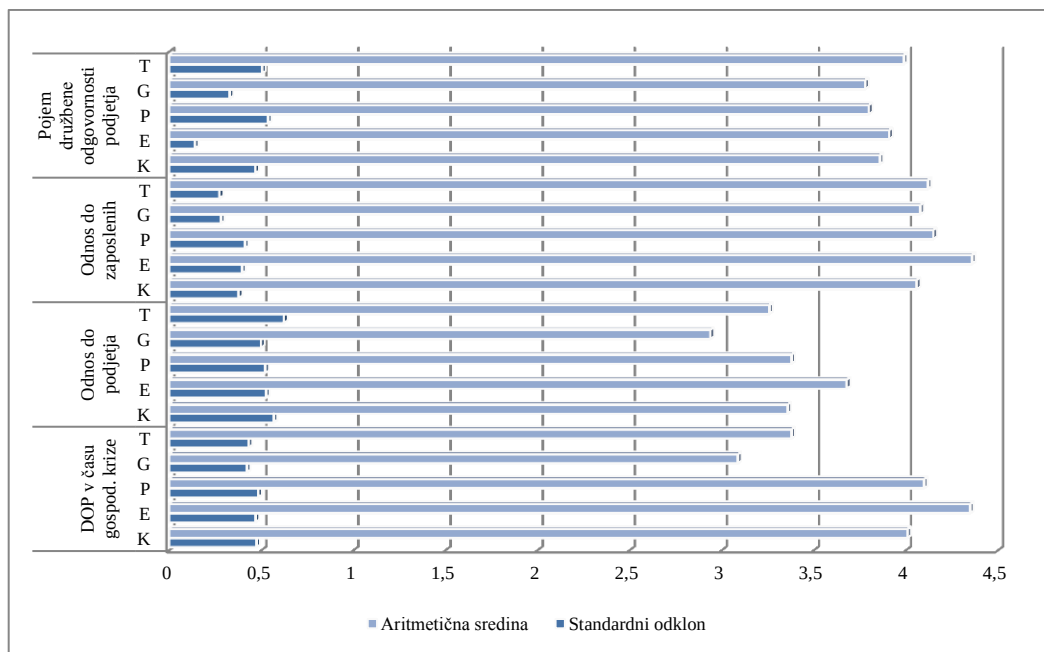
5.1 Sestava vzorca raziskave

Anketni vprašalnik je bil razdeljen med 100 anketirancev, zaposlenih v petih slovenskih podjetjih, od katerih sem v celotni vzorec raziskave zajela 66 anketiranih zaposlenih. V skladu s tem opazimo, da je bila stopnja odzivnosti zaposlenih na anketne vprašalnike dokaj uspešna, saj je znašala 66 %, kar pomeni, da je več kot polovica zaposlenih sodelovala pri anketiranju. Med vsemi anketiranci, ki so sodelovali v raziskavi, jih je bilo 60,6 % moškega spola in 39,4 % ženskega spola. Starostna struktura anketirancev prikazuje, da je najbolj zastopan starostni razred od 25 do 35 let (27,3 %), sledita mu razred od 35 do 45 let (24,2 %), razred od 15 do 25 let (22,7 %), razred od 45 do 55 let (19,7 %), najmanj zastopan starostni razred pa je bil razred nad 55 let (6,1 %). Povprečna izobrazbena struktura anketirancev kaže, da ima 54,5 % anketirancev končano srednjo šolo, 16,7 % višjo šolo, 12,1 % osnovno šolo, 12,1 % univerzitetno izobrazbo in 4,5 % anketirancev ima končan magisterij ali doktorat. Struktura anketiranih zaposlenih glede na delovni staž v podjetju prikazuje, da je večina anketirancev (56,1 %) zaposlenih v podjetju do pet let, od pet do deset let je zaposlenih v podjetju 22,7 % anketirancev in najmanj anketirancev (21,2 %) je zaposlenih v podjetju več kot deset let.

5.2 Analiza rezultatov raziskave

V tej točki bom predstavila analizo rezultatov po posameznih sklopih anketnega vprašalnika, ki temeljijo na odgovorih anketiranih zaposlenih posameznega podjetja. Spodaj, na Sliki 2, je prikazana splošna primerjava posameznih podjetij po sklopih, med tem ko natančnejše podatke aritmetične sredine in standardnega odklona posameznih podjetij po sklopih prikazuje Tabela 13 v Prilogi 4.

Slika 2: Primerjava posameznih podjetij po sklopih



5.2.1 Pojem družbene odgovornosti podjetja

Prvi sklop anketnega vprašalnika, ki obsega tri vprašanja, se nanaša na pojem družbene odgovornosti podjetja, pri čemer sem ugotavljala predvsem splošno mnenje anketirancev o družbeno odgovornem ravnanju podjetja, torej, kako pomembne so za njih značilnosti in potencialne vloge, ki jih ima družbena odgovornost podjetja.

Iz Slike 2 je razvidno, da so anketirani zaposleni iz vseh podjetij podali bolj ali manj pozitivno mnenje o družbeni odgovornosti podjetja, saj so bile aritmetične sredine trditve v povprečju večje od 3,50. Vrednost standardnega odklona ne dosega tretjine vrednosti aritmetične sredine, kar pomeni, da so mnenja anketiranih zaposlenih pri vseh trditvah relativno enotna. Večina zaposlenih je bila mnenja, da jim je najbolj pomembno, če podjetje upošteva njihovo mnenje in predloge, saj menijo, da je treba skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih, med tem ko jim najmanj pomembna značilnost družbene odgovornosti podjetja predstavlja povečati ugled in dobiček podjetja. Rezultati prav tako prikazujejo, da so se anketirani zaposleni iz vseh petih podjetij večinoma strinjali, da jim najbolj pomembni potencialni vlogi družbeno odgovornega ravnanja podjetja predstavljata družbeno odgovorno kadrovanje in spodbujanje rasti človeškega kapitala, saj trdijo, da družbeno odgovorno ravnanje podjetja do zaposlenih prispeva k povečanju učinkovitosti in ugledu podjetja. Nikakor pa se niso strinjali s tem, da družbena odgovornost za podjetje predstavlja predvsem strošek, in da je podjetje odgovorno za finančne rezultate, država pa za družbene probleme.

5.2.2 Odnos do zaposlenih

Drugi sklop anketnega vprašalnika vključuje dve vprašanji, pri čemer sem preverjala predvsem, na kakšen način podjetje uresničuje družbeno odgovorno ravnanje do svojih zaposlenih.

Rezultati, ki so podani na Sliki 2, prikazujejo, da so anketirani zaposleni iz vseh vključenih podjetij v povprečju pozitivno ocenili odnos podjetja do zaposlenih, saj so aritmetične sredine trditev večje od 4,00. Mnenja zaposlenih so bila relativno enotna, saj standardni odklon ne presega tretjine vrednosti aritmetične sredine. Vsem anketiranim zaposlenim je zelo pomembno, da jim podjetje zagotavlja pošten odnos na delovnem mestu, varnost zaposlitve, varnost in zdravje na delovnem mestu ter ustrezne delovne pogoje. Prav tako se je večina zaposlenih strinjala s tem, da se njihovo podjetje posvetuje z zaposlenimi o pomembnih zadevah, ki so povezani s poslovanjem podjetja. Pri podjetjih T, P in E so se zaposleni strinjali, da podjetje svojim zaposlenim zagotavlja enake možnosti za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje na delovnem mestu, med tem ko so se malo manj strinjali s tem, da podjetje zaposluje ljudi tudi iz družbeno prikrajšanih skupin, kot so invalidi, brezposelni in starejši. Ravno nasprotno je pri podjetju G, kjer so zaposleni trdili, da njihovo podjetje zaposluje ljudi tudi iz družbeno prikrajšanih skupin (invalidi, brezposelni in starejši), vendar pa se ne strinjajo s tem, da jim podjetje zagotavlja enake možnosti za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje na delovnem mestu.

5.2.3 Odnos do podjetja

Tretji sklop anketnega vprašalnika obsega dve vprašanji in se nanaša na odnos zaposlenega do svojega podjetja. Pri tem sklopu sem ugotavljala predvsem splošno mnenje anketirancev o njihovem podjetju, hkrati sem preverjala, ali imajo anketirani zaposleni občutek pripadnosti podjetju, v katerem so zaposleni.

Kot prikazuje Slika 2, so večinoma vsi anketirani zaposleni v glavnem zadovoljni s svojim podjetjem, saj se vrednosti aritmetične sredine gibljejo okoli 3,30, razen pri podjetju G opazimo, da aritmetična sredina vseh trditev o odnosu do podjetja znaša komaj 2,94, kar pomeni, da zaposleni niso ravno navdušeni nad svojim podjetjem. Večina je mnenja, da v podjetju nameravajo ostati še najmanj dve leti, saj trdijo, da o svojem podjetju mislijo najbolje in nekateri ga celo priporočajo kot ustrezno delovno mesto (podjetji E in K). Ravno tako se večina strinja, da so pripravljeni vlagati v podjetje dodaten napor, ker se jim le-ta nadgrajuje. Vključno s tem se je večina zaposlenih strinjala, da so povezani s svojim podjetjem, kar pomeni, da imajo občutek pripadnosti svojemu podjetju. Prej omenjeno pa ne pride v poštev pri podjetju G, saj so, kot smo že prej omenili, zaposleni vse prej kot zadovoljni s svojim podjetjem. Kljub temu, da so zaposleni mnenja, da v podjetju nameravajo ostati še najmanj dve leti, so trdili, da o svojem podjetju ne mislijo najbolje. Poleg tega trdijo še, da ne čutijo močne povezanosti s podjetjem, kar pomeni, da niso ravno pripadni svojemu podjetju. Glede splošnega mnenja anketirancev o poslovanju njihovega podjetja pa rezultati prikazujejo, da so

zaposleni iz podjetij T, P, E, in K ravno tako zadovoljni s poslovanjem podjetja, saj jih večina meni, da podjetje upošteva predloge zaposlenih, s katerimi jim daje občutek povezanosti s podjetjem, in da je njihovo podjetje družbeno odgovorno do svojih zaposlenih ter, da se podjetje zaveda, da je zadovoljstvo zaposlenih ključno za uspeh poslovanja. Navsezadnje trdijo, da v njihovem podjetju spodbujajo neposredno komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi. Pri podjetju G so se zaposleni strinjali le s tem, da njihovo podjetje prispeva k usklajevanju poklicnega in družinskega življenja in, da med delodajalcem in zaposlenimi ni neposrednega komuniciranja.

5.2.4 Družbena odgovornost podjetja v času gospodarske krize

Četrty sklop anketnega vprašalnika vključuje le eno vprašanje, ki se nanaša na družbeno odgovorno ravnanje podjetja v času gospodarske krize, pri čemer sem ugotavljala predvsem morebitne spremembe poslovanja podjetja v tem času, posebno, kar se tiče družbeno odgovornega ravnanja podjetja do zaposlenih.

Iz Slike 2 je razvidno, da je poslovanje podjetij P, E in K tudi v času gospodarske krize pozitivno, saj je vrednost aritmetične sredine trditev v povprečju večja od 4,00, med tem ko je pri podjetjih T in G opaziti malo več sprememb, kar se tiče poslovanja podjetja po nastanku krize, saj se aritmetična sredina trditev giblje med 3,09 in 3,38. Večina zaposlenih se je strinjala, da kljub nastanku krize podjetje zaposlenim omogoča ustrezne delovne pogoje in spoštuje človekove pravice ter upošteva mnjenja in predloge zaposlenih. Kot zanimivost je treba omeniti, da so zaposleni pri podjetjih E in K trdili, da podjetji tudi v času krize zaposlujeta kadre za nedoločen čas, kar je za ta čas prava redkost.

5.3 Preverjanje in potrjevanje hipoteze

V tej točki bom na podlagi postavljene hipoteze predstavila končne ugotovitve, ki bodo lahko bodisi pozitivne bodisi negativne. Kot je bilo že omenjeno, želim s to hipotezo priti do spoznanja, ali obstaja kakršna koli povezava med družbeno odgovornim ravnanjem podjetja in pripadnostjo zaposlenih torej, ali imata pozitiven vpliv drug na drugega.

Preverjanja oblikovane hipoteze sem se lotila na podlagi enostavne regresije, pri čemer sem kot odvisno spremenljivko uporabila »Pripadnost organizaciji«, kot neodvisno spremenljivko pa sem uporabila »Upoštevanje človekove pravice (predstavlja družbeno odgovorno ravnanje podjetij do zaposlenih), spol, starost, stopnja izobrazbe in staž v organizaciji«. Pripadnost organizaciji je sestavljena spremenljivka, tvorjena iz spremenljivk, prikazanih v Tabeli 2.

Tabela 2: Sestavljene spremenljivke pripadnosti organizaciji

ODVISNA SPREMENLJIVKA – PRIPADNOST ORGANIZACIJI
Zelo sem ponosen/na, da sem del tega podjetja.
O svojem podjetju se rad/a pogovarjam s prijatelji, družino, znanci ...
V podjetju nameravam ostati še najmanj dve leti.
Počutim se zaželenega v podjetju.
Mislim, da bi se v drugem podjetju bolje znašel/la kot v sedanjem.
O svojem podjetju mislim najbolje.
V podjetju neenakovredno in nepošteno obravnavajo zaposlene, kar ni v skladu z načelom diskriminatornosti.
V podjetje sem pripravljen/na vlagati dodaten napor, saj se le-ta nadgrajuje.
Svoje podjetje priporočam kot ustrezno delovno mesto.
Imam občutek pripadnosti temu podjetju.

Opisne statistike nam prikazujejo povprečne vrednosti in standardne odklone posameznih spremenljivk. Kot je razvidno iz Tabele 3, vidimo, da je povprečna ocena pripadnosti organizaciji znašala 3,45, med tem ko je standardni odklon pripadnosti organizaciji znašal 0,339. Na podlagi tega lahko sklepamo, da so anketiranci v glavnem zadovoljni s svojim podjetjem. Povprečna ocena upoštevanja človekovih pravic je bila višja in je znašala 4,38 ob standardnem odklonu 0,489, pri čemer lahko opredelimo, da bolj, ko bo podjetje družbeno odgovorno do svojih zaposlenih, bolj bodo zaposleni pripadni organizaciji.

Tabela 3: Opisne statistike

Spremenljivka	Srednja vrednost	Standardni odklon	N
Pripadnost organizaciji	3,45	0,339	66
Upoštevanje človekove pravice	4,38	0,489	66
Spol	1,39	0,492	66
Starost	2,59	1,215	66
Stopnja izobrazbe	2,42	1,009	66
Stož v organizaciji	1,65	0,813	66

Tabela korelacij je namenjena ugotavljanju multikolinearnosti ($r > 0,9$) med spremenljivkami. Po pregledu korelacij sem ugotovila, da so korelacije med spremenljivkami pozitivne in negativne ter med vrednostjo 0,011 in 0,741. Opazimo lahko torej, da je razvidna statistično pomembna in pozitivna korelacija med pripadnostjo zaposlenih organizaciji in strinjanjem anketiranih zaposlenih, da je podjetje družbeno odgovorno z upoštevanjem človekovih pravic ($r = 0,307$).

Tabela 4: Korelacije med spremenljivkami

Spremenljivka	1	2	3	4	5	6
1 – Pripadnost organizaciji	1,000	0,307	-0,418	-0,280	0,313	-0,118
2 – Upoštevati človekove pravice	0,307	1,000	0,010	-0,098	0,012	-0,011
3 – Spol	-0,418	0,010	1,000	0,068	-0,466	0,079
4 – Starost	-0,280	-0,098	0,068	1,000	0,219	0,741
5 – Stopnja izobrazbe	0,313	0,012	-0,466	0,219	1,000	0,371
6 – Staž v organizaciji	-0,118	-0,011	0,079	0,741	0,371	1,000

Na podlagi Tabele 12, ki je prikazana v Prilogi 3, znaša multipli korelacijski količnik (R) 0,603, kar pomeni, da je odvisnost med spremenljivkami pozitivno močna. Determinacijski količnik R^2 nam pove, kolikšen % odvisne spremenljivke pojasnimo z neodvisno spremenljivko. Vrednost popravljenega R^2 znaša 0,364, kar pomeni, da smo 36,4 % variance odvisne spremenljivke "pripadnosti do organizacije" pojasnili z neodvisnimi spremenljivkami "staž v organizaciji, upoštevati človekove pravice, spol, stopnja izobrazbe in starost".

Rezultati linearne regresije prikazujejo, da obstaja pozitivna povezanost med pripadnostjo organizaciji in upoštevanjem človekovih pravic, saj znaša beta (B) 0,275 pri stopnji tveganja 0,010. Pri tem nam beta pove, da gre za srednje močan vpliv. V skladu s tem lahko potrdim svojo hipotezo H1, ki predpostavlja, da družbeno odgovorno ravnanje podjetja do zaposlenih spodbuja in povečuje njihovo pripadnost organizaciji. Torej lahko rečemo, da bolj kot podjetja ravna družbeno odgovorno do zaposlenih z upoštevanjem človekovih pravic, višja je pripadnost zaposlenih organizaciji.

Tabela 5: Ocene regresijskih količnikov in njihova statistična značilnost

Model	Nestandardizirani količniki		Standardizirani količniki	t	Sig.
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	2,926	0,368		7,947	0,000
Upoštevati človekove pravice	0,191	0,072	0,275	2,648	0,010
Spol	-0,211	0,084	-0,306	-2,504	0,015
Starost	-0,095	0,043	-0,341	-2,194	0,032
Stopnja izobrazbe	0,071	0,044	0,210	1,595	0,116
Stož v organizaciji	0,035	0,070	0,084	0,503	0,617

6 DISKUSIJA

6.1 Ključne ugotovitve in omejitve empiričnega raziskovanja

V skladu z rezultati raziskave lahko opazimo, da je zaposlenim zelo pomembno, če podjetje skrbi za njihovo zadovoljstvo in upošteva njihove predloge ter mnenja, saj jim s tem daje občutek povezanosti s poslovanjem podjetja. Več kot tretjina anketiranih zaposlenih se strinja, da družbeno odgovorno ravnanje podjetja prispeva k povečanju učinkovitosti in ugledu podjetja, kot tudi s tem, da spodbuja razvoj inovativnosti, kar omogoča konkurenčno prednost podjetja na dolgi rok. Ravno tako je večina zaposlenih mnenja, da jim kot najbolj pomembna potencialna vloga podjetja predstavlja družbeno odgovorno kadrovanje in spodbujanje rasti človeškega kapitala.

Na podlagi rezultatov, ki se nanašajo na odnos podjetja do svojih zaposlenih, prikazujejo, da je zaposlenim zelo pomembno, da imajo zagotovljeno varnost zaposlitve in pošten odnos med nadrejenimi in podrejenimi, kot tudi varnost in zdravje ter delovne pogoje na delovnem mestu. Prav tako jim je zelo pomembno, da jih nadrejeni redno seznanjajo glede pomembnih zadev poslovanja in vključujejo v dialog. Večina anketiranih zaposlenih se je strinjala s trditvijo, da se v njihovem podjetju posvetujejo s svojimi zaposlenimi o pomembnih zadevah v zvezi s poslovanjem podjetja. Obenem opažam, da so se nekateri zaposleni bolj ali manj strinjali, da v njihovem podjetju zagotavljajo enake možnosti za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje na delovnem mestu, kot tudi s tem, da podjetje pri svojem poslovanju spoštuje dostojanstvo in ugled vseh zaposlenih.

Glede odnosa zaposlenih do svojega podjetja rezultati prikazujejo, da so anketirani zaposleni v večji meri zadovoljni s poslovanjem podjetja, saj se jih je večina strinjala, da njihovo podjetje prispeva k usklajevanju družinskega in poklicnega življenja, kajti podjetje se zaveda, da je zadovoljstvo zaposlenih ključno za uspeh poslovanja. Podjetja prav tako upoštevajo predloge zaposlenih, saj so mnenja, da če bodo družbeno odgovorni do svojih zaposlenih, bodo s tem deležni dolgoročnih in pozitivnih rezultatov v zvezi s poslovanjem podjetja. Kljub temu, da se zaposleni ne pogovarjajo dovolj o svojem podjetju izven delovnega časa, rezultati raziskave kažejo, da večina anketiranih zaposlenih čuti zanesljivo pripadnost podjetju, malo manj pripadnosti zaposlenih je opaziti le pri podjetju G.

Tudi v obdobju gospodarske krize ni videti temeljitih sprememb glede poslovanja podjetij, saj so zaposleni trdili, da je koncept poslovanja podjetja ostal na podobni ravni, kot je bil pred nastankom krize, torej, da jim še vedno zagotavlja ustrezne delovne pogoje, upošteva njihove predloge, spoštuje človekove pravice itd. Izjema je bila le trditev, da podjetje zaposluje kadre tudi za nedoločen čas, s katero se večina zaposlenih ni strinjala, saj so mnenja, da podjetje v tem času zaposluje predvsem za določen čas, razen pri podjetjih E in K opazimo, da so zaposleni večinoma trdili, da njihovo podjetje zaposluje kadre tudi za nedoločen čas.

Z empirično raziskavo sem ugotovila, da obstaja pozitivna povezanost med pripadnostjo zaposlenih organizaciji in družbeno odgovornim ravnanjem podjetja. Iz navedenega lahko sklepam, da bolj, ko bo podjetje ravnalo družbeno odgovorno do svojih zaposlenih, bolj bodo zaposleni pripadni podjetju. V skladu s tem sem potrdila tudi svojo domnevo, da družbeno odgovorno ravnanje podjetja do zaposlenih spodbuja in povečuje njihovo pripadnost organizaciji.

Glavna omejitev empiričnega raziskovanja je bila predvsem ta, da ni bilo zajeto dovolj veliko število zaposlenih, saj jih je pri raziskavi sodelovalo le 66. Anketni vprašalnik je bil anonimen, pri čemer so bili s tem seznanjeni vsi anketirani zaposleni, kljub temu pa obstaja možnost, da so zaposleni podali nam zaželeno odgovore. Glede na to, da sem raziskavo izvedla v obdobju trenutne ekonomske krize, je možno, da je slabo gospodarsko vzdušje vplivalo na poslovanje podjetij in posledično tudi na odgovore anketiranih zaposlenih.

SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem želela prikazati predvsem to, da ima družbeno odgovorno ravnanje podjetja številne koristi za pripadne zaposlene. Nalogo sem predstavila tako z vidika teoretičnega kot tudi empiričnega dela.

Družbena odgovornost podjetja postaja svetovni trend, ki se je predvsem v zadnjem stoletju uspešno razvil, tako na globalnem trgu kot tudi v Evropski uniji. V skladu s tem je Evropska komisija prevzela pomembno nalogo za spodbujanje družbene odgovornosti podjetja, ki je s sprejetjem Zelene knjige pospešila večje zanimanje za družbeno odgovorno ravnanje številnih podjetij. Eno izmed glavnih značilnosti družbeno odgovornega ravnanja podjetja predstavljata predvsem izgradnja in širitev pozitivnega ugleda, tako v zunanem kot notranjem okolju, kajti ugled podjetja neposredno vpliva na ekonomsko uspešnost poslovanja podjetja v prihodnosti.

Cilj vsakega podjetja je zagotoviti čim večjo učinkovitost in dobičkonosnost podjetja, vendar je treba najprej zagotoviti kakovostne in poštene odnose z zaposlenimi, saj so oni tisti, ki lahko pripomorejo k dosegu takšnega cilja. Večina podjetij se zaveda, da je treba zaposlene, kot glavne nosilce znanja, stalno usposablјati, izobraževati in navsezadnje tudi motivirati, in sicer tako, da jim zagotavljajo varnost zaposlitve, timsko delo, napredovanje, pravično plačo itd. Dejstvo je, da bodo lahko le motivirani zaposleni zadovoljnejši, tako v poklicnem kot zasebnem življenju, posledično pa bodo tudi visoko zavzeti za doseganje pozitivnih in učinkovitih rezultatov poslovanja podjetja.

V današnjem času je ključno spoznanje, da konkurenčno prednost podjetij ne predstavlja več sodobna tehnologija, temveč zadovoljni zaposleni. Zadovoljstvo zaposlenih pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih, katera predstavlja velik pomen in pridobitev za organizacijo, kajti pripadnosti zaposlenih ni mogoče doseči kar čez noč, za to je potrebnih kar nekaj mesecev oziroma let. Pripadni zaposleni so tisti, ki čutijo močno povezanost s svojim podjetjem, torej imajo visoko zaupanje v vodje, so pripravljeni dolgoročno ostati v podjetju in povečati napor

v dobrobit organizacije. Da bi podjetje obdržalo takšne zaposlene, mora zagotoviti zdrav način dela in proces poslovanja, in sicer tako, da spodbuja pomembne dejavnike, ki pozitivno vplivajo na pripadnost zaposlenih, kot so upoštevanje mnenj in predlogov ter stalno seznanjanje zaposlenih, zagotavljanje ustreznih delovnih pogojev, izvajanje aktivnosti izven delovnega časa itd.

V empiričnem delu svoje naloge sem predstavila analizo raziskave, na podlagi katere sem ugotovila, da se odgovori zaposlenih niso bistveno razlikovali, saj je večina mnenja, da družbeno odgovorno ravnanje podjetja prispeva k povečanju zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, posledično pa pozitivno vpliva na uspešen in konkurenčen razvoj podjetja. Kljub temu, da se nahajamo v obdobju trenutne gospodarske krize, menim, da nekatera podjetja vseeno skrbijo za svoje zaposlene z različnimi motivacijskimi dejavniki, saj se zavedajo, da bodo zaposleni po obdobju krize še kako iskani. Navsezadnje sem potrdila tudi svojo domnevo, da družbeno odgovorno ravnanje podjetja vpliva pozitivno na pripadnost zaposlenih.

V skladu s tem predlagam, naj podjetja strmijo k temu, da pri svojem poslovanju zagotovijo ključne dejavnike, ki so potrebni za spodbujanje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih. Kajti tista podjetja, ki bodo sposobna obdržati najbolj zveste in pripadne zaposlene, bodo vsekakor deležna številnih pozitivnih rezultatov pri poslovanju. Res je, da sta preživetje in uspeh podjetja odvisna tudi od samega podjetja kakor tudi vodstva, vendar se je treba zavedati, da so zaposleni tisti, ki razvijajo konkurenčne strategije, ki pa jih na žalost pogosto spregledano.

LITERATURA IN VIRI

1. Burud, S., & Tumolo, M. (2004). *Leveraging the new human capital: Adaptive strategies, results achieved, and stories of transformation*. Mountain View, CA: Davies-Black.
2. Carroll, B. A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
3. Commission of the European Communities (2001, 18. julij). Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Najdeno 21. februarja 2013 na spletnem naslovu http://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/1_avrupa_birligi/1_6_raporlar/1_2_green_papers/com2001_green_paper_promoting_a_european_framework_for_corporate_social_responsibility.pdf
4. Drevenšek, M. (2005). Družbena odgovornost: Kaj, zakaj, kako?. 6. konferenca kakovosti: Družbena odgovornost – danes, jutri ...?. *Zbornik referatov*, 1. del (str. 4–10). Velenje: GZS – Savinjsko-šaleška območna zbornica.
5. Jaklič, M. (1996). *Družbeno odgovorno poslovanje in poslovna etika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Leonard, D., & McAdam, R. (2003). Corporate Social Responsibility. *Quality Progress*, 25(4), 27–32.
9. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedentes, correlates and consequences of organisational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–185.
10. Merkač, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
11. Mesner Andolšek, D. (2002). »Make me whole again«. Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa*, 39(1), 10–29.
12. Mesner Andolšek, D., & Štebe, J. (2001). Strah, vrednote in pripadnost. V M. Stanojevič (ur.), *Uspešna nedozorelost: socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji* (str. 137–141). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
14. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
15. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
16. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
17. Musek Lešnik, K. (2006). Pripadnost in predanost zaposlenih. Najdeno 19. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/we.b-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html>
18. Podnar, K. (2006). Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Industrijska demokracija*. Najdeno 10. februarja 2013 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/priloge/ID060504.doc

19. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–606.
20. Prašnikar, J., & Gregorčič, A. (2002). The influence of workers' participation on the power of management in transitional countries: *The case of Slovenia*. *Annals of public and Cooperative Economics*, 73(2), 269–297.
21. Reichheld, F. F. (2001). *The Loyalty Effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press.
22. Smith, B. (1997). Empowerment – the challenge is now. *Empowerment in Organisations*, 5(3), 120–122.
23. Somerville, M., & McConnell, A. (2004). Applying the Learning Organisation Concept in a Resource Squeezed Service Organisation. *Journal of Workplace Learning*, 16(4), 237–248.
24. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
25. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. *Usklajevanje delovnega in družinskega življenja*. Najdeno 03. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.inodel.eu/sl/zdravo-delovno-okolje/usklajevanje-poklicnega-in-druzinskega-zivljenja>
27. Vila, A. (1995). Družbena odgovornost podjetja. *Organizacija*, 28(4), 217–220.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Prikaz tabel razdelitev anketirancev po demografskih značilnostih.....	5
Priloga 3: Prikaz statističnih tabel na splošno	6
Priloga 4: Prikaz statističnih tabel po posameznih podjetjih.....	9

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Za zaključno strokovno nalogo z naslovom Vpliv družbeno odgovornega ravnanja podjetja na pripadnost zaposlenih

Sem Lidija Oblak, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, in pod mentorstvom izr. prof. dr. Roberta Kašeta opravljam zaključno strokovno nalogo z naslovom »Vpliv družbeno odgovornega podjetja na pripadnost zaposlenih v organizaciji«. Temeljni namen naloge je preučiti dejansko stanje vpliva družbene odgovornosti podjetja na zaposlene.

Vsi podatki so anonimni in jih bom uporabila izključno pri statistični analizi v zaključni strokovni nalogi. Zato bi vas prosila, da vprašalnik izpolnite kar se da iskreno in s tem doprinesete k čim boljši uporabnosti in učinkovitosti pridobljenih podatkov.

Kaj je družbena odgovornost podjetja?

Družbena odgovornost podjetja je v današnjem času ključni element strategije podjetja, saj zajema vrsto etičnih, pravnih in ekonomskih ukrepov, ki vplivajo na gospodarsko uspešnost podjetja. Je koncept, pri katerem se podjetje prostovoljno odloči prispevati k učinkovitosti družbe in čistejšemu okolju. Družbena odgovornost podjetja je pomembna tako iz zunanjega kot notranjega okolja. V notranjem okolju igrajo ključno vlogo zaposleni, saj so le-ti tisti, ki lahko pripomorejo h kredibilnosti podjetja.

POJEM DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA

1. Kako pomembne so za vas spodaj napisane značilnosti družbene odgovornosti podjetja?

(Pri vsaki značilnosti označite vašo izbiro z x, pri čemer 1 pomeni sploh ni pomembno, 5 pa, da se vam zdi značilnost zelo pomembna.)

	1	2	3	4	5
Povečati ugled podjetja					
Skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih					
Upoštevati človekove pravice					
Pošten odnos do dobaviteljev in potrošnikov					
Upoštevati mnenja in predloge zaposlenih					
Povečati dobiček podjetja					
Skrbeti za naravno okolje					

2. Kakšno je vaše splošno mnenje glede spodaj napisanih trditev?

(Pri vsaki trditvi označite vašo izbiro z x; pri čemer 1 pomeni popolnoma se ne strinjam, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate.)

	1	2	3	4	5
Podjetje je družbeno odgovorno, če spoštuje dostojanstvo in ugled vseh deležnikov na trgu.					
Družbeno odgovorno ravnanje podjetij spodbuja razvoj inovativnosti, kar omogoča konkurenčno prednost na dolgi rok.					
Podjetje je odgovorno za finančne rezultate, država pa za družbene probleme.					
Družbena odgovornost predstavlja predvsem strošek za podjetje.					
Družbeno odgovorno ravnanje prispeva k povečanju učinkovitosti in ugledu podjetja.					
Podjetje je solidarno do dejavnosti širšega okolja, tako da prispeva k izobraževanju, športu, kulturi.					

3. Kako pomembne so za vas spodaj napisane potencialne vloge podjetja?

(Pri vsaki vlogi označite vašo izbiro z x, pri čemer 1 pomeni sploh ni pomembno, 5 pa, da se vam zdi potencialna vloga zelo pomembna.)

	1	2	3	4	5
Donatorske/sponzorske dejavnosti (šport, glasba, kultura ...).					
Podpiranje projektov, ki so namenjeni starostni kategoriji mladih.					
Skrb za starejše ljudi in njihovo usposabljanje za delo.					
Spodbujanje izobraževalnega potenciala (znanja) v obliki nagrad, štipendij.					
Družbeno odgovorno kadrovanje.					
Spodbujanje rasti človeškega kapitala.					

ODNOS DO ZAPOSLENIH

4. Kako pomembne so za vas spodaj navedene značilnosti podjetij?

(Pri vsaki značilnosti označite vašo izbiro z x, pri čemer 1 pomeni sploh ni pomembno, 5 pa, da se vam zdi značilnost podjetja zelo pomembna.)

	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve					
Spoštovanje človekovih pravic					
Rast podjetja in povečanje dobička					
Spodbujanje napredovanja žensk					
Odnos do žensk, etničnih skupin in invalidov pri zaposlovanju					
Seznanjanje in vključevanje zaposlenih v dialog					
Razvijanje odnosa do dobaviteljev in potrošnikov					
Varnost in zdravje na delovnem mestu					
Ustrezni delovni pogoji					
Pošten odnos do zaposlenih					

5. V kolikšni meri veljajo v vašem podjetju naslednje trditve?

(Pri vsaki trditvi označite vašo izbiro z x; pri čemer 1 pomeni popolnoma se ne strinjam, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate.)

	1	2	3	4	5
Zaposluje tudi ljudi iz družbeno prikrajšanih skupin (invalidi, brezposelni, starejši ...).					
Zaposlenim zagotavlja enake možnosti za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje na delovnem mestu.					
Z zaposlenimi se posvetuje o pomembnih zadevah v zvezi s poslovanjem podjetja.					
Svoje zaposlene spodbuja k družbeni aktivnosti (kultura, šport ...) in jim omogoča ustrezne delovne pogoje.					
Pri svojem poslovanju spoštuje dostojanstvo in ugled vseh zaposlenih.					

ODNOS DO PODJETJA

6. Kako bi opredelili vaš odnos do podjetja?

(Pri vsaki trditvi označite vašo izbiro z x, pri čemer 1 pomeni, da se popolnoma ne strinjate in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjate.)

	1	2	3	4	5
Zelo sem ponosen/-na, da sem del tega podjetja.					
O svojem podjetju se rad/-a pogovarjam s prijatelji, znanci, družino,...					
V podjetju nameravam ostati še najmanj dve leti.					
Počutim se nezaželenega v podjetju.					
Mislim, da bi se v drugem podjetju bolje znašel/la kot v sedanjem.					
O svojem podjetju mislim najboljše.					
V podjetju neenakovredno in nepošteno obravnavajo zaposlene, kar ni v skladu z načelom diskriminatornosti.					
V podjetje sem pripravljen/-na vlagati dodaten napor, saj se to nadgrajuje.					
Svoje podjetje priporočam kot ustrezno delovno mesto.					
Imam občutek pripadnosti temu podjetju.					

7. Kakšno je vaše mnenje glede poslovanja podjetja, v katerem ste zaposleni?

(Pri vsaki trditvi označite vašo izbiro z x, pri čemer 1 pomeni, da se popolnoma ne strinjate in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjate.)

	1	2	3	4	5
Delodajalec upošteva predloge zaposlenih, saj jim s tem daje občutek povezanosti s podjetjem.					
Podjetje je mnenja, če je družbeno odgovorno do svojih zaposlenih, saj mu to neposredno prinaša dolgoročne in pozitivne rezultate v zvezi s poslovanjem podjetja.					
Podjetje se zaveda, da je zadovoljstvo zaposlenih ključno za uspeh poslovanja.					
Naše podjetje prispeva k usklajevanju poklicnega in družinskega življenja.					
Med delodajalcem in zaposlenimi ni neposrednega komuniciranja.					

DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA V ČASU GOSPODARSKE KRIZE

8. Na kakšen način je vaše podjetje spremenilo svoj način poslovanja od nastanka gospodarske krize leta 2008?

Pri naslednjih trditvah vašo izbiro ocenite od 1 do 5, pri čemer pomeni:

- 1 – popolnoma se ne strinjam;
- 2 – se ne strinjam;
- 3 – delno se strinjam;
- 4 – se strinjam;
- 5 – popolnoma se strinjam.

	Podjetje zaposluje kadre predvsem za nedoločen čas.
	Podjetje spoštuje človekove pravice.
	Podjetje zagotavlja zaposlenim enake možnosti za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje na delovnem mestu.
	Podjetje upošteva mnenja in predloge zaposlenih.
	Podjetje spodbuja varnost in zdravje na delovnem mestu.
	Podjetje ima pošten odnos do dobaviteljev in potrošnikov.
	Podjetje kljub nastanku krize še vedno skrbi za svoje zaposlene, saj je mnenja, da je treba kadre motivirati, saj bodo po obdobju krize še kako iskani.
	Podjetje omogoča zaposlenim ustrezne delovne pogoje.

DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

9. a) Spol (Obkrožite)

- a) Moški b) Ženski

b) Starost (Prosim, označite z x.)

☐ 15–25
☐ 25–35
☐ 35–45
☐ 45–55
☐ Nad 55

c) Stopnja izobrazbe (Prosim, označite z x.)

☐ Osnovna šola
☐ Srednja šola
☐ Višja šola
☐ Univerzitetna izobrazba
☐ Magisterij, doktorat

d) Staž v organizaciji (Prosim, označite z x.)

☐ Do 5 let
☐ Od 5 do 10 let
☐ Nad 10 let

Priloga 2: Prikaz tabel razdelitev anketirancev po demografskih značilnostih

Tabela 1: Struktura anketiranih po spolu

Vrednost	Frekvenca	Odstotek	Vrednostni odstotek	Kumulativni odstotek
Moški	40	60,6	60,6	60,6
Ženski	26	39,4	39,4	100,0
Skupaj	66	100,0	100,0	

Tabela 2: Struktura anketiranih po starosti

Vrednost	Frekvenca	Odstotek	Vrednostni odstotek	Kumulativni odstotek
15–25	15	22,7	22,7	22,7
25–35	18	27,3	27,3	50,0
35–45	16	24,2	24,2	74,2
45–55	13	19,7	19,7	93,9
Nad 55	4	6,1	6,1	100,0
Skupaj	66	100,0	100,0	

Tabela 3: Struktura anketiranih po stopnji izobrazbe

Vrednost	Frekvenca	Odstotek	Vrednostni odstotek	Kumulativni odstotek
Osnovna šola	8	12,1	12,1	12,1
Srednja šola	36	54,5	54,5	66,7
Višja šola	11	16,7	16,7	83,3
Univerzitetna izobrazba	8	12,1	12,1	95,5
Magisterij, doktorat	3	4,5	4,5	100,0
Skupaj	66	100,0	100,0	

Tabela 4: Anketirani po stažu v organizaciji

Vrednost	Frekvenca	Odstotek	Vrednostni odstotek	Kumulativni odstotek
do 5 let	37	56,1	56,1	56,1
od 5 do 10 let	15	22,7	22,7	78,8
nad 10 let	14	21,2	21,2	100,0
Skupaj	66	100,0	100,0	

Priloga 3: Prikaz statističnih tabel na splošno

Tabela 5: Značilnosti družbene odgovornosti podjetja

	N	Min.	Max.	AS	SO
Povečati ugled podjetja	66	2	4	3,05	0,509
Skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih	66	4	5	4,92	0,267
Upoštevati človekove pravice	66	4	5	4,38	0,489
Pošten odnos do dobav. in potrošnikov	66	3	5	3,83	0,646
Upoštevati mnenja in predloge zaposlenih	66	4	5	4,91	0,290
Povečati dobiček podjetja	66	2	4	3,09	0,455
Skrbeti za naravno okolje	66	3	5	4,20	0,561

Tabela 6: Mnenje zaposlenih o družbeni odgovornosti podjetja

	N	Min.	Max.	AS	SO
Podjetje je družbeno odgovorno, če spoštuje dostojanstvo in ugled vseh deležnikov na trgu.	66	3	5	4,06	0,579
Družbeno odgovorno ravnanje podjetij spodbuja razvoj inovativnosti, kar omogoča konkurenčno prednost na dolgi rok.	66	3	5	4,24	0,556
Podjetje je odgovorno za finančne rezultate, država pa za družbene probleme.	66	1	3	2,05	0,643
Družbena odgovornost predstavlja predvsem strošek za podjetje.	66	1	2	1,55	0,502
Družbeno odgovorno ravnanje prispeva k povečanju učinkovitosti in ugledu podjetja.	66	3	5	4,35	0,511
Podjetje je solidarno do dejavnosti širšega okolja, tako da prispeva k izobraževanju, športu, kulturi.	66	3	5	3,95	0,593

Tabela 7: Pomembne potencialne vloge podjetja

	N	Min.	Max.	AS	SO
Donatorske/sponzorske dejavnosti (šport, glasba, kultura).	66	2	5	3,20	0,588
Podpiranje projektov, ki so namenjeni starostni kategoriji mladih.	66	3	5	3,91	0,601
Skrb za starejše ljudi in njihovo usposabljanje za delo.	66	3	5	4,21	0,541
Spodbujanje izobraževalnega potenciala (znanja) v obliki nagrad, štipendij.	66	4	5	4,45	0,502
Družbeno odgovorno kadrovanje.	66	4	5	4,70	0,463
Spodbujanje rasti človeškega kapitala.	66	4	5	4,70	0,463

Tabela 8: Pomembne značilnosti podjetij

	N	Min.	Max.	AS	SO
Varnost zaposlitve	66	5	5	5,00	0,000
Spoštovanje človekovih pravic	66	4	5	4,55	0,502
Rast podjetja in povečanje dobička	66	2	5	3,55	0,587
Spodbujanje napredovanja žensk	66	3	5	4,03	0,744
Odnos do žensk, etničnih skupin in invalidov pri zaposlovanju	66	3	5	3,89	0,530
Seznanjanje in vključevanje zaposlenih v dialog	66	4	5	4,95	0,210
Razvijanje odnosa do dobaviteljev in potrošnikov	66	3	4	3,47	0,503
Varnost in zdravje na delovnem mestu	66	4	5	4,97	0,173
Ustrezni delovni pogoji	66	4	5	4,97	0,173
Pošten odnos do zaposlenih	66	5	5	5,00	0,000

Tabela 9: Odnos posameznega podjetja do zaposlenih

	N	Min.	Max.	AS	SO
Zaposluje tudi ljudi iz družbeno prikrajšanih skupin (invalidi, brezposelni, starejši ...).	66	1	5	3,00	1,038
Zaposlenim zagotavlja enake možnosti za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje na delovnem mestu.	66	3	5	3,65	0,668
Z zaposlenimi se posvetuje o pomembnih zadevah v zvezi s poslovanjem podjetja.	66	3	5	4,05	0,666
Svoje zaposlene spodbuja k družbeni aktivnosti (kultura, šport ...) in jim omogoča ustrezne delovne pogoje.	66	3	5	3,77	0,760
Pri svojem poslovanju spoštuje dostojanstvo in ugled vseh zaposlenih.	66	3	5	3,61	0,677

Tabela 10: Splošno mnenje zaposlenih o poslovanju podjetja, v katerem so zaposleni

	N	Min.	Max.	AS	SO
Delodajalec upošteva predloge zaposlenih, saj jim s tem daje občutek povezanosti s podjetjem.	66	2	5	4,14	0,742
Podjetje je mnenja, če je družbeno odgovorno do svojih zaposlenih, mu to neposredno prinaša dolgoročne in pozitivne rezultate v zvezi s poslovanjem podjetja.	66	2	5	4,12	0,734
Podjetje se zaveda, da je zadovoljstvo zaposlenih ključno za uspeh poslovanja.	66	2	5	4,15	0,827
Naše podjetje prispeva k usklajevanju poklicnega in družinskega življenja.	66	3	5	4,45	0,587
Med delodajalcem in zaposlenimi ni neposrednega komuniciranja.	66	1	5	2,00	0,977

Tabela 11: Družbeno odgovorno ravnanje posameznega podjetja v času gospodarske krize

	N	Min.	Max.	AS	SO
Podjetje zaposluje kadre predvsem za nedoločen čas.	66	1	5	2,95	1,270
Podjetje spoštuje človekove pravice.	66	3	5	4,11	0,611
Podjetje zagotavlja zaposlenim enake možnosti za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje na delovnem mestu.	66	3	5	3,77	0,697
Podjetje upošteva mnenja in predloge zaposlenih.	66	2	5	4,14	0,742
Podjetje spodbuja varnost in zdravje na delovnem mestu.	66	3	5	4,05	0,409
Podjetje ima pošten odnos do dobaviteljev in potrošnikov.	66	3	5	4,08	0,535
Podjetje kljub nastanku krize še vedno skrbi za svoje zaposlene, saj je mnenja, da je treba kadre motivirati, saj bodo po obdobju krize še kako iskani.	66	2	5	4,00	0,723
Podjetje omogoča zaposlenim ustrezne delovne pogoje.	66	3	5	4,20	0,661

Tabela 12: Povzetek modela

Model	R	R ²	Popravljeni R ²	Standardna napaka ocene
1	0,603 ^a	0,364	0,311	0,282

Legenda:

a. Predictors: (Konstanta), Staž v organizaciji, Upoštevati človekove pravice, Spol, Stopnja izobrazbe, Starost

Priloga 4: Prikaz statističnih tabel po posameznih podjetjih

Tabela 13: Opisna statistika po sklopih glede na posamezna podjetja

Podjetje		Pojem družbene odgovornosti podjetja	Odnos do zaposlenih	Odnos do podjetja	DOP v času gospod. krize
T	Ar. sredina	3,99	4,12	3,26	3,38
	St. odklon	0,505	0,274	0,624	0,432
G	Ar. sredina	3,78	4,08	2,94	3,09
	St. odklon	0,33	0,281	0,499	0,423
P	Ar. sredina	3,80	4,15	3,38	4,10
	St. odklon	0,538	0,413	0,523	0,484
E	Ar. sredina	3,91	4,36	3,68	4,35
	St. odklon	0,514	0,396	0,527	0,471
K	Ar. sredina	3,86	4,06	3,36	4,01
	St. odklon	0,468	0,378	0,569	0,475

Tabela 14: Značilnosti družbene odgovornosti posameznega podjetja

TRDITVE	T AS	T SO	G AS	G SO	P AS	P SO	E AS	E SO	K AS	K SO
Povečati ugled podjetja	3,00	0,632	3,29	0,488	3,30	0,483	2,88	0,485	3,00	0,447
Skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih	4,91	0,302	5,00	0,000	4,90	0,316	4,94	0,243	4,90	0,301
Upoštevati človekove pravice	4,36	0,505	4,00	0,000	4,20	0,422	4,59	0,507	4,43	0,507
Pošten odnos do dobaviteljev in potrošnikov	3,82	0,751	3,29	0,488	3,80	0,632	3,88	0,600	4,00	0,632
Upoštevati mnenja in predloge zaposlenih	5,00	0,000	5,00	0,000	4,80	0,422	4,94	0,243	4,86	0,359
Povečati dobiček podjetja	3,36	0,505	3,00	0,000	3,20	0,632	3,12	0,485	2,90	0,301
Skrbeti za naravno okolje	4,27	0,647	4,29	0,488	4,00	0,667	4,12	0,600	4,29	0,463

Tabela 15: Mnenje zaposlenih o družbeni odgovornosti posameznega podjetja

TRDITVE	T AS	T SO	G AS	G SO	P AS	P SO	E AS	E SO	K AS	K SO
Podjetje je družbeno odgovorno, če spoštuje dostojanstvo in ugled vseh deležnikov na trgu.	4,36	0,674	4,00	0,000	3,60	0,699	4,12	0,485	4,10	0,539
Družbeno odgovorno ravnanje podjetij spodbuja razvoj inovativnosti, kar omogoča konkurenčno prednost na dolgi rok.	4,55	0,522	4,14	0,378	4,30	0,823	4,06	0,556	4,24	0,436
Podjetje je odgovorno za finančne rezultate, država pa za družbene probleme.	2,55	0,522	1,86	0,690	2,30	0,483	2,12	0,600	1,67	0,577
Družbena odgovornost predstavlja predvsem strošek za podjetje.	1,36	0,505	1,14	0,378	1,60	0,516	1,71	0,470	1,62	0,498
Družbeno odgovorno ravnanje prispeva k povečanju učinkovitosti in ugledu podjetja.	4,36	0,505	4,29	0,488	4,10	0,568	4,35	0,493	4,48	0,512
Podjetje je solidarno do dejavnosti širšega okolja, tako da prispeva k izobraževanju, športu, kulturi.	4,09	0,539	3,43	0,535	3,90	0,568	4,00	0,612	4,05	0,590

Tabela 16: Pomembne potencialne vloge posameznega podjetja

TRDITVE	T AS	T SO	G AS	G SO	P AS	P SO	E AS	E SO	K AS	K SO
Donatorske/sponzorske dejavnosti (šport, glasba, kultura ...).	3,45	0,820	3,43	0,535	3,00	0,471	3,06	0,659	3,19	0,402
Podpiranje projektov, ki so namenjeni starostni kategoriji mladih.	3,73	0,467	3,29	0,488	3,70	0,483	4,41	0,618	3,90	0,436
Skrb za starejše ljudi in njihovo usposabljanje za delo.	4,27	0,467	4,57	0,535	4,30	0,483	4,12	0,697	4,10	0,436
Spodbujanje izobraževalnega potenciala (znanja) v obliki nagrad, stipendij.	4,73	0,467	4,14	0,378	4,40	0,516	4,53	0,514	4,38	0,498
Družbeno odgovorno kadrovanje.	4,91	0,302	5,00	0,000	4,40	0,516	4,59	0,507	4,71	0,463
Spodbujanje rasti človeškega kapitala.	4,73	0,467	5,00	0,000	4,40	0,516	4,82	0,393	4,62	0,498

Tabela 17: Pomembne značilnosti posameznih podjetij

TRDITVE	T AS	T SO	G AS	G SO	P AS	P SO	E AS	E SO	K AS	K SO
Varnost zaposlitve	5,00	0,000	5,00	0,000	5,00	0,000	5,00	0,000	5,00	0,000
Spoštovanje človekovih pravic	4,36	0,505	4,71	0,488	4,40	0,516	4,76	0,437	4,48	0,512
Rast podjetja in povečanje dobička	3,82	0,603	3,57	0,535	3,20	0,789	3,65	0,493	3,48	0,512
Spodbujanje napredovanja žensk	5,00	0,000	3,71	0,488	3,60	0,516	3,65	0,493	4,14	0,793
Odnos do žensk, etničnih skupin in invalidov pri zaposlovanju	3,55	0,522	3,71	0,488	3,90	0,568	4,12	0,600	3,95	0,384
Informiranje in vključevanje zaposlenih v dialog	5,00	0,000	5,00	0,000	4,90	0,316	4,94	0,243	4,95	0,218
Razvijanje odnosa do dobaviteljev in potrošnikov	3,45	0,522	3,43	0,535	3,50	0,527	3,65	0,493	3,33	0,483
Varnost in zdravje na delovnem mestu	5,00	0,000	5,00	0,000	5,00	0,000	4,94	0,243	4,95	0,218
Ustrezni delovni pogoji	5,00	0,000	5,00	0,000	5,00	0,000	4,94	0,243	4,95	0,218
Pošten odnos do zaposlenih	5,00	0,000	5,00	0,000	5,00	0,000	5,00	0,000	5,00	0,000

Tabela 18: Odnos posameznega podjetja do zaposlenih

TRDITVE	T AS	T SO	G AS	G SO	P AS	P SO	E AS	E SO	K AS	K SO
Zaposluje tudi ljudi iz družbeno prikrajšanih skupin (invalidi, brezposelni, starejši ...).	1,00	0,000	4,00	0,816	3,50	0,527	3,24	0,437	3,29	0,463
Zaposlenim zagotavlja enake možnosti za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje na delovnem mestu.	3,73	0,467	3,00	0,000	4,00	0,667	4,12	0,697	3,29	0,463
Z zaposlenimi se posvetuje o pomembnih zadevah v zvezi s poslovanjem podjetja.	4,73	0,467	3,86	0,378	4,10	0,568	4,29	0,588	3,52	0,512
Svoje zaposlene spodbuja k družbeni aktivnosti (kultura, šport ...) in jim omogoča ustrezne delovne pogoje.	3,64	0,505	3,29	0,488	3,70	0,675	4,71	0,470	3,29	0,463
Pri svojem poslovanju spoštuje dostojanstvo in ugled vseh zaposlenih.	3,55	0,522	3,00	0,000	3,50	0,527	4,41	0,507	3,24	0,436

Tabela 19: Merjenje pripadnosti zaposlenih do posameznega podjetja

TRDITVE	T AS	T SO	G AS	G SO	P AS	P SO	E AS	E SO	K AS	K SO
Zelo sem ponosen/-na, da sem del tega podjetja.	3,45	0,522	3,16	0,378	3,60	0,516	4,47	0,514	3,38	0,498
O svojem podjetju se rad/-a pogovarjam s prijatelji, družino, znanci ...	2,18	1,250	1,71	0,756	2,10	0,738	3,47	1,068	2,38	1,071
V podjetju nameravam ostati še najmanj dve leti.	4,00	0,775	4,57	0,535	4,40	0,516	4,53	0,514	4,19	0,602
Počutim se nezaželenega v podjetju.	1,82	0,405	2,29	0,488	1,90	0,568	1,29	0,470	1,57	0,507
Mislim, da bi se v drugem podjetju bolje znašel/-la kot v sedanjem podjetju.	2,64	0,674	3,29	0,488	2,20	0,422	1,76	0,664	1,95	0,590
O svojem podjetju mislim najboljše.	4,09	0,539	2,86	0,378	3,50	0,527	4,47	0,514	4,00	0,548
V podjetju neenakovredno in nepošteno obravnavajo zaposlene, kar ni v skladu z načelom diskriminatornosti.	1,36	0,505	2,71	0,488	1,70	0,483	1,47	0,514	1,76	0,436
V podjetje sem pripravljen/-na vlagati dodaten napor, saj se le-ta nadgrajuje.	3,91	0,539	2,57	0,535	4,10	0,568	4,94	0,243	3,62	0,590
Svoje podjetje priporočam kot ustrezno delovno mesto.	3,55	0,522	2,71	0,488	3,70	0,483	4,47	0,514	4,10	0,700
Imam občutek pripadnosti temu podjetju.	3,73	0,647	2,29	0,488	4,30	0,483	4,71	0,470	3,86	0,573

Tabela 20: Splošno mnenje zaposlenih o poslovanju podjetja, v katerem so zaposleni

TRDITVE	T AS	T SO	G AS	G SO	P AS	P SO	E AS	E SO	K AS	K SO
Delodajalec upošteva predloge zaposlenih, saj jim s tem daje občutek povezanosti s podjetjem.	4,18	0,603	2,57	0,535	4,30	0,483	4,53	0,514	4,24	0,436
Podjetje je mnenja, če je družbeno odgovorno do svojih zaposlenih, mu to neposredno prinaša dolgoročne in pozitivne rezultate v zvezi s poslovanjem podjetja.	4,18	0,603	2,57	0,535	4,30	0,483	4,47	0,514	4,24	0,436
Podjetje se zaveda, da je zadovoljstvo zaposlenih ključno za uspeh poslovanja.	4,09	0,539	2,29	0,488	4,20	0,422	4,76	0,437	4,29	0,463

se nadaljuje

nadaljevanje

TRDITVE	T AS	T SO	G AS	G SO	P AS	P SO	E AS	E SO	K AS	K SO
Naše podjetje prispeva k usklajevanju poklicnega in družinskega življenja.	3,73	0,467	4,43	0,535	4,60	0,516	4,65	0,493	4,62	0,498
Med delodajalcem in zaposlenimi ni neposrednega komuniciranja.	2,00	0,775	4,14	0,378	1,80	0,632	1,29	0,470	1,95	0,590

Tabela 21: Družbeno odgovorno ravnanje posameznega podjetja v času gospodarske krize

TRDITVE	T AS	T SO	G AS	G SO	P AS	P SO	E AS	E SO	K AS	K SO
Podjetje zaposluje kadre predvsem za nedoločen čas.	1,00	0,000	1,43	0,535	2,80	0,422	3,65	0,493	4,00	0,632
Podjetje spoštuje človekove pravice.	3,64	0,505	3,43	0,535	4,10	0,568	4,59	0,507	4,19	0,402
Podjetje zagotavlja zaposlenim enake možnosti za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje na delovnem mestu.	3,73	0,467	3,00	0,000	4,30	0,483	4,41	0,507	3,29	0,463
Podjetje upošteva mnjenja in predloge zaposlenih.	4,18	0,603	2,57	0,535	4,30	0,483	4,53	0,514	4,24	0,436
Podjetje spodbuja varnost in zdravje na delovnem mestu.	3,73	0,467	3,86	0,378	4,30	0,483	4,12	0,332	4,10	0,301
Podjetje ima pošten odnos do dobaviteljev in potrošnikov.	3,36	0,505	4,14	0,378	4,30	0,483	4,24	0,437	4,19	0,402
Podjetje kljub nastanku krize še vedno skrbi za svoje zaposlene, saj je mnjenja, da je treba kadre motivirati, saj bodo po obdobju krize še kako iskani.	3,64	0,505	2,71	0,488	4,20	0,422	4,59	0,507	4,05	0,498
Podjetje omogoča zaposlenim ustrezne delovne pogoje.	3,82	0,405	3,57	0,535	4,50	0,527	4,71	0,470	4,05	0,669