

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Magistrsko delo

**DRUŽBENO ODGOVORNO DELOVANJE
PODJETIJ IN MENEDŽERJEV V SLOVENIJI**

Matej Gibičar

Ljubljana, september 2013

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

MAGISTRSKO DELO

**DRUŽBENO ODGOVORNO DELOVANJE PODJETIJ IN
MENEDŽERJEV V SLOVENIJI**

Kandidat:	Matej Gibičar
Vpisna številka:	04038102
Študijski program:	magistrski študijski program Management v upravi druga stopnja
Mentor:	redni prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, september 2013

IZJAVA O AVTORSTVU MAGISTRSKEGA DELA

Podpisani Matej Gibičar, študent II. stopnje bolonjskega magistrskega programa Management v javni upravi, z vpisno številko 04038102, sem avtor magistrskega dela z naslovom: »Družbeno odgovorno delovanje podjetij in menedžerjev v Sloveniji«.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Magistrsko delo je lektorirala: Darja Rugelj, prof. razrednega pouka

Ljubljana, september 2013

Podpis avtorja:

POVZETEK

Družbena odgovornost je v magistrskem delu obravnavana z različnih vidikov, predstavljen je njen razvoj, širjenje in smernice tako v Evropski uniji kot tudi v Sloveniji. Pri tem se ne da prezreti dejstva, da so eni izmed ključnih elementov pri širjenju družbene odgovornosti v slovenskem prostoru predvsem menedžerji in lastniki podjetij. Toda če bodo lastniki podjetij vključili družbeno odgovornost v strategijo podjetja, še ni rečeno, da se bo le-ta tudi izvajala. Pri tem je pomembna predvsem motiviranost menedžerjev – ali družbeno odgovornost uvrščajo med prednostne naloge ali pa je za njih le del strategije.

V današnjem času družba od podjetij že nekako pričakuje, da bodo delovala družbeno odgovorno na vseh področjih. Vendar primeri družbene neodgovornosti nekaterih podjetij v Sloveniji kažejo, da se podjetja tega še premalo zavedajo - družbeno neodgovorno delujejo tako v odnosu do zaposlenih, kot tudi v odnosu do potrošnikov in poslovnih partnerjev, lastnikov podjetja, lokalne skupnosti ter ohranjanja okolja. V teh primerih je želja po dobičku prevelika, na smernice družbeno odgovornega delovanja pa se mnogokrat pozabi. Vendar pa v Sloveniji ne primanjkuje primerov dobre prakse družbeno odgovornega delovanja podjetij in menedžerjev, ki pa so zaradi medijske odmevnosti primerov neodgovornega ravnanja podjetij, v ozadju. Pomembno je, da se jih zavedamo in jih tudi nagrajujemo, tako z ugodnostmi za samo podjetje, kot tudi z zvestobo potrošnikov podjetju in njegovim izdelkom oz. storitvam. Ko govorimo o menedžerjih in podjetjih v Sloveniji ne moremo enotno trditi, da se nagibajo k družbeno odgovornemu delovanju.

Da bi dobili jasnejšo sliko, kaj menedžerji v Sloveniji menijo o pomembnosti družbene odgovornosti, sem med njimi izvedel raziskavo. Z njo je bilo ugotovljeno, da menedžerji ob omembi družbene odgovornosti le-to najpogosteje povezujejo predvsem z odnosom do zaposlenih in okoljsko ozaveščenostjo, manj pa z ostalimi področji, na katerih lahko delujemo družbeno odgovorno. V nadaljevanju so z odgovori potrdili, da se jim zdijo prav vsa področja, na katerih lahko delujemo družbeno odgovorno, pomembna. Izkazalo se je, da pri uvajanju in izvajanju družbene odgovornosti v podjetju prepoznajo mnogo ovir, ki jih odvrnejo od družbeno odgovornega ravnanja. Pri tem so izpostavili predvsem nezainteresiranost lastnikov podjetij do vključevanja družbene odgovornosti v strategijo podjetja, željo po čim večji dobičkonosnosti podjetja ter pomanjkanje podpore s strani države. Raziskava je pokazala, da velika večina vprašanih menedžerjev meni, da že delujejo družbeno odgovorno iz različnih vzrokov ter se strinjajo, da so družbeno odgovorna podjetja in njihovi izdelki oz. proizvodi bolj prepoznavni družbi. Družbeno odgovorno delovanje je po njihovem mnenju eden ključnih dejavnikov pri dolgoročni uspešnosti podjetja.

Ključne besede: družbena odgovornost, okoljska ozaveščenost, ravnanje z ljudmi, vodenje, menedžerji

SUMMARY

SOCIAL RESPONSIBILITY OF COMPANIES AND MANAGERS IN SLOVENIA

In this thesis, corporate social responsibility is treated with various aspects, its development, dissemination and guidelines in the European Union, as well as in Slovenia are presented. The fact that one of the key factors in the spreading of the corporate social responsibility in Slovenia is mainly managers and company owners cannot be overlooked. But even if company owners incorporate social responsibility in the company's strategy, it is not for granted that the latter will also be performed. Here the motivation of managers is particularly important – wheatear the corporate social responsibility is among their priorities or wheatear it is only a part of their strategy.

Nowadays companies are somehow expected to act in a socially responsible way in all areas. However, examples of corporate social irresponsibility of some companies in Slovenia show that companies are not sufficiently aware of it – they act socially irresponsible, both in relation to employees, as well as in relation to consumers and business partners, company owners, local communities, and with preserving the environment. In these cases, the desire for profit is too big, and the guidelines of socially responsible activities are often forgotten. On the other hand, Slovenia does not lack the examples of good practice of the social responsibility of companies and managers who are, as a result of media exposure of the examples of irresponsible corporate behaviour, in the background. It is important that we are aware of these companies and that we also reward them by the benefits for the company itself, as well as with consumer loyalty to the company and its products or services. When we talk about managers and companies in Slovenia we cannot uniformly claim that they tend to act socially responsible.

To get a clearer picture of how managers in Slovenia consider the importance of social responsibility, I conducted a survey among them. The results of the survey show that managers at the mention of social responsibility most often associate it primarily with the attitude towards the employees and environmental awareness, rather than the other areas in which we can act socially responsible. Further on, their answers confirmed that they see all the areas in which we can act in a socially responsible, as important. It turns out that the introduction and implementation of corporate social responsibility in the company identifies many of the barriers that discourage socially responsible behaviour. In doing so, participants emphasized the lack of interest of company owners to the integration of social responsibility into the business strategy, a desire to maximize the profitability of the company and the lack of support from the state.

The survey showed that the vast majority of interviewed managers believe that they have already operated in a socially responsible manner due to a variety of reasons, and that

they agree socially responsible companies and their products are more recognizable in the society. In their opinion, socially responsible behaviour is one of the key factors for a long-term success of the company.

Key words: corporate social responsibility, awareness, human resource management, management, managers

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU MAGISTRSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK	v
SUMMARY.....	vi
KAZALO	ix
KAZALO PONAŽORITEV	xi
KAZALO GRAFIKONOV.....	xi
KAZALO SLIK.....	xii
KAZALO TABEL	xii
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC.....	xiii
1 UVOD	1
2 KONCEPT MENEDŽMENTA	4
2.1 PREDSTAVITEV POJMA MENEDŽMENT	4
2.2 DEFINICIJE MENEDŽMENTA.....	5
2.3 ZGODOVINA TEORIJE MENEDŽMENTA.....	7
2.4 OPREDELITEV TEMELJNIH FUNKCIJ MENEDŽMENTA.....	8
2.4.1 FUNKCIJA NAČRTOVANJA	9
2.4.2 FUNKCIJA ORGANIZIRANJA.....	9
2.4.3 FUNKCIJA VODENJA	9
2.4.4 FUNKCIJA NADZOROVANJA.....	9
2.5 STILI MENEDŽMENTA.....	10
3 KONCEPT VODENJA	12
3.1 DEFINICIJA VODENJA.....	12
3.2 RAZVOJ TEORIJE VODENJA.....	14
3.3 STILI VODENJA.....	16
4 DRUŽBENA ODGOVORNOST	22

4.1	POJEM DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.....	22
4.2	PODROČJA DELOVANJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI	23
4.3	VRSTE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI	25
4.4	UVAJANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PODJETJA	28
4.5	STANDARDI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI	31
5	VLOGA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V EVROPSKI UNIJI IN SLOVENIJI	35
5.1	VLOGA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V EVROPSKI UNIJI.....	35
5.2	VLOGA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V SLOVENIJI	38
5.3	SMERNICE DRUŽBENO ODGOVORNEGA DELOVANJA V EVROPSKI UNIJI IN SLOVENIJI.....	40
6	DRUŽBENA (NE)ODGOVORNOST PODJETIJ IN MENEDŽERJEV V SLOVENIJI.....	45
6.1	VPLIV MENEDŽERJEV NA DRUŽBENO ODGOVORNOST V ČASU GOSPODARSKE KRIZE.....	45
7	RAZISKAVA O DRUŽBENO ODGOVORNEM DELOVANJU PODJETIJ IN MENEDŽERJEV V SLOVENIJI	49
7.1	ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV.....	50
7.1.1	DEMOGRAFSKI PODATKI.....	50
7.1.2	KAJ SE NAJPOGOSTEJE RAZUME POD POJMOM DRUŽBENA ODGOVORNOST.....	52
7.1.3	PODROČJA DRUŽBENO ODGOVORNEGA DELOVANJA	54
7.1.4	KAJ PODJETJA OMEJUJE PRI DRUŽBENO ODGOVORNEM DELOVANJU	67
7.1.5	MNENJA ANKETIRANCEV O (NE)POMEMBNOSTI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.	72
8	DOSEŽENI REZULTATI RAZISKAVE	74
9	PREVERITEV HIPOTEZ.....	77
10	PRISPEVEK RAZISKOVANJA K STROKI IN ZNANOSTI	80
11	UPORABNOST REZULTATOV RAZISKOVANJA.....	81
12	ZAKLJUČEK.....	82
	LITERATURA IN VIRI	86
	PRILOGE.....	93

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Spol anketirancev	50
Grafikon 2: Starost anketirancev	51
Grafikon 3: Najvišja stopnja formalne izobrazbe	51
Grafikon 4: Področja, ki jih anketiranci najpogosteje povezujejo z družbeno odgovornostjo	52
Grafikon 5: Področja, ki jih anketiranci pogosto povezujejo z družbeno odgovornostjo....	53
Grafikon 6: Področja, ki jih anketiranci najmanj povezujejo z družbeno odgovornostjo ...	53
Grafikon 7: Trudimo se za vedno večjo pripadnost zaposlenih podjetju	54
Grafikon 8: Do zaposlenih imamo spoštljiv odnos	55
Grafikon 9: Trudimo se za čim boljšo komunikacijo med zaposlenimi	55
Grafikon 10: Zaposlene aktivno vključujemo v preoblikovanje koncepta podjetja.....	56
Grafikon 11: Zaposlenim zagotavljamo zdravo in spodbudno delovno okolje	56
Grafikon 12: V podjetju spoštujemo človekove pravice.....	57
Grafikon 13: Zaposlenim zagotavljamo možnosti za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje na delovnem mestu	57
Grafikon 14: O pomembnosti družbeno odgovornega delovanja ozaveščamo vse zaposlene	58
Grafikon 15: Redno poravnavamo finančne obveznosti do zaposlenih (plača, socialni prispevki, zdravstveno zavarovanje idr.)	58
Grafikon 16: Zaposlenim zagotavljamo pogoje za družbeno aktivnost.....	59
Grafikon 17: Lastnike podjetja sproti obveščamo o aktualnih dogajanjih v podjetju	59
Grafikon 18: Skupaj z lastniki snujemo načrte za dobičkonosno rast podjetja.....	60
Grafikon 19: Pri svojem delovanju upoštevamo želje lastnikov podjetja glede povečevanja poslovne učinkovitosti podjetja	60
Grafikon 20: Lastniki našega podjetja so glavni pobudniki za družbeno odgovorno delovanje našega podjetja.....	61
Grafikon 21: Upoštevamo predpise o varovanju potrošnikov.....	61
Grafikon 22: Zagotavljamo varnost naših proizvodov oziroma storitev	62
Grafikon 23: Pri oglaševanju naših izdelkov oziroma storitev potrošnikov ne zavajamo ...	62
Grafikon 24: Redno poravnavamo obveznosti do poslovnih partnerjev	63
Grafikon 25: S poslovnimi partnerji gojimo poštene odnose.....	63
Grafikon 26: Aktivno sodelujemo z lokalno skupnostjo	64
Grafikon 27: Kot sponzorji podpiramo različne športne in kulturne prireditve	64
Grafikon 28: Različnim ustanovam in organizacijam prispevamo del svojega prihodka	65
Grafikon 29: V podjetju uporabljamo okolju prijazne tehnologije.....	65
Grafikon 30: Uporabljamo obnovljive vire energije.....	66

Grafikon 31: Skrbimo za zmanjševanje onesnaženja (zraka, vode idr.) ter recikliranje odpadkov.....	66
Grafikon 32: Naši proizvodi oziroma storitve so okolju prijazni	67
Grafikon 33: Varčno ravnamo z energenti, papirjem idr.....	67
Grafikon 34: Nezainteresiranost lastnikov podjetij do družbeno odgovornega delovanja.	68
Grafikon 35: Pomanjkanja podpore s strani državnih organov (ugodnosti za družbeno odgovorna podjetja idr.).....	68
Grafikon 36: Podjetja v tem delovanju ne vidijo prednosti (glede večje prepoznavnosti, morebitnega povečanja tržnega deleža idr.).....	69
Grafikon 37: Želja po čim večji dobičkonosnosti podjetja.....	69
Grafikon 38: Neozaveščenost podjetij, da javnost pričakuje takšen pristop	70
Grafikon 39: Premajhna medijska pozornost za družbeno odgovorna podjetja.....	70
Grafikon 40: Vztrajanje pri že postavljenih temeljih oziroma smernicah delovanja podjetja	71
Grafikon 41: Odpor do uvajanja novosti v koncept delovanja podjetja.....	71
Grafikon 42: Menite, da ima podjetje, ki deluje družbeno odgovorno, večji ugled v družbi?	72
Grafikon 43: Ali je po Vašem mnenju podjetje, ki deluje družbeno odgovorno, bolj prepoznavno v družbi?	72
Grafikon 44: Ali so po Vašem mnenju potrošniki bolj zvesti izdelkom oz. storitvam, ki jih ponujajo družbeno odgovorna podjetja?	73
Grafikon 45: Menite, da Vi delujete družbeno odgovorno?	73

KAZALO SLIK

Slika 1: Shema funkcij menedžmenta	10
Slika 2: Premica doseganja korporativne družbene odgovornosti.....	24
Slika 3: Piramida korporativne družbene odgovornosti	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrste družbene odgovornosti in primeri.....	28
Tabela 2: Prednosti in stroški ob uvajanju programov družbene odgovornosti podjetij ...	29

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

CSR Europe	Corporate Social Responsibility Europe
EBNSC	European Business Network for Social Cohesion
HORUS	Slovenska nagrada za družbeno odgovornost
IRDO	Inštitut za razvoj družbene odgovornosti
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PRSS	Slovensko društvo za odnose z javnostmi
TQM	Total quality management

1 UVOD

Družbena odgovornost je postala v sodobnem poslovnem svetu eden ključnih dejavnikov graditve uspešnosti in ugleda modernega podjetja. Če želijo biti podjetja uspešna ter doseči trajnejšo konkurenčno prednost, morajo zadovoljevati zahteve in potrebe tako lastnikov podjetij kot tudi zaposlenih, dobaviteljev, potrošnikov, lokalne skupnosti in države. Podjetja morajo težnjo po dobičku uskladiti z družbeno odgovornim poslovanjem, saj bodo le tako lahko dolgoročno obstala. Mnoga podjetja že imajo višje cilje kot samo ustvarjanje dobička in tako zmanjšujejo svoje negativne družbene in okoljske vplive.

Veliko pa je tudi podjetij, o katerih se v Sloveniji čedalje več razpravlja in jih lahko vzamemo kot primer neodgovornega družbenega delovanja do zaposlenih, saj se pogosto dogaja, da podjetja v želji po čim večjem dobičku in lažjem zaslužku pozabljajo na zaposlene in jim kratijo osnovne človeške pravice ter pravico do izplačila plač, plačila socialnih prispevkov, zdravstvenega zavarovanja in ne nazadnje dostojanstva.

V magistrski nalogi sem preveril in dokazoval naslednje hipoteze:

1. Družbeno odgovorna podjetja zaposlenim zagotavljajo zdravo in spodbudno delovno okolje ter redno poravnavaajo finančne obveznosti do zaposlenih (plača, socialni prispevki, zdravstveno zavarovanje itd.)
2. Menedžerji zaposlene aktivno vključujejo v preoblikovanje koncepta podjetja.
3. Družbeno odgovorna podjetja potrošnikom zagotavljajo varnost svojih proizvodov ter jih pri oglaševanju le-teh ne zavajajo.
4. Družbeno odgovorna podjetja skrbijo za zmanjševanje onesnaženja (zraka, vode itd.) ter recikliranja odpadkov.
5. Tako Evropska unija kot tudi Slovenija spodbujata razvoj družbene odgovornosti.

Namen magistrske naloge je ugotoviti, v kolikšni meri slovenska podjetja že delujejo družbeno odgovorno na vseh področjih družbeno odgovornega delovanja. Osredotočil sem se na vodilne delavce v slovenskih podjetjih; s katerimi področji najbolj povezujejo družbeno odgovornost, v kakšni meri že delujejo družbeno odgovorno, katere so po njihovem mnenju največje ovire, zaradi katerih se podjetja ne odločajo za družbeno odgovorno delovanje ter ugotavljal, kako vodilni delavci vidijo družbeno odgovornost — kot priložnost za povečanje konkurenčne prednosti podjetja ali kot dodatno obremenitev pri delu in poslovanju. Ker sem tudi sam zaposlen v podjetju, ki je družbeno odgovorno, želim raziskati, koliko anketiranih menedžerjev in s tem podjetij že deluje družbeno odgovorno ter kaj jim ta pojem sploh predstavlja.

Mednarodna primerjava Slovenije z Evropsko unijo daje magistrski nalogi še dodatno vrednost, saj sem z njo ugotavljal, v kolikšni meri se na ravni Slovenije in Evropske unije

razvija družbeno odgovorno delovanje ter katere so skupne smernice našega in evropskega sistema družbene odgovornosti.

Obravnavana tematika je bila do sedaj v Sloveniji bolj skromno raziskana. Raziskave so se nanašale predvsem na družbeno odgovornost na splošno ali pa le na konkretno podjetje, s to raziskavo pa sem želel pridobiti poglobljen pogled na družbeno odgovorno delovanje več slovenskih podjetij in menedžerjev in s tem ugotoviti, kolikšen delež slovenskih podjetij in menedžerjev se zaveda pomembnosti takega delovanja in v kolikšni meri koncept družbene odgovornosti že vključujejo v svoje delo.

Metode dela, uporabljene v teoretičnem delu magistrskega dela, temeljijo na strokovni poglobitvi in proučevanju teoretičnih izhodišč ter opisovanju in razlaganju posameznih pojmov, povezanih z menedžmentom in družbeno odgovornostjo. Uporabljeni sta analitična in komparativna (primerjalna) metoda, s študijem domače in tuje literature, virov, prispevkov in člankov. V raziskovalnem delu je uporabljena metoda spraševanja z anketo, ki je bila poslana določenemu številu menedžerjev v gospodarstvu. Spletno anketo je sestavljalo pet sklopov vprašanj, ki so se nanašali na pojem družbene odgovornosti, na področja družbeno odgovornega delovanja, ovire, zaradi katerih se podjetja ne odločajo za družbeno odgovorno delovanje ter na družbeno odgovorno delovanje menedžerjev samih.

Magistrsko delo je razdeljeno na 12 poglavij. V uvodu sem pojasnil problem in predmet raziskovanja ter postavil hipoteze, predstavil sem namen in cilj magistrskega dela, oceno dosedanjih raziskav ter uporabljene metode raziskovanja.

V drugem poglavju sem opredelil koncept menedžmenta in njegove temeljne funkcije, predstavil njegovo definicijo, zgodovino teorije menedžmenta ter stile menedžmenta.

V tretjem poglavju sem predstavil koncept vodenja, njegovo definicijo, zgodovino teorije vodenja ter stile vodenja.

V četrtem poglavju sem se osredotočil na družbeno odgovornost. Opisal sem področja družbene odgovornosti, vrste in standarde družbene odgovornosti ter uvajanje družbene odgovornosti v podjetja.

V petem poglavju je opisana vloga družbene odgovornosti v Evropski uniji ter Sloveniji, smernice družbeno odgovornega delovanja ter primerjava v razvitosti in spodbujanju družbene odgovornosti na obeh ravneh.

Teoretični del se zaključuje s šestim poglavjem, v katerem sem se osredotočil na družbeno odgovorno delovanje podjetij in menedžerjev v Sloveniji. S preučevanjem literature sem raziskal vpliv menedžerjev na družbeno odgovornost v času gospodarske krize in

ugotavljal, ali vidijo gospodarsko krizo kot priložnost za razvoj družbeno odgovornega delovanja ali pa se jim ravno zaradi nje družbena odgovornost ne zdi ključnega pomena. Sedmo poglavje vključuje empirični del magistrskega dela, v katerem je opisana in s pomočjo grafikonov analizirana raziskava o družbeno odgovornem delovanju podjetij in menedžerjev v Sloveniji.

V osmem poglavju so predstavljeni doseženi rezultati raziskave.

V devetem poglavju sem potrdil oziroma ovrgel postavljene hipoteze.

V desetem poglavju sem nakazal prispevek rezultatov k stroki in znanosti.

V enajstem poglavju sem predstavil uporabnost rezultatov.

V dvanajstem, zaključnem poglavju, sem podal ugotovitve, ki se nanašajo na posamezna poglavja magistrskega dela.

2 KONCEPT MENEDŽMENTA

2.1 PREDSTAVITEV POJMA MENEDŽMENT

Tako v starejši kakor tudi v novejši literaturi o teoriji menedžmenta večkrat zasledimo vodenje le kot eno izmed funkcij menedžmenta. V današnjem času pa vse več teoretikov ugotavlja, da se je v družbi zgodilo veliko sprememb, prav tako tudi v okolju ter v samih organizacijah. Kot je dejal Kotter (1988, str. 14), je menedžment del svojega prostora odstopil vodenju. Pri tem je pomembno, da koncepta menedžmenta in vodenja opredelimo ločeno.

Menedžment je evolucijski proces, saj gre za zelo staro idejo iz prazgodovine. Podobne koncepte kot jih poznamo danes, lahko najdemo že skozi stoletja in tisočletja. Ti koncepti so oddelčenje, ukazovanje in nadzor, različne oblike organiziranja dela in procesov ter s tem menedžmenta (Dessler, 2001, str. 29).

Beseda menedžment izhaja iz italijanske besede »manegio« oziroma »mannegeriare« in francoske besede »manege«, kar pomeni jahalnica, prostor kjer konji tečejo v krogu, dreser pa jih spodbuja z dolgim bičem (Nordström, Ridderstråle, 2001, str. 186).

Največkrat pojem menedžmenta povezujemo z angleškim glagolom »to manage«. To v dobrednem prevodu pomeni *upravljati*. Lipovec (1987, str. 52) definira *upravljanje* kot organizacijsko funkcijo. S tem se strinja tudi Kralj (1999, str. 2), ki pravi, da je menedžment potrebno ločiti od upravljanja, saj gre pri tem za usmerjanje podjetja in nadziranje menedžmenta z namenom doseganja izidov s strani lastnikov podjetja oziroma tistih, ki imajo oblast nad podjetjem.

Upravljanje ni vedno najbolj primeren izraz, primernejši bi bil *poslovanje*. Ampak tudi ta izraz je preozek, saj gre le za vodenje poslov, kar pa je le del celotnega pomena besede menedžment. Podobno je z besedo *voditi*, ki opredeljuje le eno izmed več funkcij menedžmenta.

Rozman (Rozman et al., 1993, str. 25) govori o tem, da naj bi bili temeljni značilnosti menedžmenta *koordinacija (usklajevanje)* in *odločanje*. Ugotavlja, da se z večanjem tehnične delitve dela povečuje potreba po usklajevanju razdeljenega dela, zato meni, da lahko menedžment opredelimo kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto, kot tudi usklajevanje posameznikov in skupin. Na drugi strani pa po njegovem mnenju odločitve predstavljajo pretežni del rezultata dela menedžerjev. Tako torej odločitve v najpreprostejši opredelitvi pomeni izbiro med možnostmi. Kakorkoli, vede o menedžmentu ne moremo obravnavati zgolj kot skupino kvantitativnih modelov odločanja, ki

menedžerjem pomagajo pri odločanju (Rozman, 2000, str. 454). Zato menim, da besedi spet zajameta le del nalog, ki jih sicer opravlja menedžment določene organizacije.

Lipovec (1987, str. 136) je menil, da je najustreznejši prevod menedžmenta beseda *ravnanje* oziroma *ravnateljstvo*. To je opisal kot organizacijsko funkcijo in proces. Tudi Rozman (Možina et al., 2002, str. 63) se strinja, da beseda pomeni enako kot menedžment, vendar pa se po njegovem mnenju beseda zaradi zgodovinskih razlogov še ni prijala.

V magistrskem delu bo v nadaljevanju uporabljena beseda menedžment – koordiniranje poslovnih aktivnosti, ki zagotavljajo uspešno in učinkovito poslovanje organizacije. To zajema proces odločanja, načrtovanja, usmerjanja, razporejanja, vodenja ter nadzora.

2.2 DEFINICIJE MENEDŽMENTA

V strokovni literaturi obstaja skoraj toliko definicij menedžmenta, kot je avtorjev. V skoraj vseh definicijah pa najdemo vsaj eno izmed štirih temeljnih funkcij menedžmenta. V nadaljevanju so definicije razdeljene v štiri skupine po pojmi, ki predstavljajo temelj posamezne definicije.

Proces, orodje, aktivnost

Duh (1999, str. 61): Menedžment lahko obravnavamo kot proces, kot institucijo ali kot instrumentalni sistem. Menedžment kot proces pomeni celoto upravljalno-vodstvenega procesa v podjetju, saj menedžment kot institucijo sestavljajo vodstvo in upravljalci podjetja. Menedžment kot instrumentalni sistem pa predstavlja celoto podjetniških in upravljalno-vodstvenih načel, stilov, tehnik in metod vodenja.

Drucker (2001, str. 19 in 48): Menedžment je tisto orodje, tista posebna funkcija oz. posebni instrument, ki organizaciji omogoča razvijanje sposobnosti doseganja načrtovanih rezultatov. Je natančno opredeljen organ, specifičen za vsako organizacijo, a hkrati skupen vsem organizacijam.

Šugman, Bednarik, Kolarič (2002, str. 15 in 17): Menedžment s svojimi zakonitostmi in lastnostmi omogoča učinkovitejše in kakovostnejše delo, ki pa se razlikuje po tem, da je lahko različno zahtevno. Je proces, ki posega v človekovo življenje – posega lahko tudi v zasebno življenje.

Razum

Kotter (1988, str. 22): Menedžment je bolj formalen, znanstven in univerzalen ter je serija eksplisitnih orodij in tehnik, ki temeljijo na razumskem sklepanju in preverjanju. Ustvarjene so za uporabo v širokem razponu poslovnih okoliščin.

Hickman (1992, str. 267): Menedžment se lahko opredeli s štirimi spremenljivkami. Te so: odprtost do okolja (ekstrovertiranost), zavedanje, premišljevanje in presojanje. Na osnovi teh spremenljivk je razvit model tipov menedžerja.

Cranwell-Ward (2002, str. 61): Menedžment je osredotočen na urejenost primernih sistemov in postopkov. Pojmi, ki so navedeni kot del menedžmenta so: dogovorjeni cilji, priprava in načrtovanje, menedžment komuniciranja, pregled-ocena, menedžment nadzora, vloge, disciplina, povratna informacija in veljavni menedžment postopki.

Reševanje problemov

Higgins (Možina, 1994, str. 3): Menedžment je ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov z namenom doseganja ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja.

Možina, Bernik, Merkač, Svetic (2000, str. 7): Menedžment najpogosteje opredeljujemo kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov z namenom doseganja ciljev, opredeljenih s poslanstvom in vizijo podjetja.

Doseganje ciljev z izrabo virov

Bedeian (1993, str. 4): Menedžment je proces doseganja želenih rezultatov skozi učinkovito rabo človeških in nečloveških (materialnih) virov.

Možina (1994, str. 16 in 270): Menedžment je načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje postopkov v organizaciji oziroma nalog in aktivnosti, za katere so zaposleni zadolženi. Ker so naloge odvisne od ciljev organizacije, je naloga menedžmenta usklajevanje nalog in dejavnosti za doseganje postavljenih ciljev.

Clark in Clark (Sadler, 1997, str. 41): Menedžment se nanaša na vsak sistem strukture in nadzora, ki vodi do dolgoročnega izpolnjevanja vnaprej določenih nalog v vnaprej določenih mejah virov.

Hudej in Zidarn (2000, str. 57): Menedžment skrbi za povezovanje in usklajevanje različnih dejavnosti za doseganje ciljev, zato je treba planirati, organizirati, izvajati in nadzorovati. Nadzor je treba vzpostaviti, pa naj gre za gospodarsko družbo, zavod ali ustanovo.

Širca in Tavčar (2000, str. v (uvod)): Menedžment načrtuje, organizira, usmerja in nadzira delovanje zaposlenih. Organizacija mora učinkovito in uspešno dosegati cilje, kakršne so ji določili njeni lastniki.

S ključnimi pojmi vseh štirih skupin lahko menedžment opredelimo kot proces, ki skozi funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja, z vključitvijo razuma

omogoča reševanje problemov, povezanih z izrabo vseh razpoložljivih virov organizacije za doseganje in uresničevanje zastavljenih ciljev.

2.3 ZGODOVINA TEORIJE MENEDŽMENTA

Na začetek modernega menedžmenta so vplivale različni dogodki, študije in teorije (Dessler, 2001, str. 30-40; Daft in Marcic, 2001, str. 22-32):

Klasični in znanstveni menedžment

- Industrijska revolucija: stroji so zamenjali človeško delovno silo. Prišlo je do specializacije in delitve dela.
- Industrijsko okolje: rast gospodarstva zaradi vedno večjih dobičkov podjetij.
- Znanstveni menedžment Frederica W. Taylorja: menedžment se v tem časovnem obdobju osredotoči na učinkovitost in ne več na rast, kakor prej. Taylor je razvil štiri načela, ki so bolj znana pod pojmom znanstveni menedžment. Menedžerji naj bi se znanstveno lotili študije dela v podjetju, z namenom da bi spoznali »edino in najboljšo pot« za učinkovito dokončanje vsakega posla.
- Študija gibanja Franka in Lillian Gilbreth: temelji na načelu določitve točno določenega časovnega obdobja za vse elemente nekega postopka. S tem naj bi se odpravile določene pomanjkljivosti v postopkih dela.
- Načela menedžmenta Henrija Fayola: postavil je štirinajst načel za učinkovit menedžment.
- Birokratska organizacija Maxa Webra: potreba po bolj formalnih postopkih v velikih podjetjih in organizacijah je spodbudila iskanje idealne oblike organizacije – birokracije.

Klasiki menedžmenta so se osredotočili na učinkovitost, saj so bila učinkovito oblikovana delovna mesta in organizacije za njih prvotnega pomena. Zato so ti klasiki razvijali različne tehnike, analitična orodja in načela, ki bi menedžerjem pomagala pri ustvarjanju bolj učinkovitih organizacij. K temu naj bi pripomogla tudi finančna spodbuda, ki bi zagotovila motiviranost delovne sile.

Behavioristična šola menedžmenta

- Hawthornove študije: zaključki študij so pokazali, da na obnašanje delavcev ter na uspešnost pri delu vplivajo poleg pogojev dela tudi socialne okoliščine.
- Okolje, povečana raznolikost in sprememba: na organizacije ne moremo več gledati kot na zaprte sisteme, saj zaradi ogromnih sprememb v okolju postane glavna skrb raznolikost in konkurenca. To privede do centralizacije v organizacijah.
- Teorija X in Y Douglasa McGregorja: po teoriji X so zaposleni raje vodeni in motivirani s finančnimi spodbudami, po teoriji Y pa zaposlene motivira že dejstvo, da lahko dobro opravijo svoje delo in zato lahko uživajo v delu.
- Likertova organizacija, usmerjena na zaposlene: učinkovite in neučinkovite organizacije se odvisno od osredotočanja razlikujejo v mnogih pogledih.

- »Področje ravnodušnosti« Chesterja Barnarda in »pridobivanje voljnosti« Herberta Simona: Barnard in Simon sta iskala poti, ki bi spodbudile zaposlene k sodelovanju. Področje ravnodušnosti je torej tisto področje, kjer zaposleni izpolnjujejo ukaze brez vprašanj. Herbert Simon je opisal dva načina kako pridobiti zaposlene za izvedbo dela-nadzor ali sodelovanje.

Kvantitativna šola

- Znanstveni pristop k menedžmentu: Razvoj teorije in modela, ki opisuje povezave pomembnih faktorjev.
- Sistemski pristop: Sistemi so del okolja, zgrajeni iz elementov, imajo osrednji namen ter so povezani z ostalimi podsistemi, s katerimi so v soodvisnosti. V primeru, da jim odstranimo del sistema, se ta podle.

Situacijska teorija menedžmenta

- Mehanski sistem menedžmenta: Primeren je za vse organizacije, kjer so naloge rutinske in se ne spreminjajo.
- Organski sistem menedžmenta: Primer je v inovativnih in spreminjajočih se organizacijah.

Menedžment celovite kakovosti (TQM)

- TQM je koncept, ki temelji na zagotavljanju celovite kakovosti strankam, na vpletenosti zaposlenih pri nadziranju kakovosti, osredotočenosti na stranke, »benchmarkingu« in stalnem izpopolnjevanju vseh področjih organizacije.

Učeča se organizacija

- Predstavlja novo obliko in stil menedžmenta, kjer se vsi postopki odvijajo okrog horizontalnih mehanizmov koordiniranja, procesov odločanja ter delovanja skupin. To so sposobnosti skupinskega načina razmišljanja, sposobnosti pritegovanja zaposlenih, sposobnosti postati brezmejna organizacija, sposobnosti samooblikovanja za hitre in stalne spremembe ter sposobnosti obvladanja hitrega učenja (Penger, 2001, str. 31).

Kratek povzetek razvoja teorije menedžmenta nam prikaže, kako so spremembe v okolju dobesedno prisilile organizacije k prestrukturiranju in tako je teorija menedžmenta dobila čisto nov pomen. Z menedžmentom celovite kakovosti (TQM) so se začele organizacije osredotočati na stranke ter jim ponujati celovito kakovost. Z učečo se organizacijo pa so dobile nov pomen in drugačno obliko, saj so se organizacije začele prilagajati zaposlenim ter jim omogočali sodelovanje pri upravljanju podjetja.

2.4 OPREDELITEV TEMELJNIH FUNKCIJ MENEDŽMENTA

Certo (1997, str. 6) pravi, da so funkcije menedžmenta aktivnosti, ki sestavljajo proces menedžmenta. Po teoriji menedžmenta so te funkcije štiri (DuBrin, 2000, str. 10; Daft in

Marcic, 2001, str. 5; Dessler, 2001, str. 3; Higgins, 1991, str. 6; Možina, 1994, str. 148, Rozman et al., 1993, str. 71 ter drugi).

2.4.1 FUNKCIJA NAČRTOVANJA

Je organizacijska funkcija z glavnim namenom določanja nalog in poti ter uporabe virov za doseganje planiranih ciljev in rezultatov. Upoštevane so tudi možne posledice sprejetih odločitev v prihodnosti.

2.4.2 FUNKCIJA ORGANIZIRANJA

Gre za vzpostavljanje in povezovanje struktur in razmerij v neko celoto, ki omogoča izvajanje načrtanih nalog in posledično doseganje načrtanih ciljev. Z delegiranjem skušamo doseči pravilno izvajanje nalog, izrabo virov ter nazadnje tudi doseganje zastavljenih ciljev.

Dimovski (2000, str. 21) pravi, da je namen funkcije organiziranja z oblikovanjem strukture nalog in odnosov med pristojnimi doseči koordinirane napore, kjer sta ključna koncepta oblika in struktura. Penger (2001, str. 7) pa pravi, da je organiziranje dodeljevanje oblike izbrani vsebini.

2.4.3 FUNKCIJA VODENJA

Namen funkcije vodenja je usmerjanje, vplivanje in motiviranje vseh zaposlenih z namenom da sodelujejo in delujejo v skladu s politiko organizacije. To pomeni, da je potrebno narediti vse kar je nujno za doseganje načrtanih ciljev.

Med funkcije vodenja štejemo tudi funkcije komuniciranja, kadrovanja, reševanja problemov, sprožanje akcij, svetovanja, informiranja, poučevanja, skratka vodenje v najširšem smislu.

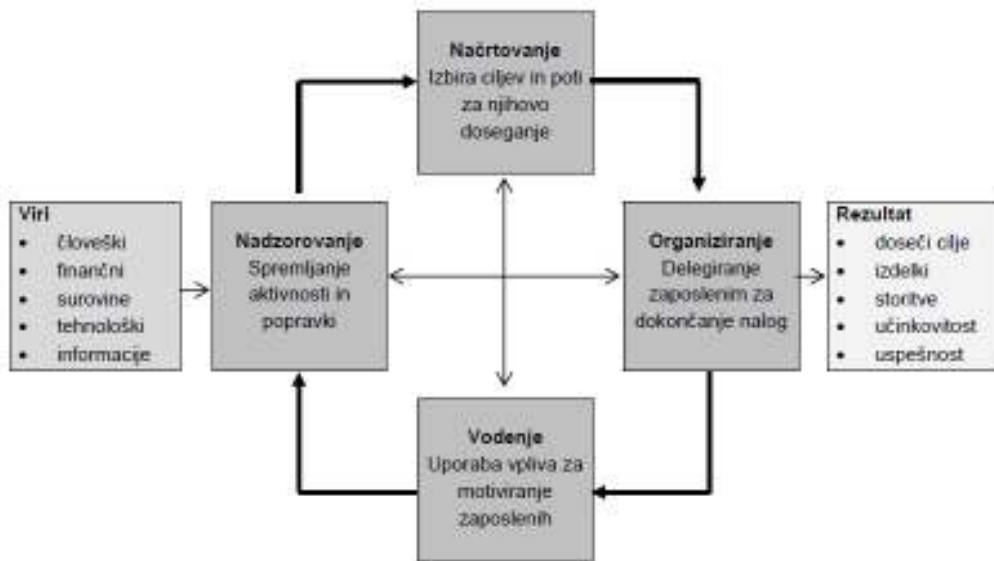
Penger (2001, str. 7) meni, da gre za ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, zadeva sporočanje ciljev zaposlenim po celotni organizaciji in vnašanje volje za zasledovanje čim boljših dosežkov.

2.4.4 FUNKCIJA NADZOROVANJA

Namen funkcije nadzorovanja je preverjanje, nadziranje postopkov in zaposlenih ter izvajanje popravkov, če pri tem pride do kakršnih koli pomanjkljivosti oziroma odstopanj.

Možina (1944, str. 207) opredeljuje nadzorovanje kot zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije odločevalcem, da ti primerjajo dosežene izide z načrtovanimi ter odločajo o morebitnih ukrepih.

Slika 1: Shema funkcij menedžmenta



Vir: prirejeno po Daft in Marcic (2001, str. 5)

2.5 STILI MENEDŽMENTA

Skozi čas razvoja teorij menedžmenta so se oblikovali tudi različni stili menedžmenta (Blair, 2013; Tavčar, 1997, str. 101):

1. Menedžment na osnovi treniranja in razvoja (angleško Management by Coaching and Development): menedžerji vidijo sebe predvsem kot trenerje zaposlenih.
2. Menedžment na osnovi tekmovalnosti (angleško Management by Competitive Edge): posamezniki in skupine znotraj organizacije medsebojno tekmujejo, kdo bo dosegel boljši rezultat.
3. Menedžment z uporabo soglasja (angleško Management by Consensus): menedžerji oblikujejo sisteme, ki omogočajo posamezne vloške zaposlenih. Tako jih vključujejo v proces soodločanja.
4. Menedžment z uporabo modelov soglasja (angleško Management by Decisions Models): odločitve temeljijo na projekcijah, kjer so umetno ustvarjene situacije.
5. Menedžment na osnovi izjem (angleško Management by Exceptions): menedžerji prenesajo največje možno število odgovornosti in dejavnosti, kolikor je le mogoče, zato posežejo vmes le takrat, kadar je to nujno potrebno.
6. Menedžment z uporabo informacijskih sistemov (angleško Management by Information Systems): menedžerji so odvisni od podatkov pridobljenih v podjetju. Ti podatki pomagajo povečati učinkovitost in medsebojno povezanost.
7. Menedžment na osnovi interakcij (angleško Management by Interaction): poudarja komunikacijo in uravnoteženost med moško in žensko energijo, hkrati pa tudi povezovanje vseh človeških vidikov (mentalnega, čustvenega, fizičnega in duhovnega), ki ustvarjajo visoko produktivno delovno silo z veliko energije. Ta stil sta razvila Barbara Taylor in Michael Anthony.

8. Menedžment z uporabo matric (angleško Management by Matrix): menedžerji skrbno preučujejo diagrame spremenljivke, da odkrijejo notranje medsebojne povezave – učinek situacije in razpoložljive možnosti.
9. Menedžment na osnovi ciljev (angleško Management by Objectives): organizacija določi splošne cilje, nato pa jih menedžerji prilagodijo za vsakega zaposlenega posebej.
10. Menedžment na osnovi organizacijskega razvoja (angleško Management by Organizational Development): vodstvo si nenehno prizadeva za izboljšanje odnosov med zaposlenimi ter komunikacijo med njimi.
11. Menedžment na osnovi storilnosti (angleško Management by Performance): menedžerji si prizadevajo za najvišjo raven kakovosti z motivacijo in odnosom med zaposlenimi.
12. Menedžment z uporabo stilov (angleško Management by Styles): menedžerji prilagajajo svoj pristop do zaposlenih glede na določene situacije v organizaciji.
13. Menedžment na osnovi gibanja (in poslušanja) (angleško Management by Walking Around (and Listening)): menedžerji se sprehajajo okoli svojih zaposlenih, da dobijo občutek za ljudi in njihovo delo. Se ustavijo pri njih, se z njimi pogovorijo, jim prisluhnejo, s tem pa dobijo veliko povratnih informacij, pomembnih za vodstvo. Ta stil je razvil soustanovitelj podjetja Hewlett-Packard, Dave Packard.
14. Menedžment s poenostavitvami dela (angleško Management by Work Simplification): menedžerji nenehno iščejo načine za poenostavitev procesov in zmanjšanje stroškov poslovanja.
15. Menedžment proizvodnje (angleško Production and Operations Management): menedžment proizvodnje zagotavlja oskrbo z vložki, skrbi za učinkovit postopek proizvodnje ter posreduje prave izdelke in storitve ob pravem času v zadostni količini.

3 KONCEPT VODENJA

3.1 DEFINICIJA VODENJA

Pri proučevanju procesov vodenja je že od nekdaj dilema, kateri je najbolj učinkovit in najbolj primeren stil vodenja. Prepričanj, kateri je tisti najboljši stil vodenja, stil, ki je uspešen in učinkovit v vseh situacijah, je danes veliko. Postavljenih je bilo že veliko trditev o učinkovitosti in uspešnosti vodenja, vendar jih je praksa kasneje hitro ovrgla. V teoriji so bili zastavljeni odlično, vendar jih je praksa pokazala za neučinkovite. Vseskozi pa je veljalo prepričanje, da je vodenje kompleksen proces. Proces, ki ga ni možno preprosto razložiti le z enim načinom vodenja (Kovač et al., 2004, str. 22).

Vodje so velikokrat postavljeni pred dileme, na kakšen način voditi organizacijo, da bi dobili želene učinke, odgovorni so za sedanost in prihodnost, zato morajo delovati v obeh časovnih dimenzijah prav tako pa so v nenehni dilemi glede zaupanja in kontrole delovanja zaposlenih, zato morajo biti z vsemi člani organizacije v dobrih medsebojnih odnosih (Kovač et al., 2004, str. 22).

Kavčič (1991, str. 218-219) omenja vpliv drugih dejavnikov:

- Filozofija vodenja: pojmovanje, kaj je vodenje in kaj je delo.
- Situacija: vodja mora stil vodenja prilagajati trenutnim razmeram in situacijam.
- Narava delovnih nalog: pomembna je stopnja repetitivnosti. Pri repetitivnih delih je bolj ustrezen avtoritativen stil vodenja, pri kreativnih delih pa vsako podrobnejše nadzorovanje zaposlenih in vmešavanje vodij v delo zaposlenih povzroča njihovo zmanjšano učinkovitost pri opravljanju nalog.
- Karakteristike vodenih: vodenje je proces, ki vključuje vodje in vodene, zato učinkovit stil vodenja ni povsem stvar izbire vodje. Odvisen je od vrednot, pričakovanj, delovnih navad podrejenih. Njihova pričakovanja pa so povezana s skupnimi vrednotami podjetja.

Strokovna literatura z navedenega področja je zelo obsežna, zato bi zaman iskali enotno opredelitev vodenja, čeprav med znanimi opredelitvami ni veliko razlik. Obstaja več vzrokov za to, saj vsaka organizacija deluje znotraj določenega kulturnega, družbenopolitičnega in ekonomskega območja. Organizacije s svojimi pravili, prepričanji in pričakovanji vplivajo na način delovanja organizacije in s tem tudi na njeno vodenje. Razlogi so v tem, da vodenje proučujejo strokovnjaki različnih znanstvenih ved in disciplin ter v sami kompleksnosti vodenja.

Kavčič (1991, str. 207-208) pravi, da razlike pri opredelitvah, ki jih srečamo pri različnih avtorjih, temeljijo na razlikah v stopnji vertikalne in horizontalne diferenciacijske

organizacije, v stopnji decentralizacije ter v načinu in stopnji integracije. Tako različne organizacijske strukture pogojujejo različno definicijo vodenja. Pogostokrat navajajo Stogdillova izjavo, da obstaja skoraj toliko opredelitev vodenja, kot je ljudi, ki so vodenje skušali opredeliti (Black in Porter, 2000, str. 402).

Kot izhodiščno definicijo vodenja bom uporabil definicijo, ki jo je oblikoval Mayer (Kovač et al., 2004, str. 11). Po njegovem mnenju je vodenje proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli dogovorjene cilje. Vplivanje je tukaj razumljeno kot splošen izraz, ki zajema številne elemente: dodeljevanje nalog, spodbujanje, motiviranje, usmerjanje, dogovarjanje, reševanje konfliktov, sporazumevanje itd.

Yukl (1998, str. 5) opredeljuje vodenje kot proces, s katerim posameznik v organizaciji ali skupini vpliva na izbiro ciljev, organizacijo delovnih aktivnosti, interpretacijo dogodkov, motiviranost zaposlenih za doseg organizacijskih ciljev, pridobivanje podpore ter sodelovanja zunaj organizacije in vzdrževanje kooperativnih odnosov.

Vodenje se po mnenju Možine (1994, str. 4) nanaša na to, kako ljudi usmerjati in vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolje, s čim manjšo potrošnjo energije ter čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati tako vedenje posameznika kot tudi skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. V okvir vodenja sodi tudi svetovanje, ocenjevanje, informiranje ter razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi drugi dejavniki, kot so odnosi, kultura dela, vzdušje in vedenje v organizaciji.

Rozman in drugi (Rozman et al., 1993, str. 201) pa vodenje opredeljujejo kot vpliv na obnašanje ter delovanje posameznika ali skupine v podjetju ter usmerjanje njihovega delovanja proti zastavljenim ciljem podjetja. Tako vodenje skupaj z drugimi dejavniki pripomore k večji učinkovitosti ter uspešnosti podjetja.

Hočevar in drugi (Hočevar et al., 2003, str. 288) menijo, da gre pri vodenju za vplivanje na organizirano skupino in posameznike v smeri doseganja ciljev, v katerem enakovredno sodelujejo tako vodja kot tudi sledilci. Gre za umetnost vplivanja na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar si prepričan, da mora biti narejeno.

Brajša (1983, str. 79) pravi, da gre pri vodenju za medosebni odnos, pri katerem imamo na eni strani osebo, ki vodi, na drugi strani pa vodenega. Odnos med njima se imenuje vodenje. Tega odnosa zato ne določa samo ena stran, ampak obe strani. Vodenje pa ima lahko pozitiven ali negativen rezultat, saj je kvaliteta vodenja odvisna od kvalitete njihovih odnosov.

Možina in drugi (Možina et al., 2002, str. 499) menijo, da gre pri vodenju za zapleten proces, za nizanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje zaposlenih.

Kets de Vries in Florent-Treacy (2000, str. 25) pa pravita da gre pri vodenju za umetnost, katere cilj je ustvariti okolje, ki ljudi spodbuja in navdušuje ter krepi vznemirjenje, ki zaposlene združuje z njihovimi nalogami, tako da dajo od sebe najboljše.

3.2 RAZVOJ TEORIJE VODENJA

Študije vodenja so se začele hitreje razvijati okrog leta 1940, ob začetku 2. svetovne vojne, ko so se sredi največjega kaosa mnogi posamezniki po svetu preizkušali kot voditelji. Takrat se je Adolf Hitler samozvano oklical za voditelja oziroma »Führerja« in teoretiki so tako dobili veliko gradiva o vodenju prav iz vojaškega in političnega področja.

Dolgo je vodenje veljalo za domeno moških, na vojaškem področju ter na zahodu. Zato je bilo v prvih teorijah vodenje omenjeno v smislu voditeljstva. Ta pristop pa so označili kot *lastnostni* oziroma pristop »*Velikega moža*«. Veljalo je prepričanje, da so voditelji izjemni ljudje, s prirojenimi lastnostmi in jim je namenjeno vodenje ljudi. Vendar pa je zgodovina pokazala, da velikokrat pozitivne lastnosti postanejo šibkosti. Na to je opozoril tudi psiholog Leon Festinger, leta 1957 (Hooper, Potter, 2000, str. 54) s svojo teorijo kognitivne disonance, ki pravi, da imajo taki ljudje velike težave s sprejemanjem novih informacij, ko so že sprejeli svojo odločitev, pa se ta glede na nove informacije izkaže za slabšo oziroma napačno. Takrat pride do konflikta med dvema prepričanjema, kar je v zgodovini večkrat privedlo do hudih posledic. Zaradi tega ima tudi beseda voditelj oziroma vodja velikokrat negativni predznak.

V 60. letih prejšnjega stoletja je bil opažen velik porast empiričnega preučevanja procesov vodenja. *Situacijska teorija* izhaja iz predpozicije, da so rezultati vodenja odvisni od povezave med situacijo, vodjem in vodenim. Tako pridemo do ugotovitve, da različne vodstvene situacije in različne skupine ljudi zahtevajo drugačne pristope in drugačen stil vodenja. Kot je rekel Kovač (Kovač et al., 2004, str. 32), ni samo en najboljši način vodenja in tudi ni nobenega velikega vodje, ki bi bil v vseh situacijah uspešen in učinkovit. Med najbolj znane raziskave o teorijah vodenja v 60. letih štejemo modela dveh univerz – Ohio State University in Michigan. Na Ohio State University so leta 1945 raziskovali različne dimenzije vodenja. Rezultati teh raziskav so dali dva temeljna, med seboj neodvisna stila vodenja, ki so ju poimenovali (Kavčič, 1991, str. 220-221):

- **Spodbujanje strukture:** le-ta se nanaša na planiranje in organiziranje delovnih nalog. Vodja dodeli članom skupine različne naloge, pove kakšne rezultate zahteva ter naroči delo po standardnih pravilih in navodilih.
- **Upoštevanje:** pri tem je v ospredju vzdrževanje odnosov v skupini. Vodja ima s sodelavci prijateljski odnos, jih posluša in je pripravljen uvajati spremembe.

Ohio študija se imenuje tudi dvodimenzionalna študija, saj vsebuje tako visoko usmerjenost k spoštovanju sodelavcev kot tudi visoko usmerjenost k nalogam. Avtoritativen in demokratičen stil se pri tem ne izključujeta. V kritičnih analizah pa je bilo

izpostavljeno zanemarjanje vpliva organizacijske strukture na proces vodenja, saj so raziskovalci Ohio študije proučevali vodenje v manjših skupinah. Ugotovitve poglobljenih študij dvodimenzionalne teorije so dale naslednje ugotovitve (Kovač et al., 2004, str. 30):

- med posameznima faktorjema obstaja pomanjkljiva razlaga neodvisnosti,
- med vodstvenim vedenjem in uspešnostjo ter učinkovitostjo vodenja ne obstaja signifikativna korelacija,
- vzorčne povezanosti niso prepričljivo dokazane,
- zanemarjajo spremenljivke, povezane s situacijo ter njihov vpliv na stil vodenja.

Za razliko od Ohio študije, ki trdi, da sta različna koncepta vodenja med seboj neodvisna, Michiganska študija pravi, da bolj kot je vodja usmerjen na ljudi, manj je na proizvodnjo in obratno (Kavčič, 1991, str. 220-221). Raziskovalci pri Michiganski študiji postavljajo v ospredje povezanost med stilom vodenja ter kazalniki učinkovitosti organizacije, kot so stroški, produktivnost idr. S tem so identificirali dva stila vodenja: usmerjenost k sodelavcem ter usmerjenost k rezultatom.

Kasnejša raziskovanja so pripeljala do spoznanj, da dvodimenzionalni stili vodenja ne morejo pojasniti kompleksnosti vodenja, saj pri tem ne upoštevajo osebnostnih značilnosti vodje in njihovega vpliva na proces vodenja. Prav tako pa zanemarjajo povezanost situacijskih dejavnikov. Skozi zgodovino so se zato razvijale različne teorije vodenja, ki so predstavljene v nadaljevanju.

Situacijska teorija vodenja

Situacijska teorija izhaja iz predpostavke, da za uspeh vodenja niso odvisne le lastnosti vodje, temveč je pomembno predvsem medsebojno delovanje med situacijo, vodjem in vodenjem. Ta teorija je pripeljala do zaključka, da ni samo enega stila vodenja, ki bi bil najboljši in najučinkovitejši, saj različni vodeni ter različne situacije zahtevajo različne stile vodenja (Kovač et al., 2004, str. 32).

Kavčič (1991, str. 223) pravi, da je Fiedlerjev model privlačen, vendar preveč poenostavljen, saj se omejuje na dve skrajnosti: usmerjenost na medsebojne odnose ter usmerjenost na naloge.

Interakcijska teorija vodenja

Interakcijska teorija izhaja iz medsebojnega vplivanja oziroma interakcije med udeleženci v procesu vodenja. To naj bi pomenilo interakcijo med situacijo in osebami. Spremenljivke, ki vplivajo na takšen vodstveni stil, so naslednje (Staehle, 1999, str. 335):

- osebnostna struktura vodje, ki vključuje njegove lastne izkušnje ter prirojene sposobnosti,
- osebnostna struktura vodenih, ki vsebuje pričakovanja glede situacije in vodje,
- funkcija in struktura skupine kot celote,

- svojevrstno situacijo v kateri se skupina znajde z vidika ciljev in nalog.

V teoretičnem smislu je interakcijska teorija veliko prispevala k proučevanju stilov vodenja, toda v praktičnem smislu se je izkazala za eno najzahtevnejših teorij.

Teorija pričakovanja

Teorijo pričakovanja lahko imenujemo tudi pot-cilj teorija. Temelji na prepričanju, da je od pričakovanja vodenih glede postavljenih ciljev odvisna učinkovitost vodenja. Tako je v ospredju vedenje vodenih. Učinkovitost vodenja je obravnavana z vidika zmožnosti motiviranja podrejenih za doseganje postavljenih ciljev (Staehle, 1999, str. 336).

Leta 1964 je Vroom (Lipičnik, 1998, str. 167) oblikoval modele, s katerimi je povezal človekovo zadovoljstvo z delom ter motivacijo in dokazoval učinek nanje. Po njegovem mnenju je želja posameznika po določenem vedenju odvisna od dveh modelov. Pri prvem gre za pričakovanje, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, pri drugem pa gre za privlačnost posledic za posameznika. Motivacija po mnenju Vrooma ni odvisna le od tega, koliko si neka oseba želi, ampak tudi od njegovega dožemanja, koliko je verjetno, da bo to tudi dosegla. Iz tega se da sklepati, da bo oseba zelo motivirana, če bo verjela, da bo z vloženim naporom dosegla svoj cilj.

3.3 STILI VODENJA

Teoretikov, ki so se v preteklosti ukvarjali z iskanje pravega stila vodenja v podjetjih, je veliko. Prav tako je za to stroko opisanih zelo veliko stilov vodenja, zato je tudi težko opisati vse rešitve in predloge in najbolje je, da se omejim le na glavne in sodobnejše.

Veliko avtorjev je pogosto izenačilo pojma stil način vodenja, vendar je Lipičnik (1996, str. 120) pojasnil da sta to dva različna pojma. Pravi, da stilov vodenja ne smemo mešati z načinom ali modelom vodenja. Način vodenja izhaja iz ideje, kako je mogoče iz zaposlenih izvabiti čim boljše delo, stil vodenja pa se nanaša na določen vzorec vedenja. Ta vzorec vedenja uporablja vodja, ko dela z ljudmi, seveda pod pogojem, da ga ti takšnega sprejmejo.

Nagel (Kavčič, 1991, str. 219-220) pravi da obstajajo različni načini klasifikacije stilov vodenja. Avtor različne stile prikazuje kot kombinacijo vpliva nadrejenega na podrejenega pri odločanju. Gre za razlikovanje stilov na kontinuumu od avtoritativnega do demokratičnega. Ena skrajnost je avtoritativni način, kjer odloča le vodja, soodločanja ni, vse deluje na principu prenašanja nalog od vodje na podrejenega. Druga skrajnost pa je demokratično vodenje, kjer se vodja posvetuje s sodelavci, prisotno je soodločanje vseh ljudi v procesu.

Lipičnik (1997, str. 119) pravi, da so se skozi desetletja načini in stili vodenja spreminjali glede na gospodarske zahteve. Ločil je več načinov vodenja:

- vodenje z izjemami,
- vodenje s pravili odločanja,
- vodenje z motiviranjem,
- vodenje s sodelovanjem,
- vodenje z delegiranjem in
- vodenje s cilji.

V opredelitvah različnih stilov vodenja ter njihovi uporabi v praksi zasledimo različne razčlenitve oz. poimenovanja. Med seboj se tudi prepletajo ali pa so si povsem različni. V nadaljevanju bodo predstavljeni tiste, ki jih najpogosteje povezujemo z vodenjem.

Rozman (1993, str. 205-208) našteva več stilov vodenja, glavna naloga vodenja pa je po njegovem mnenju usmerjanje delavcev k vnaprej postavljenim ciljem ter vplivanje na njihovo vedenje in delovanje. Pri tem se vodja lahko poslužuje različnih avtoritet - od osebnostne, strokovne do statusne avtoritete. Avtokratični in demokratični stil opisuje kot:

Avtokratični stil vodenja

Avtokratični stil vodenja je tradicionalen stil vodenja. Temelji na ukazovanju, njegovo delovanje pa je usmerjeno na utrjevanje lastnega položaja v hierarhiji podjetja. Avtokratični vodja odločitve sprejema sam, centralizirano, naloge pa prenaša na podrejene v obliki ukazov. Sodelovanje podrejenih pri postavljanju ciljev in iskanju rešitev je nezaželeno. Zaposleni niso povabljeni k sodelovanju, ne upošteva se njihovih mnenj in pripomb. Delavci morajo le izvrševati zadane naloge ter poročati o doseženih rezultatih. Avtoritativni stil vodenja ne podpira samostojnosti in samoiniciativnosti podrejenih, ker se tak vodja boji, da bi izgubil svojo avtoriteto.

Vodja običajno ne vpraša, če zmoreš, zahteva le, da se takoj naredi, brez vprašanj. Komunikacija je enosmerna, svoje zaposlene redko pohvali za njihovo delo in trud, s tem pa mnogokrat zmanjšuje voljo do dela ter zadovoljstvo delavcev pri delu. Po navadi tak vodja izkorišča svoje moči v podjetju, kar pa slej ko prej privede do odpora pri podrejenih.

Tak stil vodenja srečamo v podjetjih redko in je primeren v kriznih situacijah, recimo ob prevzemu podjetja, ko je treba ukrepati odločno, hitro in temeljito. V normalnih pogojih delovanja pa je lahko tak način vodenja prej ovira kot učinkovit način vodenja (Kovač et al., 2004, str. 23-24).

Demokratični (participativni) stil vodenja

Participacijo razumemo kot sodelovanje podrejenih pri odločitvah. Vodja odločitev ne sprejema sam ampak k sodelovanju povabi svoje sodelavce, podpira njihove ideje in pobude ter jih vključuje v razprave. S tem se poveča učinkovitost poslovanja, zaposleni se počutijo bolj povezane med sabo, večja je pripadnost podjetju, s tem pa se veliko lažje dosegajo cilji podjetja. Ker jih vodja vključuje v proces soodločanja, se mora veliko bolj truditi, od njega pa se zahteva tudi več dinamike. Ker sama statusna avtoriteta ni dovolj,

mora vključiti še strokovno avtoriteto in osebno karizmo. Del svoje statusne avtoritete pretvori v strokovno in s pomočjo osebne prepričljivosti pridobi sodelavce za postavljene cilje.

Ker so delavci spoštovani in poslušani, se bolj pokaže njihova zavzetost za delo. Vodja jih mora le usmerjati, jih motivirati ter jih večkrat pohvaliti za njihov trud. Kot pravi Rozman (Rozman, 1993, str. 206), demokratični stil vodenja ni samo prijazen odnos do podrejenih, ampak usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot tima. Tak način vodenja je primeren v situacijah, ko vodja ni prepričan kakšen stil naj uporabi oziroma kadar potrebuje dobre zamisli od svojih zaposlenih.

Lipičnik (1996, str. 121) pa je najpogostejše stile vodenja, izmed katerih nekateri veljajo za uspešne, druge pa za manj uspešne, opredelil na naslednji način:

Birokratski stil vodenja

Je stil zadržanega vodenja, kjer vodja od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje postavljenih pravil in postopkov dela. Vodja je po navadi trdna, natančna osebnost, se obvlada, je vljuden in hoče biti vzor svojim sodelavcem.

Razvijalski stil vodenja

Je zvrst socialno usmerjenega stila. V podrejenih skuša vzbuditi samostojnost pri delu. Vodja posluša sodelavce, jih usmerja, se z njimi pogovarja, vzdržuje dvosmerno komunikacijo, razume druge in jih podpira. Vodja zaupa svojim sodelavcem, sodelavci pa njemu.

Dobrohotni avtokratski stil vodenja

Uporaba tega stila ni prestroga do podrejenih zato je zelo ugodna za njih. Vodja, ki uporablja tak stil, je delaven in odločen. Usmerjen je k doseganju visokih poslovnih rezultatov, kar tudi pričakuje od svojih sodelavcev.

Izvrševalski stil vodenja

Je najugodnejši združevalno-integracijski stil vodenja, ki skuša iztržiti vse timske človeške zmožnosti. Za vodjo je značilno, da uporablja timsko moč pri odločanju, da prepričuje sodelavce, da se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev, da spodbuja svoje sodelavce k večji učinkovitosti itd.

Dezerterski (izogibajoči se) stil vodenja

Je po navadi manj uspešen stil vodenja. Vodje skušajo zagotoviti le minimalne rezultate. Čeprav upoštevajo vse predpise, si ne prizadevajo dovolj da bi te rezultate izboljšali. Vodja večinoma ni ravno ustvarjalen, je ozkosrčen, neustvarjalen in tudi nekomunikativen.

Misijonarski stil vodenja

Če je razvijalski stil vodenja socialno bolj usmerjen stil vodenja, je ta stil ravno nasprotje. Vodja nastopa kot kak misijonar, kar pomeni, da je dobrosrčen, prijazen, ljubezniv, poskuša se izogibati konfliktom. Je bolj ali manj pasiven, ne daje veliko navodil za delo, posledično ga tudi rezultati dela ne zanimajo preveč.

Avtokratski stil vodenja

Je manj uspešen k nalogam usmerjen stil vodenja, saj je zelo kritičen, komuniciranje poteka od zgoraj navzdol, ni aktivnega sodelovanja med vodjo in sodelavci, od podrejenih pa zahteva pokorščino. Vodja se z ljudmi ne posvetuje, podrejeni se ga bojijo, vendar od vsake akcije od njih pričakuje dobre rezultate.

Kompromisarski stil vodenja

Gre za manj uspešno zvrst integriranega stila vodenja, saj vodjo kompromisorja odlikujejo omahljivost, dvoličnost ter sprejem nedoločenih kompromisarskih odločitev. Ravno s temi slabimi, nepriljubljenimi odločitvami pri ljudeh ne vzbuja prevelikega zanimanja in odobravanja.

Možina (1994, str. 49) manj uspešnim stilom vodenja dodaja naslednje:

- **Vodenje »ad hoc«:** popolno pomanjkanje načrta, načel, ciljev, koncepta. Torej brez prave začrtane strategije dela.
- **Dnevno vodenje:** osredotočanje na dnevne zadeve in na dnevne probleme. Gre za srednje organiziran stil vodenja.
- **Razdrobljeno vodenje:** je brez pravega poudarjanja bistva, saj je enkrat pomembna ena stvar, drugič druga, odvisno od situacije.
- **Personalno vodenje:** pri njem se upošteva osebnostne želje, stališča in potrebe, zanemarljiva pa formalne zahteve poslovanja.
- **Avtoritativno vodenje:** temelji na spoštovanju moči nadrejenega, delovne dobe in pozicije zaposlenega.
- **Vodenje enega:** temelji na eni osebi, ki vodi vse postopke ter sprejema vse odločitve.

Med neuspešne stile vodenja Blanchard in drugi (1995, str. 42) uvrščajo še **»galebje vodenje«**. Galebi kot vodje naj bi prileteli v pisarno, naredili trušč in nato zopet odleteli. Velika pomanjkljivost je v tem, da dobro opravljenega dela na opazijo, sodelavce ne pohvalijo, vidijo pa le napake. Zaposlenim je ob takem vodenju le do tega, da vodja ne bi videl morebitnih napak, ki so narejene, za dobre rezultate se ne trudijo posebno, važno je le, da jim mine čas do novega plačilnega dne.

Blanchard in drugi (1995, str. 41-52) zagovarjajo različen pristop k različnim ljudem. Ta pristop je odvisen od področja, ki obsega delo podrejenega, uspešen vodja pa naj bi bil sposoben izbirati med različnimi stili vodenja. Vodja se mora bolj držati načela, da mora

enak stil vodenja uporabljati v podobnih situacijah kot pa da je vsakega človeka potrebno vedno enako obravnavati. Govorimo lahko o situacijskem vodji. Situacijski vodja deluje tako, da stil vodenja spreminja glede na to s kom ima opravka in glede na trenutno situacijo. Takšen vodja obvlada tri pomembne spretnosti, ki jih lahko uporabi pri motiviranju svojih sodelavcev:

- **Fleksibilnost:** prilagodljiva uporaba različnih stilov vodenja.
- **Diagnostika:** diagnosticira potrebe ljudi, ki ga obkrožajo, diagnosticira situacije, še preden se vodja začne ukvarjati z njo, kajti večina vodij si ne vzame niti minute, preden se odločijo, kaj bodo storili.
- **Dogovor:** vodja ima svoj način, kako s sodelavci doseči dogovor o določenem stilu vodenja. Dogovor glede stila vodenja je nujno potreben.

Fleksibilni vodja je po mnenju Blancharda in drugih (1995, str. 33) sposoben uporabljati naslednje štiri stile vodenja:

Direktivni stil

Vodja daje navodila in tudi spremlja izpeljavo nalog, komunikacija poteka enosmerno. Vodja največkrat uporabi tak stil tako pri navdušenih začetnikih kakor tudi pri slabo izkušenih, vendar potencialno zanimivih sodelavcih. Pri njih opazi smisel za obvladovanje nekega posla. V poštev pa pridejo taki sodelavci, ki obvladajo določene spretnosti, ne poznajo pa še podjetja (njegove strategije, pravil in načina poslovanja). Stil je primeren predvsem takrat, ko je potrebno priti hitro do neke odločitve.

Inštruktivni stil

Vodja natančno nadzoruje izpeljavo naloge, prisluhne pripombam in mnenjem sodelavcev, hkrati pa spodbuja napredek. Vodje pokažejo zanimanje za svoje ljudi z iskrenimi pogovori. Mentorstvo je torej dvosmerna komunikacija, kjer podrejeni dobijo povratne informacije o svojem delu, napredku in uspehu pri delu, vodje pa nove ideje.

Inštruktivni stil se najbolje obnese s sodelavci, ki kažejo iniciativo in so motivirani za svoj strokovni razvoj. Stil se obnese tudi takrat ko so zaposleni prvič razočarani nad učinki svojega dela, ne obnese pa se kadar zaposlenemu primanjkuje motivacije. Ne obnese se tudi takrat, ko vodja nima dovolj posluha za zaposlene, kadar nima dovolj strokovnega znanja ali kadar zaposleni ne dobi dovolj povratnih informacij. Inštruktivni stil je hkrati direktiven in bodrilen.

Bodrilni stil

Vodja podrejenim pomaga in jih podpira pri izpeljavi naloge ter skupaj z njimi sprejema pomembne odločitve za posel. Ta stil bi lahko enačili s tovariškim, ki ga omenjajo Goleman in drugi (2002, str. 84-85). Pri tem stilu je pomembna sposobnost sodelovanja. Vodje si prizadevajo ustvariti usklajenost, prijateljske odnose in z ljudmi, ki jih vodijo, krepijo vezi. Kljub navedenim koristim, pa uporaba le-tega stila lahko povzroči, da napake

ne bodo popravljene ali pa so zaposleni lahko zadovoljni s povprečnim delom. Ta stil je primeren le za izkušene ljudi, vendar pa tudi to ne pomeni, da je univerzalen.

Delegiranje

Pri tem stilu vodja odgovornost za sprejemanje odločitev in reševanje težav prenese na svoje podrejene. Ta stil je primeren le za vrhunske delavce – takšne, ki ne potrebujejo večjega usmerjanja, so zavzeti, poleg tega pa tudi sposobni samopodpiranja. Stil vodenja vodja spreminja glede na situacijo ter glede na podrejene. Pri tem mora biti vodja pozoren na sposobnost ter zavzetost podrejenih. Govorimo o t.i. razvojnem nivoju podrejenih. Vodja mora podrejene vedno oceniti skladno s točno določenim ciljem ali nalogo, saj so ljudje pri določenih elementih svojega dela na višjem razvojnem nivoju kot pri drugih. Situacijski vodja mora ne le poznati različne pristope, temveč jih tudi uporabljati.

Pri vodenju gre za naravnavanje aktivnosti posameznikov k uresničevanju načrtovanih ciljev. Ne gre le za odrejanje nalog podrejenemu, temveč za skupek vseh vedenj, ki jih vodja uporablja v določeni situaciji z namenom vplivanja na aktivnosti vodenih.

4 DRUŽBENA ODGOVORNOST

4.1 POJEM DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Podjetja vedno delujejo v določenem družbenem okolju, nikoli niso povsem neodvisna, okolje pa močno vpliva na njih. Na podlagi tega so se pojavile tudi zahteve po družbeni odgovornosti podjetja, kar jim nalaga, da ravnajo odgovorno do svojih notranjih in zunanjih udeležencev.

Začetki razprav o družbeni odgovornosti segajo v sredino prejšnjega stoletja, ko so se začele pojavljati prve teorije o družbeni odgovornosti poslovnežev. Kasneje se je terminologija spremenila in začelo se je govoriti o družbeni odgovornosti podjetij z različnimi izpeljankami (angleško Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility, Corporate Sustainability in podobno) (Rejc Buhovac, 2004, str. 503).

V 20. letih prejšnjega stoletja so se v poslovnih krogih pojavile prve zamisli in prepričanja, da je glavni cilj podjetja ustvariti čim več dobička, kar bi povečalo ekonomsko moč družbe (Vila, 1995, str. 217). Gospodarstvo je v dvajsetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja spremljala gospodarska kriza, v osemdesetih letih so se vršili mnogi sovražni prevzemi, spremljali pa so jih močni gospodarski tokovi, ki so v ospredje silili družbeno odgovornost podjetij. Vendar pa o družbeni odgovornosti ni bilo sprejete nobene splošne teorije. Mnogi avtorji so prišli do zaključka, da se pojem družbene odgovornosti spreminja glede na čas in kraj. To pomeni, da kar je v neki družbi v določenem časovnem obdobju sprejemljivo in zaželeno, lahko v neki drugi družbi pomeni ravno obratno. Odvisno je od kulture, vrednot družbe, razlike pa lahko nastajajo tudi zaradi zakonodaje. Ker enotnih standardov žal ni, si vodstva podjetij različno predstavljajo vsebino in način poročanja o družbeni odgovornosti (Vozel, 2005, str. 19).

Eden do začetnikov teorij o družbeni odgovornosti je Carroll (Carroll in Buchholtz, 2006, str. 37), ki pravi da »korporativna družbena odgovornost vključuje pravno, etično, ekonomsko in filantropsko pričakovanje, ki jih družba v določenem obdobju naslavlja na podjetja.« Avtor s tem objasni, da ima podjetje štiri sklope družbene obveze: od podjetja se pričakuje, da posluje v okviru zakona in etike, da posluje ekonomsko uspešno ter da izpolnjuje filantropsko obvezo do družbe. Prvi avtor, ki je družbeno odgovornost definiral kot poslovno priložnost, je bil Drucker (Podnar in Golob, 2002, str. 963).

Jaklič (1996, str. 60) je menil, da družbena odgovornost izhaja iz moči, ki jo imajo podjetja v sodobni družbi. Tako naj bi podjetje prevzelo odgovornost za svoja dejanja, ki imajo vpliv na ljudi, okolje in skupnost, negativne vplive pa je potrebno čim prej ugotoviti in jih odpraviti. Tako naj bi se podjetje odpovedalo delu dobička, če bi njihova dejanja resno prizadela katero od interesnih skupin podjetja.

Watts in Holme (1999, str. 3) govorita, da je Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj izoblikoval svojo definicijo o delitvi družbene odgovornosti na ekonomsko, okoljsko in družbeno. Vse tri plati so prepletene in definicija pravi da gre za »nenehno zavezanost družb k etičnemu vodenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh.« Odnosi z dobavitelji, pravice zaposlenih, človekove pravice, varstvo okolja in vključevanje v skupnost je pet prednostnih področij, ali povedano malo drugače – gre za odsotnost konfliktov med podjetjem in okoljem, v katerem deluje.

Družbena odgovornost je ravnanje podjetja, kjer le-to odgovarja za svoje odločitve in aktivnosti za okoljsko in etično delovanje. Družbeno odgovorno ravnanje prispeva k zdravemu in dobremu počutju družbe ter k trajnostnemu razvoju (ECQA, 2012).

Vezjakova (2002, str. 47) meni, da družbena odgovornost predstavlja politiko delovanja in vrednote tistih korporacij, ki želijo zmanjšati negativne okoljske in družbene vplive ter ustvariti dodano vrednost za lokalno skupnost.

Mnenja nekaterih slovenskih avtorjev se nanašajo na to, da je družbena odgovornost podjetij v bistvu koncept, na podlagi katerega se podjetja samostojno odločijo, da bodo prispevala svoj delež k boljši družbi in bolj čistemu okolju.

Kljub vsem naštetim oblikam še vedno ne moremo dobiti odgovora na vprašanje, kdaj je podjetje družbeno odgovorno. Poudarek je na tem, da je podjetje družbeno odgovorno šele takrat, ko na podlagi strateških razlogov vključi družbeno odgovorno ravnanje v svoje poslovanje, svoj koncept.

Številne a hkrati različne opredelitve koncepta družbenega delovanja imajo skupno to, da se pri vsakodnevnom poslovanju podjetja vse nanašajo na povezovanje družbenega, ekonomskega in okoljskega vidika.

Svetovalna družba SustainAbility je sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja skovala izraz »Tripple Bottom Line Approach« oziroma »trojni izid«, ki ga tesno povezujemo s konceptom družbene odgovornosti. Po njem mora biti trajnostna organizacija finančno zanesljiva, idealno mora zmanjšati oziroma minimizirati svoje negativne vplive na okolje ter delovati v skladu z družbenimi pričakovanji. Uspešne gospodarske družbe strategijo družbene odgovornosti postavijo ob bok poslovni strategiji ter s tem prispevajo k trajnostnemu razvoju oziroma k trajnostni družbi. Nenehno iščejo ravnotežje med izpolnjevanjem zakonskih obveznosti ter morebitnim pretiranim prevzemanjem finančnih odgovornosti za celotno okolje (Slapničar, 2005, str. 45).

4.2 PODROČJA DELOVANJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

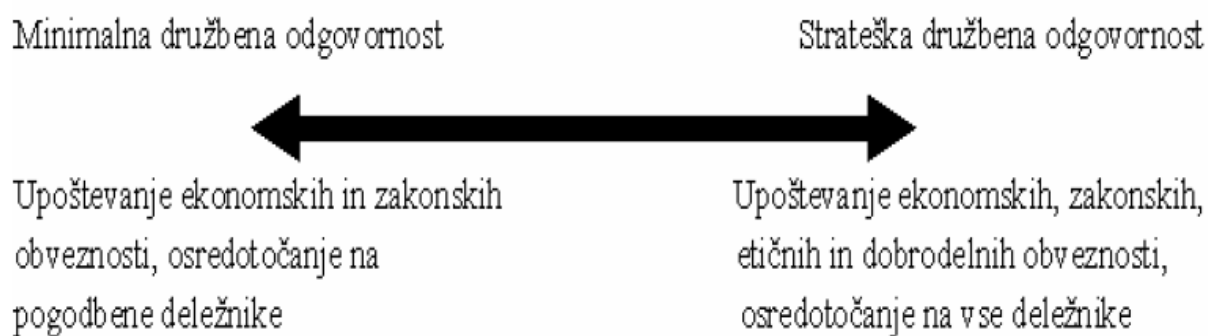
Poslovne aktivnosti podjetja prinašajo različne oblike in stopnje družbene aktivnosti. McAlister (McAlister et al., 2003, str. 12) razlikuje med podjetji glede na to, katere ravni

na premici kontinuuma korporativne družbene odgovornosti dosegaajo. Na eni strani so podjetja, ki družbeni odgovornosti posvečajo minimalno pozornost, na drugi strani premice pa podjetja, ki k implementaciji koncepta družbene odgovornosti pristopajo bolj strateško. Z minimalno družbeno odgovornostjo podjetja izpolnjujejo predvsem tiste dolžnosti, ki so zakonsko oziroma pogodbeno določene. V takih podjetjih so zaposleni prepričani, da organizacija ni nič drugega kot sredstvo za doseganje dobičkov, s katerimi razpolagajo lastniki (Golob in Podnar, 2003, str. 9).

Podjetja, ki k implementaciji koncepta družbene odgovornosti pristopajo bolj strateško, pa so uspela vpeljati različne vrste želj in pričakovanj v njihovo strategijo poslovanja in proces načrtovanja (McAlister et al., 2003, str. 12).

Po mnenju Golobove in Podnarja (2003, str. 9) takšna podjetja predpostavljajo, da so podjetja v funkciji obče dobrega neke družbe.

Slika 2: Premica doseganja korporativne družbene odgovornosti



Vir: prirejeno po McAlister et al. (2003, str. 13)

Različni avtorji (Knez-Riedl, 2002, str. 96; Friedl, 2004; Drevenšek, 2004) navajajo različna področja delovanja družbene odgovornosti po različnih ciljnih skupinah:

Družbena odgovornost do zaposlenih se nanaša na skrb za izobraževanje ter skrb za kariero zaposlenih (štipendije za šolanje, seminarji in izobraževanja, prekvalifikacija brezposelnih, upokojitveni načrti), skrb za ustrezno delovno okolje in zdravje zaposlenih (uporaba sredstev za zaščito pri delu, uravnoteženje dela, družine in osebnega razvoja), prizadevanje za povečanje pooblastil zaposlenih, spodbujanju komunikacije med zaposlenimi in menedžerji ter zmanjševanje razlik med zaposlenimi (preprečevanje rasne diskriminacije in diskriminacije katerekoli družbene skupine, enakopravno obravnavanje vseh zaposlenih, enakopravno zaposlovanje žensk).

Družbene odgovornost do lastnikov in delničarjev izpostavlja poročanje delničarjem o družbeni odgovorni praksi podjetja ter opredelitev poslanstva, ki vključuje tudi nefinančne cilje.

Družbena odgovornost do potrošnikov se nanaša na nadziranje varnosti in kakovosti proizvodov ter na okoljske učinke posameznih proizvodov in storitev. Pri podajanju ustreznih informacij o vseh vidikih uporabe izdelka in njegovih omejitvah ter pri cenah družbeno odgovorna podjetja potrošnikov ne zavajajo, za ponujeno kakovost ponudijo pošteno ceno, prav tako pa ne izkoriščajo monopolnega položaja.

Družbena odgovornost do poslovnih partnerjev vključuje okoljske vrednote v odločitve o nabavi, aktivno sodelovanje pri obvladovanju tveganj v nabavni verigi ter pregled družbeno odgovornih praks v celotni nabavni verigi, izogibanje poslovanja s podjetji, ki uporabljajo nelegalno prakso, vključuje pa tudi lastne programe za preprečevanje korupcije ter takojšen odziv na pritožbe poslovnih partnerjev.

Družbena odgovornost do lokalne skupnosti zajema donacije, sponzorstvo, prispevke za raziskovalno delo in človekoljubne aktivnosti. Družbena odgovornost se tako kaže v posluhu za lokalne običaje in kulturo, usklajenosti s standardi človekovih pravic, zaščito zgodovinskih spomenikov in podpori umetnikom in kulturi na splošno. Pomemben del pa predstavlja tudi zaposlovanje invalidnih in ogroženih skupin.

Družbena odgovornost do ohranjanja okolja se kaže v zavzetosti za zmanjšanje negativnih učinkov, vključevanju okoljskih vrednot v nabavne odločitve, preprečevanju onesnaženja okolja z odpadki, izdelki embalažo, plini idr. Na tem področju je pomembno upoštevanje naravovarstvenih zakonov in predpisov in prizadevanje za njihovo izboljšanje ter povečana uporaba recikliranih materialov.

Možnosti družbeno odgovornega delovanja organizacije je veliko. Anita Hrast (Hrast in Knez-Riedl, 2006, str. 18) za vsa področja družbeno odgovornega delovanja pravi, da so del našega življenja in dela – od narave do podjetništva, posameznika, vlad, pridobitnih in nepridobitnih organizacij. Vsak si mora prizadevati, da ravna čim bolj družbeno odgovorno.

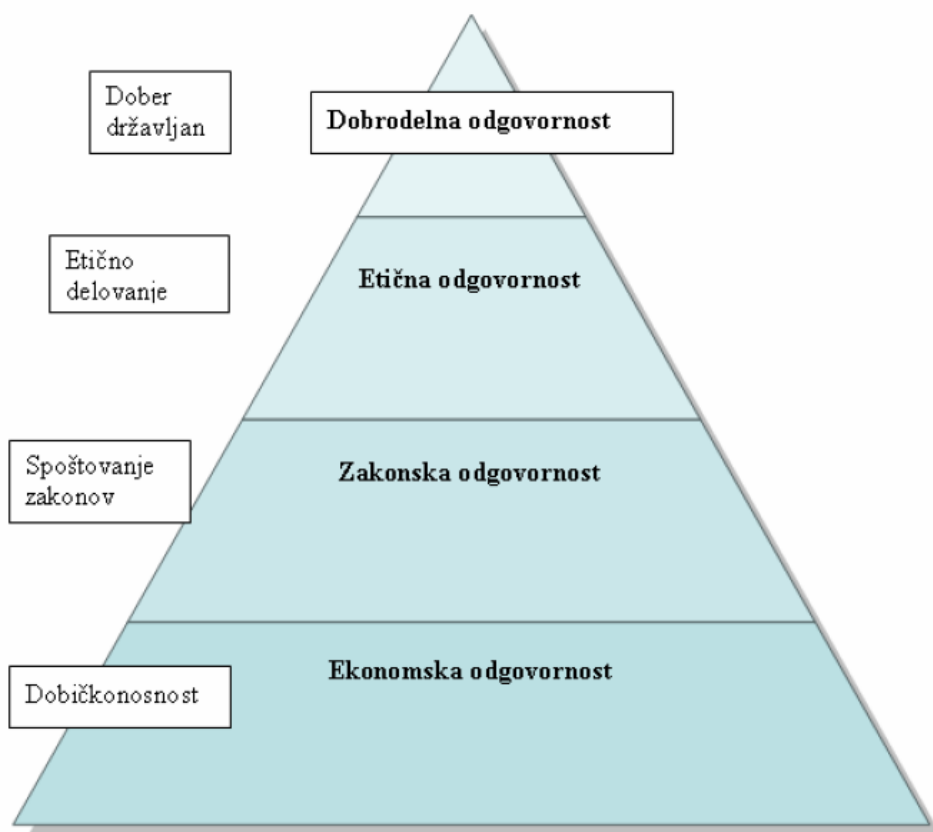
4.3 VRSTE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Po besedah Knez-Riedlove (Hrast in Knez-Riedl, 2006, str. 18) je ena izmed delitev družbene odgovornosti na globalno družbeno odgovornost ter na individualno odgovornost podjetij in organizacij. Avtorica meni, da se takšna delitev sklada s tremi generacijami družbene odgovornosti – prva in najenostavnejša je dobrodelnost, v drugi naj bi bila družbena odgovornost del strategij podjetij, zadnja pa se ukvarja z reševanjem problemov socialne izključenosti, okoljske degradacije in revščine.

Mnogi avtorji so mnenja, da bi morale organizacije pri svojem poslovanju sprejeti in spoštovati štiri vrste družbene odgovornosti: dobrodelno, etično, zakonsko in ekonomsko dobrodelnost.

Archie Carroll (McAlister et al., 2003, str. 9) je zapisal tudi eno prvih splošno sprejetih definicij družbene odgovornosti, grafično pa je prikazana v obliki piramide korporativne družbene odgovornosti (slika 3). Pri tem velja, da so vse štiri vrste družbene odgovornosti do določene stopnje potrebne, zaželeno oziroma pričakovane pa so s strani celotne družbe.

Slika 3: Piramida korporativne družbene odgovornosti



Vir: prirejeno po Carroll in Buchholtz (2000, str. 40)

Osnova za izvajanje ostalih ravni družbene odgovornosti predstavlja **ekonomska odgovornost** podjetij. Carroll in Buchholtz (2000, str. 41) tako pravita, da je ekonomsko neodgovorno podjetje tisto podjetje, ki posluje z izgubo. Iz tega sledi, da ekonomska odgovornost od podjetij zahteva dobro finančno poslovanje, to pa podjetjem omogoča, da svojim vložnikom kapitala povrnejo investirani kapital, ustvarjajo delovna mesta za lokalno skupnost, s svojimi izdelki oziroma storitvami povečujejo gospodarsko raven. Velik vpliv na poslovanje podjetij ima tudi odnos, ki ga podjetja vzpostavijo s svojimi lastniki, zaposlenimi, poslovnimi partnerji, kupci, konkurenco, lokalno skupnostjo in celo z naravnim okoljem (McAlister et al., 2003, str. 10).

Druga najpomembnejša raven piramide predstavlja **zakonska odgovornost** podjetij. Ta od podjetij zahteva, da spoštujejo zakone. Podjetje, ki ne spoštuje zakonov in predpisov, je zakonsko neodgovorno (Carroll in Buchholtz, 2000, str. 41). Tudi če podjetje pri svojem delovanju ne krši zakonov in pravnih predpisov, lahko potrošniki, različne skupine in

drugi ekonomski subjekti, njegovo poslovanje označijo kot neodgovorno. Navedene skupine lahko pritiskajo na izvoljene predstavnike ljudstva in s tem dosežejo sprejem novega zakona, s katerim bo poslovanje podjetja regulirano, lahko pa se odločijo za tožbo in tako podjetje prisilijo, da se ravna po pravilih (McAlister et al., 2003, str. 10).

Naslednja raven piramide predstavlja **etično odgovornost** podjetja, ki se dopolnjuje k zakonski odgovornosti. Tukaj so zajete vse aktivnosti, ki jih družba pričakuje od podjetij, vendar niso predpisane z zakonom. Podjetje, ki ne posluje etično, je torej etično neodgovorno podjetje. Dolžnost podjetja je da dela dobro, pošteno in pravično, izogibati pa se mora škodovanju deležnikom podjetja (Carroll in Buchholtz, 2000, str. 41). Z drugimi besedami lahko rečemo, da etična odgovornost od podjetij zahteva, da pri svojem poslovanju spoštujejo osnove poslovne etike. Najbolj pomembno pri poslovni etiki je, da se mora nanašati na standarde in principe, ki vodijo in usmerjajo vedenje podjetij v poslovnem svetu. Principi so določeni in s strani javnosti, porabnikov, vladnih regulacij in samih organizacij tudi pričakovani (McAlister et al., 2003, str. 11).

Najvišje na McAlisterjevi piramidi korporativne družbene odgovornosti je **dobrodelna odgovornost**. Je največ kar lahko podjetje doseže, za taka podjetja pa je zaželeno, da se vedejo kot dober državljan (Carroll in Buchholtz, 2000, str. 41). Podjetja z dobrodelno odgovornostjo v ospredje postavlja človekovo dobrohotnost in blagostanje. Podjetja lahko darujejo s prostovoljnimi donacijami v obliki denarja, proizvodov in drugih virov, s tem pa prispevajo k blaginji lokalnih skupnosti in tudi družbe nasploh, s tem pa dvignejo kakovost življenja ljudi (McAlister et al., 2003, str. 12).

Mnogi so ob prvi predstavitvi piramide menili, da podjetje naravno napreduje od ekonomske odgovornosti k dobrodelni odgovornosti. Predpostavljali so, da mora podjetje naprej zadovoljiti ekonomsko odgovornost, šele nato višje ravni odgovornosti - zakonsko, etično in dobrodelno. Dandanes pa je mišljenje mnogo drugačno. Uveljavljen je holističen pristop k razumevanju piramide. Predpostavlja se, da so vse štiri ravni družbene odgovornosti povezane ena z drugo ter da so integrirane v koncept podjetja kot korporativnega državljana (Carroll in Buchholtz, 2000, str. 41).

Spodnja tabela prikazuje povzetek vrst družbene odgovornosti podjetij, njihove značilnosti in primere.

Tabela 1: Vrste družbene odgovornosti in primeri

Vrsta odgovornosti	Pričakovanja družbe	Primeri
Dobrodelna odgovornost	Zaželeno	Prostovoljne aktivnosti Sponsorstvo Donatorstvo Programi, ki podpirajo lokalno skupnost
Etična odgovornost	Pričakovano	Sprejemanje zakona kot minimum zahtev Sprejemanje etičnih načel v poslovnem svetu Izogibanje dvomljivim dejavnostim
Zakonska odgovornost	Zahtevano	Okoljevarstveni zakoni Zakoni za zaščito porabnikov Tehnični predpisi Zakoni o enakopravnosti spolov na delovnem mestu Izpolnjevanje pogodbenih obveznosti Podrejanje vsem zakonom
Ekonomska obveznost	Zahtevano	Maksimalizacija vrednosti prodaje Minimalizacija stroškov Premišljene strateške odločitve Dobičkonost Povečanje vrednosti podjetja

Vir: prirejeno po Carroll in Buchholtz (2000, str. 42)

4.4 UVAJANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PODJETJA

Vsako podjetje se udejanjanja družbeno odgovornih praks loteva na svoj način. Način implementacije je odvisen od dejavnosti podjetja, njegove velikosti in sektorske opredelitve (Business and Society, 2002). Uresničevanje korporativne družbene odgovornosti izhaja iz svoje specifične zgodovine, dejavnosti, finančnih zmožnosti, situacije, domačega okolja itd. Način kako posamezno podjetje kombinira svojo odgovornost in konkurenčnost, je edinstven (Friedl, 2004).

Načrtovan pristop k družbeni odgovornosti podjetja je na dolgi rok za podjetje koristen in tudi učinkovit. Porter in Kramer (2006, str. 80) trdita, da če na družbeno odgovornost podjetij gledamo strateško, lahko ta postane pomemben vir družbenega napredka, saj ta podjetjem omogoča, da svoja strokovna znanja vključijo v družbeno koristne aktivnosti. Menita tudi, da je družbena odgovornost predvsem vir inovacij, konkurenčne prednosti in novih priložnosti, ne pa strošek in omejitev.

Tabela 2: Prednosti in stroški ob uvajanju programov družbene odgovornosti podjetij

Deležniki Menedžerji	Prednosti Dvig motivacije in zaupanja do zaposlenih	Stroški Dvig stroškov za izobraževanje s področja etike in medosebnih odnosov
Delničarji	Povečano vlaganje družbeno odgovornih vlagateljev	Dvig stroškov poročanja in preglednosti poslovanja
Zaposleni	Večja produktivnost, manj prepirov in stavk	Izboljšanje internega komuniciranja, stroški izobraževanja s področja etike
Potrošniki	Prepoznavnost blagovne znamke, privlačnost za zavedene potrošnike	Kratkoročno je možen dvig cene blaga
Skupnost	Dovzetnost za nove investicije, izboljšanje javnega ugleda	Nenehna interakcija s skupnostjo, priprava poročila o družbeni odgovornosti podjetja
Okolje	Manj pravnih sporov, trajnostni razvoj podjetja	Vložek v interne okoljevarstvene programe

Vir: Polajnar (2004, str. 48)

Podjetja se morajo ob pripravljanju svojih programov družbene odgovornosti zavedati, da zaposlenih in ciljne javnosti v praksi ni mogoče strogo ločevati. Zaposleni v organizaciji so lahko hkrati tudi prebivalci lokalne skupnosti, v katerem je podjetje stacionirano, ter potrošniki oziroma uporabniki storitev, ki jih organizacija ponuja na trgu (Drevenšek, 2004, str. 49).

Po besedah Drevenškove (2004, str. 49) pa podjetja lahko uporabljajo kot pomoč določena pravila. Podjetje naj bi najprej premislilo o svoji dejavnosti ter o tem, kakšen vpliv ima ta dejavnost na okolje – če podjetje vpliva pozitivno ali negativno na okolje ter jakost vpliva na okolje, na razvoj lokalne skupnosti, varstva okolja, šolstva, kulture itd. V drugem koraku morajo podjetja raziskati značilnosti lokalnega okolja, v katerem delujejo, preveriti je treba kaj lokalna skupnost od podjetja pričakuje, potrebuje ali zahteva. Na koncu pa morajo podjetja ugotoviti kako bi podjetje imelo kar se da pozitiven učinek za poslovanje podjetja in kako bi najkoristneje prispevalo k čim večjemu razvoju lokalne skupnosti.

Podjetjem je na voljo tudi priročnik z obsežno obrazložitvijo devetih korakov za aplikacijo načel korporativne odgovornosti v prakso (Business and Society, 2002), pripravila pa ga je mednarodna trgovinska zbornica. Poudarja prostovoljni pristop, saj se morajo vodstva najprej odločiti ali bodo v svoje poslovne principe glede družbene odgovornosti predstavila eksplicitno. To pomeni, da morajo zagotoviti, da jih bodo v praksi tudi dejansko upoštevala, saj neupoštevanje obljub lahko hitro zmanjša ugled podjetja, lahko

pa se kaže v pravnih posledicah. Pomembna je tudi popolna svoboda pri izbiri kodeksa, ki ga priporočajo vladne in nevladne organizacije.

Glavne usmeritve po devetih korakih za aplikacijo načel korporativne odgovornosti v prakso (Business and Society, 2002):

- Vodstvo podjetja mora sprejeti zavezo, da bo ravnalo poslovno odgovorno ter da bo to njegova prioriteta.
- Podjetje mora opredeliti vrednote podjetja in določiti konkretne cilje za doseganje uspeha.
- Zatem sledi identificiranje ključnih deležnikov podjetja. Poleg lastnikov so to njihovi zaposlenih, potencialni partnerji, potrošniki, lokalne skupnosti, izobraževalne, kulturne, športne, dobrodne, znanstvene in druge organizacije.
- Naslednja naloga vodstva je da mora predvideti, kakšna pričakovanja imajo deležniki od njih glede družbene odgovornosti ter kakšno politiko poslovanja bo podjetje vodilo. Pri tem je treba upoštevati zakonodajo, kazalce ugleda ter imidž podjetja navzven.
- Oblikovati je potrebno pravila vodenja za implementacijo programa družbene odgovornosti. Treba je pritegniti vseh zaposlenih z ustrezno komunikacijo, svetovanjem in spodbudo. Pri tem koraku lahko podjetje vključi vrsto postopkov ali sistemov vodenja programov družbene odgovornosti podjetij, ki pokrivajo področja kot so upravljanje s človeškimi viri, ravnanje z odpadki, varovanje zdravja ter skrb za trajnostni razvoj. Podjetja pa se lahko poslužujejo tudi raznih postopkov po mednarodno sprejetih ISO standardih.
- V tem koraku mora podjetje primerjati lastno uspešnost glede na kriterije zunanjih kodeksov in standardov. Treba je poudariti, da razni vladni in drugi zunanji kodeksi praviloma niso dobra alternativa lastno oblikovanim prostovoljnim poslovnim principom, lahko pa se jih uporablja za zunanjo primerjavo – kot primerjava dobre prakse. Podjetja se lahko, odvisno od svojih potreb, odločijo za javno podporo enemu ali več zunanjim kodeksom.
- Pri sedmem koraku mora podjetje vzpostaviti sistem notranje kontrole izpolnjevanja načrtanih ciljev. Ključno pri pridobivanju zaupanja deležnikov glede svojega odgovornega poslovanja, je dejstvo, da jim mora zagotoviti pravočasne, predvsem pa točne informacije o svojem finančnem, okoljskem in družbenem delovanju.
- Politika, načela, smernice in poročila o družbeni odgovornosti mora biti jasno izražena. Podjetje jih lahko deli z javnostjo skozi objave v letnih poročilih, objavah na internetnih straneh, internem časopisu itd.
- V zadnjem koraku priročnik navaja, da morajo podjetja vsa predhodna priporočila zavestno sprejeti celotno vodstvo kot tudi sami zaposleni. Predviden in zaželen pa je stalni razvoj znanj in internih procesov ter trajno prizadevanje za doseg načrtanih ciljev.

4.5 STANDARDI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Standardizacija in zakonodaja sta dve različni orodji. Podjetja lahko svobodno izbirajo med različnimi tehničnimi rešitvami, kar podjetjem zagotavlja skladnost s temeljnimi zahtevami zakonodaje. Glavna prednost standardov je, da ponujajo smernice in tehnično oporo, ki so podjetju v pomoč pri doseganju skladnosti z zakonodajo. Skladnost z zakonodajo služi kot predhodno zagotovilo samemu podjetju kot tudi drugim deležnikom, da so izpolnjena pričakovanja, ki izhajajo iz posameznih predpisov in zakonov.

Standarde, ki urejajo področje družbene odgovornosti pri nas in po svetu, oblikujejo predvsem organizacije, ustanove, podjetja in vlade. Pojavlja se vse več standardov, ki določajo okvire družbene odgovornosti. V nadaljevanju bodo predstavljeni najpomembnejši standardi, ki so v ožji povezavi s konceptom družbene odgovornosti.

SA8000 Standard

SA8000 (Social Accountability 8000) je eden prvih standardov za presojanje družbene odgovornosti, ki ga je leta 1997 oblikoval posvetovalni svet organizacije SAI (angl. Social Accountability International) v sodelovanju s predstavniki podjetij, svetovalci, nevladnimi organizacijami in sindikati. Temelji na standardih ISO 9001 (Mednarodni standard za vodenje kakovosti) in ISO 14001 (Mednarodni standard za ravnanje z okoljem), konvencijah Mednarodne organizacije dela, na Splošni deklaraciji človekovih pravic in Konvenciji združenih narodov o pravicah otroka. Leta 2008 so ga posodobili in tako je trenutno v veljavi standard SA8000:2008. Gre za mednarodni standard, namenjen izboljševanju delovnih pogojev po vsem svetu (SAAS, 2013).

Standard pokriva različna področja, kot so: prepoved otroškega dela pod 15. letom starosti, prepoved prisilnega dela, poklicna varnost in zdravje, pravica do kolektivnih pogajanj, svoboda združevanja, prepoved vseh oblik diskriminacije (med spoloma, rasami, vero, narodnostjo, izobrazbo ipd.), menedžerski sistem, kompenzacije (nadurno delo plačano po višji plačilni stopnji) ter dovoljeno število delovnih ur (ne več kot 48 ur na teden) (SAAS, 2013).

GRI in G3 smernice

Prva globalna poročanja o družbeni odgovornosti segajo v leto 2000, ko je mednarodna neprofitna organizacija **GRI** (Global Reporting Initiative) objavila prva globalna pravila poročanja o družbeni odgovornosti (Guidelines of the Global Reporting Initiative). Pravila so se razširila po vsem svetu in danes jih uporablja na tisoče družb po vsem svetu. Organizacija GRI si je prizadevala razvijati in širiti globalno uporabnih Smernic za trajnostno poročanje (angl. Sustainability Reporting Guidelines). Smernice GRI so prenovili v letu 2006 in tako izdali tretjo generacijo **GRI3** smernic (GRI, 2013).

Vozlova (2005, str. 22) meni, da so smernice GRI le okvir za poročanje o treh razsežnostih trajnostnega razvoja podjetij in sicer o ekonomskih, okoljskih ter socialnih rezultatih.

Služile naj bi kot idealen model za poročila z dolgoročnim namenom. Pri smernicah GRI ne gre za kodeks, menedžerski sistem ali metodologijo priprave poročila, temveč za kompleksen sklop dokumentov, ki temelji na 11 načelih: natančnost (Accuracy), preglednost (Transparency), celovitost (Completeness), vključenost (Inclusiveness), relevantnost (Relevance), trajnostni okvir (Sustainability Context), nevtralnost (Neutrality), jasnost (Clarity), pravočasnost (Timeliness), primerljivost (Comparability) in primerljivost za revizijo (Auditability).

ISO 14001

ISO 14001 je mednarodni okoljski standard, sprejet leta 1996 in spremenjen v letu 2004 (ISO 14001:2004). Temelji na nenehnem izboljševanju in preprečevanju onesnaženja s sistematičnim ravnanjem z okoljsko občutljivimi področji in dejavnostmi. Prestavlja celovito obvladovanje okoljskih vidikov proizvodne oziroma storitvene dejavnosti, obsega pa tudi učinkovitost izkoriščanja virov, uravnavanja stroškov preprečevanje onesnaževanja ter odzivanje na zahteve ter pričakovanja lastnikov oz. ustanoviteljev družbe, poslovnih partnerjev in ostalih deležnikov. Glavni cilj tega standarda je tako najti ravnovesje med onesnaževanjem in družbeno-gospodarskimi potrebami (ACS Registrars, 2013).

Shema EMAS

Shema EMAS (ECO - Management and Audit Scheme - sistem EU za okoljevarstveno vodenje organizacij) je sistem Evropske unije, na voljo od leta 1995. Namenjen je vodenju organizacij, saj predstavlja orodje za upravljanje podjetij – ocenjuje, poroča in izboljšuje okoljsko učinkovitost podjetij. S shemo je Evropska unija želela spodbuditi primernejše ravnanje z okoljem ter obvestiti javnost o vplivih njihovih dejanj in dejavnosti na okolje. Shema EMAS predstavlja nadgradnjo ISO 14001 oziroma večje širjenje, objavljanje ter preverjanje okoljskih informacij, saj zagotavlja večjo odprtost in odkritost. Javnost se na ta način seznani z rezultati nenehnega izboljševanja učinkov ravnanja z okoljem, hkrati pa ima organizacija priložnost s tem izboljšati podobo pri kupcih, dobaviteljih, v okolici, pri pogodbenikih in zaposlenih. Od leta 2001 je EMAS odprt za vse gospodarske sektorje, tudi za tiste z javnimi in zasebnimi storitvami. V Sloveniji vključevanje v sistem EMAS omogoča Agencija Republike Slovenije za okolje (Agencija Republike Slovenije za okolje, 2013).

United Nations Global Compact

Projekt Združenih narodov (United Nations Global Compact) je bil predstavljen leta 1999. Je svetovna mreža za družbeno odgovornost, ki je namesto definicije družbene odgovornosti določila deset temeljnih načel, na podlagi katerih podjetje smatramo kot družbeno odgovorno: **človekove pravice** (podjetja morajo spoštovati in upoštevati mednarodne človekove pravice, zavzemati se morajo, da ne bodo kršila človekovih pravic), **delavski standardi** (podjetja morajo spoštovati svobodo zbiranja zaposlenih v zveze in dopustiti skupinska pogajanja, zavzemati se morajo za odpravo vseh vrst prisilnega dela, biti morajo proti otroškemu delu, eliminirati morajo diskriminacijo na delovnem mestu in spoštovati vse vrste poklicev), **odgovornost do okolja** (podjetja morajo spodbujati preventivne pristope pri varovanju okolja, sodelovati morajo v

pobudah, ki spodbujajo večjo odgovornost do okolja, spodbujati morajo razvoj in uporabo okolju prijaznih tehnologij) in **boj proti korupciji** (podjetje mora delovati proti vsem oblikam korupcije, tudi proti podkupovanju in oderuštvi). Namen projekta je uveljaviti t.i. korporativno državljanstvo v svetovnem gospodarstvu (United Nations Global Compact, 2013).

AA1000

AccountAbility AA1000 je procesni standard, ki ga je izdala britanska nevladna organizacija Institute of Social and Ethical Accountability v sodelovanju s predstavniki podjetij, civilne družbe in vlade. Po tem standardu mora podjetje navesti natančne številke o tem, koliko invalidov zaposlujejo, kakšna je sestava zaposlenih po spolu idr. Določa tudi, katere procese mora organizacija izvesti pri poročanju o odgovornosti. Ti procesi so: planiranje, računovodstvo, revidiranje in poročanje, integriranje ter vključevanje interesnih skupin. Glavna namera standarda je, da zagotovi ustrezno kakovost vzdržljivega računovodstva, revizije in poročanja o družbeni odgovornosti (AccountAbility, 2013).

ISO 26000

Standard ISO 26000 je priporočilo za delovanje organizacij, ki so ga razvijali strokovnjaki, politiki, sindikalisti in drugi iz 90 držav, sprejela pa ga je ISO kot skupna organizacija več kot 140 držav. Pri sestavi delovne skupine je bilo upoštevano načelo geografske zastopanosti in udeležbe po spolu. Standard je bil objavljen leta 2010, podjetjem pa omogoča celoten pregled nad poslovanjem in njihovimi vplivi, prav tako pa daje odgovor na ključno potrebo vseh ljudi po vsem svetu, da bi pozitivno vplivali na druge okrog sebe, glede na način, kako opravljajo svoje delo in živijo svoje življenje. Cilj standarda ISO 26000 je torej spodbuditi podjetja, da prostovoljno sprejmejo obvezo, da postanejo oziroma še naprej ostanejo družbeno odgovorna (ISO, 2013).

ISO 26000 je namenjen vsem vrstam organizacije, ne glede na njihovo velikost, dejavnost ali lokacijo. Ni namenjen le zasebnim podjetjem, temveč vsem ljudem. Določa koncepte, izraze in definicije v zvezi z družbeno odgovornostjo (širi mednarodni dogovor o tem, kaj pomeni družbena odgovornost in katera so vprašanja v zvezi z družbeno odgovornim delovanjem, ki jih organizacije morajo rešiti), usmeritve in značilnosti družbene odgovornosti (prepoznavna obstoječe dobre prakse in širi informacije o njih po vsem svetu v korist celotne mednarodne skupnosti), načela in prakso, povezano z družbeno odgovornostjo, ključne probleme in vprašanja, vključevanje, izvedbo in promocijo družbeno odgovornega vedenja v organizaciji in skozi njeno politiko in prakso tudi v okolju vplivanja, prepoznavanje in vključevanje deležnikov, zahteve, zmožnosti in druge informacije, povezane z družbeno odgovornostjo (ISO, 2013).

Standard ISO 26000 definira sedem glavnih vprašanj v zvezi z družbeno odgovornostjo, ki se jih lahko uresniči le s celostnim pristopom: **organizacijsko vodenje** (zagotavljati odgovornost in preglednost na vseh nivojih ter uporabljati vodenje, ki ustvarja takšno

organizacijsko kulturo, da se lahko temeljne vrednosti družbene odgovornosti upoštevajo pri poslovnih odločitvah), **človekove pravice** (spoštljivo ravnati z vsakim posameznikom in se posebej potruditi za ljudi iz ranljivih skupin), **delovne prakse** (zagotoviti pravične, varne in zdrave delovne razmere za delavce in jih pritegniti v dvosmerne diskusije, da bi prepoznali delavske skrbi), **okolje** (prepoznati in izboljšati okoljske vplive delovanja, vključno z izkoriščanjem virov in ravnanjem z odpadki), **poštene prakse delovanja** (spoštovati pravo in prakticirati poštenost in odgovornost v poslovanju z drugimi), **vprišanja potrošnikov** (zagotavljati zdrave in varne proizvode, ustrezne informacije in promovirati trajnostno porabo) ter **udeležba v skupnosti in razvoj** (biti dober sosed in biti vključen v izboljševanje razmer v lokalni in širši skupnosti) (ISO, 2013).

Družbeno odgovorno delovanje podjetja lahko vpliva tudi na konkurenčno prednost podjetja oziroma organizacije, ugled, sposobnost pritegniti in obdržati zaposlene, člane in uporabnike, ohranjanje morale, dolžnosti (obveznosti) ter produktivnosti zaposlenih, stališča investorjev, lastnikov, donatorjev, sponzorjev in finančne skupnosti ter na odnose z drugimi (organizacijami, vladami, mediji, ponudniki, ocenjevalci, strankami) in okoljem, v katerem deluje (ISO, 2013).

Pri uporabi ISO 26000 mora organizacija vzeti v obzir družbeno, okoljsko, pravno in politično raznolikost, pa tudi razlike v ekonomskih razmerah, obenem pa ostati skladna z mednarodnimi normami ravnanja. ISO 26000 je orodje za družbeno odgovorno ravnanje, ki organizacijam pomaga pri premiku od dobrega namena k dobremu delovanju (ISO, 2013).

OECD GUIDELINES

Smernice OECD za multinacionalna podjetja (OECD GUIDELINES for Multinational Enterprises) so priloga k Deklaraciji OECD o mednarodnih investicijah in večnacionalnih družbah. Prvotno sta bili Deklaracija in Smernice sprejeti leta 1976, nazadnje pa spremenjeni leta 2011. Zajemajo področja zaposlovanja, človekovih pravic, okolja, razkritja informacij, boja proti podkupovanju, interese potrošnikov, znanosti in tehnologije, tekmovanja in obdavčitve, s pomočjo njih pa države članice OECD zagotavljajo načela in standarde za odgovorno poslovno obnašanje na vseh področjih (OECD, 2011).

Smernice so za podjetja pravno neobvezujoče in zajemajo načela in standarde za odgovorno vodenje poslov v globalnem kontekstu v skladu z veljavnimi zakoni in mednarodno priznane standarde (OECD, 2011).

5 VLOGA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V EVROPSKI UNIJI IN SLOVENIJI

5.1 VLOGA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V EVROPSKI UNIJI

Veliko zaslug za prebuditev razvoja družbene odgovornosti ima Evropska unija z izdajo Zelenega dokumenta leta 2001. Z njim je spodbudila vse večje prizadevanje držav za razvoj družbene odgovornosti. V Sloveniji je leta 2005 vlada Republike Slovenije ustanovila medresorsko delovno skupino za to področje in ta je leta 2006 pripravila Nacionalno poročilo o javni politiki na področju družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji. Evropska komisija in druge institucije v EU so na področju družbene odgovornosti vseskozi zelo dejavne kar dokazujejo številni dokumenti, forumi, diskusije in srečanja. Ukrepov in pobud s strani Evropske unije je veliko, zato bodo v nadaljevanju predstavljene le tiste, ki predstavljajo mejnike za razvoj družbene odgovornosti v evropskem prostoru in so podlaga za vse nadaljnje ukrepe.

Lizbonska strategija

Začetki razvoja družbene odgovornosti na evropskih tleh segajo v devetdeseta leta prejšnjega stoletja, ko je bila ustanovljena organizacija CSR Europe. To je bila vodilna evropska poslovna mreža za korporativno družbeno odgovornost podjetij. Njen cilj je bilo podpirati podjetja, da integrirajo družbeno odgovorno delovanje v svoje vsakodnevno poslovanje. Ob prehodu v novo tisočletje pa se je interes Evropske unije za družbeno odgovornost izrazil povečal. V letu 2000 so se voditelji držav članic Evropske unije zbrali v Lizboni ter načrtali nov strateški cilj, da bo Evropska unija do leta 2010 postala najbolj konkurenčno, dinamično ter na znanju temelječe gospodarstvo na svetu. Hkrati pa je bila lizbonska strategija neposreden poziv družbam v državah članicah Evropske unije, da integrirajo načela družbene odgovornosti v svoje poslovanje (Štebih, 2009).

Strategija Evropske unije za trajnostni razvoj

Na podlagi lizbonske strategije je Evropski svet leta 2001 sprejel prvo strategijo Evropske unije za trajnostni razvoj. Družbeno odgovornost zasledimo med ključnimi cilji, ki govorijo o vključevanju ter vlogi podjetij in socialnih partnerjev. Strategija med drugim izpostavlja socialni dialog, družbeno odgovornost gospodarskih družb ter zasebno-javnih partnerstev za več sodelovanja in skupno odgovornost ter doseganje trajnostne porabe in proizvodnje (Poročilo o spremljanju strategije za trajnostni razvoj Evropske unije iz leta 2009, 2009).

Zeleni dokument za promocijo Evropskih usmeritev za družbeno odgovornost podjetij

(Green paper on promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility). Dokument je leta 2001 izdala takratna Komisija evropskih skupnosti (danes Evropska komisija) in v njem opredelila koncept skrbi za družbo in okolje v vsakodnevnem

poslovanju podjetij, ki temelji na prostovoljni osnovi. Golob in Podnar (2003a) sta opredelitev družbene odgovornosti v Zelenem dokumentu razumela kot resen poskus reševanja družbenih in socialnih problemov, v celoti ali delno povzročenih s strani podjetja. Vsebuje napotke, ki naj jih podjetja, organizacije in vlada upoštevajo pri zavzemanju za družbeno odgovornost podjetja. Vsebuje tudi napotke za družbeno odgovorna podjetja o uravnoteženju zahtev in potreb. Če jim to uspe in če obvladuje spremembe na družbeno odgovoren način, bi to pozitivno vplivalo na makro ekonomsko raven. Glavni namen Zelenega dokumenta je bilo utrditi družbeno odgovornost ter spodbuditi razpravo o novih načinih širjenja družbene odgovornosti podjetij med različnimi interesnimi skupinami (Commission of the European Communities, 2001).

Poročilo Evropske komisije: Družbena odgovornost podjetij: prispevek podjetij k trajnostnemu razvoju

(Communication Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development). Glavni cilj dokumenta je povečati poznavanje družbene odgovornosti med podjetji, izmenjavo izkušenj ter širjenje dobre prakse. Zelo pomemben je razvoj koncepta družbene odgovornosti med malimi in srednjimi podjetji, ter tudi usklajenost in preglednost izvrševanja družbene odgovornosti. Dokument izpostavlja pomen orodij, standardov, kodeksov, kakor tudi merjenje in poročanje o izvrševanju družbene odgovornosti. Zavzema se za družbeno odgovornost naložbe in za integracijo družbene odgovornosti podjetja (Communication Concerning Corporate Social Responsibility, 2002).

Poročilo Komisije Evropskemu parlamentu, svetu in Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru: Izvajanje partnerstva za rast in delovna mesta: Evropa – središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij

(Commission of the European Communities: Implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility). Dokument je podpora vzajemnemu sodelovanju evropskih podjetij, za spodbujanje in promocijo družbene odgovornosti podjetij, pomemben pa je tudi prispevek deležnikov iz javnega sektorja. V družbeni odgovornosti podjetij se tako vidi možen prispevek k trajnostnemu razvoju, k rasti in zaposlitveni strategiji Evrope. Dokument opredeljuje 8 področij, ki bodo predstavljala ključna področja za širjenje družbene odgovornosti tudi v prihodnje: dvigovanje ozaveščenosti in izmenjava dobrih praks, podpora pobudam interesnih skupin, sodelovanje z državami članicami, pregledno obveščanje potrošnikov, podpiranje raziskovanja, spodbujanje izobraževanja, spodbujanje prakse družbene odgovornosti v malih in srednje velikih podjetjih ter spodbujanje mednarodne razsežnosti družbene odgovornosti (Commission of the European Communities, 2006).

Evropski kažipot za podjetja

(A European roadmap). Vse do leta 2010 je bila družbena odgovornost v Evropski uniji načrtovana s tako imenovanim Evropskim kažipotom za podjetja (A European roadmap), v katerem je bil poudarek na trajnostnem in konkurenčnem podjetju, ki upošteva tako

kratkoročne kot dolgoročne vrednosti. Evropski kažipot za podjetja je sestavljalo 10 ciljev (*CSR Europe, 2006*):

- inovacije in podjetništvo
- pridobivanje veščine in pristojnosti
- enake priložnosti in raznovrstnost
- zdravje in varstvo okolja
- družbena odgovornost kot vodilo podjetja
- angažiranje udeležencev
- vodenje in vladanje (upravljanje)
- komunikacije in transparentnost
- B2B (Business to Business) sodelovanje in zavezništva

Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij

*(Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, The European economic and social committee and the Committee of the regions). **Obnovljena strategija Evropske unije za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011–14.*** V letu 2011 je Evropska komisija na svoji spletni strani objavila dokument o novi politiki o družbeni odgovornosti. Z njim je predlagala načrt za obdobje od leta 2011 do leta 2014, zajema pa 8 področij (*Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, The European economic and social committee and the Committee of the regions, 2011*):

- krepitev prepoznavnosti družbene odgovornosti podjetij in širjenje dobrih praks - skupno spremljanje napredka ter nagrajevanje
- izboljšanje in sledenje stopnji zaupanja v podjetja: Evropska komisija bo sprožila javno razpravo o vlogi in potencialu podjetij ter organizirala raziskave o zaupanju državljanov v podjetja
- izboljšanje samoregulacije in koregulacije postopkov: Komisija je predlagala oblikovanje kratkega protokola za usmerjanje razvoja prihodnosti samoregulacije in koregulacije pobud
- nagrajevanje za družbeno odgovornost podjetij, za področje potrošnje, investicij in javnih naročil ter spodbujanje nagrajevanja za odgovorno poslovno obnašanje
- izboljšanje socialne in okoljske informacije: nova politika potrjuje namero Komisije, naj predstavi nov zakonodajni predlog na to temo
- Evropska komisija bo zagotavljala nadaljnjo podporo za izobraževanje in usposabljanje na področju družbene odgovornosti podjetij, raziskala bo tudi možnosti za financiranje večih raziskav
- poudarjanje pomena nacionalnih in sub-nacionalnih politik družbene odgovornosti podjetij. Evropska komisija poziva države članice EU naj predstavijo ali posodobijo svoje načrte za spodbujanje družbene odgovornosti podjetij
- boljša uskladitev evropskih in svetovnih pristopov k družbeni odgovornosti podjetij.

V skladu z razmišljanjem, ki ga zagovarja tudi Evropska unija, mora biti podjetje 21. stoletja okoljsko ozaveščeno in družbeno odzivno, sicer konkurenčnost in »trajnostna gospodarska rast« nista mogoči (Tóth, 2008, str. 13).

Evropska komisija je v Evropski uniji prevzela vodilno vlogo pri širjenju družbene odgovornosti, saj se zaveda, da je to eden od najboljših načinov dviga konkurenčnosti podjetij ter pogoj za trajnostno rast. Prav tako se zaveda pomembnosti področij, ki se nanašajo na skrb za druge ter reševanje družbenih in okoljskih težav kar posledično privede do dviga splošne blaginje, doseganja odličnosti ter oblikovanje trajnostne družbe. Družbena odgovornost je v Evropski uniji aktualna tema, ki bo zagotovo tudi v prihodnje le še pridobivala na pomembnosti.

5.2 VLOGA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V SLOVENIJI

Z dobo širjenja informacij je na spletnih straneh vse več informacij o družbeni odgovornosti, tako v Sloveniji kot v tujini. Podjetja imajo lažji dostop do podatkov, do nasvetov, zato jih vse več vključuje družbeno odgovornost v svojo prakso. Zbranih in predstavljenih je le nekaj najpomembnejših začetnih dogodkov na področju razvoja družbene odgovornosti v Sloveniji (Hrast Anita, 2008):

- Prva konferenca na temo družbene odgovornosti je bila izvedena novembra 2004 v Ljubljani. Organizirala so jo Evropska komisija, Gospodarska zbornica Slovenije in Obrtna zveza Slovenije, naslov konference pa je bil Družbena odgovornost podjetij.
- Še v istem mesecu je bila v Portorožu podobna konferenca. Naslov je bil Poslovna konferenca, kot glavne teme pa so bile zajete družbena odgovornost, konkurenčnost in gospodarska rast. Organiziral jo je Raziskovalni center Ekonomske fakultete, znotraj njega pa tudi Inštitut za JV Evropo, Časnik Finance ter Zveza ekonomistov Slovenije.
- Marca 2005 je bila družbena odgovornost predstavljena na Slovenskem oglaševalskem festivalu. Tema je bila Oglaševanje in odgovornost.
- Istega meseca je bila v Velenju organizirana 6. konferenca kakovosti, naslov konference pa je bil Družbena odgovornost—danes, jutri ...? Organizirali so jo GZS Savinjsko-šaleška območna zbornica in Društvo za kakovost in ravnanje z okoljem iz Velenja.
- Junija 2006 je bila v Mariboru organizirana 1. konferenca z naslovom Družbena odgovornost in izzivi časa 2006. Organizirali so jo IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, GZS Območna zbornica Maribor in Združenje podjetnikov Slovenije.
- Prav tako je junija 2006 na Brdu pri Kranju potekalo 7. znanstveno posvetovanje o organizaciji. Tema posveta je bila Družbena odgovornost in etika v organizacijah, organizirali pa so jo Ekonomska fakulteta, Fakulteta za organizacijske vede Kranj ter Zveza organizatorjev Slovenije

- V mesecu oktobru 2006 je SKOJ-Slovenska konferenca o odnosih z javnostmi predstavila družbeno odgovornost kot osnovo upravljanja in komunikacij. SKOJ je potekala pod naslovom Prevzemimo odgovornost! – Corporate social responsibility. Organizator je bilo Slovensko društvo za odnose z javnostmi.
- Novembra 2006 je bila v Ljubljani organizirana konferenca v okviru programa EQUAL. Naslov konference je bil Aktualni trendi na področju družbene odgovornosti 2006. Organizirali so jo Razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje.

V zadnjih letih pridobiva družbeno odgovornost v Sloveniji vse večji pomen. Na to temo se organizirajo različne konference, posveti, delavnice idr. Pri organiziranju tovrstnih dogodkov so v ospredju IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Ekvilib Inštitut, Slovensko društvo za odnose z javnostmi, Štajerska gospodarska zbornica ter Gospodarska zbornica Slovenije.

Friedl (2004) v svojih ugotovitvah navaja, da se tako pri nas kot v svetu pomena družbene odgovornosti najbolj zavedajo ugledna večja podjetja z znanimi blagovnimi in storitvenimi znamkami ter tista, ki zelo močno vplivajo na lokalno skupnost v svojem regionalnem okolišu. Taka podjetja korporativno družbeno odgovornost vključujejo v svojo poslovno vizijo, o svojih dosežkih na tem področju pa obveščajo javnost z letnimi poročili in preko spleta. Vedno pomembnejša pa so na tem področju tudi srednja in majhna podjetja.

Knez-Riedlova (2002, str. 99-110) povzema podatke iz raziskave o korporativni odgovornosti malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji. Raziskava je zajela le odnos podjetij do zunanjega družbenega okolja, ni pa zajela notranjih dejavnikov. V vzorec je bilo zajetih 1153 podjetij in v razne oblike družbene odgovornosti je vključenih kar 66,7 % podjetij, kar presega evropsko povprečje, ki znaša 49 %. V ospredju so področja, ki se nanašajo na šport, kulturo, izobraževanje in usposabljanje.

Družbeno odgovorne aktivnosti podjetij so v večini primerov občasne in nepovezane s strategijo. Glavni načini družbeno odgovornega delovanja pa so denarne in nedenarne donacije, sponzorstvo ter aktivnosti, povezane s trženjsko kampanjo.

Največje koristi v družbeno odgovornem delovanju pa slovenska podjetja vidijo v zvestobi potrošnikov ter izboljšanju poslovnih odnosov s poslovnimi partnerji ter investitorji. Med največkrat izpostavljenimi ovirami pa so podjetja izpostavila predvsem pomanjkanje denarja (Knez-Riedl, 2002, str. 111).

V Sloveniji se vse več govori o družbeni odgovornosti, vendar pa še vedno nimamo enotnega pogleda javnosti, menedžmenta ter družbenih institucij na to temo. Težava nastane tudi takrat, ko se o vključevanju družbene odgovornosti ne govori več na ravni prostovoljnosti. Mnogi nasprotujejo morebitnim poskusom uvedbe obveznega poročanja

podjetij ali kakršne koli druge prisile na tem področju. Prostovoljnost mora ostati temeljno vodilo pri odločanju podjetij za družbeno odgovorno ravnanje. Najpomembnejše je, da prizadevanje za družbeno odgovornost postane skupna naloga vseh pomembnih akterjev v slovenski družbi — podjetij, nevladnih združenj, sindikatov, potrošnikov, državnih institucij, itd. Nadaljnji razvoj družbene odgovornosti v Sloveniji je namreč v veliki meri odvisen od ozaveščenosti in doslednosti na področju družbeno odgovornega delovanja tako posameznikov kot tudi organizacij.

5.3 SMERNICE DRUŽBENO ODGOVORNEGA DELOVANJA V EVROPSKI UNIJI IN SLOVENIJI

Evropska unija

Družbena odgovornost je na ravni Evropske unije aktualna tema, ki le še pridobiva na pomenu. Na to temo se organizirajo številni dogodki v posameznih državah članicah Evropske unije ter na sami ravni Evropske unije; vsi iščejo vedno nove načine spodbujanja in širjenja družbene odgovornosti kot prispevka k trajnostnemu razvoju (Štoka Debevec, 2008)

Zaradi vse večje pozornosti ter pomembnosti družbene odgovornosti v zadnjih desetih letih izhajajo različne revije in strokovni članki na to temo.

Kinderman (2013) v svojem članku govori o družbeni odgovornosti podjetij na ravni EU, s poudarkom na politiki Evropske komisije. Evropska komisija in evropske poslovne skupine so uporabili družbeno odgovornost podjetij pri različnih legitimnih političnih projektih. Francoski evroposlanec Jacques Delors je ustanovil European Business Network for Social Cohesion (EBNSC) kot opozicijo združenju BusinessEurope.

BusinessEurope (BusinessEurope, 2013) igra ključno vlogo v Evropi kot glavna horizontalna poslovna organizacija na ravni EU. S svojimi 41 članicami združenja BusinessEurope predstavlja več kot 20 milijonov podjetij iz 35 držav. Njegova glavna naloga je zastopanje interesov podjetij, glavni cilj pa je ohranjanje in krepitev konkurenčnosti podjetij. BusinessEurope je dejavna na področju evropskega socialnega dialoga za spodbujanje nemotenega delovanja trgov dela.

Kinderman (2013) pravi, da je bila na začetku družbena odgovornost podjetij EU obarvana socialno-liberalno. Sčasoma se je ta program spremenil, Evropska komisija pa je temu sledila. Kasneje se je European Business Network for Social Cohesion preimenoval v European Business Network for Corporate Social Responsibility (CSR Europe). Prevlada neoliberalnega CSR-ja je omogočila evropski institucionalni raznolikosti prevlado liberalizacije, privatizacije in deregulacije v političnih krogih, kar se je odrazilo kot povečanje poslovne legitimnosti.

CSR Europe pomeni bolj kritičen odnos do zaveznitva in njegovo bolj podporno odzivu na prenovljene programe Evropske komisije (v primerjavi z BusinessEurope). Misija CSR Europe (CSR Europe, 2013) je povezati podjetja za izmenjavo najboljših praks o družbeni odgovornosti podjetij in inovacij z vrstniki, z namenom oblikovanja poslovnega in političnega programa za trajnost in konkurenčnost v Evropi. CSR Europa spodbuja sodelovanje, išče inovativne, praktične poti oblikovanja poslovnih prispevkov k strategiji Evropske unije »Evropa 2020« za pametno in trajnostno rast. Pomembnost CSR Europe se kaže tudi v tem, da velikokrat pomaga premikati politične vetrove, saj podjetja velikokrat nasprotujejo ogromni količini regulatornih obvez, ampak ob posredovanju CSR Europe morajo biti le-ti poslušni za delo in sodelovati s programom.

Naloge CSR je torej podpiranje podjetij pri izgradnji trajnostne konkurenčnosti z zagotavljanjem platforme za inovacije, spodbujanje tesnega sodelovanja med podjetji in njihovimi interesnimi skupinami, ki raziskujejo nove načine sodelovanja ter ustvarjajo trajnostno prihodnost ter krepitev vodilne vloge Evrope o družbeni odgovornosti podjetij s sodelovanjem z institucijami EU ter s širšim krogom mednarodnih akterjev (CSR Europe, 2013).

Kasneje je pobudo za razvoj družbene odgovornosti v Evropski uniji prevzela Evropska komisija. Leta 2011 je objavila dokument ***Obnovljena strategija Evropske unije za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011–14*** (Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, The European economic and social committee and the Committee of the regions, 2011). Več o tem je opisano na začetku tega poglavja.

Na ravni Evropske unije potekajo različne razprave, ki naj bi pripomogle k dokončnemu oblikovanju politike Evropskih institucij na temo družbene odgovornosti. Zavedajo se, da je potrebno določiti jasna načela in instrumente ter promovirati najboljše rešitve in inovativne zamisli, saj s tem zagotavljajo učinkovitost ter krepijo kredibilnost posameznih podjetij, s tem pa tudi posameznih držav in Evropske unije na splošno (Družbena odgovornost podjetja, 2013).

Slovenija

Slovenija se že več let pridružuje Evropski uniji pri prizadevanjih za širjenje družbene odgovornosti. Ukrepe, povezane z družbeno odgovornostjo od nje zahteva tudi OECD. V slovenskem prostoru se odvija vse več dejavnosti na temo družbene odgovornosti, predvsem v okviru civilne družbe. Vedno več ljudi se posveča tej temi – organizacije in ustanove v program svojega dela vključujejo ustrezne vsebine, strokovnjaki se dodatno izobražujejo, vedno več je raziskovanj na to temo. Kljub trudu, pa je po mnenju Hrastove in Muleja (2008) težava v delovanju države. Vladne organizacije bi lahko po njunem mnenju aktivneje sodelovale na področju družbene odgovornosti. V Sloveniji že od leta 2005 deluje Nacionalna medresorska delovna skupina za razvoj družbene odgovornosti, a je po njunem mnenju v tem času naredila premalo.

Po mnenju Žaucer Šefmanove (2006) pa bi morali v Sloveniji izboljšati le koncept dojemanja družbene odgovornosti. Pravi, da podjetja prevečkrat delujejo družbeno odgovorno le zaradi izpolnjevanja predpisane zakonodaje in ne bi smela prelagati odgovornosti za urejanje družbenih vprašanj izključno na državo.

V Sloveniji se nedvomno več zavest na področju družbene odgovornosti. O tem priča tudi dejstvo, da vse več podjetij vključuje načela družbene odgovornosti v svoje poslovanje, vse več nevladnih organizacij pa vrši pritiske za spoštovanje tovrstnih načel (Štoka Debevec, 2008).

Da bi se slovenska podjetja vse bolj odločala za družbeno odgovorno ravnanje, so v letu 2009 pričeli podeljevati Slovensko nagrado za družbeno odgovornost HORUS. Pobudnika sta bila Sekcija za spodbujanje družbene odgovornosti v okviru Slovenskega društva za odnose z javnostmi (PRSS) in IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Nagrada je namenjena organizacijam (podjetjem, zavodom) ali posameznikom, ki imajo razvit celovit pristop k družbeni odgovornosti in se zavedajo družbene odgovornosti na različnih področjih svojega delovanja, tako v odnosu do okolja, svojih zaposlenih in drugih deležnikov podjetja kot tudi pri razvoju izdelkov in storitev. Prav tako pa družbeno odgovornost vključujejo v strateško vodenje in poslovanje podjetja. Nagrado HORUS smo si Slovenci ustvarili sami, ideja pa je razširiti koncept nagrade tudi v druge evropske države, kjer koncept spodbujanja družbene odgovornosti še ni tako razširjen. V ta namen se Slovenija povezuje tudi z drugimi evropskimi državami, jim svetuje, izmenjuje z njimi mnenja in podobno (Slovensko društvo za odnose z javnostmi, 2012).

Poleg spodbujanja družbeno odgovornega delovanja z nagrado Horus, pa časnik Finance vsako leto objavi TOP101 lestvico, ki predstavlja najbolj družbeno odgovorna podjetja tistega časa. Hrastova in Mladičeva (2009) menita, da je izpostavljanje družbeno odgovornih podjetij in s tem postavljanje dobrega zgleda nujno. Po njunem mnenju je potrebno nagraditi tiste, ki delujejo prek osnovnih in zakonskih pravil in se trudijo bolj, kot bi bilo potrebno za izpolnjevanje temeljnih družbenih standardov.

Lahovnik (2008) pravi, da je družbeno odgovorno poslovanje postalo nepogrešljiv temelj za doseganje trajne konkurenčne prednosti pred drugimi. Z naraščanjem potreb po takem poslovanju pa se večja tudi potreba po vključevanju udeležencev v upravljanje podjetja. Ti so poleg lastnikov tudi zaposleni, dobavitelji, kupci, javnost, lokalna skupnost in država. Ta sodobni pristop upravljanje temelji na prepričanju, da prav zadovoljevanje interesov vseh udeležencev vodi do ustreznih izboljšanj v podjetju. Zaposleni so velikokrat pripravljeni vlagati svoj trud in delo v inoviranje in zmanjševanje stroškov v zameno, da bodo ustrezno udeleženi pri ustvarjanju in delitvi dela dodane vrednosti, ki bo posledica teh naporov.

Lahovnik (2008) pravi tudi, da sta rast in razvoj podjetja temeljna dolgoročna cilja. V svoji raziskavi ugotavlja, da praviloma obstaja usklajenost med vrednotami menedžerjev in

dolgoročnimi cilji podjetja. Menedžerji podjetij bi morali vztrajati pri usmeritvi, da cilji podjetja izhajajo iz vizije in skupnih vrednot. Pri določenih odločitvah se lahko pojavi kratkoročni »trade-off« med interesi posameznih udeležencev. Ključ za rešitev tega problema je lahko prispevek posameznega udeleženca k ustvarjanju dodane vrednosti. Podjetja morajo torej delovati v korist lastnikov, zaposlenih, kupcev, dobaviteljev in družbe kot celote. V korist temu govori tudi vsebina poslanstva podjetij. Lahovnik povzema, da poslanstvo podjetja določa osnovni namen organizacije, sestavljeno pa je iz 9 elementov: koncepta podjetja, glavnih proizvodov oz. storitev podjetja, kupcev in trgov, tehnologije, geografske osredotočenosti, obveznostih do vseh udeležencev, zavezanosti k zaposlenim ter ne nazadnje filozofije podjetja (Lahovnik, 2008).

Uspešna konkurenčna strategija v slovenskem prostoru temelji na uravnoveženem zasledovanju interesov vseh ključnih udeležencev v poslovanju podjetij. Med institucionalnimi finančnimi investitorji lahko zasledimo naraščajoče število tistih, ki vlagajo izključno v panoge in podjetja, ki so po družbene odgovornosti na visoki poziciji. Slovenski tržni mehanizem na trgih kapitala tako samodejno spodbuja podjetja k družbeno odgovornemu poslovanju (Lahovnik, 2008).

Vrana (2006) pravi, da je javno mnenje vse bolj naklonjeno organizacijam, čigar aktivnosti koristijo širši javnosti. Ljudje vse raje investirajo, katerih delovanje je znano po svojih socialnih in okoljskih standardih. Tudi institucionalni investitorji veliko raje investirajo v organizacije, ki imajo večji posluš za lokalne skupnosti in dobrodelne organizacije. Vzporedno s tem se širi naklonjenost do bolj izčrpnega poročanja širši javnosti o družbeni odgovornosti, kar pa sili organizacije k družbeno odgovornejšemu obnašanju.

Odnosa organizacij do družbene odgovornosti ne smemo zlorabljati kot dodatno priložnost za širjenje konkurenčnih priložnosti na trgu. Če pride to tega, družbena odgovornost postane marketinška pot za pridobivanje potrošnikov na svojo stran. Vrana v svojem strokovnem prispevku postavlja vprašanje, ali lahko razmišljamo o uvajanju družbeno odgovornih praks v organizacijo, brez da bi se pri tem vprašali o morebitnih finančnih ali drugih koristih za organizacije? V primeru, da zagovarjamo stališče, da naj bo organizacija zainteresirana za implementiranje družbene odgovornosti zaradi lastnih koristi iz tega naslova, potem je družbena odgovornost razumljena kot *posledica*. V primeru, da zagovarjamo stališče, da implementiranje družbene odgovornosti v organizacijah ne sme temeljiti na pričakovanju koristi, je družbena odgovornost razumljena kot izhodišče.

Izobraževanje za družbeno odgovornost lahko povežemo skupaj s konceptom vseživljenskega učenja. Če pogledamo od daleč, se nam zdi, da vseživljensko učenje s svojimi metodami jamči za družbeno odgovorno delovanje. Oba, koncept vseživljenskega učenje kakor tudi družbena odgovornost, sta promovirana po principu od zgoraj navzdol, zato je treba biti pozoren na to, da vključevanje organizacij in posameznikov v izobraževalni programe ne postane dodatna manipulacija sicer dobronamernih snovalcev in izvajalcev izobraževalnih programov. Hitro lahko pride do začaranega kroga, medtem

ko izobraževalni programi postanejo sredstvo za promocijo družbene odgovornosti, nihče pa ne skrbi za ustvarjanje okolja, v katerem bi se ta lahko razvila. Pri izobraževalnih aktivnostih na temo družbene odgovornosti je pomembna je tudi stimulacija od zunaj. Taka izobraževanja lahko sicer pripomorejo, da vključeni posamezniki in organizacije postanejo sprejemljivejši za družbeno odgovorno delovanje, vendar če ni zunanje stimulacije, lahko tako vpeljana ravnanja hitro zamre. Temu rečemo *reaktivno družbeno odgovorno ravnanje*. Zato je potrebno izobraževanje postaviti v kontekst pogojev in okolja, kjer organizacija prepozna potrebo po družbeno odgovornem delovanju in tako postane *proaktivno družbeno odgovorna*.

Avtor na koncu opiše svojo domnevo, da lahko družbena odgovornost zaživi, pod pogojem da se ne bomo ukvarjali samo z vprašanji razvijanja metod, pristopov in orodij, temveč moramo odkrivati ovire, ki onemogočajo družbeno odgovorno ravnanje. Z izobraževalnimi programi lahko spodbudimo razvoj osebne odgovornosti, ti pa bodo posameznikom omogočili prepoznavanje svojih ključnih sposobnosti, osebnih poslanstev in lastnih vizij. Razvoj osebne odgovornosti pa je mogoče uresničiti z razvojem pristopov k vseživljenjski poklicni orientaciji k vodenju sebe, k samo-mobilnosti. Prava usmeritev je tako ustvarjanje pogojev, da organizacija prepozna potrebo po družbeno odgovornem delovanju, posameznik pa mora poglobljeno razvijati svojo osebno odgovornost.

Štoka Debevčeva (2007) govori o paradoksu; v Sloveniji se po eni strani občasno srečujemo z začetniškimi težavami in nerazumevanjem, ter vprašanji, čemu je družbena odgovornost sploh namenjena — ali ni to del sociale, za katero naj poskrbi država. Po drugi strani pa imamo med slovenskimi podjetji tudi taka, ki jih kot primere dobre prakse citirajo v evropskih priročnikih.

6 DRUŽBENA (NE)ODGOVORNOST PODJETIJ IN MENEDŽERJEV V SLOVENIJI

6.1 VPLIV MENEDŽERJEV NA DRUŽBENO ODGOVORNOST V ČASU GOSPODARSKE KRIZE

Za uspešnost podjetja je torej potrebna povezanost med posamezniki, vse bolj pa postaja pomembna tudi družbena odgovornost podjetja, česar se dobro zavedajo tudi slovenski menedžerji. Pojem družbena odgovornost podjetja je praktično postal osrednja tema sodobnega razvitejšega dela svetovnega gospodarstva in torej tudi slovenskega gospodarstva. Slovenski menedžerji se namreč zgledujejo po tujih zgledih, zato vse svetovne novosti na področju menedžmenta k nam prihajajo z izjemno majhnim zamikom in so torej hitro vidne v slovenskih podjetjih. Tako se podjetja pri nas že usmerjajo v poslovanje, ki bo pozitivno vplivalo na ekonomsko, zakonsko, etično in filantropično področje in že dolgo niso več strogo usmerjena v ustvarjanje večjega dobička za delničarje.

Tako kot menedžerji po svetu, se tudi slovenski menedžerji trudijo podjetja usmeriti k napredku na način, ki bo prijazen do okolja, ljudi in družbe nasploh, to pa je izvedljivo samo v primeru, ko imajo tudi menedžerji pozitiven in spoštljiv odnos do naštetega (Poslovni svet, 2013).

Kriza ne pomeni vedno nekaj slabega, negativnega, ampak priložnost narediti nekaj novega, boljšega in bolj uporabnega. Je priložnost za izboljšanje procesov dela, storitev, izdelkov in tehnologij. Uporabimo jo lahko kot povod za opuščanje starega in začetek novega ter za izboljšanje neuporabnih metod, procesov, del, storitev ali izdelkov.

Da bi ljudje razumeli družbeno odgovornost, se morajo z mislimi odmakniti od razumevanja tega pojma. Ne smemo misliti kot da je družbena odgovornost nekakšna dobrodelnost ali kot trženjska aktivnost, vendar pa je ta proces lahko naporen in dolgotrajen. Zato ni dovolj biti le menedžer, ampak je treba razmišljati strateško in inovativno.

Sandi Češko, ustanovitelj in lastnik podjetja Studio Moderna je prepričan, da je družbena odgovornost izhod iz trenutne krize. Pravi, da je na svetu veliko dobrih proizvajalcev različnih izdelkov, zato je toliko bolj pomembna storitev, ki »proda« določen izdelek. Pravi, da je za dobro prodajo potrebno medsebojno tekmovanje, za boljši jutri pa je potrebno iskati nove rešitve, nove izdelke in storitve, z namenom zadovoljevanja človekovih potreb in želja. Govori tudi, da so za dober pregled nad potrebami družbe odgovorne nevladne organizacije, saj podjetja sama tega na zmorejo. Ravno zaradi tega podjetja sama

ustvarjajo partnerstva z »nevladniki«, saj lahko le tako nastane položaj *win-win* (Ba.Pa, 2013).

V podjetju Saubermacher & Komunala pravijo, da se družbena odgovornost začne pri vsakem posamezniku in pri najmanjših vsakdanjih postopkih, ki jih opravljamo v podjetju. Prednost njihovega podjetja je, da so gospodarno ravnanje zasnovali na vrhunskih standardih družbene odgovornosti, na varnosti pri delu ter pri zdravju. Vse pomembnejši element poslovne uspešnosti, konkurenčnosti podjetij ter trajnostnega razvoja je družbeno odgovorno delovanje podjetij in posameznikov. Tudi Evropska unija je družbeno odgovornost opredelila kot koncept, kjer podjetja v svoje poslovanje vključujejo skrb za družbene in okoljske težave.

Pahorjeva (2007) pravi, da je v Sloveniji med malimi in srednje velikimi podjetji še vedno premalo poznavanja in ozaveščenosti o družbeni odgovornosti. Pravi tudi, da podjetja ne poznajo prednosti, ki jih pridobijo z vključevanjem družbene odgovornosti v podjetje. Kot dober primer, ki je v družbeni odgovornosti videlo svoje poslanstvo, navaja omenjeno podjetje Saubermacher & Komunala. Podjetje se ukvarja z ravnanjem z odpadki, svoje delo pa opravljajo gospodarno in ekološko. Odločili so se za družbeno odgovorno ravnanje na področju zaščite okolja pred prevelikim onesnaževanjem, izvajajo pa ga z ozaveščanjem svojih zaposlenih kot tudi uporabnikov svojih storitev (Grgič, 2011).

Po nekaterih opredelitvah se družbena odgovornost podjetij razume kot skrb za okoljska in socialna vprašanja, saj ta zadevajo poslovanje podjetij ter kot povezava z njihovimi deležniki. Kot pravi dr. Jetta Steen Knudsen (Grgič, 2011) lahko družbeno odgovorno obnašanje podjetij na dolgi rok prinaša koristi, saj si s tem dvigujejo ugled v družbi, povečuje pa se tudi vrednost njihove blagovne znamke. Posledično pa to prinaša zadovoljstvo vseh deležnikov družbe, delodajalec postaja vse bolj zaželen, s tem pa lažje pridobi dobre kadre.

Imeti dobavitelja, ki dobro skrbi za delovno okolje in delavce je zelo pozitivna stvar. Delavci so bolj natančni, prihaja do manj napak, menjava delavcev pa je manj pogosta. Mednarodna podjetja, ki proizvajajo ali pridobivajo vire v tujini, se družbeni odgovornosti skorajda ne morejo izogniti. Veliko pogodbenikov namreč že zahteva, da se dobavitelji držijo določenih dogovorov, da izpolnjujejo merila družbene odgovornosti in da o tem tudi poročajo javnosti. Vse več je namreč deležnikov, ki od podjetij zahtevajo dokazila o zaposlitvenih programih, ki jih izvajajo, najbolj pa to spremljajo mediji (Grgič, 2011).

Rajko Dolinšek iz agencije Informa Echo (Petkovšek, 2009) pravi, da s spodbujanjem učinkovite rabe energije, temelječe na povezovanju zanimanj in potreb posameznikov, podjetij in družbe spodbujamo podjetja, da bi iskala tržne priložnosti skozi družbeno koristnost. Velike prihranke lahko pridobimo z učinkovitim ravnanjem z energijo, vendar je za to treba močno spodbujati posameznike. Pravi, da je slovenski prostor vse bolj odprt za

inovativne modele razmišljanja in poslovanja. Ti modeli omogočajo uravnoteženi trajnostni razvoj in niso usmerjeni le v dobiček.

Danijel Zupančič iz podjetja Trimo (Petkovšek, 2009) pravi, da je osnovna paradigma uravnoteženost interesov pri zagotavljanju celovitih rešitev. Po njegovem mnenju se skozi zaupanje, odgovornost, skrb za okolje in partnerstvo zagotavlja zadovoljstvo do vseh vključenih udeležencev v proces, dosega pa se visoka stopnja odgovornosti do bližnjega in širšega okolja.

Davor Jakulin iz podjetja ATech elektronika (Petkovšek, 2009) pojasnjuje, da je v njihovem podjetju družbeno odgovorno poslovanje uveljavljeno že skoraj 20 let, razvijajo ga vse od ustanovitve do danes. Strateška usmeritev EU je biti vodilni na svetu na področju obvladovanja tehnologij zmanjševanja toplogrednih plinov. Njihove inovativne ideje za inteligentne izdelke souresničujejo cilj, ki si ga je zadala Evropska unija.

Najznačilnejša oblika, skozi katero so slovenska podjetja izražala svojo družbeno odgovornost, so bila do zdaj sponzorstva in donacije. Druge oblike družbene odgovornosti niso bile priljubljene med slovenskimi podjetji, saj se niso zavedali pomena koncepta, ki je zelo širok in zahteven za razumevanje. Zelo pomemben je tudi odnos do zaposlenih, saj so ključnega pomena za obstoj podjetja (Petkovšek, 2008).

Anita Hrast, direktorica Inštituta za razvoj družbene odgovornosti IRDO (Petkovšek, 2009a) trdi, da kdor vzdržuje dober odnos do zaposlenih, bo imel več možnosti, da bo obstal na trgu. Javnost bo kaj kmalu zaznala, da je podjetje prijazno do svojih zaposlenih in da deluje dobro, saj so po njenem mnenju zaposleni najboljši ambasadurji podjetja. Veliko podjetij je pozabilo na dobre odnose v podjetjih, sedaj v kriznih časi pa je to izbruhnulo na plan. Pomembno je delovanje na dolgi rok, saj se kasneje to obrestuje, najbolj vidno pa je to skozi zaposlene. Podjetja pa naj ne bi pozabila tudi na dober odnos do kupcev in dobaviteljev, posebej na poštenost in dobro sodelovanje.

Marketinška dejavnost, s katero organizacije vlagajo v humanitarne in nevladne organizacije ter z njimi izvajajo različne humanitarne projekte, krepi podjetjem ugled v javnosti. Z implementiranjem družbeno odgovornega ravnanja se ne krepi le ugled podjetja, okrepijo se tudi dobri odnosi z lokalno skupnostjo, z ustvarjalci lokalne in nacionalne politike, izboljša se motivacija zaposlenih, krepi se timsko delo, pridobivajo se nova znanja in veščine, močno pa se poveča učinkovitost zaposlenih pri delu (Petkovšek, 2009a).

Hrastova (Petkovšek, 2009a) pravi, da če podjetje vlaga samo v sponzorstva in donacije, po drugi strani pa z namenom večanja dobičkov krči maso za plače za zaposlene, ne ravna najbolj družbeno odgovorno. Treba je delovati celovito, ne samo na enem področju. Delovati celovito ter spodbujati inovativnost je zahtevno, a najbolj pravilno.

Tok informacij o dobrih praksah med podjetji bi moral potekati dvostransko. Tako da bodo podjetja, ki so šele na začetku uvajanja družbene odgovornosti v svoj koncept podjetja, pridobila čim več informacij in napotkov, napredna in družbeno odgovorna podjetja pa bi se naučila še česa novega in se morda še izboljšala.

Treba bi bilo informirati ljudi, jih izobraževati ter prenesti vsebine v šole, strokovna združenja ter narediti čim več ozaveščevalnih akcij. Če hočemo vzdrževati primeren družbeno odgovorni nivo podjetij, družbena odgovornost ne sme biti zgolj prostovoljna.

Kot je dejala Sonja Šmuc iz Združenja Manager (Petkovšek, 2009), družbena odgovornost še ni odkrila zakona alikmije. Še vedno drži, da podjetja, ki ne ustvarjajo dobička, nikakor ne morejo biti družbeno odgovorna. Bila naj bi celo družbeno neodgovorna, saj naj bi s slabim poslovanjem obremenjevala družbo in tudi okolje. Poslanstvo podjetij naj bi bilo poslovati pozitivno, premišljeno in tudi dobičkonosno. Stopnja družbene odgovornosti pa naj bi se določala na podlagi delitve tega dobička. Po zdaj prevladujočem modelu so še vedno na prvem mestu zaposleni in lastniki, na drugem mestu pa šele ostali deležniki.

Človeka spremeniti ni lahko, spremeni se le, če je to potrebno. Čas krize pa je priložnost, da nekaj storimo, premaknemo na boljše. Veliko je pohlepa, zmanjšano je zavedanje o pomenu odnosa do narave in ljudi. Če pravočasno prepoznamo probleme, se lahko lotimo iskanja rešitev. Imeti moramo dovolj razumevanja in čuta za odgovornost do sebe, do drugih, ter do celotne družbe. Od podjetij smo začeli zahtevati družbeno odgovornost; spremembe ne bodo prišle čez noč, vendar pa lahko podjetja začnejo sprejemati resne odločitve, ki bodo drugačne od prejšnjih glede odgovornosti do spreminjajočega se naravnega in družbenega okolja (Tóth, 2008, str. 123).

7 RAZISKAVA O DRUŽBENO ODGOVORNEM DELOVANJU PODJETIJ IN MENEDŽERJEV V SLOVENIJI

Raziskava je bila izvedena z anketo, ki sem jo objavil na spletni strani 1KA, z njo pa sem želel ugotoviti, v kolikšni meri slovenski menedžerji in podjetja, v katerih so zaposleni, delujejo družbeno odgovorno ter se zavedajo pomena družbene odgovornosti.

Spletna anketa je bila posredovana na elektronske naslove menedžerjev v različnih podjetjih v Sloveniji, le-ta pa sem izbral na podlagi vseslovenskega izbora Zlata nit (Zlata nit, 2012) - lestvice najboljših zaposlovalcev v kategoriji malih (od 10 do 50 zaposlenih), srednje velikih (od 51 do 250 zaposlenih) in velikih podjetij (nad 250 zaposlenih) v letu 2012 ter menedžerjem podjetij, ki jih je podjetje Bisnode skupaj s časopisom Dnevnik dodal na lestvico 100 najhitreje rastočih delodajalcev, ki so med letoma 2008 in 2010 na novo zaposlili največ sodelavcev (JPŠ, 2012). Anketo pa sem posredoval tudi znancem, ki sem jih v nagovoru zaprosil, da anketo posredujejo menedžerjem podjetja, v katerem so zaposleni ter menedžerjem v podjetjih, s katerimi poslovno sodelujejo.

Na anketo se je odzvalo 124 menedžerjev, anketo pa je v celoti izpolnilo 110 anketiranih, ki so bili nato zajeti v raziskavi.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz petih sklopov:

- **V prvem sklopu** so bile zajete demografske značilnosti anketiranih (spol, starost, stopnja izobrazbe).
- **V drugem sklopu** so anketirani označili področja, ki se jim zdijo najpomembnejša pri družbeno odgovornem delovanju podjetij. Izbrali so lahko največ 5 področij, ki so bila med seboj enakovredna in niso bila razvrščena po pomembnosti.
- V tretjem in četrtem sklopu so na 5-stopenjski lestvici Likertovega tipa označevali stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami (1 - »sploh se ne strinjam«, 2 - »se ne strinjam«, 3 - »ne vem/se ne morem odločiti«, 4 - »se strinjam«, 5 - »popolnoma se strinjam«).
- **V tretjem sklopu** so se trditve nanašale na različna področja družbeno odgovornega delovanja – na odnos do zaposlenih, odnos do lastnikov, odnos do potrošnikov in poslovnih partnerjev, odnos do lokalne skupnosti ter odnos do ohranjanja okolja.
- **V četrtem sklopu** so se anketirani opredelili do trditev, ki so se nanašale na morebitne ovire, zaradi katerih se podjetja v Sloveniji ne odločajo, da bi delovala družbeno odgovorno.
- **V petem sklopu** pa so se vprašanja nanašala na ugled in prepoznavnost družbeno odgovornih podjetij v družbi, zvestobo potrošnikov njihovim izdelkom

oz. storitvam ter na razloge, zakaj anketirani (ne)delujejo družbeno odgovorno.

Trditve in vprašanja so bila postavljena z namenom potrditve oziroma zavrnitve hipotez, postavljenih v magistrski nalogi ter širše osvetlitve področja družbeno odgovornega delovanja menedžerjev in podjetij v Sloveniji.

Odgovori so bili analizirani s pomočjo spletne strani 1KA, zaradi večine spremenljivk nominalne in ordinalne narave, pa so bile opravljene osnovne statistične analize kot so frekvenčne porazdelitve in porazdelitve v odstotkih.

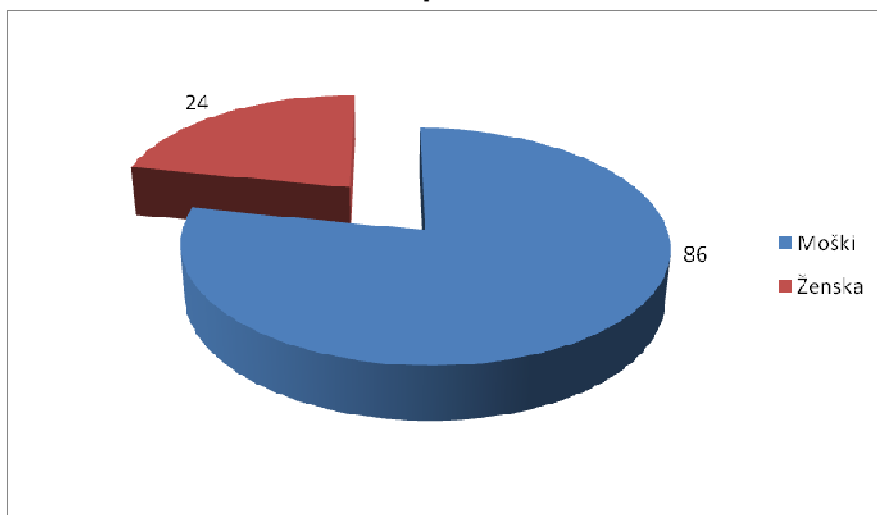
7.1 ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV

V nadaljevanju je po sklopih s pomočjo grafikonov prikazana analiza rezultatov anketne raziskave, dodatno pa so podatki predstavljeni tudi v tabelah (priloga 1). Vrstni red grafov in tabel je enak sklopom in vprašanjem oziroma trditvam anketnega vprašalnika (priloga 2).

7.1.1 DEMOGRAFSKI PODATKI

Demografski podatki zajemajo spol, starost in najvišjo dokončano stopnjo formalne izobrazbe.

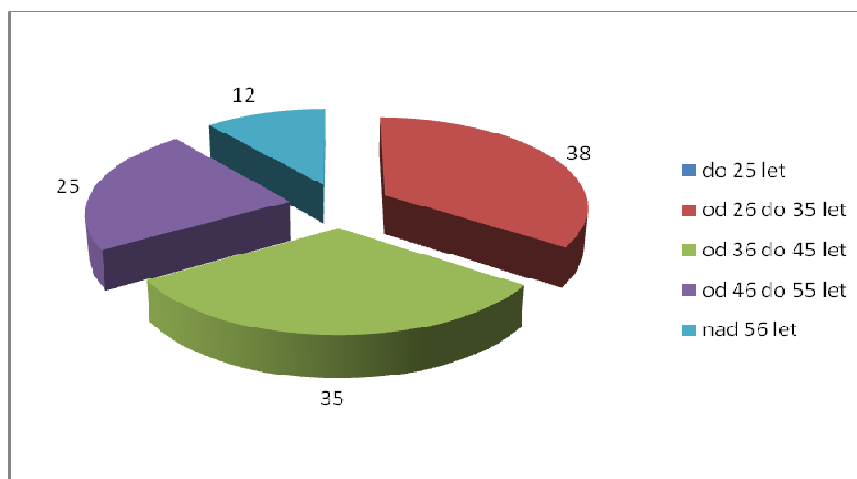
Grafikon 1: Spol anketirancev



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 1)

Grafikon 1 prikazuje delež moških in žensk, vključenih v raziskavo. Iz grafikona je razvidno, da je v raziskavi sodelovalo 86 moških, kar predstavlja 78,2 % in 24 žensk, kar predstavlja 21,8 %.

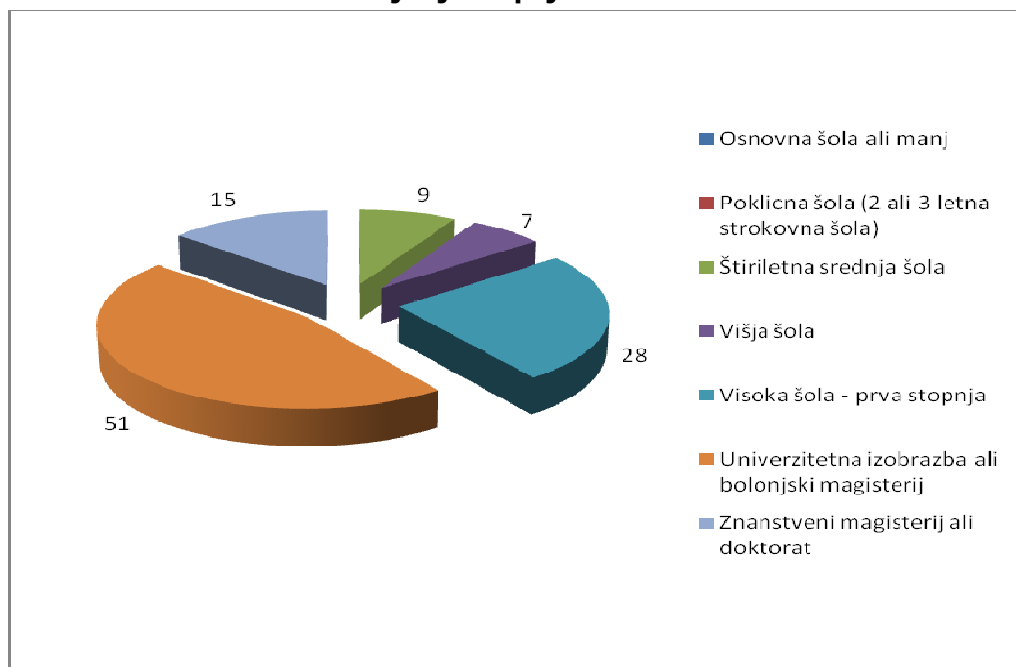
Grafikon 2: Starost anketirancev



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 2)

Grafikon 2 prikazuje starostno razporeditev anketirancev. Anketiranci so razvrščeni v 5 starostnih kategorij: do 25 let, od 26 do 35 let, od 36 do 45 let, od 46 do 55 let in nad 56 let. Kot je razvidno iz grafikona, je bil največji delež anketirancev v starostni skupini od 26 do 35 let (38 ali 34,5 %), sledijo anketiranci v starostni skupini od 36 do 45 let (35 ali 31,8 %), nekaj manj je anketirancev v starostni skupini od 46 do 55 let (25 ali 22,7 %), v starostni skupini nad 56 let pa je 12 anketirancev (10,9 %). Noben anketiranec ni bil uvrščen v starostno skupino do 25 let.

Grafikon 3: Najvišja stopnja formalne izobrazbe



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 3)

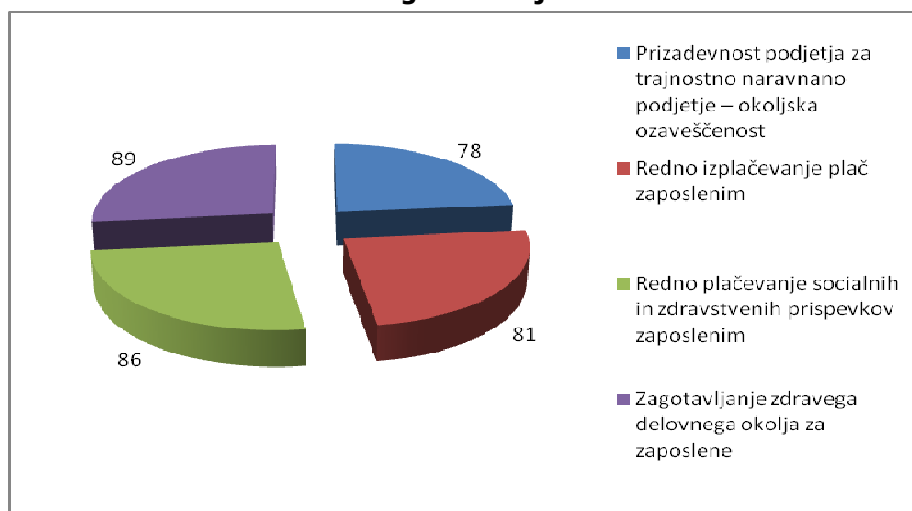
Iz grafikona 3 je razvidno, da ima največ anketirancev dokončano univerzitetno izobrazbo ali bolonjski magisterij (51 ali 46,4 %). Sledijo anketiranci, ki imajo dokončano visoko šolo

– prve stopnje (28 ali 25,5 %), takoj za njimi pa so anketiranci z znanstvenim magisterijem ali doktoratom (15 ali 13,6 %). 9 anketirancev ima končano štiriletno srednjo šolo (8,2 %), 7 anketirancev pa ima zaključeno višjo šolo (6,4 %). Noben izmed anketiranih nima končane samo osnovne ali poklicne šole.

7.1.2 KAJ SE NAJPOGOSTEJE RAZUME POD POJMOM DRUŽBENA ODGOVORNOST

Anketiranci so lahko izmed desetih področij, povezanih z družbeno odgovornostjo, izbrali največ pet področij, ki se jim zdijo najbolj pomembna pri družbeno odgovornem delovanju podjetij. Zbrani podatki so predstavljeni v treh grafikonih; prvi grafikon predstavlja tista področja, ki so jih najpogosteje izbrali, drugi grafikon predstavlja področja, ki so bila pogosto izbrana, tretji grafikon pa predstavlja področja, ki jih anketiranci najmanj povezujejo z družbeno odgovornostjo.

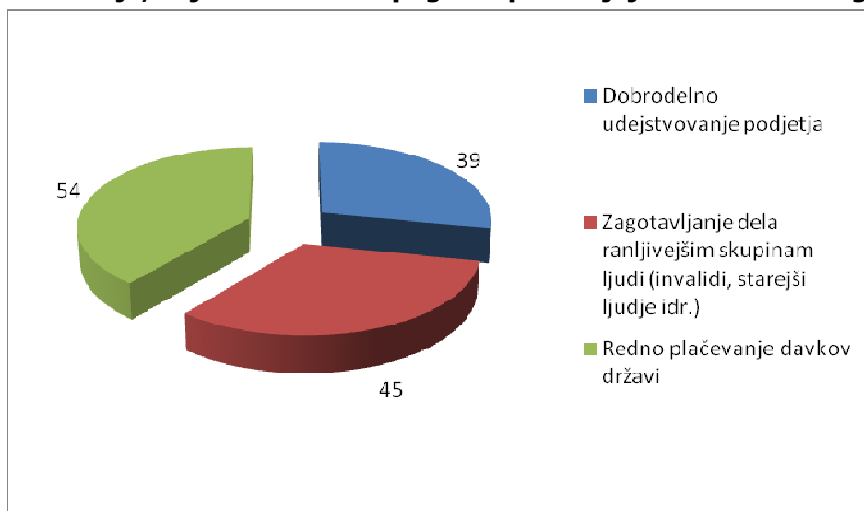
Grafikon 4: Področja, ki jih anketiranci najpogosteje povezujejo z družbeno odgovornostjo



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 4)

Grafikon 4 prikazuje področja, ki so jih anketiranci najpogosteje povezovali s pojmom družbene odgovornosti. 89 izmed 110 anketirancev meni, da družbena odgovornost pomeni zagotavljanje zdravega delovnega okolja za zaposlene. 86 anketirancev družbeno odgovornost povezuje z rednim plačevanjem socialnih in zdravstvenih prispevkov zaposlenim, 81 anketirancev družbeno odgovornost povezuje z rednim izplačevanjem plač zaposlenim, 78 anketirancev pa s prizadevnostjo podjetja za trajnostno naravnano oz. okoljsko ozaveščenostjo podjetja.

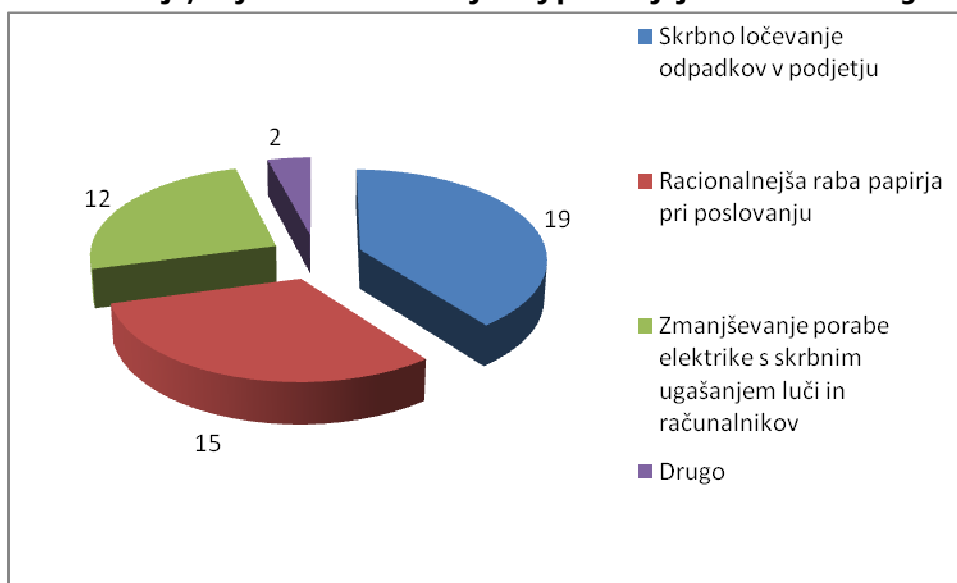
Grafikon 5: Področja, ki jih anketiranci pogosto povezujejo z družbeno odgovornostjo



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 4)

Iz grafikona 5 je razvidno, da za 54 od 110 anketirancev družbeno odgovorno delovanje pomeni redno plačevanje davkov državi. 45 anketirancev družbeno odgovornost povezuje z zagotavljanjem dela ranljivejšim skupinam ljudi (invalidom, starejšim ljudem idr.). 39 anketirancev pa meni, da se družbeno odgovorna podjetja ali posamezniki dobrodelno udejstvujejo.

Grafikon 6: Področja, ki jih anketiranci najmanj povezujejo z družbeno odgovornostjo



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 4)

Grafikon 6 prikazuje tista področja, ki so jih anketiranci najmanjkrat izbrali med ponujenimi možnostmi. Navezujejo se na skrb za okolje in sicer je 19 od 110 anketirancev povezovalo družbeno odgovornost s skrbnim ločevanjem odpadkov v podjetju, 15 anketirancev meni, da gre pri družbeni odgovornosti za racionalnejšo rabo papirja pri poslovanju, 12 anketirancev družbeno odgovorno delovanje povezuje z zmanjševanjem

porabe elektrike s skrbnim ugašanjem luči in računalnikov. 2 anketiranca pa sta navedla drug odgovor: plačilno disciplino in preprečitev korupcije.

7.1.3 PODROČJA DRUŽBENO ODGOVORNEGA DELOVANJA

V tem sklopu so se anketiranci opredelili do trditev, povezanih s petimi področji družbeno odgovornega delovanja – do odnosa do zaposlenih, odnosa do lastnikov, odnosa do potrošnikov in poslovnih partnerjev, odnosa do lokalne skupnosti in odnosa do ohranjanja okolja. Stopnjo svojega strinjanja so označevali na 5-stopenjski lestvici Likertovega tipa, za analizo posameznih trditev pa so stopnje zaradi značilnosti odgovorov združene v tri stopnje.

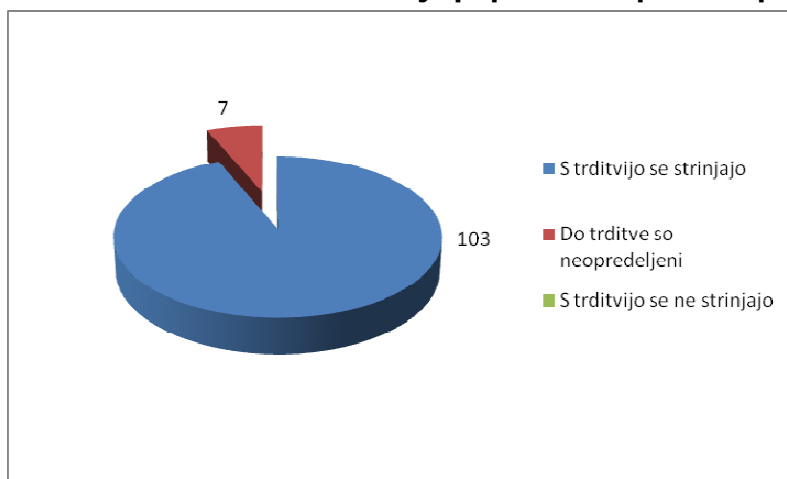
Prva stopnja: zajema odgovore 1 (»sploh se ne strinjam«) in 2 (»se ne strinjam«). Anketiranci, ki so se do trditve opredelili z 1 ali 2, ne vidijo pomembnosti posamezne trditve za družbeno odgovorno delovanje.

Druga stopnja: zajema odgovore 3 (»ne vem/se ne morem odločiti«). Anketiranci, ki so pri posameznih trditvah označili stopnjo 3, so do trditve neopredeljeni oz. niso prepričani, ali za njihovo podjetje zagotovo velja ali ne.

Tretja stopnja: zajema odgovore 4 (»se strinjam«) in 5 (»popolnoma se strinjam«). Anketiranci, ki so pri posameznih trditvah stopnjo strinjanja označili z 4 ali 5, se s trditvijo v celoti strinjajo in se jim zdi pomembna za družbeno delovanje posameznika in podjetij.

ODNOS DO ZAPOSLENIH

Grafikon 7: Trudimo se za vedno večjo pripadnost zaposlenih podjetju

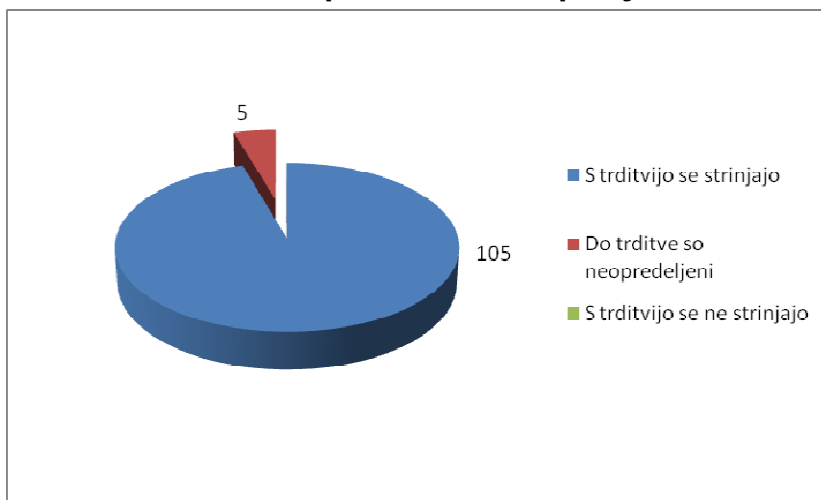


Vir: lasten, priloga 1 (tabela 5)

V grafikonu 7 je prikazana opredelitev anketirancev do trditve, da se v njihovem podjetju trudijo za vedno večjo pripadnost zaposlenih podjetju. S trditvijo se je strinjala večina

anketirancev (103 ali 93,6 %), neopredeljenih je bilo 7 anketirancev (6,4 %), nihče pa ni izrazil nestrinjanja s trditvijo.

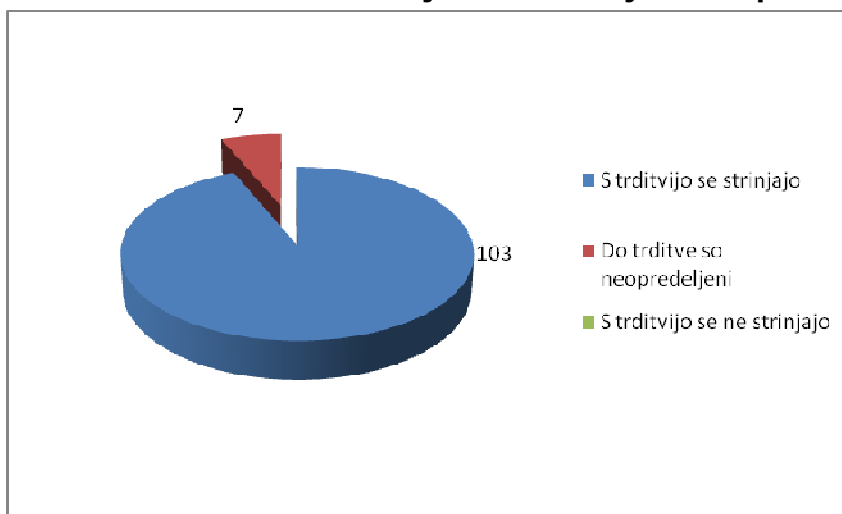
Grafikon 8: Do zaposlenih imamo spoštljiv odnos



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 6)

S trditvijo, da imajo do zaposlenih spoštljiv odnos, se strinja velika večina anketirancev (105 ali 95,5 %). 5 anketirancev (4,5 %) se do trditve ni opredelilo.

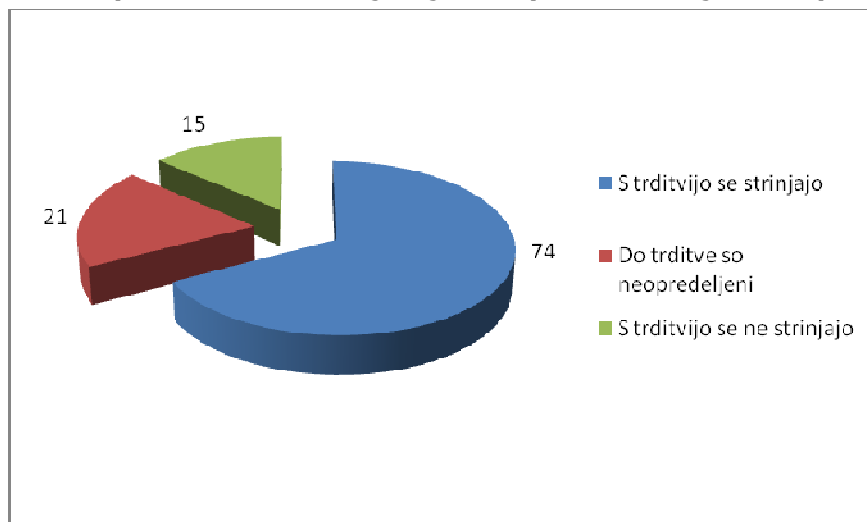
Grafikon 9: Trudimo se za čim boljšo komunikacijo med zaposlenimi



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 7)

Grafikon 9 nam pokaže, da se 103 anketiranci (93,6 %) trudijo za čim boljšo komunikacijo med zaposlenimi, 7 anketirancev (6,4 %) pa je do trditve neopredeljenih.

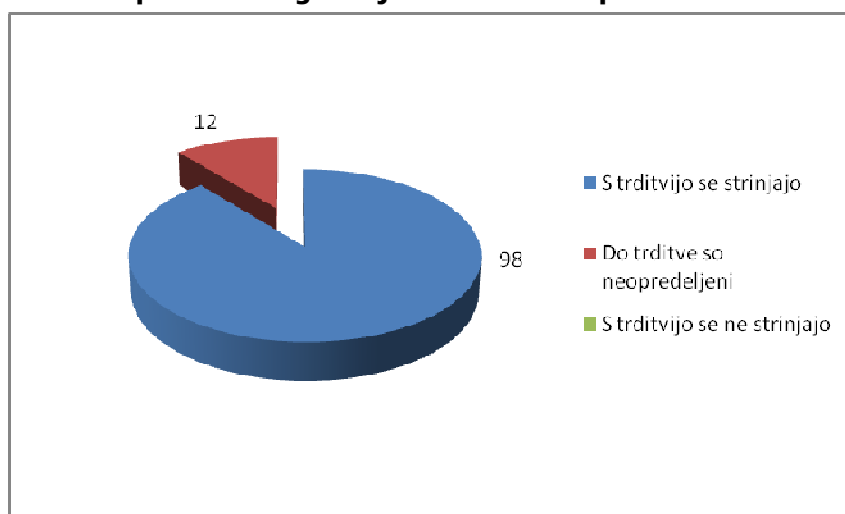
Grafikon 10: Zaposlene aktivno vključujemo v preoblikovanje koncepta podjetja



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 8)

74 anketirancev (67,3 %) se je strinjalo s trditvijo, da zaposlene aktivno vključujejo v preoblikovanje koncepta podjetja. 21 anketirancev (19,1 %) se do trditve ni opredelilo, 15 anketirancev (13,6 %) pa zaposlenih aktivno ne vključujejo v preoblikovanje koncepta podjetja.

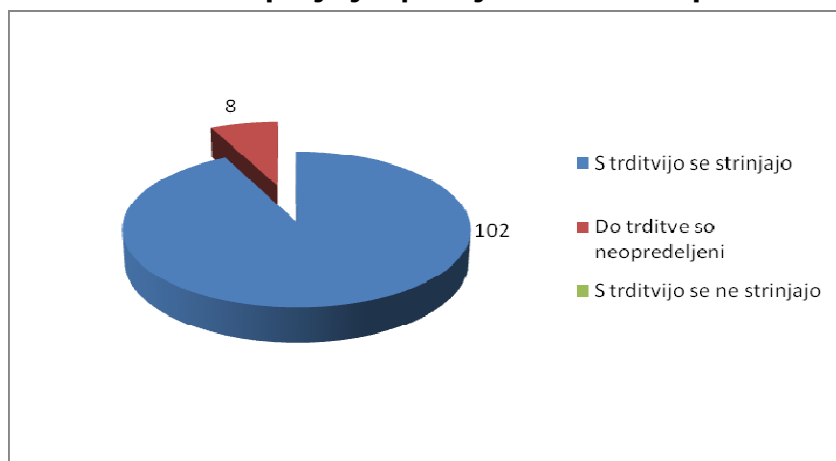
Grafikon 11: Zaposlenim zagotavljamo zdravo in spodbudno delovno okolje



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 9)

98 anketirancev (89,1 %) meni, da zaposlenim zagotavljajo zdravo in spodbudno delovno okolje. 12 anketirancev (10,9 %) pa se do trditve ni opredelilo. Noben izmed anketiranih pa ni izkazal nestrinjanja s tem.

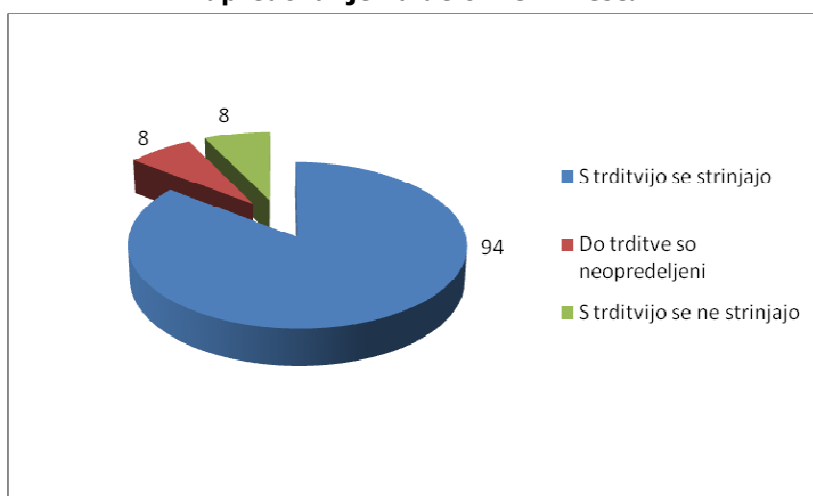
Grafikon 12: V podjetju spoštujemo človekove pravice



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 10)

Grafikon 12 nam kaže, da večina anketirancev (102 ali 92,7 %) v podjetju spoštuje človekove pravice. Le 8 anketirancev (7,3 %) se do trditve ni opredelilo, nihče pa ni izrazil nestrinjanja s trditvijo.

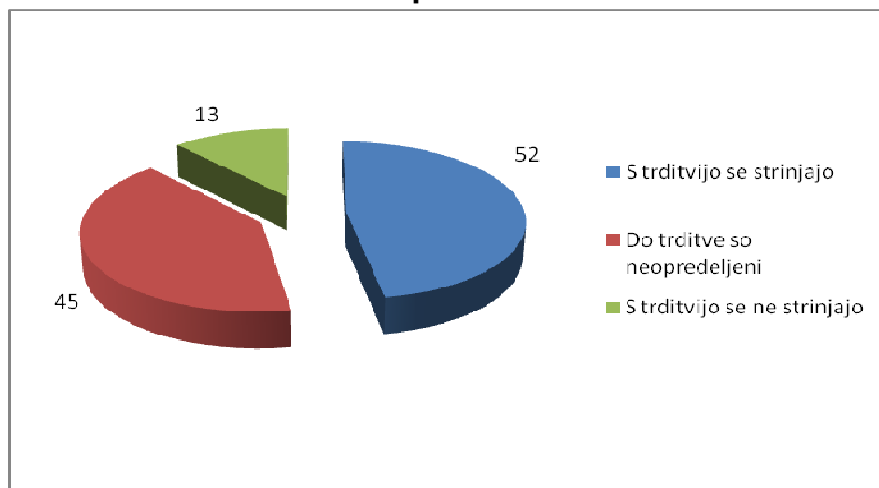
Grafikon 13: Zaposlenim zagotavljamo možnosti za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje na delovnem mestu



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 11)

Grafikon 13 prikazuje, da kar 94 anketirancev (85,5 %) zaposlenim zagotavlja možnosti za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje na delovnem mestu. Koliko so zaposleni dejansko deležni izobraževanj ter usposabljanj je odvisno tudi od njih samih in ali si tega sploh želijo. 8 anketirancev (7,3 %) se do trditve ni opredelilo, preostalih 8 anketirancev (7,3 %) pa se s trditvijo ni strinjalo, torej zaposlenim izobraževanj, usposabljanj in napredovanj ne zagotavljajo.

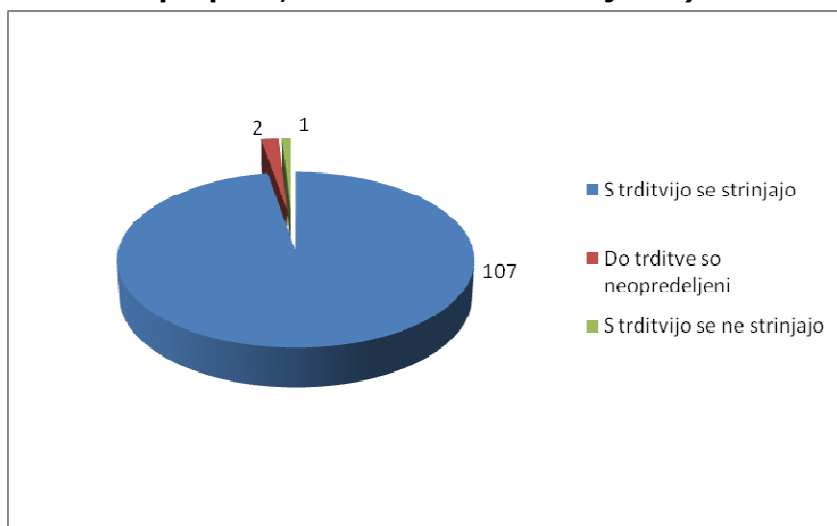
Grafikon 14: O pomembnosti družbeno odgovornega delovanja ozaveščamo vse zaposlene



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 12)

Grafikon 14 prikazuje ozaveščanje vseh zaposlenih s strani menedžerjev o pomembnosti družbeno odgovornega delovanja. 52 anketirancev (47,3 %) meni, da zaposlene ozaveščajo o pomembnosti družbeno odgovornega delovanja, 45 anketirancev (40,9 %) se do trditve ni opredelilo, 13 anketirancev (11,8 %) pa se s trditvijo ni strinjalo.

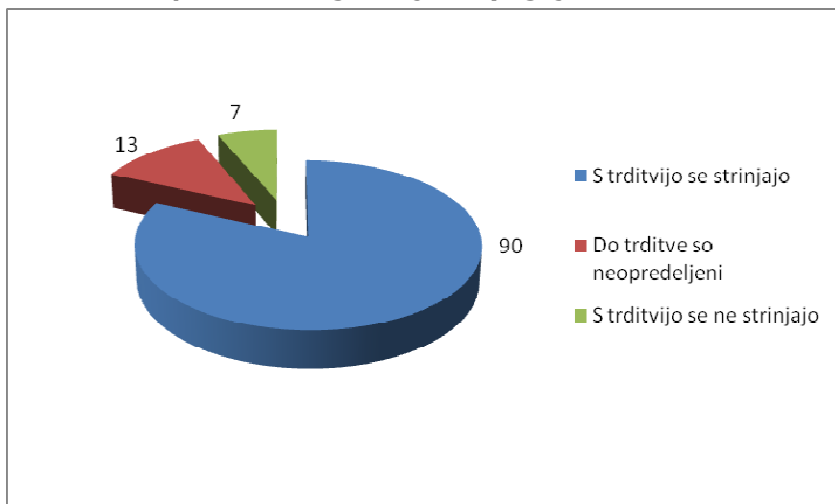
Grafikon 15: Redno poravnavamo finančne obveznosti do zaposlenih (plača, socialni prispevki, zdravstveno zavarovanje idr.)



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 13)

Kar 107 anketirancev (97,3 %) pravi, da redno poravnavajo finančne obveznosti do zaposlenih kot so plača, socialni prispevki, zdravstveno zavarovanje idr. 2 anketiranca (1,8 %) se do trditve nista opredelila, 1 anketiranec (0,9 %) pa se z njo ni strinjal.

Grafikon 16: Zaposlenim zagotavljamo pogoje za družbeno aktivnost

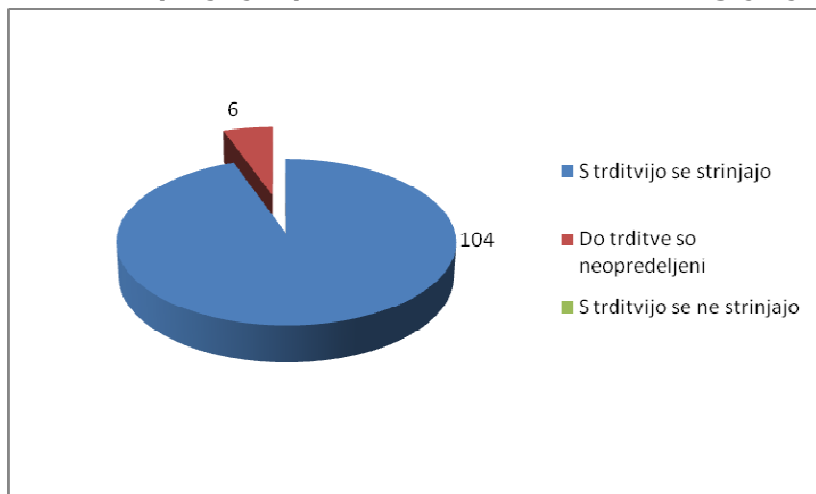


Vir: lasten, priloga 1 (tabela 14)

Graf 16 prikazuje strinjanje anketirancev do trditve, da zaposlenim zagotavljajo pogoje za družbeno aktivnost. S tem se strinja 90 anketirancev (81,8 %), 13 anketirancev (11,8 %) je do trditve neopredeljenih, 7 anketirancev (6,4 %) pa se s trditvijo ne strinja.

ODNOS DO LASTNIKOV

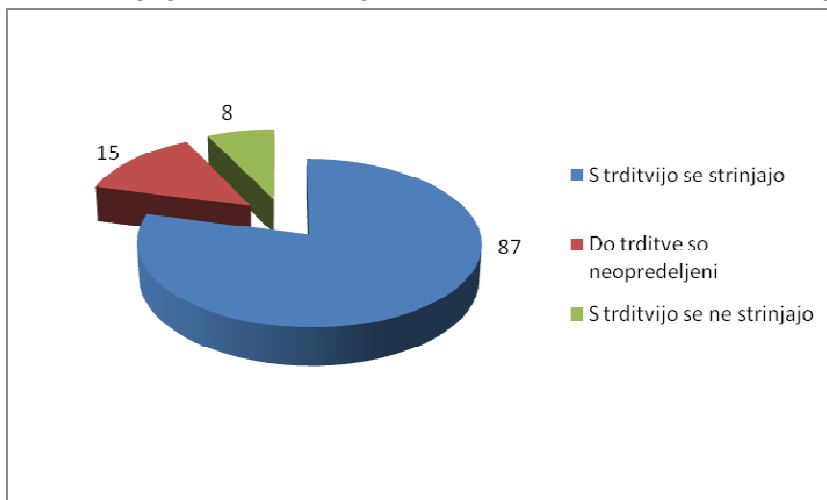
Grafikon 17: Lastnike podjetja sproti obveščamo o aktualnih dogajanjih v podjetju



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 15)

Iz grafikona 17 je razvidno, da 104 anketiranci (94,5 %) lastnike podjetja, v kolikor to niso sami, sproti obveščajo o aktualnih dogajanjih v podjetju. 6 anketirancev (5,5 %) se do trditve ni opredelilo, noben pa ni izrazil nestrinjanja s trditvijo.

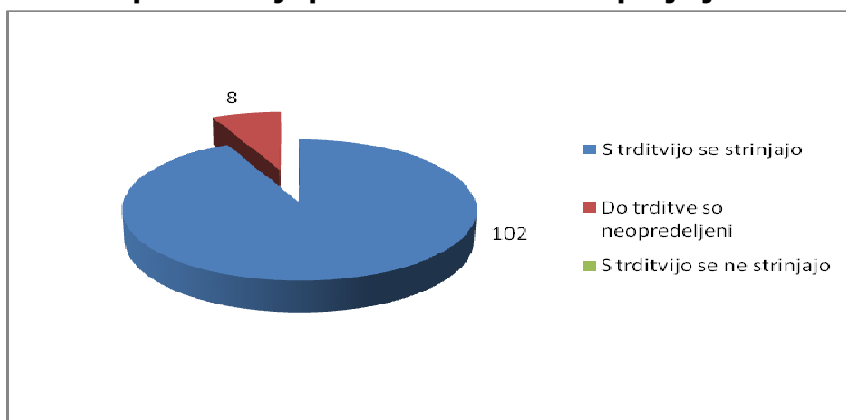
Grafikon 18: Skupaj z lastniki snujemo načrte za dobičkonosno rast podjetja



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 16)

87 anketirancev (79,1 %) pravi, da skupaj z lastniki snujejo načrte za dobičkonosno rast podjetja. Visok odstotek le-teh nam pove, da lastniki podjetja in menedžerji sodelujejo, saj le tako lahko zagotavljajo uspešnost in rast podjetja. 15 anketirancev (13,6 %) se do trditve ni opredelilo, 8 anketirancev (7,3 %) pa se jih s trditvijo ne strinja.

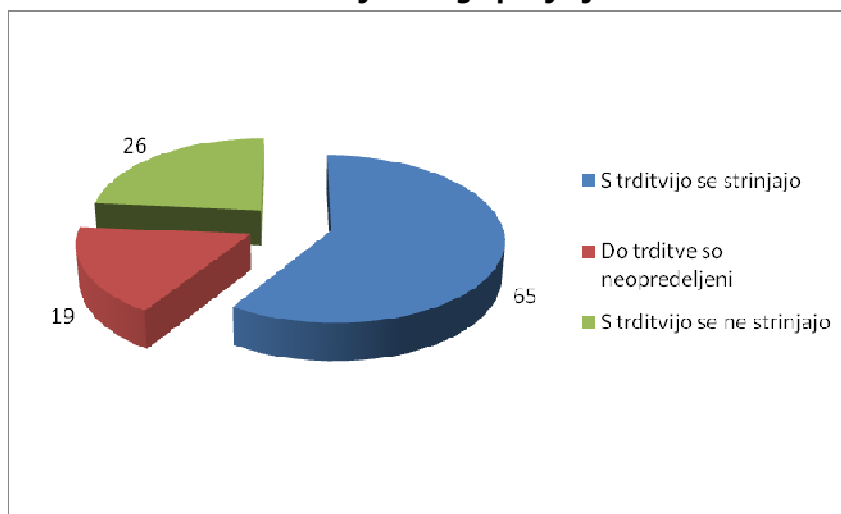
Grafikon 19: Pri svojem delovanju upoštevamo želje lastnikov podjetja glede povečevanja poslovne učinkovitosti podjetja



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 17)

102 anketiranca (92,7 %) pravita, da pri svojem delovanju upoštevata želje lastnikov podjetja glede povečevanja poslovne učinkovitosti podjetja. Le 8 anketirancev (7,3 %) se do trditve ni opredelilo, nihče pa do nje ni izrazil nestrinjanja.

Grafikon 20: Lastniki našega podjetja so glavni pobudniki za družbeno odgovorno delovanje našega podjetja

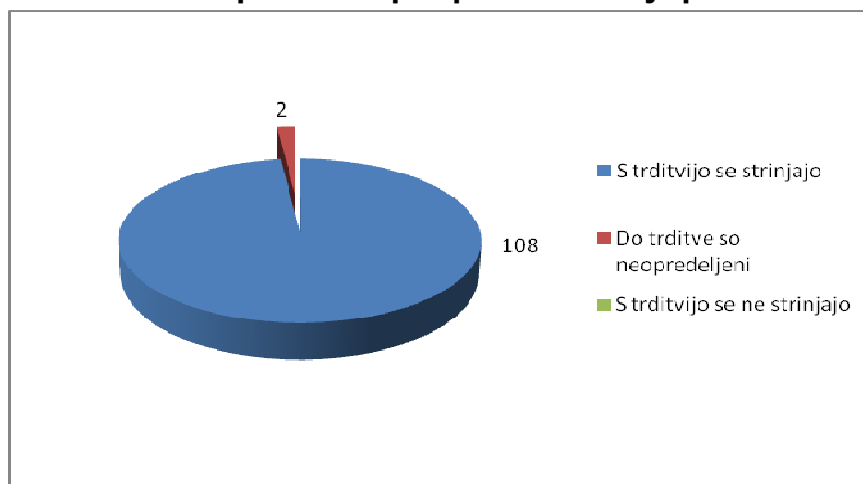


Vir: lasten, priloga 1 (tabela 18)

Grafikon 20 prikazuje, da so lastniki podjetja večinoma glavni pobudniki za družbeno odgovorno delovanje podjetja. Tako meni 65 anketirancev (59,1 %). 19 anketirancev (17,3 %) je do trditve neopredeljenih, 26 anketirancev (23,6 %) pa se s trditvijo ne strinja.

ODNOS DO POTROŠNIKOV IN POSLOVNIH PARTNERJEV

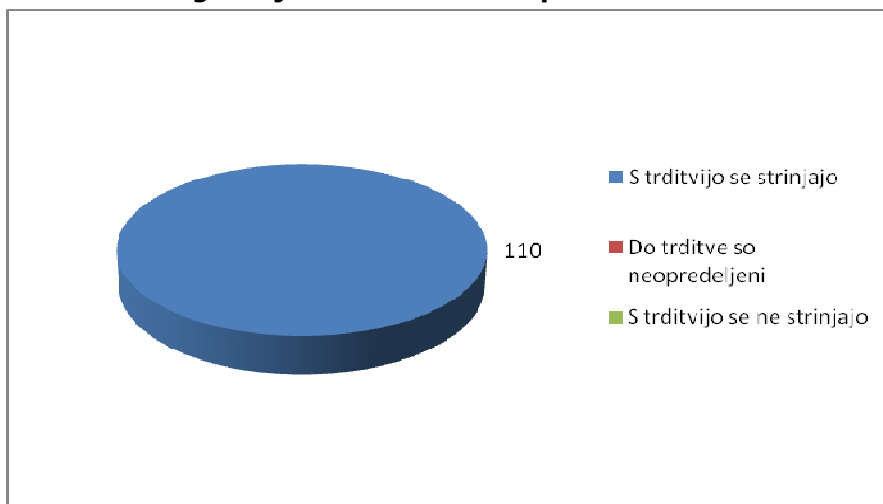
Grafikon 21: Upoštevamo predpise o varovanju potrošnikov



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 19)

Skoraj vsi anketiranci (108 ali 98,2 %) pravijo, da podjetje, v katerem so zaposleni, upošteva predpise o varovanju potrošnikov. Do trditve sta neopredeljena le 2 anketiranca (1,8 %), nihče pa ni izrazil nestrinjanja s trditvijo.

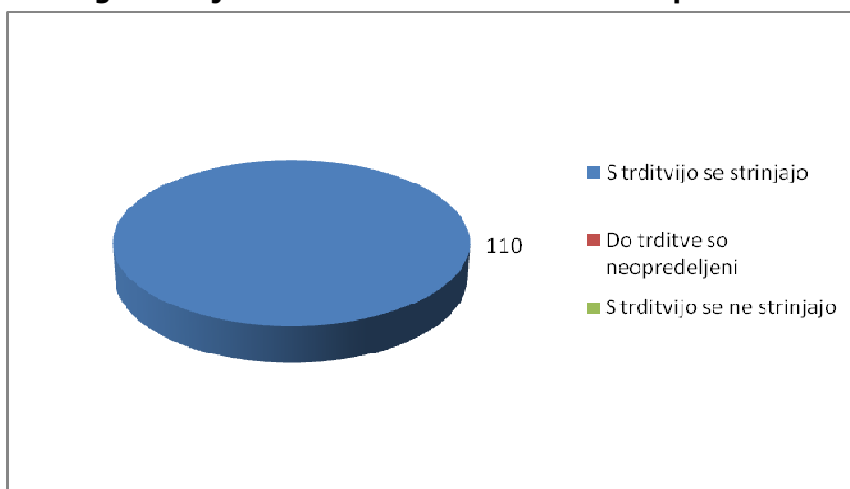
Grafikon 22: Zagotavljamo varnost naših proizvodov oziroma storitev



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 20)

Grafikon 22 prikazuje strinjanje prav vseh anketirancev (110 ali 100 %) s trditvijo, da v podjetju, v katerem so zaposleni, zagotavljajo varnost njihovih proizvodov oziroma storitev.

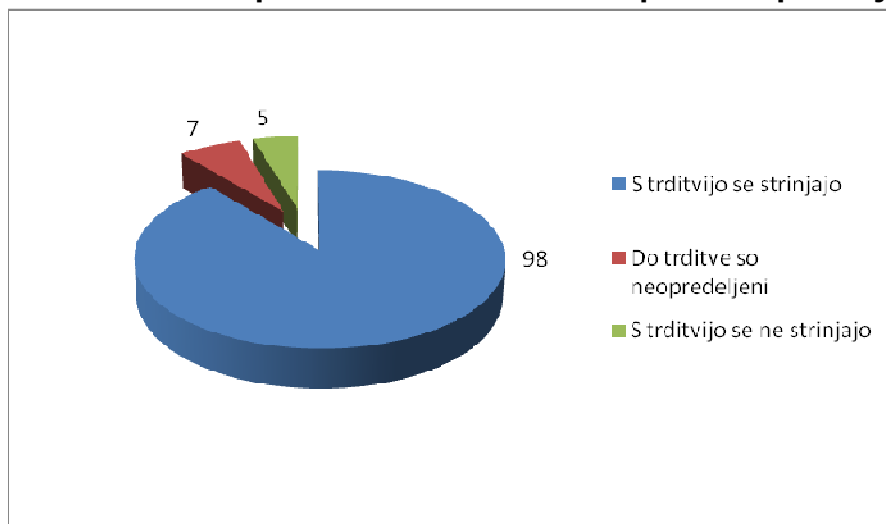
Grafikon 23: Pri oglaševanju naših izdelkov oziroma storitev potrošnikov ne zavajamo



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 21)

Tako kot grafikon 22, je tudi grafikon 23 spodbuden, saj se vsi anketiranci (110 ali 100 %) strinjajo, da potrošnikov pri oglaševanju izdelkov oziroma storitev ne zavajajo.

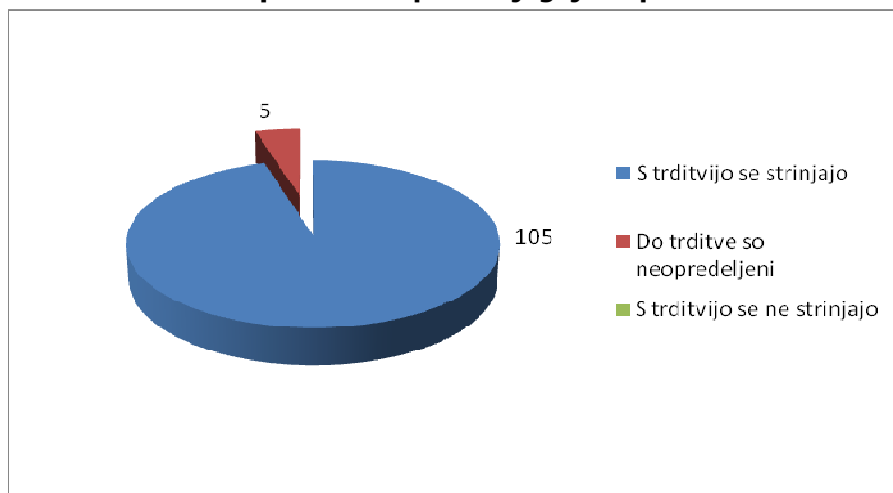
Grafikon 24: Redno poravnavamo obveznosti do poslovnih partnerjev



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 22)

98 anketirancev (89,1 %) se je strinjalo, da redno poravnavajo obveznosti do poslovnih partnerjev. 7 anketirancev (6,4 %) je bilo do trditve neopredeljenih, 5 anketirancev (4,5 %) pa se z njo ni strinjalo.

Grafikon 25: S poslovnimi partnerji gojimo poštene odnose

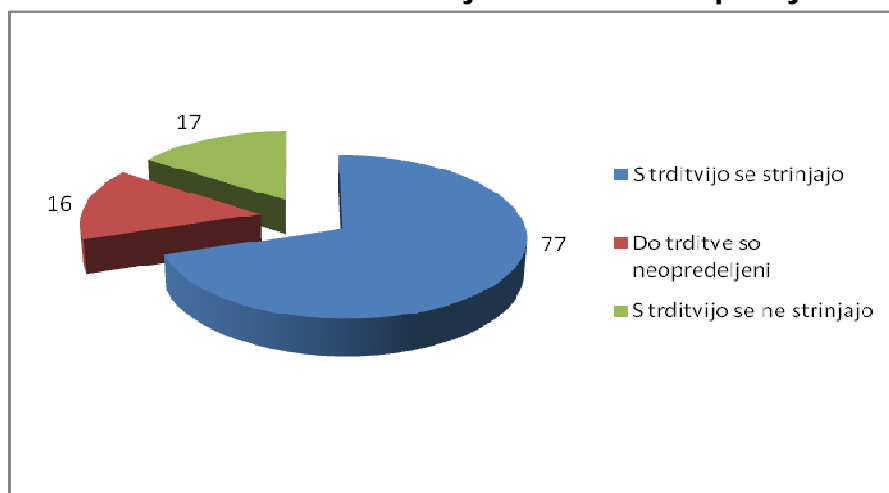


Vir: lasten, priloga 1 (tabela 23)

Iz grafikona 25 je razvidno, da večina anketirancev (105 ali 95,5 %) s poslovnimi partnerji goji poštene odnose. 5 anketirancev (4,5 %) se do trditve ni opredelilo, nihče pa ni izrazil nestrinjanja s trditvijo.

ODNOS DO LOKALNE SKUPNOSTI

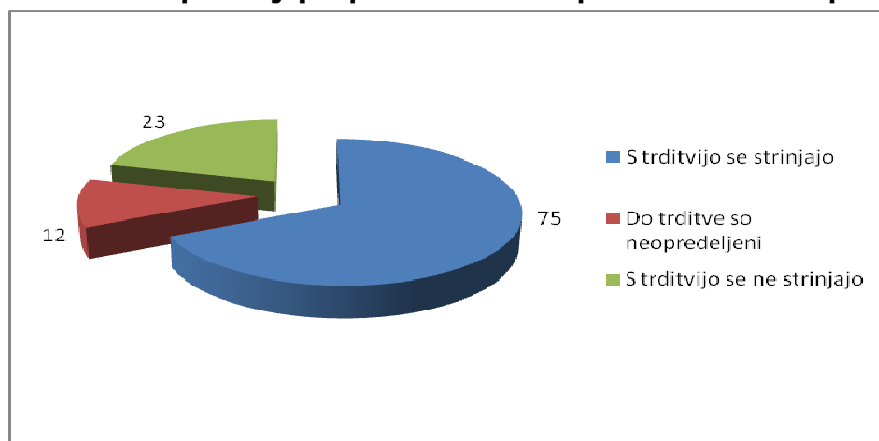
Grafikon 26: Aktivno sodelujemo z lokalno skupnostjo



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 24)

Grafikon 26 prikazuje aktivno sodelovanje podjetij z lokalno skupnostjo. 77 anketirancev (70,0 %) pravi, da z lokalno skupnostjo aktivno sodelujejo. 16 anketirancev (14,5 %) je do trditve neopredeljenih, 17 anketirancev (15,5 %) pa se s trditvijo ne strinja oz. z lokalno skupnostjo aktivno ne sodelujejo.

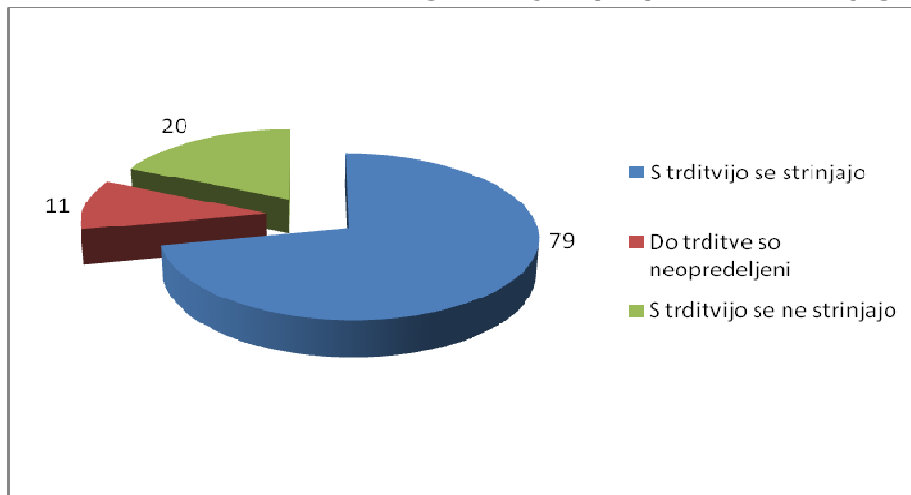
Grafikon 27: Kot sponzorji podpiramo različne športne in kulturne prireditve



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 25)

Iz grafikona 27 lahko razberemo, da več kot polovica podjetij (75 ali 68,2 %) kot sponzorji podpira različne športne in kulturne prireditve. 12 anketirancev (10,9 %) se do trditve ni opredelilo, 23 anketirancev (20,9 %) pa pravi, da ne sponzorirajo športnih in kulturnih prireditev.

Grafikon 28: Različnim ustanovam in organizacijam prispevamo del svojega prihodka

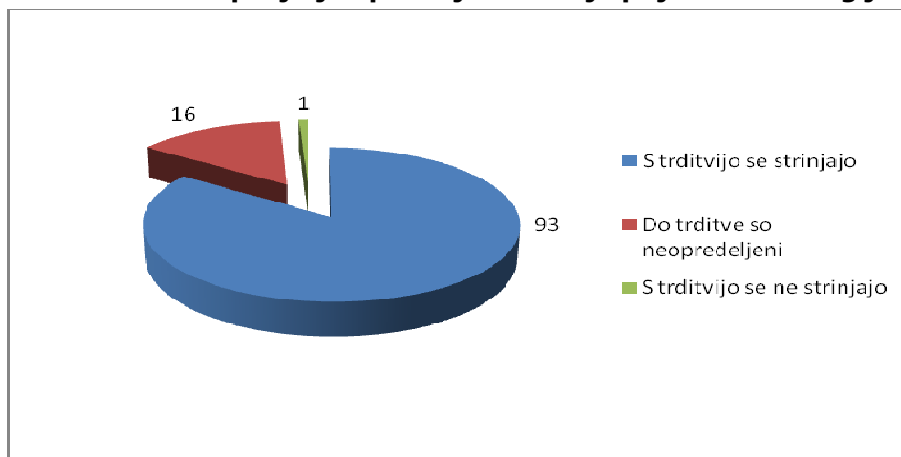


Vir: lasten, priloga 1 (tabela 26)

Grafikon 28 prikazuje opredelitve anketirancev do trditve, da podjetja, v katerih so zaposleni, različnim ustanovam in organizacijam donirajo del svojega prispevka. To je potrdilo 79 anketirancev (71,8 %). 11 anketirancev (10,0 %) se do trditve ni opredelilo, 20 anketirancev (18,2 %) pa se z njo ni strinjalo.

ODNOS DO OHRANJANJA OKOLJA

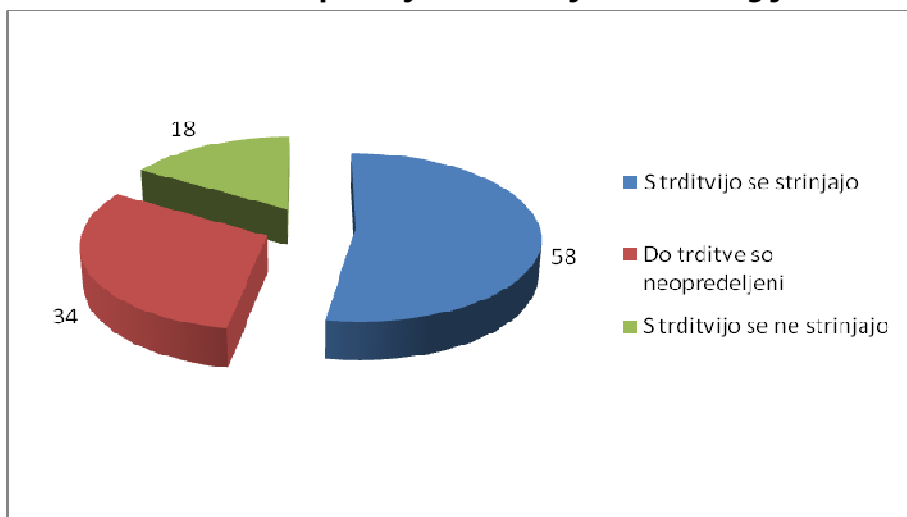
Grafikon 29: V podjetju uporabljamo okolju prijazne tehnologije



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 27)

Iz grafikona 29 je razvidno, da velika večina anketirancev (93 ali 84,5 %) meni, da v podjetju, v katerem so zaposleni, uporabljajo okolju prijazne tehnologije. Do trditve se ni opredelilo 16 anketirancev (14,5 %), 1 anketiranec (0,9 %) pa se s trditvijo ni strinjal.

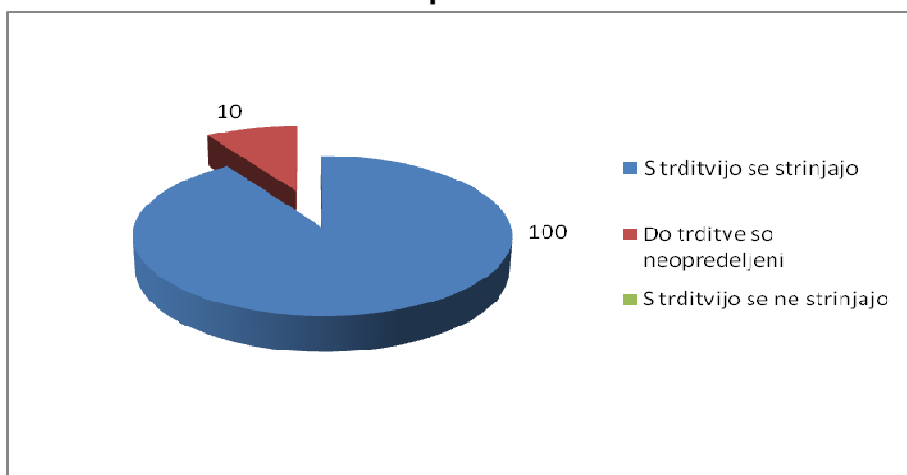
Grafikon 30: Uporabljamo obnovljive vire energije



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 28)

Grafikon 30 prikazuje, v kolikšni meri podjetja, v katerih so zaposleni anketiranci, uporabljajo obnovljive vire energije. 58 anketirancev (52,7 %) jih to potrjuje, 34 anketirancev (30,9 %) se do trditve ni opredelilo, 18 anketirancev (16,4 %) pa pravi, da obnovljivih virov energije ne uporabljajo.

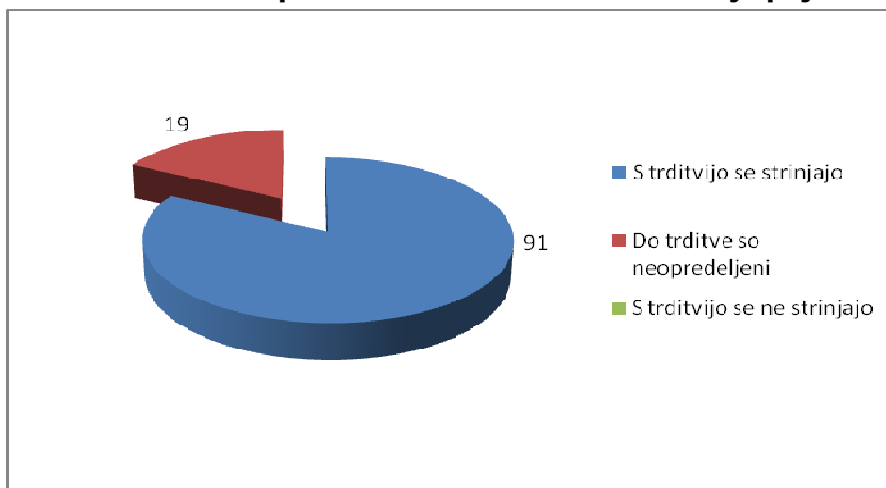
Grafikon 31: Skrbimo za zmanjševanje onesnaženja (zraka, vode idr.) ter recikliranje odpadkov



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 29)

Grafikon 31 prikazuje skrb za zmanjševanje onesnaženja (zraka, vode idr.) ter recikliranje odpadkov. Kar 100 anketirancev (90,9 %) se zdi zmanjševanje onesnaženja in recikliranje pomembno in potrjujejo, da je to ena prioritetenih nalog tudi v njihovem podjetju. 10 anketirancev (9,1 %) se do trditve ni opredelilo, nihče pa ni izrazil nestrinjanja s trditvijo.

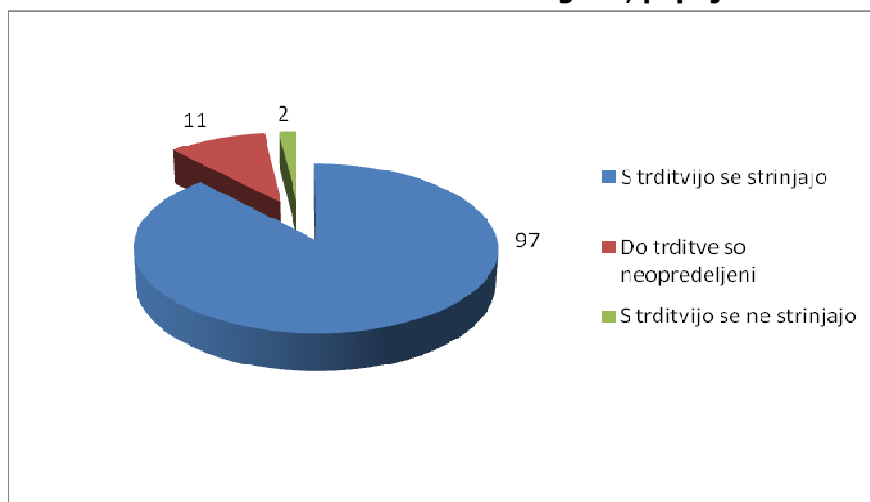
Grafikon 32: Naši proizvodi oziroma storitve so okolju prijazni



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 30)

Iz grafikona 32 je razvidno, da večina anketirancev (91 ali 82,7 %) meni, da so njihovi proizvodi oziroma storitve okolju prijazni. 19 anketirancev (17,3 %) se do trditve ni opredelilo.

Grafikon 33: Varčno ravnamo z energenti, papirjem idr.



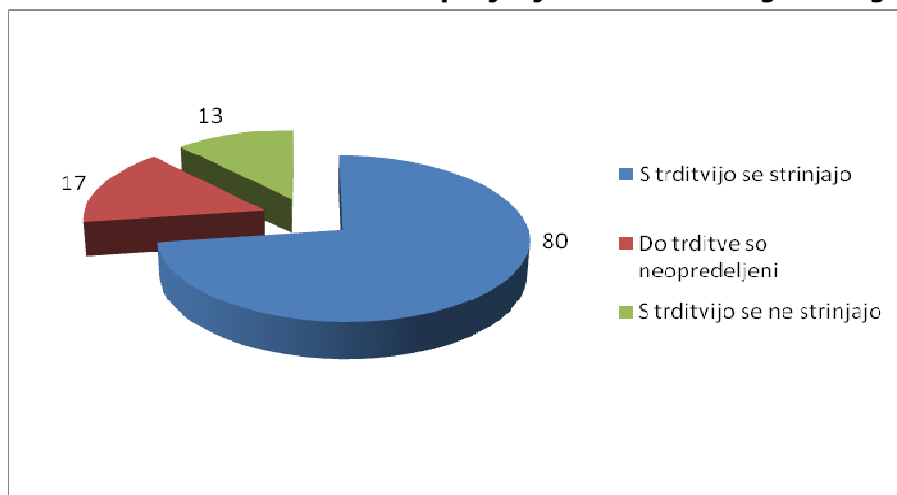
Vir: lasten, priloga 1 (tabela 31)

97 anketirancev (88,2 %) meni, da v podjetju, v katerem so zaposleni, varčno ravnaajo z energenti, papirjem idr. 11 anketirancev (10,0 %) je do trditve neopredeljenih, 2 anketiranca (1,8 %) pa se s trditvijo nista strinjala.

7.1.4 KAJ PODJETJA OMEJUJE PRI DRUŽBENO ODGOVORNEM DELOVANJU

Anketiranci so se opredelili do trditev, ki se nanašajo na morebitne ovire, zaradi katerih se menedžerji in podjetja v Sloveniji ne odločajo, da bi delovali družbeno odgovorno.

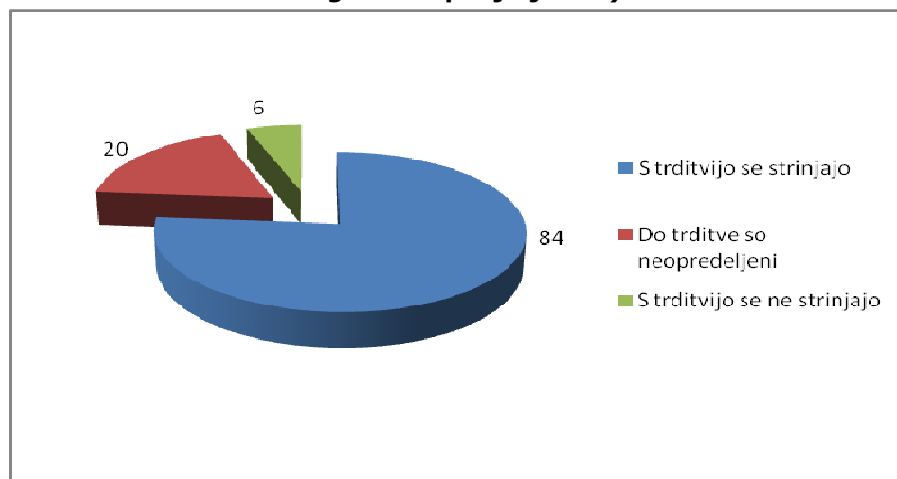
Grafikon 34: Nezainteresiranost lastnikov podjetij do družbeno odgovornega delovanja



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 32)

80 anketirancev (72,7 %) meni, da je nezainteresiranost lastnikov podjetij ena imed ovir, zaradi katerih podjetje ne deluje družbeno odgovorno. 17 anketirancev (15,5 %) se do trditve ni opredelilo, 13 anketirancev (11,8 %) pa se s tem, da je nezainteresiranost lastnikov podjetij ena izmed večjih omejitev, da podjetje ne deluje družbeno odgovorno, ne strinja.

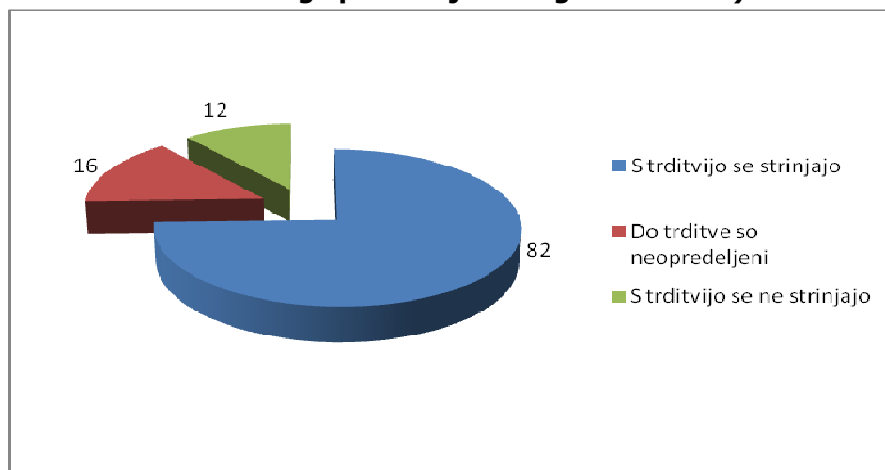
Grafikon 35: Pomanjkanja podpore s strani državnih organov (ugodnosti za družbeno odgovorna podjetja idr.)



Vir: lastev, priloga 1 (tabela 33)

Iz grafikona 35 je razvidno, da se 84 anketirancem (76,4 %) zdi pomanjkanje podpore s strani državnih organov ena izmed ovir, zaradi katerih se podjetja ne odločajo za družbeno odgovorno delovanje. 20 anketirancev (18,2 %) se do trditve ni opredelilo, 6 anketirancem (5,5 %) pa se to ne zdi ena izmed večjih ovir pri odločitvi podjetja, da bo delovalo družbeno odgovorno.

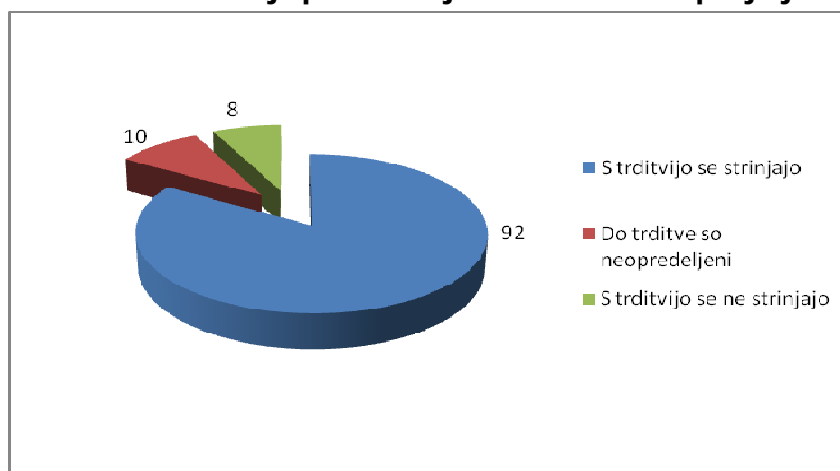
Grafikon 36: Podjetja v tem delovanju ne vidijo prednosti (glede večje prepoznavnosti, morebitnega povečanja tržnega deleža idr.)



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 34)

Grafikon 36 prikazuje, da kar 82 anketirancev (74,5 %) meni, da je ena izmed ovir, zaradi katerih se podjetja ne odločajo za družbeno odgovorno delovanje, zagotovo to, da podjetja v družbeno odgovornem delovanju ne vidijo prednosti. 16 anketirancev (14,5 %) se do trditve ni opredelilo, 12 anketirancev (10,9 %) pa to ne vidi kot oviro za družbeno odgovorno delovanje.

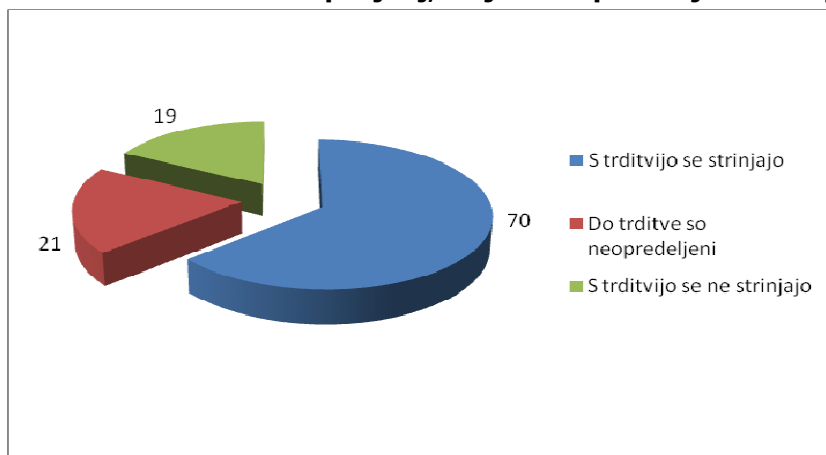
Grafikon 37: Želja po čim večji dobičkonosnosti podjetja



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 35)

Iz grafikona 37 je razvidno, da se kar 92 anketirancev (83,6 %) strinja, da je želja po čim večjem dobičku ena izmed glavnih ovir, zaradi katere se podjetja ne odločajo za družbeno odgovorno delovanje. 10 anketirancev (9,1 %) se do trditve ni opredelilo, 8 anketirancev (7,3 %) pa željo po čim večji dobičkonosnosti ne vidi kot oviro, zaradi katere podjetja ne bi delovala družbeno odgovorno.

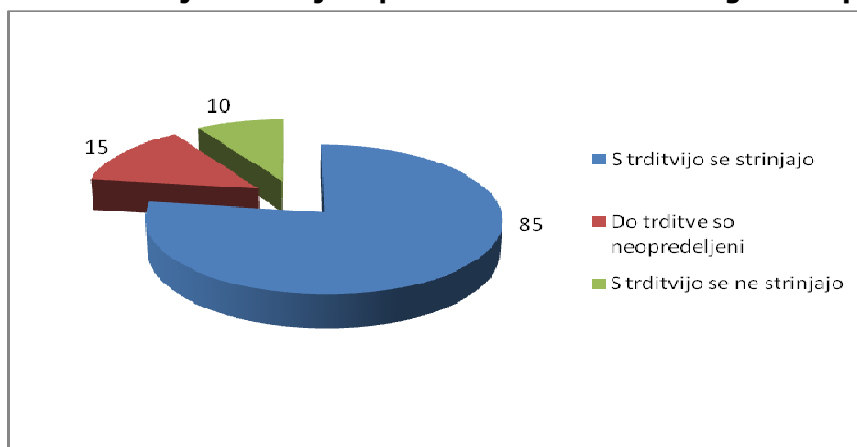
Grafikon 38: Neozaveščenost podjetij, da javnost pričakuje takšen pristop



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 36)

70 anketirancev (63,6 %) meni, da podjetja niso zadosti ozaveščena, da javnost v čedalje večji meri pričakuje družbeno odgovorno delovanje podjetij. 21 anketirancev (91,1 %) se do trditve ni opredelilo, 19 anketirancev (17,3 %) pa se s tem ne strinja in menijo, da se podjetja zavedajo, da se v javnosti takšen pristop že pričakuje.

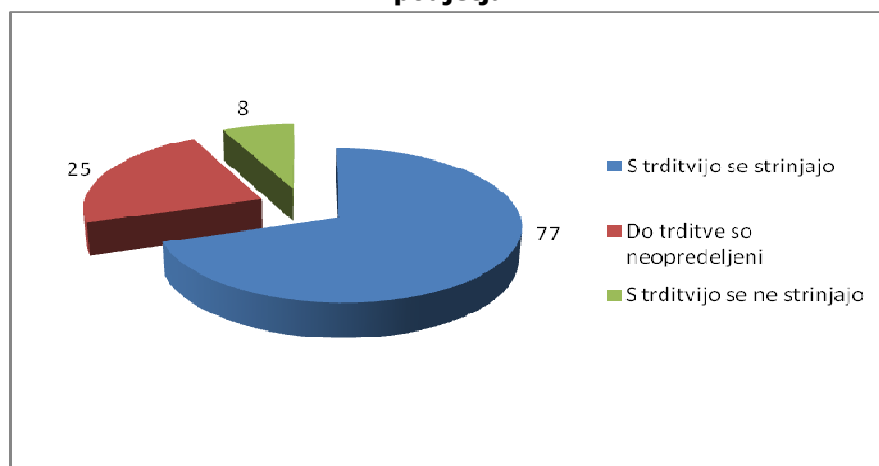
Grafikon 39: Premajhna medijska pozornost za družbeno odgovorna podjetja



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 37)

Kar 85 anketirancev (77,3 %) vidi premajhno medijsko pozornost do družbeno odgovornih podjetij kot eno izmed ovir, zaradi katerih se podjetja ne odločajo za družbeno odgovorno delovanje. 15 anketirancev (13,6 %) se do trditve ni opredelilo, 10 anketirancem (9,1 %) pa se pomanjkanje medijske pozornosti do družbeno odgovornih podjetij ne zdi ovira, zaradi katere se podjetje ne bi odločalo za takšno delovanje.

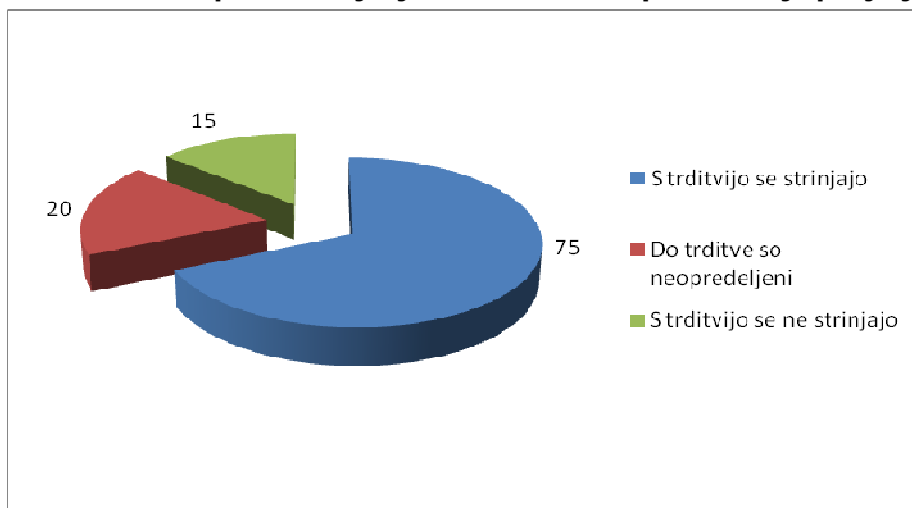
Grafikon 40: Vztrajanje pri že postavljenih temeljih oziroma smernicah delovanja podjetja



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 38)

Podjetja velikokrat vztrajajo pri že postavljenih temeljih oziroma smernicah delovanja podjetja in si ne želijo sprememb, kot je na primer tudi družbeno odgovorno delovanje, ki je čedalje bolj aktualno v zadnjih 10-ih letih. S tem se strinja 77 anketirancev (70,0 %), 25 anketirancev (22,7 %) se do trditve ni opredelilo, 8 anketirancev (7,3 %) pa se s tem ne strinja in meni, da so vodstva podjetij fleksibilna in smernice delovanja podjetja prilagajajo brez zadržkov.

Grafikon 41: Odpor do uvajanja novosti v koncept delovanja podjetja



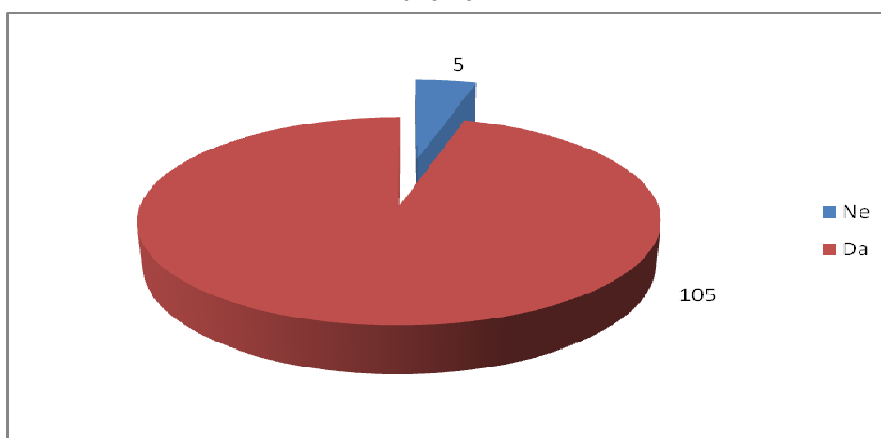
Vir: lasten, priloga 1 (tabela 39)

Iz grafikona 41 je razvidno, da se več kot polovica anketirancev (75 ali 68,2 %) strinja, da imajo vodstva podjetij vse prevečkrat odpor do uvajanja novosti v koncept podjetja in jih posledično s težavo uvajajo v delovanje podjetja. 20 anketirancev (18,2 %) se do trditve ni opredelilo, 15 anketirancev (13,6 %) pa se s tem ne strinja.

7.1.5 MNENJA ANKETIRANCEV O (NE)POMEMBNOSTI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Z odgovori v tem sklopu so anketiranci izrazili svoja mnenja o tem ali ima podjetje, ki deluje družbeno odgovorno, večji ugled v družbi in ali je zaradi družbeno odgovornega delovanja tudi bolj prepoznavno v družbi ter mnenje o tem, ali so potrošniki bolj zvesti izdelkom oziroma storitvam, ki jih ponujajo družbeno odgovorna podjetja. Ob koncu pa so se lahko opredelili, ali oni sami (ne)delujejo družbeno odgovorno ter pojasnili zakaj.

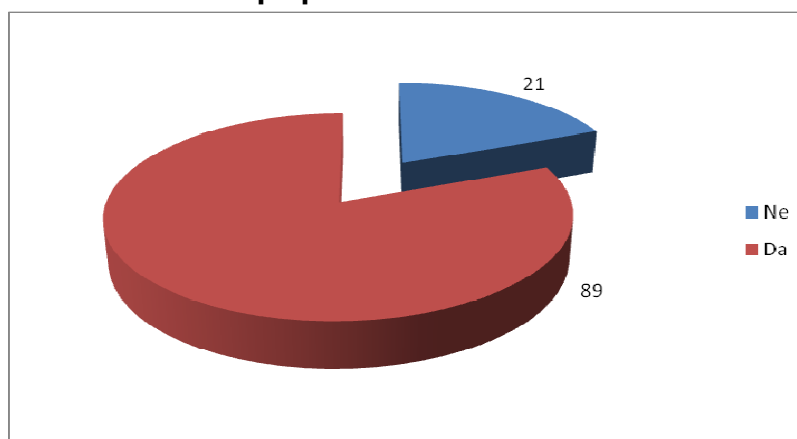
Grafikon 42: Menite, da ima podjetje, ki deluje družbeno odgovorno, večji ugled v družbi?



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 40)

Grafikon 42 prikazuje, da so se s trditvijo, da ima podjetje, ki deluje družbeno odgovorno, večji ugled v družbi, strinjali skoraj vsi anketiranci (105 ali 95,5 %). S trditvijo se ni strinjalo le 5 anketirancev (4,5 %).

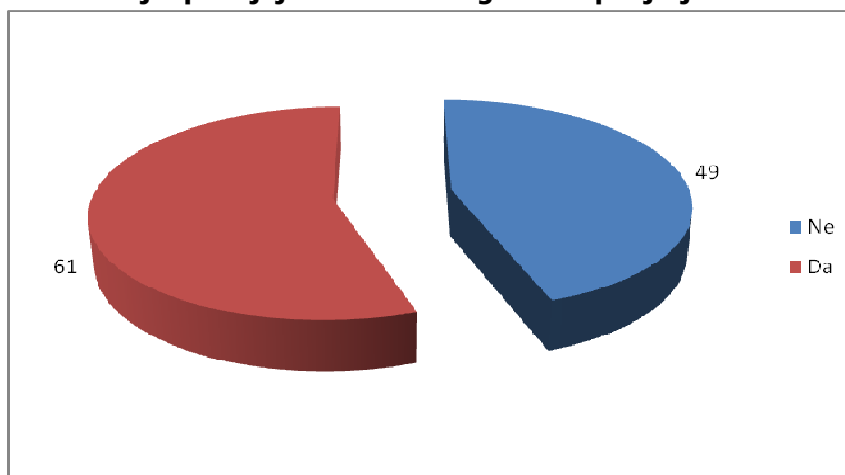
Grafikon 43: Ali je po Vašem mnenju podjetje, ki deluje družbeno odgovorno, bolj prepoznavno v družbi?



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 41)

Kot prikazuje grafikon 43, 89 anketirancev (80,9 %) tudi meni, da so podjetja, ki delujejo družbeno odgovorno, bolj prepoznavna v družbi. S tem se ne strinja 21 anketirancev, kar predstavlja 19,1 %.

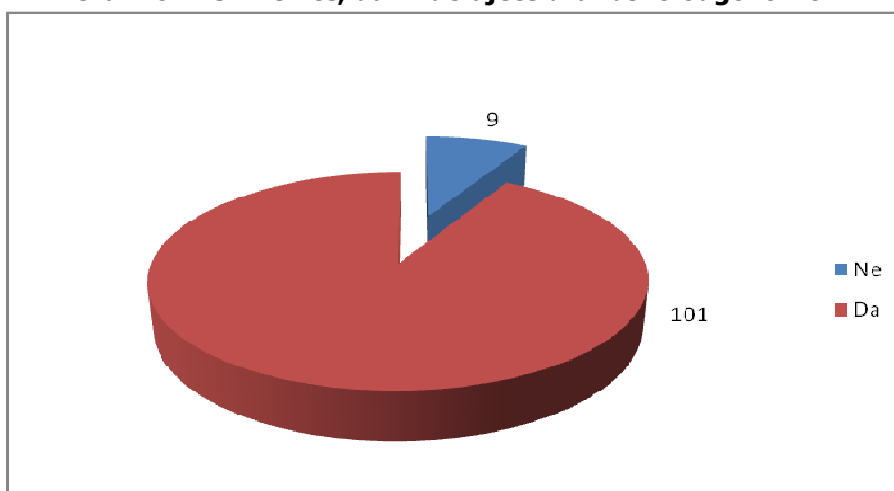
Grafikon 44: Ali so po Vašem mnenju potrošniki bolj zvesti izdelkom oz. storitvam, ki jih ponujajo družbeno odgovorna podjetja?



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 42)

Mnenja o tem, ali so potrošniki bolj zvesti izdelkom oz. storitvam, ki jih ponujajo družbeno odgovorna podjetja, so zelo deljena. 61 anketirancev (55,5 %) meni da so, 49 anketirancev (44,5 %) pa se s tem ne strinja.

Grafikon 45: Menite, da Vi delujete družbeno odgovorno?



Vir: lasten, priloga 1 (tabela 43)

Spodbudne podatke prikazuje grafikon 45, saj kar 101 anketiranec (91,8 %) pravi, da deluje družbeno odgovorno. Le 9 anketirancev (8,2 %) pravi, da družbeno odgovorno ne delujejo.

8 DOSEŽENI REZULTATI RAZISKAVE

V raziskavo je bilo na podlagi demografskih podatkov vključenih več moških kot žensk, kar pripisujem dejstvu, da moški zasedajo večje število mest na menedžerskih položajih v podjetjih v Sloveniji. Tudi starostna porazdelitev anketirancev prikazuje, da so za zasedanje tovrstnih položajev v podjetju potrebne večletne izkušnje, zato je največji delež anketirancev starih od 26 do 45 let, po izobrazbeni strukturi pa se več kot polovica anketiranih uvršča v kategorijo tistih, ki imajo doseženo najmanj univerzitetno izobrazbo ali bolonjski magisterij.

Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da anketiranci družbeno odgovornost najpogosteje povezujejo s področji, ki se navezujejo na odnos do zaposlenih (več kot 80 % anketirancev), kot so zagotavljanje zdravega delovnega okolja za zaposlene, redno plačevanje socialnih in zdravstvenih prispevkov ter redno izplačevanje plač. Sledijo področja, povezana z ohranjanjem okolja oziroma trajnostno naravnostjo podjetja (več kot 70 % anketirancev). Več kot polovica anketirancev družbeno odgovornost povezuje tudi z zagotavljanjem dela ranljivejšim skupinam ljudi (starejšim, invalidom idr.), rednim plačevanjem davkov državi in dobrodelnostjo podjetja. Najmanj (manj kot 20 % anketirancev) pa družbeno odgovornost povezuje s področji, kjer so bila navedena konkretna dejanja, s katerimi lahko delujemo družbeno odgovorno, npr. z ločevanjem odpadkov, racionalno rabo energentov in papirja idr.

Na podlagi raziskave lahko ugotovimo, koliko podjetij, v katerih so anketiranci zaposleni, delujejo družbeno odgovorno na posameznih področjih.

Odnos do zaposlenih

Iz odgovorov je razvidno, da v veliki večini podjetij skrbijo za zaposlene; nudijo jim zdravo in spodbudno delovno okolje ter upoštevajo človekove pravice, jih vključujejo v preoblikovanje koncepta podjetja, trudijo se za vedno večjo pripadnost zaposlenih podjetju, do njih so spoštljivi, trudijo se za čim boljše komunikacijo med zaposlenimi, zagotavljajo jim možnosti za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje na delovnem mestu, zagotavljajo jim pogoje za družbeno aktivnost, ozaveščajo jih o pomembnosti družbeno odgovornega delovanja ter jim redno poravnavajo finančne obveznosti.

Kljub odgovorom anketiranih, ki kažejo spodbudno sliko na področju odnosa do zaposlenih, pa velja izpostaviti nekaj zadržkov. Koliko so zaposleni dejansko vključeni v preoblikovanje koncepta podjetja bi morali dodatno raziskati, npr. koga vključujejo (ali gre pri tem le za vključevanje delavcev na vodilnih položajih) in do kolikšne mere. Pri zagotavljanju zdravega in spodbudnega okolja bi morali biti kriteriji poenoteni, saj si lahko vsak anketiranec po svoje razlaga, kaj to pomeni. Trenutno gospodarsko stanje v Sloveniji pa nas iz dneva v dan opominja, da veliko podjetij svojih finančnih obveznosti do

zaposlenih ne poravnava redno, zato lahko iz odgovorov anketirancev sklepamo, da gre ali za dobro stoječa podjetja, ki kljub krizi delujejo družbeno odgovorno do zaposlenih, ali pa za odgovore, ki so nasprotje realnosti in je le-ta povsem drugačna.

Odnos do lastnikov

Iz raziskave je razvidno, da več kot polovica anketirancev potrjuje, da so lastniki podjetja v njihovem primeru glavni pobudniki za družbeno odgovorno delovanje podjetja. Velika večina anketirancev (več kot 80 %) lastnike podjetja, v katerem so zaposleni, sproti obvešča o aktualnem dogajanju v podjetju iz česar lahko sklepam, da lastniki podjetja to od njih pričakujejo ali pa so anketiranci sami lastniki podjetja. Prav tako skupaj z lastniki snujejo načrte za dobičkonosno rast podjetja ter pri svojem delovanju upoštevajo želje lastnikov podjetja glede povečanja poslovne učinkovitosti podjetja. Iz odgovorov gre sklepati, da anketiranci, torej menedžerji, dobro sodelujejo z lastniki podjetja, v kolikor to niso že sami. Ključen pogoj za uspešno in nemoteno poslovanje je dobra komunikacija med zaposlenimi na vodilnih mestih in lastniki podjetja.

Odnos do potrošnikov in poslovnih partnerjev

Raziskava je pokazala, da prav vsi anketiranci menijo, da v podjetju, v katerem so zaposleni, zagotavljajo varnost proizvodov oz. storitev ter pri oglaševanju potrošnikov ne zavajajo. Več kot 98 % jih tudi meni, da dosledno upoštevajo predpise o varovanju potrošnikov. To jim vvelja že sama zakonodaja, zato visok odstotek ne preseneča.

Več kot 90 % anketirancev je potrdilo, da s svojimi poslovnimi partnerji goji poštene poslovne odnose in da do njih redno poravnava vse obveznosti. Delež tistih, ki niso potrdili, da redno poravnava obveznosti do poslovnih partnerjev, je sicer manj kot desetina anketirancev, vendar kljub temu to ni zanemarljiv podatek. Menim, da je kar nekaj podjetij takih, ki vse težje poravnava vse svoje obveznosti do poslovnih partnerjev. Zagotovo pa kdo svojih obveznosti do poslovnih partnerjev ne poravnava tudi zato, ker jih tudi poslovni partnerji do njih ne.

Odnos do lokalne skupnosti

Dobrih 70 % anketirancev pravi, da aktivno sodelujejo z lokalno skupnostjo, kot sponzorji podpirajo različne športne in kulturne prireditve ter prispevajo del svojega prihodka različnim ustanovam in organizacijam. Pri ostalih, ki tega niso potrdili, vidim razloge predvsem v tem, da finančna sredstva namenjajo lastnemu obstoju in razvoju, so finančno šibki ali pa so lastniki temu nenaklonjeni oziroma se jim to zdi postranskega pomena.

Odnos do okolja

Skrb za zmanjševanje onesnaženja in recikliranje odpadkov, uporabo okolju prijaznih tehnologij in obnovljivih virov energije, varčno ravnanje z energenti ter okolju prijazne proizvode oziroma storitve potrjuje več kot 90 % anketirancev.

Raziskava je pokazala, da se z vsemi ovirami, zaradi katerih se menedžerji in podjetja v Sloveniji morebiti ne odločajo za družbeno odgovorno delovanje, strinja več kot 70 % anketirancev. V največji meri so se strinjali s tem (več kot 90 % anketirancev), da si želijo lastniki podjetij doseči čim večjo dobičkonosnost podjetja in stremijo le k temu. Ovire pa vidijo tudi v nezainteresiranosti lastnikov podjetij do družbeno odgovornega delovanja, pomanjkanju podpore s strani državnih organov, neozaveščenosti podjetij, da javnost pričakuje takšen pristop, premajhni medijski pozornosti za podjetja, ki delujejo družbeno odgovorno, vztrajanju pri že postavljenih temeljih oz. smernicah delovanja podjetja ter odporu do uvajanja novosti.

Zaključni del raziskave prikazuje mnenja anketirancev o (ne)pomembnosti družbene odgovornosti. Iz odgovorov anketirancev je razvidno, da se jim zdi družbeno odgovorno delovanje podjetij in njih samih zelo pomembno. Več kot 95 % jih meni, da ima podjetje, ki deluje družbeno odgovorno, večji ugled v družbi. Da je tako podjetje tudi bolj prepoznavno v družbi, jih meni več kot 80 %. Pri trditvi, da so potrošniki bolj zvesti izdelkom oziroma storitvam, ki jih ponujajo družbeno odgovorna podjetja, pa so mnenja bolj deljena, vendar se jih še vedno več kot 60 % s tem strinja.

Zanimiv je tudi podatek, da več kot 90 % anketirancev meni, da deluje družbeno odgovorno. Kot povod za družbeno odgovorno delovanje pa v večini navajajo, da je družbena odgovornost njihova vrednota, da jih k temu spodbuja sam koncept in strategija podjetja, v katerem so zaposleni, zaradi skrbi do zaposlenih in okolja, ugleda in tradicije podjetja, zaradi odgovornega položaja, na katerem so zaposleni, zaradi želje, da bi družbeno odgovornost širili in približali čim več ljudem, zato, ker je že sama dejavnost podjetja naravnana k družbeni odgovornosti in ker je to moralno zaželeno v družbi ter se usmeritve družbene odgovornosti čutijo dolžni upoštevati. Tisti, ki so se opredelili, da ne delujejo družbeno odgovorno, pa so kot glavni razlog navedli, da imajo druge prioritete. Pred samo izvedbo sem predvideval, da bom z raziskavo ugotovil, da bo del menedžerjev in podjetij takih, ki veliko svojega časa in truda namenjajo družbeni odgovornosti, saj družbeno odgovornost jemljejo kot del strategije, notranje organiziranosti in razvoja. Na drugi strani pa sem pričakoval menedžerje in podjetja, ki se premalo zavedajo, da lahko z družbeno odgovornim delovanjem izboljšajo delovno organizacijo, povečajo učinkovitost ter ugled podjetja. Raziskava je pokazala izredno velik odstotek tistih, ki se zavedajo pomena družbene odgovornosti tako za njihovo podjetje kot za širši vpliv na okolje in ljudi ter nizek odstotek tistih, kjer družbeno odgovorno delovanje ni prednostna naloga. Pridobljeni podatki tako kažejo, da se družbena odgovornost v Sloveniji širi in jo podjetja že vključujejo v samo strategijo delovanja ter se zavedajo njene pomembnosti, vse več pa je tudi menedžerjev, ki v družbeno odgovornem delovanju vidijo prednosti in ga znajo tudi uspešno tržiti.

9 PREVERITEV HIPOTEZ

V magistrski nalogi sem si zastavil 5 hipotez. 4 hipoteze sem raziskoval s pomočjo anketnega vprašalnika, 1 hipotezo pa sem raziskoval s študijem domače in tuje literature z recenzijo.

Hipoteza 1: Družbeno odgovorna podjetja zaposlenim zagotavljajo zdravo in spodbudno delovno okolje ter redno poravnavaajo finančne obveznosti do zaposlenih (plača, socialni prispevki, zdravstveno zavarovanje itd.)

Prvo hipotezo sem preverjal s pomočjo anketnega vprašalnika in sicer so se morali menedžerji na 5-stopenjski lestvici (1-»sploh se ne strinjam« do 5-»popolnoma se strinjam«) opredeliti do dveh trditev: »Zaposlenim zagotavljamo zdravo in spodbudno delovno okolje« ter »Redno poravnavaamo finančne obveznosti do zaposlenih (plača, socialni prispevki, zdravstveno zavarovanje idr.)«

Prvi del hipoteze oz. prvo trditev je potrdilo 89,1 % menedžerjev, 10,9 % menedžerjev se do nje ni opredelilo, nihče pa do nje ni izrazil nestrinjanja. Drugi del hipoteze oz. drugo trditev pa je potrdilo 97,3 % menedžerjev, 1,8 % se do nje ni opredelilo, 0,9 % menedžerjev pa se z njo ni strinjalo. Hipotezo lahko zaradi visokega odstotka tistih, ki se s trditvama strinjajo in tako potrjujejo, da družbeno odgovorna podjetja zagotavljajo zdravo in spodbudno okolje ter poravnavaajo finančne obveznosti do zaposlenih, potrdim.

Zdravo in spodbudno okolje vsakemu zaposlenemu pomeni največ. Če se zaposleni počutijo dobro na delovnem mestu in je za njihovo zdravje ter varnost pri delu dobro poskrbljeno, se bodo počutili dobro, začutili bodo večjo pripadnost, rezultat tega pa bodo bolj produktivni delavci. Redno poravnavanje finančne obveznosti do zaposlenih je v današnjih kriznih časih dodatna motivacija za zaposlene. Kajti če bodo zaposleni dobivali plačo na obljubljen datum v mesecu, bodo na prvem mestu zadovoljni, zaupanje v podjetje pa bo stabilnejše.

Hipoteza 2: Menedžerji zaposlene aktivno vključujejo v preoblikovanje koncepta podjetja.

Tudi drugo hipotezo sem preverjal s pomočjo anketnega vprašalnika, na katerem so se morali menedžerji opredeliti do trditve »Zaposlene aktivno vključujemo v preoblikovanje koncepta podjetja«.

67,3 % menedžerjev se je s tem strinjalo, 19,1 % se jih do trditve ni opredelilo, 13,6 % menedžerjev pa se s tem ni strinjalo. Ker je več kot polovica vseh menedžerjev odgovorila, da zaposlene aktivno vključujejo v preoblikovanje koncepta podjetja, hipotezo

lahko potrdim. Vseeno pa pri tej hipotezi ostaja visok odstotek tistih, ki so bili neopredeljeni ali pa se s tem niso strinjali, kar ne gre zanemariti.

Zanimivo bi bilo izvedeti kakšen je obseg vključevanja zaposlenih v preoblikovanje koncepta ter katere delavce v to vključujejo. Poraja se vprašanje ali podjetja v ta proces vključujejo le vodilne delavce ali tudi delavce na nižjih položajih, vendar bi bilo to potrebno dodatno raziskati.

Hipoteza 3: Družbeno odgovorna podjetja potrošnikom zagotavljajo varnost svojih proizvodov ter jih pri oglaševanju le-teh ne zavajajo.

Varnost proizvodov in nezavajanje je za potrošnika eden ključnih dejavnikov, da podjetju zaupajo ter ostajajo zvesti njihovim proizvodom oz. storitvam. Tega se zavedajo tudi menedžerji, zato delajo v smeri, da ohranijo potrošnika kot najbolj pomemben člen v svoji verigi. Hipoteza, da družbeno odgovorna podjetja potrošnikom zagotavljajo varnost svojih proizvodov ter jih pri oglaševanju le-teh ne zavajajo, je bila preverljiva z dvema trditvama. Menedžerji so se do njiju opredelili na 5-stopenjski lestvici in tako izrazili strinjanje oz. nestrinjanje z njo. Obe trditvi so enotno, 100 %, potrdili. Zato lahko hipotezo v celoti potrdim. Glede na to, da so vsi anketiranci izrazili strinjanje s trditvijo, je to zelo spodbuden podatek. V dobi interneta smo ljudje postali dobro informirani o izdelkih, zato si podjetja ne morejo privoščiti morebitnih škandalov zaradi zavajanja svojih potrošnikov.

Hipoteza 4: Družbeno odgovorna podjetja skrbijo za zmanjševanje onesnaženja (zraka, vode itd.) ter recikliranje odpadkov.

S tem da družbeno odgovorna podjetja skrbijo za zmanjševanje onesnaženja (zraka, vode idr.) ter recikliranje odpadkov, se strinja 90,9 % vprašanih menedžerjev. 9,1 % se jih do trditve ni opredelilo, nihče izmed njih pa ni izrazil nestrinjanja s trditvijo. Iz odgovorov lahko sklepam, da okoljsko ozaveščenost menedžerji povezujejo z družbeno odgovornim delovanjem in se strinjajo, da je to eden glavnih vidikov družbeno odgovornega delovanja, zato lahko hipotezo potrdim. Pred samo raziskavo sem predvideval, da se na tem področju v Sloveniji stvari sicer izboljšujejo, vendar po zaslugi posameznih podjetij, ki jim je to prioriteta, širše gledano pa slovensko gospodarstvo ne daje občutka, da je to vodilo vsem. Zato so rezultati zelo spodbudni za ohranjanje okolja zanamcem.

Hipoteza 5: Tako Evropska unija kot tudi Slovenija spodbujata razvoj družbene odgovornosti.

Hipotezo 5 sem preverjal s preučevanjem domače in tuje literature na temo družbene odgovornosti, iz katere sem želel izluščiti bistvene podatke o družbeno odgovornem delovanju na ravni Slovenije in Evropske unije.

V Evropski unije se že od začetka devetdesetih let spodbuja družbeno odgovorno delovanje (ustanovitve CSR Europe). V letu 2000 si je Evropska unija v Lizbonski strategiji

začrtala nov strateški cilj, da bo do leta 2010 postala najbolj konkurenčno, dinamično ter na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, hkrati pa je pozvala družbe v državah članicah Evropske unije, da vključijo načela družbene odgovornosti v svoje poslovanje. V letu 2011 je Evropska komisija objavila dokument Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij: Obnovljena strategija Evropske unije za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011–14, ki zajema 8 področij, s katerimi spodbuja krepitev družbene odgovornosti danes in v prihodnosti. Rečem lahko, da je Evropska komisija prevzela vodilno vlogo pri širjenju družbene odgovornosti, saj se zaveda, da je to eden od najboljših načinov dviga konkurenčnosti podjetij ter pogoj za trajnostno rast.

Ukrepe za krepitev družbene odgovornosti v Sloveniji od nas zahteva tudi OECD, vendar so v preteklih letih aktivnosti za razvoj družbene odgovornosti organizirale oz. izvajale predvsem nevladne organizacije oz. civilna družba. Organizirajo različne mednarodne konference na to temo, nudijo podporo podjetjem, ki se odločajo za družbeno odgovorno ravnanje ter jih tudi nagrajujejo. Formalno pa je v okviru vladnih organizacij v letu 2005 začela delovati Nacionalna medresorska delovna skupina za razvoj družbene odgovornosti, ki pa večje vloge pri razvoju družbene odgovornosti še ni imela.

Zaradi velikega spodbujanja na ravni Evropske unije, prav tako pa s pomočjo civilne družbe tudi v Sloveniji, družbena odgovornost pridobiva na pomenu, zato lahko hipotezo potrdim, z zadržkom do opravljenega dela državnih organov v Sloveniji na področju družbene odgovornosti.

10 PRISPEVEK RAZISKOVANJA K STROKI IN ZNANOSTI

Z magistrskim delom, v katerem sem tako teoretično kot raziskovalno preučil področje družbene odgovornosti v Sloveniji in na ravni Evropske unije, želim prispevati k stroki z opozorilom, da je lahko podjetje kljub krizi v gospodarstvu z uvajanjem in doslednim izvajanjem družbeno odgovornega delovanja uspešno in si lahko na ta način celo pomaga, da obstane.

Vodilne v podjetjih oz. gospodarstvu ter Sloveniji nasploh želim opomniti, da za obstoj podjetij in njihovo uspešno rast v času gospodarske krize ni vedno nujno le varčevanje in zategovanje pasu, temveč zavedanje, da se lahko s spremembo mišljenja, postavljanjem novih prednostnih nalog ter prilagoditvijo situacije, uspešno vodi podjetje tudi v časih, ki gospodarstvu niso naklonjeni. Raziskava med podjetji, ki so bila v večini izbrana iz lestvice najboljših zaposlovalcev in 100 najhitreje rastočih podjetij v letu 2012 nam kaže zelo jasno sliko, da so podjetja, ki se zavedajo pomena in delujejo družbeno odgovorno, dolgoročno učinkovitejša ter uspešnejša.

Največji prispevek k stroki in znanosti je tako ozaveščanje vseh ljudi, da družbeno odgovorno delovanje menedžerjev in podjetij ni le kaprica peščice podjetij, temveč novo gibanje, ki prodira v vse več držav in podjetij zato tudi javnost družbeno odgovorno delovanje od menedžerjev in podjetij že nekako pričakuje.

Stroka bi morala primere dobre prakse, ki jih v Sloveniji ne primanjkuje postaviti kot zgled in jim pomagati pri promociji, primere slabe prakse oz. družbeno neodgovornega delovanja pa ne le preganjati, temveč tudi obsoditi.

11 UPORABNOST REZULTATOV RAZISKOVANJA

Rezultati raziskave lahko služijo kot osnova pri vzpostavitvi formalnih okvirjev družbene odgovornosti, saj prikazujejo visoko stopnjo razširjenosti družbene odgovornosti v Sloveniji in kažejo, da pridobiva na pomenu tako za menedžerje v podjetjih kot tudi za zaposlene in širšo okolico, zato se čedalje bolj čuti potreba po urejanju tega področja s strani države.

Podjetjem, ki še ne delujejo družbeno odgovorno, lahko rezultati raziskovanja služijo kot smernice, kaj je dobro vključiti v strategijo podjetja, da bo to delovalo družbeno odgovorno in bilo posledično tudi dolgoročno uspešnejše.

Izsledke raziskave pa se lahko uporabi tudi za nadaljnje raziskovanje na področju družbene odgovornosti v Sloveniji ter izvedbi mednarodnih primerjav, predvsem na ravni Evropske unije.

12 ZAKLJUČEK

Ko govorimo o družbeni odgovornosti, govorimo o koristi za podjetje samo in vse njegove deležnike. Enotnega pogleda na družbeno odgovornost ni, že od samega začetka pa se najbolj povezuje s podjetji oz. delovanjem podjetij. Kasneje so jo začeli povezovati tudi z drugimi področji, saj gre pri družbeno odgovornem delovanju za obveznost človeštva, da uresničuje skupne cilje. Pri tem so pomembni predvsem lastniki podjetij in menedžerji, ki morajo skrbeti za dobro tako podjetja kot tudi okolja, v katerem delujejo.

Metode dela, uporabljene v teoretičnem delu magistrskega dela, temeljijo na strokovni poglobitvi in proučevanju teoretičnih izhodišč ter opisovanju in razlaganju posameznih pojmov, povezanih z družbeno odgovornostjo. Uporabljeni sta analitična in komparativna (primerjalna) metoda, s študijem domače in tuje literature, virov, prispevkov in člankov.

V začetnih poglavjih se teoretični del zaradi pomembnosti menedžerjev za razvoj družbene odgovornosti nanaša na koncept menedžmenta, njegovo opredelitev, definicije, zgodovino, temeljne funkcije ter stile. Podrobno se dotakne koncepta vodenja; definicije, zgodovine ter stilov vodenja. Pojma menedžment in vodenje sta v tesni povezavi tako z menedžerjem kot tudi z družbeno odgovornostjo; pri menedžmentu gre za usmerjanje podjetja in nadziranje menedžmenta z namenom doseganja izidov s strani lastnikov podjetja oziroma tistih, ki imajo oblast nad podjetjem, medtem ko vodenje pomeni nekaj drugega. Vodje so velikokrat postavljeni pred dilemami kot so: na kakšen način voditi organizacijo, da bo bodo dobili želene učinke, delovati pa morajo v obeh časovnih okvirjih, saj so odgovorni za sedanjost in prihodnost. Menedžer je tisti, ki si bo izbral način vodenja ter izvajal prednostne naloge podjetja.

Drugi del teoretičnega dela pa se nanaša na družbeno odgovornost. Problemi sodobnega sveta, v katerem so naravne, ekonomske in socialne krize pogost pojav, nas spodbujajo k družbeno odgovornemu delovanju na vseh področjih – tako v odnosu do soljudi kot tudi v odnosu do okolja. Zato sem v poglavjih, namenjenih družbeni odgovornosti, opisal pojem družbene odgovornosti ter področja, na katerih lahko delujemo družbeno odgovorno, nadaljeval pa s predstavitvijo vrst družbene odgovornosti in njenih standardov. Podrobneje sem se posvetil tudi uvajanju družbene odgovornosti v podjetja. V sodobnem času je družbeno odgovorno delovanje podjetij s strani potrošnika zaželeno, vendar pa podjetja niso zakonsko obvezana k takemu delovanju. Ali se bodo za to odločila, je odvisno od njih samih.

Razvoj družbene odgovornosti v Evropski uniji gre pripisati predvsem Evropski komisiji, ki organe Evropske unije ter širšo javnost ozavešča o pomembnosti družbeno odgovornega delovanja. Postavlja smernice družbene odgovornosti, izpostavlja primere dobre prakse ter vse spodbuja k uresničevanju dolgoročnega cilja – postati družbeno odgovorna skupnost. Komisija zato nudi podporo različnim interesnim skupinam, sodelovanje z

državami članicami Evropske unije, skrbi za obveščanje potrošnikov in transparentnost, spodbuja raziskave ter izobraževanje na področju družbene odgovornosti ter globalno spodbuja mednarodne razsežnosti družbene odgovornosti podjetij.

Slovenija se že več let vključuje v akcije za družbeno odgovornost v Evropski uniji, k čemur jo spodbuja oz. od nje zahteva tudi OECD. Različne civilne družbe, kot so npr. Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO), Slovensko društvo za odnose z javnostmi (PRSS) in Mreža za družbeno odgovornost Slovenije, organizirajo različne dogodke v povezavi z družbeno odgovornostjo, strokovnjaki se dodatno izobražujejo in raziskujejo na temo družbene odgovornosti itd. Kljub temu, da hitrost razvoja ter širjenje družbene odgovornosti v Sloveniji ni v sorazmerju s hitrostjo širjenja v Evropski uniji, saj za njo zaostajamo, pa se spodbude za razvoj družbene odgovornosti kažejo tako na ravni Evropske unije kot tudi na ravni Slovenije. Zato sem lahko na podlagi ugotovitev potrdil hipotezo 5, ki se je glasila »*Tako Evropska unija kot tudi Slovenija spodbujata razvoj družbene odgovornosti.*«

Da bo družbena odgovornost v Sloveniji le še pridobivala na pomenu, je pomemben vsak posameznik. Kot sem že omenil, pa imajo veliko vlogo pri tem predvsem podjetja in menedžerji. Zato sem se v nadaljevanju teoretičnega dela osredotočil na (ne)odgovorno delovanje menedžerjev v Sloveniji – na pomembnost njihovega delovanja na zaposlene, okolje ter širšo skupnost, v kolikor gre za večje podjetje. Izpostavil sem predvsem pomen družbeno odgovornega delovanja menedžerjev v času gospodarske krize, pri kateri so prav menedžerji eden ključnih dejavnikov za uspeh ali propad podjetja, kar vpliva na ožjo ali širšo skupnost. Iz preučevane literature je razvidno, da se tudi menedžerji sami strinjajo, da je v času gospodarske krize družbena odgovornost smiselni cilj, saj izboljšuje delovno klimo in motivacijo zaposlenih, krepi poslovno strategijo, predstavlja konkurenčno prednost podjetja, gradi na povezanosti med deležniki, predstavlja določeno stopnjo varnosti za investitorja ter podjetja spodbuja k transparentnosti. Podjetja in menedžerji lahko tako v času gospodarske krize ne le povečajo konkurenčno prednost in utrjujejo blagovno znamko temveč prispevajo k reševanju okoljskih in družbenih problemov ter s tem pomagajo pri ustvarjanju trajnostne družbe kar pa lahko predstavlja tudi ključ za izstop iz začaranega kroga gospodarske krize.

Družbena odgovornost je bila do sedaj v Sloveniji bolj skromno raziskana. Raziskav je bilo sicer kar nekaj, vendar so se nanašale predvsem na družbeno odgovornost na splošno ali pa le na konkretno podjetje. V empiričnem delu magistrskega dela sem zato prikazal poglobljen pogled na družbeno odgovorno delovanje več slovenskih podjetij in menedžerjev in ugotavljal, kolikšen delež slovenskih podjetij in menedžerjev se zaveda pomembnosti družbeno odgovornega delovanja ter v kolikšni meri koncept družbene odgovornosti že vključujejo v svoje delo.

Analiza raziskave je pokazala spodbudne ugotovitve na področju družbene odgovornosti v Sloveniji. Raziskava je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil sestavljen

iz petih sklopov vprašanj in so se nanašali na pojem družbene odgovornosti, na področja družbeno odgovornega delovanja, na ovire, zaradi katerih se podjetja ne odločajo za družbeno odgovorno delovanje ter na družbeno odgovorno delovanje menedžerjev samih in na njihova mnenja o (ne)pomembnosti družbene odgovornosti.

Spletna anketa, ki je bila izdelana na spletnem portalu 1KA in je bila anonimna, je bila poslana na elektronske naslove menedžerjev, zaposlenih v podjetjih, ki so uvrščena med 100 najboljših zaposlovalcev ali med najhitreje rastoča podjetja v Sloveniji ter ostalim, katerim so anketni vprašalnik posredovali znanci. Anketni vprašalnik je v celoti izpolnilo 110 menedžerjev. Na podlagi prvega sklopa je bilo ugotovljeno, da gre večinoma za moške, ki so se najpogosteje uvrstili v starostno skupino od 25 do 46 let, z najpogosteje dokončano univerzitetno izobrazbo ali bolonjskim magisterijem.

Anketirani menedžerji so v drugem sklopu anketnega vprašalnika s pojmom družbene odgovornosti najpogosteje povezali področja, povezana z odnosom do zaposlenih ter okoljsko ozaveščenostjo, manj pogosto pa s konkretnimi področji, ki se nanašajo na družbeno odgovorno delovanje, kot je npr. varčno ravnanje z energenti, papirjem idr.

V tretjem sklopu, v katerem so se menedžerji opredelili do trditev, povezanih z različnimi področji družbene odgovornosti (odnos do zaposlenih, odnos do potrošnikov in poslovnih partnerjev, odnos do lastnikov, odnos do lokalne skupnosti in odnos do ohranjanja okolja) so pri vseh sklopih z odgovori nakazali, da se jim zdijo vsa področja pomembna, saj je bil pri vseh trditvah višjih odstotek tistih, ki so se s trditvijo strinjali, kot tistih, ki so bili do nje neopredeljeni ali pa se z njo niso strinjali.

Analiza četrtega sklopa anketnega vprašalnika je pokazala, da se anketirani menedžerji v večini strinjajo z vsemi ovirami, ki so bile navedene kot morebitni razlog, da se podjetja ne odločajo za družbeno odgovorno delovanje. Ravno ta sklop lahko služi kot opomnik pri odpravljanju najpogostejših težav, da bi se podjetja v še večji meri odločala za družbeno odgovorno delovanje.

V petem sklopu pa so prikazana mnenja anketiranih menedžerjev o (ne)pomembnosti družbene odgovornosti. Odgovori prikazujejo, da se veliki večini družbeno odgovorno delovanje zdi pomembno in da že sedaj delujejo družbeno odgovorno po svojih zmožnostih.

Hipoteze 1 - 4, ki so se nanašale na zagotavljanje zdravega in spodbudnega delovnega okolja zaposlenim in redno poravnavanje finančnih obveznosti do zaposlenih (plača, socialni prispevki, zdravstveno zavarovanje idr.), na aktivno vključevanje zaposlenih v preoblikovanje koncepta podjetja, zagotavljanje varnosti proizvodov oz. storitev in nezavajanje pri oglaševanju le-teh ter skrb za zmanjševanje onesnaženja (zraka, vode idr.) in recikliranje odpadkov, so potrjene.

Podrobnejši izsledki raziskave so predstavljeni v poglavju *Doseženi rezultati raziskave*, zatem pa so preverjene hipoteze ter opisan prispevek rezultatov k stroki in znanosti in uporabnost rezultatov, ki se nanaša predvsem na možnost nadaljnjega raziskovanja ter pomembnost družbene odgovornosti kot ključni dejavnik za izhod iz gospodarske krize. Družbeno odgovorno ravnanje podjetij ne predstavlja rešitve vseh problemov, s katerimi se soočamo v sodobnem svetu. Vendar lahko prispeva k številnim ciljem, ki so v dobrobit družbe in okolice, kot so bolj integrirani trgi dela ter višja raven socialne vključenosti, izboljšave v javnem zdravstvu, razvoj delovnih spretnosti, vseživljenjskega učenja in zaposljivosti, razumnejši porabi naravnih virov in zmanjšanju onesnaženja, večje spoštovanje človekovih pravic ter zmanjševanje neenakosti med prebivalstvom in državami.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Bedeian G., Arhur (1993). *Management*. 3rd ed. The Dryden Press, Chicago.
- Black J., Stewart, Lyman W., Porter (2000). *Management: meeting new challenges*. Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- Blair M., Gerard (2013). *The Human Factor*. Privzeto 20. 5. 2013 iz: <http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/Management/art6.html>.
- Blanchard, Kenneth, Zigarmi, Patricia, Zigarmi, Drea (1995). *Vodenje in enominutni vodja*. Založba Taxus, Ljubljana.
- Brajša, Pavao (1983). *Vodenje kot medosebni proces : (odnosna psihodinamika vodénja)*. Univerzum, Ljubljana.
- Brajša, Pavao (1995). *Sedem skrivnosti uspešne šole*. DOBA, Maribor.
- Cameron S., Kim, Quinn E., Robert (1998). *Diagnosing and changing organizational culture : based on The competing values framework*. Reading [etc.] : Addison-Wesley : an imprint of Addison Wesley Longman.
- Carroll B., Archie, Buchholtz K., Ann (2000). *Business & society : ethics and stakeholder management*. South-Western College, Cincinnati (Ohio).
- Carroll B., Archie, Buchholtz K., Ann (2006). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Thomson/South-Western College, Mason (Ohio).
- Certo C., Samuel (1986). *Principles of modern management : functions and systems*. WCB, Dubuque, Iowa.
- Certo C., Samuel (1997). *Modern management : diversity, quality, ethics, and the global environment*. 7th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Cranwell-Ward, Jane, Bacon, Andrea (2002). *Inspiring leadership : staying afloat in turbulent times*. Thomson, London.
- Daft, L., Richard, Marcic, Dorothy (2001). *Understanding management*. Harcourt College Publishers, Fort Worth.
- Dessler, Gary (2001). *Management : leading people and organizations in the 21st century*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Dimovski, Vlado (2000). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Drašček, Matej (2006). *Konceptualna analiza teorij družbene odgovornosti podjetja*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Drevenšek, Mojca (2004). *Obljube niso dovolj : odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Gospodarski vestnik. Letn. 53, št. 43, str. 49.
- Drucker Ferdinand, Peter (2001). *The essential Drucker / selections from the management works of Peter F. Drucker*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- DuBrin J., Andrew (2000). *The active manager : how to plan, organize, lead and control your way to success*. Thomson Learning, London.

- Duh, Mojca (1999). *Razvojne posebnosti družinskega podjetja : doktorska disertacija*. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- ECQA (2012). *ECQA Social Responsibility Manager*. ECQA SRM Training Material Committee, Krems.
- Friedl, Andrej (2004). *Odgovornost do družbe. Korporativna družbena odgovornost kot del poslovne vizije poslovnega podjetja*. Privzeto 5. 6. 2013 iz: http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/trzne_storitve/knjigarna_gzs/glas_gospodarstva/arhiv/letnik_2004/16283.
- Gemmill, Evans, John, David (1987). *Moral philosophy and contemporary problems*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Goleman, Daniel, Boyatzis E., Richard, McKee, Annie (2002). *Prvinsko vodenje : spoznajmo moč čustvene inteligence*. GV Založba, Ljubljana.
- Golob, Urša, Podnar, Klement (2003). *Družbena odgovornost podjetij – pobožna želja ali tržna realnost*. Industrijska demokracija. Letn. 7, številka 1 (januar 2003), str. 3-5.
- Golob, Urša, Podnar, Klement (2003a). *Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetij*. Industrijska demokracija. Letn. 7, številka 2 (2003), str. 7-9.
- Grgič, Maja (2011). *Družbena odgovornost podjetij povečuje konkurenčnost in dobiček*. Privzeto 22. 7. 2013 iz: <http://www.delo.si/clanek/147806>.
- Hickman R., Craig (1992). *Mind of a manager, soul of a leader*. Wiley, New York.
- Higgins M., James (1991). *The management challenge : an introduction to management*. Macmillan, New York.
- Hočevar, Marko, Jaklič, Marko, Zagoršek, Hugo (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja-akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Gospodarski Vestnik, Ljubljana.
- Hooper, Alan, Potter R., John (2000). *Intelligent leadership : creating the habit of excellence*. Random House Business Books, London.
- Hrast Anita (2008). *Slovenija postaja vse bolj aktivna na področju družbene odgovornosti podjetij*. Privzeto 3. 6. 2013 iz: http://www.gzs.si/slo/storitve/poslovne_informacije/infopika/druzbena_odgovornost_podjetij/dop_zapovecanje_konkurencnosti/clanki_in_drugi_referencni_materiali/31513.
- Hrast, Anita, Knez-Riedl, Jožica (2006). *Družbeno odgovorno ravnanje podjetij mora biti inovativno*. Delo FT. Št. 7, 2006, str. 18-19.
- Hrast, Anita, Mladič, Mirjana (2009). *Letos nacionalna nagrada*. Privzeto 11. 7. 2013 iz: <http://www.revijakapital.com/kapital/naslovnatema.php?idclanka=6500>.
- Hrast, Anita, Mulej, Matjaž (2008). *Razvoj družbene odgovornosti v Sloveniji 2004 – 2008 in aktivnosti inštituta IRDO*. V: Anita Hrast in Matjaž Mulej (ur.): *Mednarodna konferenca družbena odgovornost in izzivi časa 2008. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: zbornik povzetkov prispevkov* (elektronsko gradivo). IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Maribor.
- Hudej, Franc, Zidarn, Janja (2000). *Odločitveni modeli*. Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Novo mesto.
- Jaklič, Marko (1996). *Družbeno odgovorno poslovanje in poslovna etika*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

- Kavčič, Bogdan (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Kets de Vries, Manfred F. R., Florent-Treacy, Elizabeth (2000). *Veliki vodje: Richard Branson, Percy Barnevik in David Simon*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Kinderman, Daniel (2013). *Corporate Social responsibility in the EU, 1993-2013: Institutional Ambiguity, Economic Crises, Business Legitimacy and Bureaucratic Politics*. Privzeto 12. 7. 2013 iz: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1111/jcms.12021/pdf>.
- Knez-Riedl, Jožica (2002). Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij. V: Rebernik, Miroslav, Knez-Riedl, Jožica, Močnik, Dijana, Širec, Karin, Rus, Matej, Krošlin, Tadej, Tominc, Polona: *Slovenski podjetniški observatorij 2002. Del 2*. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor. Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Maribor, str. 91-112.
- Kotter P., John (1988). *The Leadership Factor*. The Free Press, New York; Collier Macmillan, London.
- Kovač, Jure, Mayer, Janez, Jesenko, Manca (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Moderna organizacija, Kranj.
- Kralj, Janko (1999). Temelji managementa in naloge managerjev (2., popr. izd.) Visoka šola za management, Koper.
- Kralj, Janko (2003). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Visoka šola za management, Koper.
- Lahovnik, Matej (2008). *Družbena odgovornost kot dejavnik korporacijskega upravljanja podjetij v Sloveniji*. Privzeto 13. 6. 2013 iz: http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&cad=rja&sqi=2&ved=0CC0QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.dlib.si%2Fstream%2FURN%3ANBN%3ASI%3ADOC-UFVT128Z%2F34c40c96-2f3e-4964-959d-d77f8a1f8cc6%2FPDF&ei=Pq7_UdyGLcbVtAafj4GYBQ&usg=AFQjCNH7IZBjuG7r2oDN1nDvd-J3IS3yzA&sig2=ThDTJ75DTDgwz1Zb9SYUaQ&bvm=bv.50165853,d.Yms.
- Lipičnik, Bogdan (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Lipičnik, Bogdan (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. 4. natis. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Lipičnik, Bogdan (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Lipovec, Filip (1987). *Razvita teorija organizacije : (splošna teorija organizacije združb)*. Obzorja, Maribor.
- McAlister Thorne, Debbie, Ferrell, O. C, Ferrell, Linda (2003). *Business and society : a strategic approach to corporate citizenship*. Houghton Mifflin Company, New York; Boston.
- Mesner-Andolšek, Dana (1995). *Organizacijska kultura*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Možina, Stane (1994). *Osnove vodenja*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Možina, Stane (1999). *Obvladovanje sprememb v organizaciji*. Neprofitni management. Letn. 2, št. 1/2 (sept. 1999), str. 5-9.
- Možina, Stane, Kavčič, Bogdan, Tavčar I., Mitja, Pučko, Danijel, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan, Gričar, Jože, Repovž, Leon, Vizjak, Andrej, Vahčič, Aleš, Rus, Veljko, Bohinc, Rado (1994). *Management*. Didakta, Radovljica.

- Možina, Stane, Bernik, Jurij, Merkač, Marjana, Svetic, Aleša (2000). *Osnove managementa*. Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož.
- Možina, Stane, Kavčič, Bogdan, Tavčar I., Mitja, Pučko, Danijel, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan, Gričar, Jože, Glas, Miroslav, Kralj, Janko, Tekavčič, Metka, Dimovski, Vlado, Kovač, Bogomir (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Didakta, Radovljica.
- Nordström A., Kjell, Ridderstråle, Jonas (2001). *Ta nori posel : ko zaigra talent, kapital pleše*. GV Založba, Ljubljana.
- Pahor, Nives (2007). *Družbena odgovornost je tudi poslovno koristna*. Privzeto 15. 7. 2013 iz: <http://www.podjetnik.si/clanek/dru%C5%BEbena-odgovornost-je-tudi-poslovno-koristna-20071309#>.
- Petkovšek, Jana (2009). *Brez družbene odgovornosti gremo v samomor*. Privzeto 20. 7. 2013 iz: www.dnevnik.si/poslovni/zaposl/1042294261.
- Petkovšek, Jana (2009a). *Vsak naj najprej do sebe*. Privzeto 20. 7. 2013 iz: www.dnevnik.si/zaposl/1042279685.
- Penger, Sandra (2001). *Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja : magistrsko delo*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Podnar, Klement, Golob, Urša (2002). *Socialna ekonomija in družbena odgovornost : alternativni globalni anarhiji neoliberalizma*. Teorija in praksa: družboslovna revija. Let. 39, št. 6 (november/december 2002), str. 952-969).
- Polajnar, Dani (2004). *Odgovorni imajo prednost : koncept družbene odgovornosti podjetij*. Gospodarski vestnik. Letn. 53, št. 43 (11. - 17. okt. 2004), str. 48.
- Porter E., Michael, Kramer R., Mark (2006). *Strategy and society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Privzeto 2. 6. 2013 iz: <http://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility/ar/1>.
- Rebernik, Miroslav, Knez-Riedl, Jožica, Močnik, Dijana, Širec Rantaša, Karin, Rus, Matej, Krošlin, Tadej (2002). *Rezultati raziskave Slovenski podjetniški observatorij 2002 2. del*. Privzeto 19. 6. 2013 iz: <http://www.epfip.uni-mb.si/raziskovanje/slovenski-podjetniski-observatorij/spo-monografije/>.
- Rejc Buhovac, Adriana (2004). *Balanced scorecard : kritična ocena z vidika družbene odgovornosti*. Prispevek na konferenci. Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij, str. 503-517.
- Rozman, Rudi (2000). *Razmerje med znanostjo o organizaciji in vedo o ravnateljevanju*. Organizacija. Letn. 33, št. 7 (sep. 2000), str. 453-456.
- Rozman, Rudi (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Rozman, Rudi, Kovač, Jure, Koletnik, Franc (1993). *Management*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Sadler, Phillip (1997). *Leadership*. Kogan Page, London.
- Schemerhorn R., John, Chappel S., David (2000). *Introducing Management*. J. Wiley, New York.
- Slapničar, Sergeja (2005). *Kako poročati o družbeni odgovornosti : obveščate zainteresirano javnost ali odvrčate pozornost od problemov?* Manager. Št. 1 (jan. 2005), str. 44-47.

- Staehle, Wolfgang (1999). *Management : eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. Franz Vahlen, München.
- Širca Trunk, Nada, Tavčar I., Mitja (2000). *Management nepridobitnih organizacij*. 2. natis. Visoka šola za management, Koper.
- Štebih, Manja (2009). *Družbena odgovornost, priložnost za podjetja in pogoj za uravnoteženo družbo*. Privzeto 8. 7. 2013 iz: <http://www.academia.si/druzbena-odgovornost-priloznost-za-podjetja-in-pogoj-za-uravnotezeno-druzbo/2>.
- Štoka Debevec, Meta (2007). Aktualne novosti na področju družbene odgovornosti v Sloveniji in EU. V: Anita Hrast, Matjaž Mulej in Jožica Knez-Riedl (ur.): *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2007. Vloga menedžerjev pri razvoju družbene odgovornosti v pridobitnih in nepridobitnih organizacijah: zbornik prispevkov (elektronsko gradivo)*. IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Maribor.
- Štoka Debevec, Meta (2008). Pregled dogajanj na področju družbene odgovornosti v Evropski uniji. V: Anita Hrast in Matjaž Mulej (ur.): *Mednarodna konferenca družbene odgovornosti in izzivi časa 2008. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: zbornik povzetkov prispevkov (elektronsko gradivo)*. IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Maribor.
- Šugman, Rajko, Bednarik, Jakob, Kolarič, Borut (2002). *Športni menedžment*. Fakulteta za šport: Inštitut za šport, Ljubljana.
- Tavčar I., Mitja (1997). *Razsežnosti strateškega managementa*. Visoka šola za management, Koper.
- Tóth, Gergely (2008). *Resnično odgovorno podjetje : netrajnostni razvoj, orodja družbene odgovornosti podjetij, boljši strateški pristop*. GV Založba, Ljubljana.
- Vezjak, Blanka (2002). *Trajnostni razvoj podjetja*. Revizor. Letn. 13, št. 4-5 (2002), str. 41-69.
- Vila, Antun (1994). *Organizacija in organiziranje*. Moderna organizacija, Kranj.
- Vila, Antun (1995). *Družbena odgovornost podjetja*. Organizacija. Letn. 28, št. 4 (1995), str. 217-220.
- Vozel, Mojca (2005). *Smernice GRI: Kako se lotiti trajnostnega poročila: Finančno poročilo ima eno javnost, trajnostno veliko*. Privzeto 20. 6. 2013 iz: <http://www.finance.si/138998/Smernice-GRI-Kako-se-lotiti-trajnostnega-poro%C4%8Dila-Finan%C4%8Dno-poro%C4%8Dilo-ima-eno-javnost-trajnostno-veliko>.
- Vrana, Toni (2006). *Družbena odgovornost med deklarativnostjo in prakso*. Privzeto 19. 7. 2013 iz: http://content.epnet.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pdf19_22/pdf/2006/LUR/01Jun06/22119601.pdf?T=P&P=AN&K=22119601&EbscoContent=dGJyMMvI7ESepM4v%2BvIOLCmr0ueprdSsq64SbeWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGssEuwrK5KuePfgeyx%2BEu3q64A&D=sih.
- Watts, Phil, Holme, Lord (1999). *Meeting changing Expectations—Corporate Social Responsibility*. Privzeto 19. 6. 2013 iz: <http://www.wbcsd.org/home.aspx>.
- Zupan, Nada, Kaše, Robert, Črnigoj, Matjaž, Poljaković, Sandra, Tomažin, Vesna, Umberger, Tim (2005). *Značilnosti in razlike v organizacijski kulturi podjetij v skupini Helios: primer Helios, Color in Zvezda Helios*. Globalno gospodarstvo in kulturna različnosti. Str. 327-348.

- Žucer Šefman, Barbara (2006). Družbena odgovornost podjetja. V: Natalija Postružnik, Karidia Toure Zagrajšek (ur.): *Evolucija komuniciranja – od posredovanja do povezovanja: zbornik 10. slovenske konference o odnosih z javnostmi*. Slovensko društvo za odnose z javnostmi. Ljubljana, str. 8-9.
- Yukl A., Gary (1998). *Leadership in organizations*. Prentice-Hall International, London.

VIRI

- AccountAbility (2013). The AA1000 Standards. Privzeto 9. 7. 2013 iz: <http://www.accountability.org/standards/>.
- ACS Registrars (2013). *What is ISO 14001?* Privzeto 9. 7. 2013 iz: <http://www.acsregistrars.com/iso14001.asp>.
- Agencija Republike Slovenije za okolje (2013). *Kaj pomeni EMAS*. Privzeto 9. 7. 2013 iz: <http://www.arso.gov.si/o%20agenciji/okoljski%20znaki/EMAS/EMAS.html>.
- Ba.Pa (2013). *Izhod iz krize je družbena odgovornost*. Privzeto 15. 7. 2013 iz: <http://m.delo.si/clanek/251063>.
- BusinessEurope (2013). *Mission and Priorities*. Privzeto 31. 7. 2013 iz: <http://www.buiness europe.eu/content/default.asp?PageID=582>.
- Business and Society (2002). *Business and Society: Making a positive and responsible contribution*. Privzeto 12. 5. 2013 iz: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:HxP69fLrvzQJ:www.iccwbo.org/Data/Policies/2004/Nine-practical-steps-to-responsible-business/+Business+and+Society:+Making+a+positive+and+responsible+contribution,+2002&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=si>.
- Commission of the European Communities (2001). *Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, 366 final, Brussels*. Privzeto 8. 7. 2013 iz: http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf.
- Commission of the European Communities (2006). *Implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility*. Privzeto 8. 7. 2013 iz: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:EN:PDF>.
- Communication Concerning Corporate Social Responsibility (2002): *A Business Contribution to Sustainable Development*. Privzeto 8. 7. 2013 iz: http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_en.htm.
- *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, The European economic and social committee and the Committee of the regions* (2011). Privzeto 8. 7. 2013 iz: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:SL:PDF>.
- *CSR Europe (2006). A European Roadmap for Business Towards sustainable and competitive enterprise*. Privzeto 8. 7. 2013 iz: <http://www.jussempower.org/Resources/Corporate%20Activity/csreurope.html>.

- CSR Europe (2013). Our Mision. Privzeto 31. 7. 2013 iz: <http://www.csreurope.org/our-mission>.
- Družbena odgovornost podjetja (2013). *Družbena odgovornost podjetja in evropski strateški dokumenti*. Privzeto 11. 7. 2013 iz: http://www.stajerskagz.si/modul_print.php?page=99.
- GRI (2013). *What is GRI?* Privzeto 9. 7. 2013 iz: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>.
- ISO (2013). *ISO 26000 - Social responsibility*. Privzeto 10. 7. 2013 iz: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>.
- JPŠ (2012). *Lestvica najhitreje rastočih slovenskih delodajalcev*. Privzeto 27. 5. 2013 iz: <http://www.dnevnik.si/clanek/1042487073>.
- Mendarodna trgovinska zbornica ICC (2002). *Business in Society: Making a positive and responsible contribution*. Privzeto 10. 5. 2013 iz: <http://www.iccwbo.org/products-and-services/trade-facilitation/9-steps-to-responsible-business-conduct/>.
- OECD (2011). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. Privzeto 10. 7. 2013 iz: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/oecdguidelinesformultinationalenterprises.htm>.
- Poročilo o spremljanju strategije za trajnostni razvoj Evropske unije iz leta 2009 (2009). Privzeto 8. 7. 2013 iz: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/865-SL/SL/865-SL-SL.PDF.
- Poslovni svet (2013). *Profil slovenskega menedžerja*. Privzeto 11. 7. 2013 iz: <http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/profil-slovenskega-menedzerja>.
- SAAS (2003). *Social Accountability Accreditation Services*. Privzeto 9. 7. 2013 iz: <http://www.saasaccreditation.org/certSA8000.htm>.
- Slovensko društvo za odnose z javnostmi (2012). *Horus*. Privzeto 11. 7. 2013 iz: <http://www.piar.si/nagrade/horus/>.
- ŠGZ (2003). *Štajersko Gospodarska zbornica*. Privzeto 20. 6. 2013 iz: <http://www.stajerskagz.si/?id=165>.
- The Institute for Management Excellence. *Management styles (2013)*. Privzeto 15. 5. 2013 iz: <http://www.itstime.com/oct96.htm>.
- United Nations Global Compact (2013). *What is the UN Global Compact?* Privzeto 9. 7. 2013 iz: <http://www.unglobalcompact.org/index.html>.
- Zlata nit (2012). *Celoten seznam najboljših zaposlovalcev v letu 2012*. Privzeto 27. 5. 2013 iz: <http://zlatanit.dnevnik.si/sl/Novice/543/Celoten+seznam+najbolj%C5%A1ih+zaposlovalcev+v+v+letu+2012>.

PRILOGE

PRILOGA 1: TABELARIČNI PRIKAZ REZULTATOV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

1 Demografski podatki

Tabela 1: Spol

Spol anketirancev	Število anketirancev	Odstotek (%)
Moški	86	78,2
Ženska	24	21,8
Skupaj	110	100,0

Tabela 2: Starost

Starost anketirancev	Število anketirancev	Odstotek (%)
do 25 let	0	0,0
od 26 do 35 let	38	34,5
od 36 do 45 let	35	31,8
od 46 do 55 let	25	22,7
nad 56 let	12	10,9
Skupaj	110	100,0

Tabela 3: Najvišja stopnja dosežene formalne izobrazbe

Izobrazba anketirancev	Število anketirancev	Odstotek (%)
Osnovna šola ali manj	0	0,0
Poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola)	0	0,0
Štiriletna srednja šola	9	8,2
Višja šola	7	6,4
Visoka šola - prva stopnja	28	25,5
Univerzitetna izobrazba ali bolonjski magisterij	51	46,4
Znanstveni magisterij ali doktorat	15	13,6
Skupaj	110	100,0

2 Kaj se najpogosteje razume pod pojmom družbena odgovornost

Tabela 4: Kaj razumete pod pojmom družbena odgovornost?

Družbeno odgovorno delovanje	Število odgovorov
Zmanjševanje porabe elektrike s skrbnim ugašanjem luči in računalnikov	12
Racionalnejša raba papirja pri poslovanju	15
Skrbno ločevanje odpadkov v podjetju	19
Prizadevnost podjetja za trajnostno naravnano podjetje – okoljska ozaveščenost	78
Zagotavljanje dela ranljivejšim skupinam ljudi (invalidi, starejši ljudje idr.)	45
Dobrodelno udejstvovanje podjetja	39
Redno plačevanje davkov državi	54
Redno plačevanje socialnih in zdravstvenih prispevkov zaposlenim	86
Redno izplačevanje plač zaposlenim	81
Zagotavljanje zdravega delovnega okolja za zaposlene	89
Drugo	2

3 Področja družbeno odgovornega delovanja

ODNOS DO ZAPOSLENIH

Tabela 5: Trudimo se za vedno večjo pripadnost zaposlenih podjetju

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	103	93,6
Do trditve so neopredeljeni	7	6,4
S trditvijo se ne strinjajo	0	0,0
Skupaj	110	100,0

Tabela 6: Do zaposlenih imamo spoštljiv odnos

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	105	95,5
Do trditve so neopredeljeni	5	4,5
S trditvijo se ne strinjajo	0	0,0
Skupaj	110	100,0

Tabela 7: Trudimo se za čim boljšo komunikacijo med zaposlenimi

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	103	93,6
Do trditve so neopredeljeni	7	6,4
S trditvijo se ne strinjajo	0	0,0
Skupaj	110	100,0

Tabela 8: Zaposlene aktivno vključujemo v preoblikovanje koncepta podjetja

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	74	67,3
Do trditve so neopredeljeni	21	19,1
S trditvijo se ne strinjajo	15	13,6
Skupaj	110	100,0

Tabela 9: Zaposlenim zagotavljamo zdravo in spodbudno delovno okolje

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	98	89,1
Do trditve so neopredeljeni	12	10,9
S trditvijo se ne strinjajo	0	0,0
Skupaj	110	100,0

Tabela 10: V podjetju spoštujemo človekove pravice

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	102	92,7
Do trditve so neopredeljeni	8	7,3
S trditvijo se ne strinjajo	0	0,0
Skupaj	110	100,0

Tabela 11: Zaposlenim zagotavljamo možnosti za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje na delovnem mestu

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	94	85,5
Do trditve so neopredeljeni	8	7,3
S trditvijo se ne strinjajo	8	7,3
Skupaj	110	100,0

Tabela 12: O pomembnosti družbeno odgovornega delovanja ozaveščamo vse zaposlene

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	52	47,3
Do trditve so neopredeljeni	45	40,9
S trditvijo se ne strinjajo	13	11,8
Skupaj	110	100,0

Tabela 13: Redno poravnavamo finančne obveznosti do zaposlenih (plača, socialni prispevki, zdravstveno zavarovanje idr.)

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	107	97,3
Do trditve so neopredeljeni	2	1,8
S trditvijo se ne strinjajo	1	0,9
Skupaj	110	100,0

Tabela 14: Zaposlenim zagotavljamo pogoje za družbeno aktivnost

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	90	81,8
Do trditve so neopredeljeni	13	11,8
S trditvijo se ne strinjajo	7	6,4
Skupaj	110	100,0

ODNOS DO LASTNIKOV**Tabela 15: Lastnike podjetja sproti obveščamo o aktualnih dogajanjih v podjetju**

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	104	94,5
Do trditve so neopredeljeni	6	5,5
S trditvijo se ne strinjajo	0	0,0
Skupaj	110	100,0

Tabela 16: Skupaj z lastniki snujemo načrte za dobičkonosno rast podjetja

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	87	79,1
Do trditve so neopredeljeni	15	13,6
S trditvijo se ne strinjajo	8	7,3
Skupaj	110	100,0

Tabela 17: Pri svojem delovanju upoštevamo želje lastnikov podjetja glede povečevanja poslovne učinkovitosti podjetja

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	102	92,7
Do trditve so neopredeljeni	8	7,3
S trditvijo se ne strinjajo	0	0,0
Skupaj	110	100,0

Tabela 18: Lastniki našega podjetja so glavni pobudniki za družbeno odgovorno delovanje našega podjetja

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	65	59,1
Do trditve so neopredeljeni	19	17,3
S trditvijo se ne strinjajo	26	23,6
Skupaj	110	100,0

ODNOS DO POTROŠNIKOV IN POSLOVNIH PARTNERJEV

Tabela 19: Upoštevamo predpise o varovanju potrošnikov

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	108	98,2
Do trditve so neopredeljeni	2	1,8
S trditvijo se ne strinjajo	0	0,0
Skupaj	110	100,0

Tabela 20: Zagotavljamo varnost naših proizvodov oziroma storitev

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	110	100,0
Do trditve so neopredeljeni	0	0,0
S trditvijo se ne strinjajo	0	0,0
Skupaj	110	100,0

Tabela 21: Pri oglaševanju naših izdelkov oziroma storitev potrošnikov ne zavajamo

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	110	100,0
Do trditve so neopredeljeni	0	0,0
S trditvijo se ne strinjajo	0	0,0
Skupaj	110	100,0

Tabela 22: Redno poravnavamo obveznosti do poslovnih partnerjev

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	98	89,1
Do trditve so neopredeljeni	7	6,4
S trditvijo se ne strinjajo	5	4,5
Skupaj	110	100,0

Tabela 23: S poslovnimi partnerji gojimo poštene odnose

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	105	95,5
Do trditve so neopredeljeni	5	4,5
S trditvijo se ne strinjajo	0	0,0
Skupaj	110	100,0

ODNOS DO LOKALNE SKUPNOSTI**Tabela 24: Aktivno sodelujemo z lokalno skupnostjo**

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	77	70,0
Do trditve so neopredeljeni	16	14,5
S trditvijo se ne strinjajo	17	15,5
Skupaj	110	100,0

Tabela 25: Kot sponzorji podpiramo različne športne in kulturne prireditve

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	75	68,2
Do trditve so neopredeljeni	12	10,9
S trditvijo se ne strinjajo	23	20,9
Skupaj	110	100,0

Tabela 26: Različnim ustanovam in organizacijam prispevamo del svojega prihodka

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	79	71,8
Do trditve so neopredeljeni	11	10,0
S trditvijo se ne strinjajo	20	18,2
Skupaj	110	100,0

Tabela 27: V podjetju uporabljamo okolju prijazne tehnologije

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	93	84,5
Do trditve so neopredeljeni	16	14,5
S trditvijo se ne strinjajo	1	0,9
Skupaj	110	100,0

Tabela 28: Uporabljamo obnovljive vire energije

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	58	52,7
Do trditve so neopredeljeni	34	30,9
S trditvijo se ne strinjajo	18	16,4
Skupaj	110	100,0

ODNOS DO OHRANJANJA OKOLJA**Tabela 29: Skrbimo za zmanjševanje onesnaženja (zraka, vode idr.) ter recikliranje odpadkov**

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	100	90,9
Do trditve so neopredeljeni	10	9,1
S trditvijo se ne strinjajo	0	0,0
Skupaj	110	100,0

Tabela 30: Naši proizvodi oziroma storitve so okolju prijazni

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	91	82,7
Do trditve so neopredeljeni	19	17,3
S trditvijo se ne strinjajo	0	0,0
Skupaj	110	100,0

Tabela 31: Varčno ravnamo z energenti, papirjem idr.

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	97	88,2
Do trditve so neopredeljeni	11	10,0
S trditvijo se ne strinjajo	2	1,8
Skupaj	110	100,0

4 Kaj omejuje podjetja pri družbeno odgovornem delovanju

Tabela 32: Nezainteresiranost lastnikov podjetij do družbeno odgovornega delovanja

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	80	72,7
Do trditve so neopredeljeni	17	15,5
S trditvijo se ne strinjajo	13	11,8
Skupaj	110	100,0

Tabela 33: Pomanjkanja podpore s strani državnih organov (ugodnosti za družbeno odgovorna podjetja idr.)

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	84	76,4
Do trditve so neopredeljeni	20	18,2
S trditvijo se ne strinjajo	6	5,5
Skupaj	110	100,0

Tabela 34: Podjetja v tem delovanju ne vidijo prednosti (glede večje prepoznavnosti, morebitnega povečanja tržnega deleža idr.)

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	82	74,5
Do trditve so neopredeljeni	16	14,5
S trditvijo se ne strinjajo	12	10,9
Skupaj	110	100,0

Tabela 35: Želja po čim večji dobičkonosnosti podjetja

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	92	83,6
Do trditve so neopredeljeni	10	9,1
S trditvijo se ne strinjajo	8	7,3
Skupaj	110	100,0

Tabela 36: Neozaveščenost podjetij, da javnost pričakuje takšen pristop

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	70	63,6
Do trditve so neopredeljeni	21	19,1
S trditvijo se ne strinjajo	19	17,3
Skupaj	110	100,0

Tabela 37: Premajhna medijska pozornost za družbeno odgovorna podjetja

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	85	77,3
Do trditve so neopredeljeni	15	13,6
S trditvijo se ne strinjajo	10	9,1
Skupaj	110	100,0

Tabela 38: Vztrajanje pri že postavljenih temeljih oziroma smernicah delovanja podjetja

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	77	70,0
Do trditve so neopredeljeni	25	22,7
S trditvijo se ne strinjajo	8	7,3
Skupaj	110	100,0

Tabela 39: Odpor do uvajanja novosti v koncept delovanja podjetja

Stopnja strinjanja	Število	Odstotek (%)
S trditvijo se strinjajo	75	68,2
Do trditve so neopredeljeni	20	18,2
S trditvijo se ne strinjajo	15	13,6
Skupaj	110	100,0

5 Mnenja anketirancev o (ne)pomembnosti družbene odgovornosti

Tabela 40: Menite, da ima podjetje, ki deluje družbeno odgovorno, večji ugled v družbi?

Odgovor	Število	Odstotki (%)
Da	105	95,5
Ne	5	4,5
Skupaj	110	100,0

Tabela 41: Ali je po Vašem mnenju podjetje, ki deluje družbeno odgovorno, bolj prepoznavno v družbi?

Odgovor	Število	Odstotek (%)
Da	89	80,9
Ne	21	19,1
Skupaj	110	100,0

Tabela 42: Ali so po Vašem mnenju potrošniki bolj zvesti izdelkom oz. storitvam, ki jih ponujajo družbeno odgovorna podjetja?

Odgovor	Število	Odstotek (%)
Da	61	55,5
Ne	49	44,5
Skupaj	110	100,0

Tabela 43: Menite, da Vi delujete družbeno odgovorno?

Odgovor	Število	Odstotek (%)
Da	101	91,8
Ne	9	8,2
Skupaj	110	100,0

PRILOGA 2: ANKETNI VPRAŠALNIK

ANKETNI VPRAŠALNIK O DRUŽBENI ODGOVORNOSTI PODJETIJ IN MENEDŽERJEV

Spoštovani,

v okviru priprave magistrske naloge na Fakulteti za upravo želim raziskati družbeno odgovorno delovanje menedžerjev v Sloveniji.

Ker je Vaš čas dragocen, Vam anketa ne bo vzela več kot 10 minut časa. S sodelovanjem pa mi boste omogočili kvalitetno izvedbo raziskave, ki je ključna za moje magistrsko delo. Anonimnost podatkov je zagotovljena. Informacije, zbrane s pomočjo vprašalnika, bodo uporabljene zgolj za potrebe raziskave.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem.

Matej Gibičar

I. DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI

(z X označite ustrezno okence)

Spol	Starost	Najvišja dokončana stopnja šolske izobrazbe
moški	do 25 let	osnovnošolska izobrazba
ženski	od 26 do 35 let	srednješolska izobrazba
	od 36 do 45 let	višješolska izobrazba
	od 46 do 55 let	visokošolska ali univerzitetna izobrazba
	več kot 56 let	magisterij
		doktorat

II. KAJ RAZUMETE POD POJMOVOM DRUŽBENA ODGOVORNOST?

Z X označite največ 5 področij, ki se vam zdijo najbolj pomembna pri družbeno odgovornem delovanju podjetij.

Zagotavljanje zdravega delovnega okolja za zaposlene.	
Redno izplačevanje plač zaposlenim.	
Redno plačevanje socialnih in zdravstvenih prispevkov zaposlenim.	
Redno plačevanje davkov državi.	
Dobrodelno udejstvovanje podjetja.	
Zagotavljanje dela ranljivejšim skupinam ljudi (invalidi, starejši ljudje idr.).	
Prizadevnost podjetja za trajnostno naravnano podjetje – okoljska ozaveščenost.	
Skrbno ločevanje odpadkov v podjetju.	
Racionalnejša raba papirja pri poslovanju.	
Zmanjševanje porabe elektrike s skrbnim ugašanjem luči in računalnikov.	

III. PODROČJA DRUŽBENO ODGOVORNEGA DELOVANJA

Pred Vami so trditve, ki se nanašajo na različna področja družbeno odgovornega delovanja. Pri vsaki trditvi z **X** označite stopnjo vašega strinjanja s trditvijo.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Ne vem/se ne morem odločiti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
ODNOS DO ZAPOSLENIH					
Trudimo se za vedno večjo pripadnost zaposlenih podjetju.					
Do zaposlenih imamo spoštljiv odnos.					
Trudimo se za čim boljše komunikacijo med zaposlenimi.					
Zaposlene aktivno vključujemo v preoblikovanje koncepta podjetja.					
Zaposlenim zagotavljamo zdravo in spodbudno delovno okolje.					
V podjetju spoštujemo človekove pravice.					
Zaposlenim zagotavljamo možnosti za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje na delovnem mestu.					
O pomembnosti družbenega delovanja ozaveščamo vse zaposlene.					
Redno poravnavamo finančne obveznosti do zaposlenih (plača, socialni prispevki, zdravstveno zavarovanje idr.)					
Zaposlenim zagotavljamo pogoje za družbeno aktivnost.					
ODNOS DO LASTNIKOV					
Lastnike podjetja sproti obveščamo o aktualnih dogajanjih v podjetju.					
Skupaj z lastniki snujemo načrte za dobičkonosno rast podjetja.					
Pri svojem delovanju upoštevamo želje lastnikov podjetja glede povečevanja poslovne učinkovitosti podjetja.					
Lastniki našega podjetja so glavni pobudniki za družbeno odgovorno delovanje našega podjetja.					
ODNOS DO POTROŠNIKOV IN POSLOVNIH PARTNERJEV					
Upoštevamo predpise o varovanju potrošnikov.					
Zagotavljamo varnost naših proizvodov.					
Pri oglaševanju naših izdelkov oz. storitev potrošnikov ne zavajamo.					
Redno poravnavamo obveznosti do poslovnih partnerjev.					
S poslovnimi partnerji gojimo poštene odnose.					

ODNOS DO LOKALNE SKUPNOSTI					
Aktivno sodelujemo z lokalno skupnostjo.					
Kot sponzorji podpiramo različne športne in kulturne prireditve.					
Različnim ustanovam in organizacijam prispevamo del svojega prihodka.					
ODNOS DO OHRANJANJA OKOLJA					
V podjetju uporabljamo okolju prijazne tehnologije.					
Uporabljamo obnovljive vire energije.					
Skrbimo za zmanjševanje onesnaženja (zraka, vode idr.) ter recikliranje odpadkov.					
Naši proizvodi oz. storitve so okolju prijazni.					
Varčno ravnamo z energenti, papirjem idr.					

IV. KAJ PO VAŠEM MNENJU OMEJUJE PODJETJA PRI DRUŽBENO ODGOVORNEM DELOVANJU?

Z **X** označite stopnjo vašega strinjanja s posamezno trditvijo, ki se nanaša na morebitne ovire, zaradi katerih se menedžerji in podjetja v Sloveniji ne odločajo, da bi delovala družbeno odgovorno.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Ne vem/se ne morem odločiti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Nezainteresiranost lastnikov podjetij do družbeno odgovornega delovanja.					
Pomanjkanje podpore s strani državnih organov (ugodnosti za družbeno odgovorna podjetja idr.)					
Podjetja v tem delovanju ne vidijo prednosti (glede večje prepoznavnosti, morebitnega povečanja tržnega deleža idr.)					
Želja po čim večji dobičkonosnosti podjetja.					
Neozaveščenost podjetij, da javnost pričakuje takšen pristop.					
Premajhna medijska pozornost za družbeno odgovorna podjetja.					
Vztrajanje pri že postavljenih temeljih oz. smernicah delovanja podjetja.					
Odpor do uvajanja novosti v koncept delovanja podjetja.					

V. VAŠE MNENJE O (NE)POMEMBNOSTI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Označite ustrezen odgovor.

Ali zaposlene aktivno vključujete v preoblikovanje koncepta podjetja?

Pogosto

Redko

Nikoli

Menite, da ima podjetje, ki deluje družbeno odgovorno, večji ugled v družbi?

Da

Ne

Ali je po Vašem mnenju podjetje, ki deluje družbeno odgovorno, bolj prepoznavno v družbi?

Da

Ne

Ali so po Vašem mnenju potrošniki bolj zvesti izdelkom oz. storitvam, ki jih ponujajo družbeno odgovorna podjetja?

Da

Ne

Menite, da Vi delujete družbeno odgovorno? Zakaj?
