

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

PETER KOVAČ VUJASINOVIĆ

**Povezanost zaznav eksterne usmerjenega
družbeno odgovornega ravnanja
podjetja in spremenljivk zaposlenih**

Magistrsko delo

Mentor: izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2018

Zahvala

Zahvalil bi se mentorici za vso strokovno pomoč in prijaznost, Katji in podjetju HILL International za sodelovanje, družini, da so me trpeli, Donu za številne sprehode, Leu za strokovne komentarje, Luki za uvid v širšo sliko ter Nini za številne spodbude.

Izvleček

Raziskave družbeno odgovornega ravnanja na ravni posameznika v preteklih letih hitro naraščajo. Kljub naraščanju količine literature pa vseeno obstaja še precej neraziskanih področij. V magistrski nalogi smo preverjali, ali zaznave zaposlenih o družbeno odgovornem ravnanju podjetja, v katerem so zaposleni, pomagajo pojasniti in napovedati spremenljivke, kot so delovna zavzetost, občutek osmišljenosti dela, usklajenost vrednot zaposlenih in podjetja ter namero o zapustitvi podjetja. Ugotovili smo, da se zaznano družbeno odgovorno ravnanje, usmerjeno izven podjetja, pomembno povezuje z vsemi naštetimi spremenljivkami. Najmočnejše je bilo povezano z usklajenostjo vrednot posameznika in podjetja ter je pojasnilo 56 % variance usklajenosti vrednot med zaposlenimi in podjetjem. Zaznana družbena odgovornost podjetja, usmerjena izven podjetja, se je najšibkeje povezovala z delovno zavzetostjo in namero o zapustitvi podjetja ter je pri obema spremenljivkama pojasnila 27 % variance. Magistrska naloga prispeva k razumevanju področja družbene odgovornosti podjetij s preučevanjem odnosov med zaznavami eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetij ter namero o zapustitvi delovnega mesta, osmišljenostjo dela, usklajenosti vrednot zaposlenih in podjetja ter delovno zavzetostjo.

Ključne besede: organizacije, družbena odgovornost, zaposleni, stališča zaposlenih, delovna zavzetost

Perceived external corporate social responsible behaviour and employees outcomes

Abstract

Research on corporate social responsibility at the individual level is rapidly increasing in the recent years. However, in spite of the increase of literature in the field there are many unexplored areas. This master's thesis explores whether the perception of employees of the socially responsible behavior of the company in which they are employed, explains a certain proportion of employee engagement, employees sense of job purpose, the value alignment between them and the company, and their intention to leave the company. The effects of perceptions of corporate social responsible behavior directed outside the company were examined and it was found that it significantly correlates with all of the above mentioned variables. The perception of corporate socially responsible behaviors were most strongly associated with the value alignment between the individual and the company, explaining as much as 56 % of the variance. Perceived corporate socially responsible behaviour directed outside the company explained the least variance with the variables of intention to leave the company and the work engagement, namely 27 % of variance. This study contributes to the literature with a more detailed examination of the perceptions of the externally oriented corporate socially responsible behaviors in relation to various employee outcomes mentioned before.

Keywords: organizations, social responsibility, employees, employee attitudes, employee engagement

KAZALO VSEBINE

Družbeno odgovorno ravnanje podjetij	5
Analiza družbeno odgovornega ravnanja podjetij na ravni institucij.....	5
Analiza družbeno odgovornega ravnanja podjetij na ravni podjetja	6
Analiza družbeno odgovornega ravnanja podjetja na ravni posameznika	7
Integracija pristopov analize družbeno odgovornega ravnanja podjetij	7
Družbeno odgovorno ravnanje podjetja glede na smer delovanja.....	8
Interno družbeno odgovorno ravnanje podjetja	8
Eksterno družbeno odgovorno ravnanje podjetja	8
Zaznavanje družbeno odgovornega ravnanja podjetja s strani zaposlenih	9
Zavzetost zaposlenih	11
Različne definicije zavzetosti zaposlenih.....	11
Pristop zadovoljitve potreb	11
Pristop k delovni zavzetosti kot nasprotju izgorelosti.....	11
Večdimenzionalni pristop k zavzetosti	11
Pristop zadovoljstva-zavzetosti	12
Teoretični okvirji zavzetosti na delovnem mestu.....	12
Pristop zadovoljitve potreb	12
Model delovnih zahtev in virov	12
Model socialne izmenjave	13
Merjenje zavzetosti	13
Družbeno odgovorno ravnanje in delovna zavzetost.....	14
Vplivi delovne zavzetosti	14
Vpliv delovne zavzetosti na podjetja.....	14
Vpliv delovne zavzetosti na zaposlene	14
Potreba po dopolnitvi tradicionalnih teorij motivacije na delovnem mestu	16
Osmišljenost dela v kontekstu delovnega mesta	16
Usklajenost vrednot med zaposlenimi in podjetjem	17
Družbeno odgovorno ravnanje podjetja in namera o zapustitvi delovnega mesta	18
Oblikovanje strategij družbeno odgovornega ravnanja podjetij	18
Namen raziskave	20
Metoda	21
Postopek zbiranja podatkov	21

Postopek obdelave podatkov	21
Udeleženci	22
Pripomočki	23
Vprašalnik zaznavanja eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja.....	23
Vprašalnik osmišljenosti dela	23
Vprašalnik usklajenosti posameznikovih in organizacijskih vrednot.....	23
Vprašalnik delovne zavzetosti	24
Vprašalnik namere o zapustitvi delovnega mesta.....	24
Rezultati	25
Razprava	27
Povezanost zaznanega eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja z osmišljenostjo dela	27
Povezanost zaznanega eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja z usklajenostjo vrednot	28
Povezanost zaznanega eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja in namere o zapustitvi delovnega mesta	29
Povezanost zaznanega eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja z delovno zavzetostjo	30
Splošna interpretacija.....	31
Omejitve raziskave	33
Nadaljnje možnosti raziskovanja	34
Zaključki	35
Reference.....	36
Priloge.....	50
Izjava o avtorstvu.....	53

Družbeno odgovorno ravnanje podjetij

Znanstveno raziskovanje, kot ga poznamo danes, obstaja že več kot stoletje, vendar je bilo v tem času relativno malo pozornosti usmerjene na področje vpliva širšega konteksta podjetij na zaposlene (Morgeson, Dierdorff in Hmurovic, 2010). Kontekst raziskovanja družbeno odgovornega ravnanja podjetij je le eno izmed teh področij, vendar začetki področja sežejo že skoraj stoletje nazaj (npr.: Berle, 1931; Bowen, 1953; Carroll, 1999; Frederick, 1960). Kljub dolgi tradiciji pa področje pesti podobna problematika kot mnoga druga področja v družboslovni znanosti, in sicer množica različnih definicij ter pojmovanj samega koncepta ter razdrobljenost raziskav. Aguinis in Glavas (2012) sta se lotila obširnega sistematičnega pregleda družbeno odgovornega ravnanja podjetij in v ta namen pregledala skoraj 700 člankov, knjig ipd. Poudarila sta, da se v raziskavah uporabljajo različne definicije ter teoretični okvirji za opisovanje istega koncepta. Vsekakor nista prva avtorja, ki sta poudarila omenjeno problematiko področja, saj so že mnogi pred njima poudarili ta problem (npr. Carroll, 1999; Carrol in Shabana, 2010; Lee, 2008; Pelozo, 2009; Peterson, 2004; Waddock, 2004). Eden izmed večjih prispevkov njunega dela pa je, da sta na podlagi obširne analize sintetizirala pristope raziskovanja družbeno odgovornega ravnanja podjetij. Ugotovila sta namreč, da lahko raziskave na tem področju klasificirata v štiri pristope raziskovanja družbeno odgovornega ravnanja podjetij, ki so naslednji: raven institucij, podjetij, posameznika in kombinacija več pristopov. Aguinis in Glavas (2012) sta ugotovila, da je do leta 2012 kar 90 % literature na področju družbeno odgovornega ravnanja podjetij, ustvarjene v zadnjem stoletju, pristopilo k raziskovanju področja na ravni institucij ali podjetij. Pristop na mikro ravni oz. na ravni posameznika je obsegal zanemarljiv delež, tako da sta pozvala k dodatnemu raziskovanju tega koncepta na ravni posameznika. Avtorja sta prav tako poudarila, da je potrebno začeti bolj prepletati oz. integrirati različne pristope raziskovanja ter podrobneje raziskati mehanizme, na podlagi katerih družbeno odgovorno ravnanje podjetij pravzaprav deluje. V naslednjih štirih letih je bil odziv akademskega sveta precejšen, saj je Glavas (2016) v svojem ponovnem pregledu literature ugotovil, da je med letoma 2012 in 2016 nastalo dvakrat več literature družbeno odgovornega ravnanja podjetij na mikro ravni, kot jo je nastalo v stotih letih pred njuno raziskavo leta 2012. Od takrat število raziskav na tem področju strmo narašča. Tudi ta magistrska naloga je nastala kot eden izmed odgovorov na številne pozive po dodatnem raziskovanju področja. V nadaljevanju so zaradi boljšega razumevanja na kratko predstavljeni štirje zgoraj omenjeni pristopi k preučevanju področja.

Analiza družbeno odgovornega ravnanja podjetij na ravni institucij

Literatura, ki obravnava družbeno odgovorno ravnanje podjetij v povezavi z vplivi, ki prihajajo izven podjetja, se imenuje pristop na ravni institucij. Koncept raziskovanja organizacijskih pojavov na ravni institucij je razvil Scott (1995), ki je razvrstil zunanje vplive na podjetja v tri sisteme: regulativne, normativne in kulturno-kognitivne. Vsa podjetja delujejo znotraj teh sistemov, vendar se njihov kontekst spreminja glede na kraj in čas obstoja podjetja (Scott, 1995). Regulativni vplivi se nanašajo na vse pritiske, ki podjetju narekujejo način delovanja, kot so pravni sistemi in zakonodaja (Palthe, 2014; Scott, 1995). V primeru, ko ali če podjetje ne ravna v skladu s temi zakoni, politikami ali pravili, je lahko pravno upravičeno sankcionirano. Normativni vplivi se nanašajo na vplive, ki niso opredeljeni

s pravnimi zakoni, ampak so utemeljeni z vrednotami in normami družbe v katerem podjetje deluje (Palthe, 2014; Scott, 1995). Normativni vplivi na podlagi vrednot izpostavijo področja oz. cilje, ki bi jih podjetje želelo doseči, z normami pa začrta družbeno sprejemljive načine doseganja teh ciljev (Blake in David, 1964, Palthe, 2014). V primeru, ko podjetje ne ravna v skladu s temi pritiski, je lahko neformalno sankcionirano s pritiski potrošnikov, poslovnih partnerjev ipd. Kulturno-kognitivni sistemi se nanašajo na kognitivne sheme oz. simbolične sisteme, ki jih posamezniki v določeni družbi delijo in obstajajo zunaj posameznega člana družbe (Palthe, 2014). Kulturno določene kognitivne sheme naj bi bile pravzaprav tiste, ki ustvarjajo socialno resničnost. Socialna resničnost se nanaša na vse kulturne vzorce, ki podpirajo oz. vzdržujejo kulturno-kognitivne sheme, kot so simbolno razlaganje določenih pojavov, vzdrževanje ritualov, vzorce verjetja, skripte vedenj v določenih situacijah ipd. (Jepperson in Swindler, 1994). Institucije zagotavljajo tako spodbude, smernice in vire za vedenje, kot tudi prepovedi in omejitve ukrepanja (Palthe, 2014).

Teme raziskav znotraj tega pristopa se nanašajo predvsem na raziskovanje povezanosti družbeno odgovornega ravnanja podjetij in ugleda podjetja (Waddock in Graves, 1997a), zvestobe potrošnikov (Maignan, Ferrell in Hult, 1999), pritiska aktivističnih skupin (den Hond in Bakker, 2007), gospodarske rasti (Campbell, 2007), medijskih pritiskov (Weaver, Treviño, in Cochran, 1999a, 1999b), splošnih pričakovanj javnosti (Grunig, 1979) ter predpisov oz. skladnosti z zakonodajo (Fineman in Clarke, 1996). V ta pristop sodi tudi raziskovanje mehanizmov, preko katerih odgovorno ravnanje podjetij deluje in spremenljivk, ki vplivajo na odnose, kot so npr. kontekst držav (Arya in Zhang, 2009), vrsta industrije (Waddock in Graves, 1997a, 1997b), rast industrije (Russo in Fouts, 1997), izpostavljenost problematike, ki se neposredno tiče podjetja (Jiang in Bansal, 2003) in zunanje nagrade (Klassen in McLaughlin, 1996). To področje obravnava vse vplive, ki prihajajo izven podjetja (Scott, 1995). Do leta 2012 je bilo kar 33 % vseh raziskav na temo družbeno odgovornega ravnanja podjetij obravnavano z vidika institucij (Aguinis in Glavas, 2012).

Analiza družbeno odgovornega ravnanja podjetij na ravni podjetja

V ta pristop se uvrščajo raziskave, ki se osredotočajo na podjetje kot celoto in interne spodbude znotraj podjetja. Pristop vključuje skupine posameznikov, npr. vodstvo, upravo, oddelke ipd., vendar le takrat, ko mehanizmi temeljijo na makro procesih na področju strategij, ne na individualnih procesih (Aguinis in Glavas, 2012). Do leta 2012 je bilo kar 57 % vseh raziskav s področja družbeno odgovornega ravnanja narejenih na ravni podjetja (Aguinis in Glavas, 2012).

Teme raziskovanja družbeno odgovornega ravnanja na ravni podjetij so povezanost družbeno odgovornega ravnanja podjetij s kakovostjo produktov (Johnson in Greening, 1999), učinkovitostjo podjetja (Sharma in Vredenburg, 1998), dobičkonosnostjo podjetja (Arya in Zhang, 2009), raznolikostjo zaposlenih, razlikami glede na spol in etnično pripadnost (Johnson in Greening, 1999) ter mehanizmi, ki na našete odnose vplivajo. Nekateri izmed ugotovljenih mehanizmov vpliva so vidnost podjetja (Fry, Keim in Meiners, 1982), velikost podjetja (Brammer, Pavelin in Porter, 2009; Godfrey, Merrill in Hansen, 2009), investicije v oddelek razvoja (Strike idr, 2006) ter zadolženost in razpoložljivi viri podjetja (Waddock in Graves, 1997a, 1997b).

Analiza družbeno odgovornega ravnanja podjetja na ravni posameznika

Do leta 2012 je samo 4 % literature raziskovalo delovanje družbeno odgovornega ravnanja na mikro ravni oz. na ravni posameznika in individualnih procesov (Aguinis in Glavas, 2012). Od poziva Aguinisa in Glavasa (2012) k večji osredotočenosti na doslej zanemarjene pristope raziskovanja je število raziskav na tej ravni naglo narastlo (Ditlev-Simonsen, 2015; De Roeck in Delobbe, 2012; Glavas, 2016; Glavas in Kelley, 2014; Hejjas, Miller in Scarles, 2018; Obeidat, 2016; Rupp, Shao, Thornton in Skarlicki, 2013).

Nazoren primer raziskave na ravni posameznika oz. individualnih procesov, je raziskava Carmelija, Gilata in Waldmana (2007), v kateri so ugotovili, da se zaznana družbena odgovornost podjetja, v katerem je posameznik zaposlen, močnejše povezuje z identifikacijo zaposlenih s podjetjem kot z zaznano tržno ali finančno uspešnostjo podjetja. Podobno sta ugotovila tudi Turban in Greening (1997), in sicer, da se posamezniki izven podjetja precej močnejše identificirajo s podjetji, ki jih zaznavajo kot družbeno odgovorna v svojem ravnanju.

Teme raziskovanja na ravni posameznika se nanašajo na povezanost družbeno odgovornega ravnanja podjetij s pripadnostjo podjetju (Maignan, Ferrell in Hult, 1999; Peterson, 2004), splošno privlačnostjo zaposlitve v podjetju (Greening in Turban, 2000; Turban in Greening, 1997), delovno zavzetostjo zaposlenih (Glavas 2016; Glavas in Piderit, 2009; Obeidat 2016), kakovostjo odnosov med zaposlenimi (Glavas in Piderit, 2009), ustvarjalno vpletenostjo zaposlenih (Glavas in Piderit, 2009), vedenjem v dobrobit v podjetju (Jones, 2010; Lin, Lyau, Tsai, Chen in Chiu, 2010), fluktuacijo ter produktivnostjo zaposlenih (Jones, 2010). Pomembno področje znotraj tega pristopa je tudi raziskovanje mehanizmov, ki vplivajo na odnose med družbeno odgovornim ravnanjem podjetja ter različnimi spremenljivkami. Ugotovljeni mehanizmi vpliva so npr. predanost nadrejenega etičnemu ravnanju (Muller in Kolk, 2010) in pomembnost problematike, katerega podjetja nagovarjajo v svojem družbeno odgovornem ravnanju, za zaposlenega (Bansal in Roth, 2000).

Integracija pristopov analize družbeno odgovornega ravnanja podjetij

Verjetno najplodnejše področje za nadaljnje poglobljanje razumevanja družbeno odgovornega ravnanja podjetij je kombinacija zgoraj omenjenih pristopov. Do leta 2012 se je kar 96 % literature (Aguinis in Glavas, 2012) omejilo na raziskovanje znotraj samo enega pristopa. Problematičnost področja je predvsem v tem, da le malo raziskav integrira različne teoretične okvirje in povezuje različne ravni raziskave na tem področju.

Družbeno odgovorno ravnanje podjetij se pozitivno povezuje s številnimi pojavi, merljivimi na mikro in makro ravni. Čeprav literatura v večji meri potrjuje, da družbeno odgovorno ravnanje podjetij vpliva na zaposlene, so mehanizmi delovanja v večji meri nerazumljeni (Aguilera idr. 2007; Aguinis, 2011; Lee, 2008; Pelozo, 2009). Metaanaliza Peloze (2009) je npr. izpostavila, da kot mediator družbeno odgovornega ravnanja podjetja ter finančnih prihodkov podjetja deluje zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

Družbeno odgovorno ravnanje podjetja glede na smer delovanja

Za boljše razumevanje področja družbeno odgovornega ravnanja podjetij je potrebno ločiti strategije in ukrepe podjetij glede na njihovo primarno usmerjenost. Zato so nekateri avtorji predlagali, da se ukrepi oz. strategije ločijo glede na to, ali so primarno usmerjeni izven podjetja (npr. na okolje, lokalno skupnost, širšo družbo itd.) ali na zaposlene znotraj podjetja (Longo, Mura in Bonoli, 2005; Obeidat, 2016). Določene organizacijske strategije, ukrepi in dejanja vplivajo tako na posameznike znotraj kot tudi izven podjetja, posredno ali neposredno. Primer takšne organizacijske strategije je lahko npr. skrb za lokalno okolje. Če določen delež zaposlenih prebiva v tej skupnosti, takšna organizacijska strategija posredno vpliva tudi na njih. Velja pa tudi obratno; določene strategije, ki vplivajo na zaposlene v podjetju, posredno vplivajo tudi na posameznike izven podjetja. Primer tega je lahko ta, da lahko razni ugodni pogoji dela za zaposlene vplivajo na izboljšanje ugleda in/ali blagovne znamke podjetja kot delodajalca, torej tudi na zaznave posameznikov izven podjetja. Strategije se lahko torej ločijo glede na neposredni namen, in sicer ali je ukrep primarno usmerjen znotraj (interno) ali izven (eksterno) podjetja (Longo, Mura in Bonoli, 2005; Obeidat, 2016).

Interno družbeno odgovorno ravnanje podjetja

Interno družbeno odgovorno ravnanje podjetja predstavljajo vsi organizacijski procesi, ki skušajo izboljšati psihično blagostanje zaposlenih, njihovo kakovost življenja, produktivnost ipd. Ti procesi pa lahko pozitivno delujejo na poslovanje ter dobičkonosnost celotnega podjetja (Pietersz, 2011). Ferreira in De Oliveira (2014) menita, da se interno družbeno odgovorno ravnanje podjetja nanaša na ukrepe, katerih namen je neposredno vplivati na delovno okolje na način, da izboljšajo fizično in psihično stanje zaposlenih. Longo, Mura in Bonoli (2005) so mehanizme družbeno odgovornega ravnanja znotraj podjetja razvrstili v štiri osnovne kategorije. Te kategorije so varnost na delovnem mestu, razpoložljivost ustreznih usposabljanj za kakovostno opravljanje dela, vzpostavljanje in vzdrževanje sistemov za izboljšanje pogojev dela in zadovoljstva zaposlenih ter transparentnost in pravičnost v podjetju. Ob pregledu definicij in kategorij je razvidno, da ima interno usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetij oz. njene pod-dimenzije obširno tradicijo raziskovanja (npr. Bakker in Demeroutim, 2009; Bakker, van Emmerik in Euwema, 2006; Barling, Webber in Kelloway, 1996; Britt, Thomas in Dawson, 2006; Christian idr, 2011; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter in Ng, 2001; Crawford, in sodelavci, 2010; Hackman in Oldham, 1975; Jackson, Rothmann in Van de Vijver, 2006; Rich in sodelavci, 2010; Rizzo, House in Lirtzman, 1970; Saks, 2006; Sonnentag, 2003; Glavas in Kelley, 2014; Vander Elst, Baillien, De Cuyper in De Witte, 2010).

Eksterno družbeno odgovorno ravnanje podjetja

Eksterno družbeno odgovorno ravnanje podjetja se nanaša na organizacijske ukrepe, usmerjene izven podjetja (Ferreira in De Oliveira, 2014). Pietersz (2011) pojmuje navzven usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetja kot ravnanje, ki pozitivno vpliva na lokalno skupnost, širšo družbo ter naravno okolje. Ta definicija je bila uporabljena tudi v namen te magistrske naloge.

Številni avtorji (npr. Aguinis, 2011; Elkington, 1997; Waddock, 2004) so prepričani, da bi definicija družbeno odgovornega ravnanja podjetij morala vključevati tudi odgovorno ravnanje podjetij do narave in okolja. Nekoliko starejše definicije družbeno odgovornega ravnanja podjetij te dimenzije ne vsebujejo (npr. Maignan in Ferrell, 2000; Peterson, 2004). Vse več literature vključuje tudi ta vidik (Glavas in Kelley, 2014; Pietersz, 2011) ali pa ga obravnava kot popolnoma avtonomno področje raziskovanja (Aguinis in Glavas, 2013; Rashid, Khalid in Rahman, 2015). Okoljsko odgovorno ravnanje podjetij se pozitivno povezuje s številnimi pojavi, kot je zaupanje v podjetje (Vlachos, Tsamakos, Vrechopoulos in Awamidis, 2009) ter višjo usklajenostjo vrednot med posameznikom in podjetjem (Sen in Bhattacharya, 2001). To lahko posameznikom zunaj in znotraj podjetja sporoča, da se podjetje ne osredotoča le na kratkoročni dobiček, temveč da deluje trajnostno (Glavas in Kelley, 2014).

Zaznavanje družbeno odgovornega ravnanja podjetja s strani zaposlenih

Družbeno odgovorno ravnanje podjetja vpliva na odnose in vedenja zaposlenih le v tolikšni meri, kolikor ga zaposleni zaznavajo in vrednotijo (Barnett 2007; Bhattacharya and Sen 2004; Hejjas, Miller in Scarles, 2018). Rupp in sodelavci (2006) menijo, da zaznavanje družbeno odgovornega ravnanja podjetja s strani zaposlenih deluje kot mediator med »dejanskim« družbeno odgovornim ravnanjem podjetja ter njegovim vplivom na zaposlene.

Obstajajo različne metode merjenja družbeno odgovornega ravnanja podjetja, ki pa ne dajejo popolnoma istih rezultatov (npr. ocene neodvisnih agencij, certifikati kakovosti, priznanja s strani ministrstev, ocene strokovnih revij, obseg finančne podpore filantropskim dejavnostim ipd.). Literatura, ki za merjenje stopnje družbeno odgovornega ravnanja podjetja uporablja subjektivno oceno zaposlenih v podjetju, v preteklih letih narašča (npr. Glavas, 2012; Glavas in Godwin, 2013; Glavas in Kelley, 2014; Hejjas, Miller in Scarles, 2018; Peterson, 2004). Za to so verjetno v precejšnji meri zaslužni številni pozivi akademikov po širjenju razumevanja družbeno odgovornega ravnanja podjetij na mikro ravni oz. ravni posameznika (Aguinis in Glavas, 2012; Carroll, 1999; Carroll in Shabana, 2010; Lee, 2008; Pelozo, 2009; Waddock, 2004).

Veliko študij je raziskovalo in poudarilo vplive zaznav zaposlenih na njihova vedenja, stališča in produktivnost na delovnem mestu (Bargh in Burrows, 1996; Cable in Judge, 1996; Eisenberger, Huntington, Hutchinson in Sowa, 1986; Snyder in Swann, 1978). Subjektivne zaznave imajo močan vpliv tako na preprosta kot tudi na kompleksna vedenja zaposlenih (Dijksterhuis in Knippenberg, 1998; Glavas, 2012; Rist, 1970). V preteklosti so raziskovalci preučevali številna področja subjektivnih zaznav zaposlenih, kot so. skrb podjetja za dobrobit zaposlenih (Rhoades in Eisenberger, 2002), pravičnost porazdelitve resursov v podjetju (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter in Ng, 2001), značilnosti delovnega mesta (Hackman in Oldham, 1975), zaupanje v podjetje (Mayer, Davis in Schoorman, 1995) ter podporo nadrejenega (Kottke in Sharafinski, 1988). Kot je razvidno iz zgoraj omenjenih primerov uporabe subjektivnih zaznav zaposlenih, se je v preteklosti večina raziskav osredotočala na subjektivne zaznave neposrednih vplivov, medtem ko se pri družbeno odgovornem ravnanju podjetja raziskave osredotočajo predvsem na zaznave o tem, kako podjetja delujejo navzven.

Zaznavanje podjetja, v katerem je posameznik zaposlen, je pri vsakem zaposlenem edinstveno in se lahko bolj ali manj ujema z zaznavami drugih posameznikov v podjetju.

Večja diskrepanca med zaznanim in dejanskim stanjem se praviloma dogaja v podjetjih, kjer je zavedanje o družbeno odgovornem ravnanju podjetja nizko, to pa se praviloma dogaja v podjetjih, ki svoje družbeno odgovorno ravnanje ne izpostavljajo. Lahko pride tudi do obratnega pojava, ko podjetja svoje družbeno odgovorno ravnanje zelo močno in neprenehoma izpostavljajo (Bjattacharya in Sen, 2004), v tem primeru je zaznavanje družbene odgovornosti podjetja med zaposlenimi praviloma manj raznoliko, kot v primeru nizkega poudarjanja s strani podjetja.

Zavzetost zaposlenih

Minilo je več kot četrto stoletje, odkar je Kahn (1990) definiral koncept osebne zavzetosti. Od njegove objave članka pa do danes je zanimanje za koncept vztrajno naraščalo, hkrati pa tudi število definicij, teoretičnih okvirjev zavzetosti ter inštrumentov za njeno merjenje (Macey in Schneider, 2008). V magistrski nalogi je obravnavan koncept delovne zavzetosti, obstajajo pa tudi koncepti zavzetosti prostovoljcev (Millete in Gagne, 2008), študentske zavzetosti (Cothran in Ennis, 2000) ipd. V nadaljevanju so predstavljene najpomembnejše smeri raziskovanja zavzetosti zaposlenih.

Različne definicije zavzetosti zaposlenih

Pristop zadovoljitve potreb

Kahn (1990) je definiral zavzetost na delovnem mestu kot »spajanje posameznikovega jaza v njegovo delovno vlogo« in raziskoval dejstvo, da se posamezniki razlikujejo po tem, kako globoko vpletejo »sebe« oz. svoj »osebni jaz« v svojo delovno vlogo. V stanju zavzetosti naj bi se posamezniki v svoji delovni vlogi aktivirali in fizično, kognitivno ter čustveno izražali. Zavzeti posamezniki so na delovnem mestu psihološko prisotni ter v delovanje svoje vloge prinesejo vse vidike sebe – kognitivne, čustvene in fizične. Psihološko prisotni posamezniki so pozorni, povezani, integrirani in osredotočeni na delovanje znotraj svoje vloge (Christian, Garza in Slaughter, 2011; Kahn, 1992).

Pristop k delovni zavzetosti kot nasprotju izgorelosti

Trenutno dominantna smer koncepta delovne zavzetosti opredeljuje zavzetost kot pozitivno izpopolnjujoče z delom povezano stanje, ki ga opisujejo vitalnost, predanost in vpetost v delo ter izguba občutka za čas (Schaufeli, Salanova in Gonzalez-Roma, 2002). Po tej definiciji želi zavzeti posameznik vložiti trud v delovne naloge in vztraja tudi v primeru težav. Ta pristop je nastal kot konceptualno nasprotje delovne izgorelosti (Rich, idr., 2010). Dimenzije zavzetosti so vpetost, vitalnost in predanost, ki so nastale kot antiteze dimenzijam izgorelosti, in sicer izčrpanost, cinizem ter profesionalna neučinkovitost (Schaufeli, Salanova in Gonzalez-Roma, 2002; Schaufeli, 2006; in Shuck, 2016). Dimenzija vitalnosti se nanaša na visoko raven energičnosti in mentalne odpornosti med delom. Dimenzija predanosti se nanaša na doživljanje dela kot pomembnega, smiselnega in kot izziv. Vpetost se nanaša na stanje popolne koncentracije in srečne vpletenosti v delo, čas zaposlenim ob delu mineva hitro, prav tako pa se s težavo oddaljijo od dela, v primeru ko jim ga ne uspe zaključiti (Tement, 2014).

Večdimenzionalni pristop k zavzetosti

Saks (2006) je definiral zavzetost kot »specifičen in unikaten konstrukt sestavljen iz kognitivnih, čustvenih in vedenjskih komponent, ki so povezane s posameznikovo delovno uspešnostjo«. Njegova definicija je najbolj poznana in drugačna po tem, da loči med zavzetostjo z vsebino dela ter zavzetostjo s podjetjem. Ugotovljeno je, da vidika zavzetosti med sabo zmerno močno korelirata ($r = 0,62$) (Rich idr. 2010).

Pristop zadovoljstva-zavzetosti

Najbolj znan predstavnik tega pristopa, Gallup Q12, je zaslužen za to, da se je koncept zavzetosti razširil ter postal pomemben del diskurza v gospodarskem in akademskem svetu. V akademski literaturi je koncept močno kritiziran (Fletcher in Robinson, 2014; Harter, Schmidt in Keyes, 2002; Schaufeli, 2014), saj so definicije, pristopi in mere znotraj tega okvirja (npr. Gallup Q12) razvite z namenom pomoči vodstvu pri izboljšanju delovnih mest in ne iz vidika akademskega koncepta (Schaufeli, 2014). Organizacija Gallup definira zavzetost na naslednji način: »Zavzetost zaposlenih se nanaša na posameznikovo vpletenost, zadovoljstvo in navdušenost nad delom« (Truss, Alfes, Delbridge, Shantz in Soane, 2013).

Večina smeri znotraj pristopa zadovoljstva-zavzetosti se je porodila iz potreb podjetij, definicije pa so si podobne po tem, da vključujejo in se prekrivajo z različnimi koncepti, kot so zadovoljstvo zaposlenih, kakovost delovnega okolja, pripadnost podjetju, vpletenost v delo, notranja motivacija, identifikacija s podjetjem ipd. Ti pristopi pogosto ne merijo same »izkušnje« zavzetosti, temveč dejavnike, ki nanjo vplivajo ali vedenja, ki se pojavijo kot posledica izkušnje zavzetosti. Številni avtorji opozarjajo na pomembnost kritičnega pristopa k nejasnim definicijam, še posebej ko se prekrivajo z drugimi. Ločnice med konceptom izkušnje zavzetosti, posledicami zavzetosti ter dejavniki, ki vplivajo na pojav zavzetosti naj bi bile jasno definirane (Alfes, Truss, Soane, Rees in Gatenby, 2013; 2013a; Rich, Lepine in Crawford, 2010; Saks, 2008).

Teoretični okvirji zavzetosti na delovnem mestu

Pristop zadovoljitve potreb

Kahn (1990) je analiziral dejavnike, za katere je menil, da vplivajo na to, kako globoko posamezniki vpletejo »sebe« oz. svoj »osebni jaz« v svojo delovno vlogo. Z analizo je opredelil tri psihološke pogoje, ki morajo biti pri posamezniku izpolnjeni za pojav zavzetosti. Ti pogoji so občutek psihološke varnosti, občutek smiselnosti ter dostopnost virov (Kahn, 1990). Psihološka varnost se nanaša na občutek varnega izražanja sebe, in to brez strahu pred negativnimi posledicami za posameznikovo podobo, status ali kariero. Pomembnost občutka smiselnosti na delovnem mestu so izpostavljali številni avtorji, saj naj bi ravno ta spodbujal osebno in strokovno rast ter motivacijo na delovnem mestu (Spreitzer, Kizilos in Nason, 1997; Wrzesniewski, 2003). Dostopnost virov se nanaša na prepričanje zaposlenega, da razpolaga z ustreznimi psihičnimi in fizičnimi viri, kot je npr. ocena lastne učinkovitosti (May, Gilson in Harter, 2004).

Model delovnih zahtev in virov

Model delovnih zahtev in virov predvideva, da je zavzetost posledica virov, ki na posameznika delujejo motivirajoče (Bakker in Demerouti, 2009; Taris in Schaufeli, 2016). Viri se ločijo na osebnostne ter delovne vire. Primeri osebnostnih virov so optimizem, samo-učinkovitost ter čustvena stabilnost, primeri delovnih virov pa so povratne informacije na opravljeno delo, socialna podpora sodelavcev ter nadzor nad delom (Bakker in Demerouti, 2009). Delovne zahteve se nanašajo na tiste vidike dela, ki zahtevajo kontinuiran fizični in/ali psihični napor ter so tako povezane z določenimi fiziološkimi in/ali psihološkimi stroški (Bakker in Demerouti, 2009). Delovne zahteve se lahko delijo na delovne ovire in delovne izzive. Delovne ovire zmeroma močno korelirajo z izgorelostjo, medtem ko delovne naloge, ki

jih posamezniki zaznavajo kot izziv, z izgorelostjo ne korelirajo (Broeck, De Cuyper, De Witte in Vansteenkiste, 2010).

Model socialne izmenjave

Po teoretičnem modelu socialne izmenjave se odnosi na delovnem mestu sčasoma razvijejo v odnose, ki temeljijo na obojestranskem zaupanju, zvestobi ter zavezništvu, dokler se obe strani držita pravil recipročnosti (Cropanzano in Mitchell, 2005). Ko zaposleni od svojega podjetja prejmejo določene vire (npr. pošteno plačo, priznanje za dobro opravljeno delo, priložnosti za razvoj), se počutijo dolžne odzvati se in »povrniti«¹ podjetju oz. organizaciji (Schaufeli, 2013). Saks (2006) je menil, da je zavzetost eden izmed načinov, kako zaposleni povrne podjetju njegove vloške. Po Kahnovi definiciji zavzetosti (1990) bi lahko rekli, da se zaposleni kot povračilo za prejete vire s strani podjetja počuti dolžnega globlje »vpeti«² svoj osebni jaz v vlogo na delovnem mestu (Schaufeli, 2013). V primeru, da podjetje ne nudi pričakovanih ali dogovorjenih virov, se posamezniki distancirajo od svoje vloge na delovnem mestu (Schaufeli, 2006).

Merjenje zavzetosti

Albrecht (2010) je postavil vprašanje, kako pravzaprav najbolje meriti izkušnjo oz. stanje zavzetosti na delovnem mestu, saj je v zadnjem desetletju nastalo veliko različnih možnosti merjenja zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu, ki se med seboj razlikujejo. V nadaljevanju so navedeni najpogostejše uporabljeni in najbolj priznani vprašalniki s področja:

- Vprašalnik delovne zavzetosti (*Utrecht Work Engagement Scale*; Schaufeli, Salanova in Gonzalez-Roma, 2002),
- Lestvica psihološke zavzetosti (*Psychological Engagement Scale*; May, Gilson in Harter, 2004),
- Zavzetost zaposlenih z delom in zavzetost zaposlenih s podjetjem (*Job and Organization Engagement Scale*; Saks, 2006),
- ISA-vprašalnik zavzetosti (*The Intellectual, Social, Affective Engagement Scale*; Soane, Truss, Alfes, Rees in Gatenby, 2012),
- Zavzetost zaposlenih (*Employee Engagement Scale*; Shuck, Addelson in Reio, 2016),
- Vprašalnik delovne zavzetosti (*Job Engagement Measure*; Rich, LePine in Crawford (2010).

Te vprašalnike sestavljajo različne dimenzije, v večini primerov so to kognitivna, socialna, čustvena in/ali vedenjska dimenzija (Christian in sodelavci, 2011). Stanje na področju raziskovanja zavzetosti je pravzaprav precej podobno področju družbeno odgovornega ravnanja podjetij in številnim drugim področjem. Medtem ko obstaja precej možnosti pri izbiri instrumenta, je področje polno nepovezanih teoretičnih okvirjev ter prevladuej razdrobljenost ugotovitev, kljub številnim pozivom akademskega in poslovnega sektorja k enotni definiciji zavzetosti na delovnem mestu (Albrecht, 2010; Fletcher in Robinson, 2014; Purcell, 2014; Saks in Gruman, 2014). Poskus skupne definicije, ki so jo predlagali in uporabili določeni avtorji, je: »Zavzetost zaposlenih je pozitivno z delom povezano psihološko stanje (Nimon, Shuck in Zigarmi, 2016; Parker in Griffin, 2011; Shuck, Nimon in Zigarmi, 2016; Shuck Twyford, Reio, in Shuck, 2014), ki je operacionalizirano z

intenzivnostjo in smerjo kognitivne, čustvene in vedenjske energije» (Shuck in Wollard, 2010). V magistrski nalogi je bil uporabljen Vprašalnik delovne zavzetosti (Schaufeli, Salanova in Gonzalez-Roma, 2002), saj je kljub številnim kritikam (Bakker, Oerlemans, Demerouti, Slot in Ali, 2011; Cole, Walter, Bedeian in O'Boyle, 2012; Rich idr.; 2010; Saks in Gruman, 2014; Viljevac, Cooper-Thomas in Saks, 2012; Wefald, Mills, Smith in Downey, 2012) trenutno najbolj razširjena, prevedena ter mednarodno uveljavljena mera zavzetosti.

Družbeno odgovorno ravnanje in delovna zavzetost

Raziskave o povezavi družbeno odgovornega ravnanja podjetij z zavzetostjo zaposlenih so šele v povojih, vendar obstajajo nekatere študije, ki so potrdile pozitiven odnos med tema dvema konceptoma. Glavas (2012) navaja, da družbeno odgovorno ravnanje podjetij pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih, ker zaposlenim omogoča osmišljanje lastnega dela in usklajuje vrednote zaposlenih z vrednotami podjetja. Obstaja veliko različnih vlog, ki jih posamezniki živijo izven delovnega mesta (družina, lokalna skupnost, duhovna plat itd.), vendar bolj ko delovno okolje omogoča zaposlenim prinesiti več vidikov »sebe« na delovno mesto, bolj zavzeti so ti zaposleni (Kahn, 1990; Rich in sodelavci, 2010). Posamezniki, ki vrednote usmerijo na pomoč drugim, se močnejše poistovetijo s svojim podjetjem, če to deluje družbeno odgovorno, prav tako pa se pogosteje vedejo v dobro podjetju (Evans in sodelavci, 2011).

Vplivi delovne zavzetosti

V nadaljevanju so našteti nekatere izmed konstruktov, ki se povezujejo z delovno zavzetostjo zaposlenih. Ločeni so na tiste, ki so neposredno pomembni za podjetja in tiste, ki so neposredno pomembni za zaposlene.

Vpliv delovne zavzetosti na podjetja

Nizka delovna zavzetost med zaposlenimi za podjetje pomeni več absentizma (Schaufeli, Bakker in Van Rhenen, 2009) in višjo fluktuacijo zaposlenih (Wright in Bonett, 2007), kar za podjetje pomeni dodatne stroške pri zaposlovanju in uvajanju novega kadra.

Nižja zavzetost zaposlenih otežuje dolgoročni razvoj podjetja, saj zaposleni kažejo manj inovativnih vedenj na delovnem mestu (Hakanen, Perhoniemi in Toppinen-Tanner, 2008), manj prispevajo k splošni varnosti v delovnem okolju (Hansez in Chmiel, 2010), manj pogosto se vedejo v dobrobit podjetju, pogosteje se vedejo kontraproduktivno (Shantz, Alfes, Truss in Soane, 2013) ter imajo nižji občutek pripadnosti podjetju (Hakanen, Perhoniemi in Toppinen-Tanner, 2008). Nizka zavzetost na delovnem mestu se prav tako povezuje s slabšo uspešnostjo na delovnem mestu (Schaufeli, 2014; Shantz, Alfes, Truss in Soane, 2013), povečanim številom napak pri delu (Prins, Van der Heijden, Hoekstra-Webers idr. 2009) ter slabšo prodajo na ravni posameznika (Bates, 2004) in oddelka (Schaufeli, 2014). Nižja zavzetost zaposlenih se povezuje s slabšo uspešnostjo celotnega podjetja ter dobičkonosnostjo podjetja (Hewitt, 2004; Perrin, 2005; Schaufeli, 2014).

Vpliv delovne zavzetosti na zaposlene

Višja zavzetost na delovnem mestu se povezuje z višjo uspešnostjo na delovnem mestu (Christian idr., 2011; Shantz, Alfes, Truss in Soane, 2013), boljšimi ocenami uspešnosti

s strani nadrejenih (Halbesleben in Wheeler, 2008), stranke in sodelavci pa so zadovoljnejši s kakovostjo storitev (Bates, 2004) ter z interakcijo s posameznikom (Bates, 2004).

Pozitivni vidiki zavzetosti se ne kažejo samo na delovnem mestu, temveč pride do preliva pozitivnih občutkov, doživetih na delovnem mestu, tudi v zasebno/družinsko življenje (Hakanen idr. 2011), saj so posamezniki, ki pogosteje doživljajo občutek zavzetosti na delovnem mestu, zadovoljnejši s svojim življenjem (Hakanen in Schaufeli, 2012), boljšega zdravja (Bakker, Albrecht in Leiter, 2011), doživijo manj simptomov depresivnosti in anksioznosti (Seppala, Mauno, Kinnunen, Feldt, Juuti, Tolvanen in Rusko, 2012) ter med njimi prevladuje nižja umrljivost (Chida in Steptoe, 2008).

Potreba po dopolnitvi tradicionalnih teorij motivacije na delovnem mestu

Humphrey, Nahrgang in Morgeson (2007) izpostavljajo, da se je tradicionalno raziskovanje dejavnikov pozitivnega vrednotenja dela v organizacijski psihologiji v večji meri osredotočalo na značilnosti delovnih nalog in delovnega okolja. Te značilnosti so na primer raznolikost uporabljenih veščin na delovnem mestu, pomembnost nalog, stopnja avtonomije pri delu, možnostih kariernega razvoja ipd. Čeprav je ta pristop prinesel številne pomembne ugotovitve, se je precejšen del akademskega ter poslovnega sveta na tem področju vedel, kot da je raziskovanje področja oblikovanja dela zaključeno (Humphrey, Nahrgang in Morgeson, 2007). V zadnjih letih je vse več poudarka na tem, na kakšne načine se oblikuje kontekst dela, ki ne spodbuja samo razvoja veščin, znanja in medosebnih odnosov, temveč tudi pozitivno vpliva na vrednote zaposlenih in občutek smisla oz. občutek prispevka »višjemu cilju« (Glavas in Kelley, 2014). Zaposleni na delovnem mestu vse bolj iščejo več kot samo zadovoljstvo s plačo in kariernim napredovanjem (A. Wrzesniewski, 2003). Družbeno odgovorno ravnanje podjetja je trenutno ena izmed obetavnejših možnosti, kako lahko zaposleni dosežejo globlji občutek smisla ali občutka »pozvanosti« znotraj konteksta delovnega mesta (Glavas in Kelley, 2014).

Osmišljenost dela v kontekstu delovnega mesta

Ljudje imamo potrebo po prispevanju nečemu večjemu od nas samih (Kahn, 1990; Rich in sodelavci, 2010), vendar tega občutka na delovnem mestu pogosto ne moremo zadovoljiti. Glavas in Kelley (2014) ter Rosso in sodelavci (2010) so ugotovili, da je družbeno odgovorno ravnanje podjetja obetaven način za zadovoljitev želje po prispevku »višjemu cilju« zaposlenih, ki lahko vpliva tudi na izboljšanje občutka smisla na delovnem mestu. Do podobnih ugotovitev, da zaposleni, ki delajo za podjetja, ki pozitivno prispevajo družbi, občutijo večji občutek smisla pri delu, so prišle tudi druge raziskave (npr. Beadle in Knight, 2012; Glavas in Godwin, 2013). Tudi Pratt in Ashford (2003) sta menila, da zaposleni ne najdejo smisla zgolj v svojem delu (torej raznolikosti delovnih nalog in/ali uporabljenih veščin, avtonomnosti pri delu ter možnostih razvoja), temveč tudi v pripadnosti podjetju, ki pozitivno vpliva na širšo družbo.

A. Wrzesniewski (2003) je bila podobnega mnenja in je podrobneje oblikovala model potreb zaposlenih, ki naj bi bile zadovoljene na delovnem mestu. Te potrebe so:

- potrebe dela (npr. plača, varnost na delovnem mestu, stabilnost zaposlitve),
- potrebe kariere (npr. napredovanje, možnost udejanjanja veščin/sposobnosti na delovnem mestu, občutek koristnosti),
- občutek smisla oz. poslanstva (npr. početi nekaj, kar dela svet boljši).

Biti član podjetja, ki deluje družbeno odgovorno do svoje širše okolice in ustvarja pozitiven prispevek v družbi, naj bi nagovarjalo potrebo občutka »poziva« (Glavas, 2016).

V zadnjih desetletjih so se raziskave bolj osredotočale na vplive značilnosti samega dela ter priložnosti strokovnega in kariernega napredovanja na posameznika (npr. Humphrey, Nahrgang in Morgeson, 2007; Glavas in Kelley, 2014; Rich in sodelavci, 2010), kot

pa na raziskovanje posameznikove potrebe po občutku smiselnosti dela oz. poslanstva in prispevanja k »višjemu namenu«. Možen način merjenja občutka zaposlenega, koliko prispeva k širši dobrobiti družbe, je ocena zaposlenega, kako družbeno odgovorno deluje podjetje, v katerem je zaposlen. Nekateri avtorji so že potrdili obstoj pozitivne povezanosti med družbeno odgovornim ravnanjem podjetja ter osmišljenostjo dela (Glavas, 2012), vendar v dosedanjem pregledu literature nisem zasledil študije, ki bi razlikovala med eksterno in interno usmerjenimi ukrepi družbeno odgovornega ravnanja.

Usklajenost vrednot med zaposlenimi in podjetjem

Vrednote v podjetju predstavljajo deljena prepričanja in načela, definirajo skupno usmeritev zaposlenih in predstavljajo smernice vsakodnevnega vedenja. So osnove za gradnjo vizije, poslanstva in ciljev oziroma za opredelitev same strukture podjetja (Musek Lešnik, 2008). Musek Lešnik (2008) poudarja, da imajo vrednote zaposlenih na osebni ravni močno vlogo in jih je potrebno upoštevati pri oblikovanju skupnih vrednot podjetja. Avtor opozarja, da popolne skladnosti med vrednotami podjetja in zaposlenih ni možno doseči, hkrati pa izpostavlja, da si česa takega ne bi bilo smotrno želeli. Kljub dejstvu, da lahko različnost vrednot pripelje do vrednotnih konfliktov, lahko dobro upravljane in reševanje vrednotnih napetosti služita kot povezovalni dejavnik močne organizacijske kulture in hkrati kot priložnost za učinkovitejšo nadaljnjo uporabo potencialov podjetja (Musek Lešnik, 2007).

Glavas (2016) je opozoril, da zaposleni pogosto niso uglašeni z organizacijskimi vrednotami ali vanje ne verjamejo, ker menijo, da so te vrednote zgolj birokratska formalnost in ne nekaj, kar bi podjetje dejansko živelo. Jones in sodelavci (2014) navajajo, da družbeno odgovorno ravnanje podjetij posameznikom znotraj in zunaj podjetja sporoča, da njihove organizacijske vrednote niso zgolj besede, ampak tudi dejanja. Precej literature poudarja, da se družbeno odgovorno ravnanje podjetij povezuje z večjim zaupanjem zaposlenih v organizacijske vrednote, globljo vpletenostjo v svojo delovno vlogo in večjo skladnostjo vrednot zaposlenih in podjetja (Vlachos, Epitropaki, Panagopoulos in Rapp, 2013). Evans in sodelavci (2011) so ugotovili, da bolj kot so vrednote zaposlenega usmerjene na pomoč drugim, bolj se počuti uglašena z vrednotami podjetja, ki ravna družbeno odgovorno. Usklajenost vrednot se torej nanaša na verjetje v vrednote podjetja ter uglašenost lastnih vrednot z njimi. Podjetja, ki se vedejo družbeno odgovorno, privlačijo kandidate, ki imajo podobne vrednote, s tem pa se poveča skladnost vrednot (Glavas in Godwin, 2013).

Glavas (2012) je v svoji raziskavi potrdil pozitivno povezanost družbeno odgovornega ravnanja podjetij ter občutki usklajenosti vrednot med zaposlenimi in podjetjem, vendar v svoji študiji ni razlikoval med usmeritvijo družbeno odgovornih ravnanj. Če se vrednote posameznika in podjetja ne skladajo, obstaja višja verjetnost, da bo posameznik zapustil podjetje (Rothbard, 2015). Bruhn (2008) je opredelil tri načine reševanja problema neskladnosti vrednot med posameznikom in organizacijo, in sicer da posameznik spremeni svoje vrednote in mnenja, zapusti podjetje v poskusu izogibanja kognitivni disonanci, ali da razvije različne metode spoprijemanja z diskrepanco, ki pa niso nujno konstruktivni za podjetje.

Družbeno odgovorno ravnanje podjetja in namera o zapustitvi delovnega mesta

Namera o zapustitvi delovnega mesta se obravnava kot pomembna mera občutkov zaposlenih glede svojega dela in podjetja, v katerem je zaposlen. Posamezniki, ki so zaposleni v družbeno odgovornih podjetjih, naj bi imeli boljšo samopodobo zaradi občutka pripadnosti družbeno odgovornemu podjetju, zato bi naj bila želja po zapustitvi podjetja in delovnega mesta nižja (Glavas, 2016). Več študij navaja, da se družbeno odgovorno ravnanje podjetij negativno povezuje z namero o zapustitvi delovnega mesta zaposlenih (Jones, 2010; Riketta, 2005).

Oblikovanje strategij družbeno odgovornega ravnanja podjetij

Organizacija UN Global Compact (2010) je ocenila, da je v vseh pogledih organizacijskega delovanja skoraj nemogoče biti družbeno odgovorno podjetje. Vsako podjetje namreč na določeni ravni slabo vpliva na vidik narave in/ali družbe, tudi če je to le preko poslovnega sodelovanja s podjetji, ki delujejo neodgovorno do družbe in/ali okolja. Težko je pričakovati, da bodo podjetja delovala družbeno odgovorno v vseh ozirih svojega delovanja, zato ima znanstvena sfera potencial jasno demonstrirati, kako lahko družbeno odgovorno ravnanje vpliva na številne organizacijsko zaželenne pojave, kot so npr. nižja fluktuacija, višja produktivnost zaposlenih, višja zvestoba kupcev in podobno. Znanstveni članki lahko prispevajo k učinkovitejšemu oblikovanju organizacijskih strategij družbeno odgovornega delovanja. Obstajajo določene ugotovitve na področju, kako zaposlene čim bolj pritegniti k zavzetosti na delovnem mestu, kar je na kratko opisano v nadaljevanju. Ista strategija se vsekakor ne more predpisati vsakemu podjetju, saj je ukrepe potrebno prilagoditi edinstveni situaciji podjetja in kontekstu, znotraj katerega deluje. Številni avtorji opozarjajo, da je potrebno biti pri oblikovanju ukrepov pozoren na različne dejavnike, kot so panoga delovanja podjetja (Waddock in Graves, 1997a, 1997b), velikost podjetja (Brammer, Pavelin in Porter, 2009), izpostavljenost specifične problematike, ki zadeva podjetje (Jiang in Bansal, 2003), splošna prepoznavnost podjetja (Fry, Keim in Meiners, 1982) ter razpoložljivi viri podjetja (Waddock in Graves, 1997a). Dobro oblikovana strategija družbeno odgovornega ravnanja lahko pritegne tudi aktivno nezavzete zaposlene, slabo oblikovana strategija družbeno odgovornega ravnanja podjetja pa lahko vzbudi odpor pri nekaterih zaposlenih (Glavas, 2016; Hejjas, Miller in Scarles, 2018). Podjetja lahko z upoštevanjem določenih znanstvenih dognanj povečajo verjetnost, da se bodo zaposleni zavzeto vključili v organizacijsko strategijo in da bo prišlo do prenosa pozitivnih občutkov sodelovanja v družbeno odgovornem ravnanju tudi na druga področja delovnega življenja zaposlenih ter da se bo povečal pozitiven vpliv tudi na deležnike izven podjetja (kupce, poslovne partnerje, zunanje lastnike podjetja itd.). Zaposleni se boljše odzivajo, ko lahko v ukrepih družbeno odgovornega ravnanja uporabijo svoja znanja in veščine za pomoč drugim kot pa v primerih, ko se od njih pričakuje, da bodo uporabili preproste veščine, za katere niso specializirani (Hejjas, Miller in Scarles, 2018). Če se ukrep družbeno odgovornega ravnanja podjetja povezuje s specifičnimi interesi, veščinami in znanji posameznikov, ki jih uporabljajo v prostem času, se znajo tudi aktivno nezavzeti posamezniki navdušeno pridružiti različnim družbeno odgovornim ukrepom podjetja (Hejjas, Miller in Scarles, 2018). Na aktivno nezavzete zaposlene imajo boljši vpliv ukrepi, ki vključujejo druženje izven delovnega mesta kot pa na aktivno zavzete zaposlene, avtorji pa to razlagajo s tem, da je aktivno nezavzetim

zaposlenim na tak način ponujena priložnost socializiranja, pridobivanja zaupanja sodelavcev in izboljšanja kakovosti odnosov na delovnem mestu, kar pozitivno vpliva tudi na zavzetost (Muthuri idr. 2006). Aktivno nezavzeti zaposleni se praviloma bolj odzovejo na samo vsebino aktivnosti v primerjavi z zavzetimi zaposlenimi, kar je lahko posledica tega, da zavzeti zaposleni manj kritično obravnavajo vsebino aktivnosti in sodelujejo v njih zato, ker je tako »prav« (Hejjas, Miller in Scarles, 2018). Zavzeti zaposleni se praviloma močnejše odzovejo na ukrepe družbeno odgovornega ravnanja, ki jim omogočajo strokovni napredek (Hejjas, Miller in Scarles, 2018).

Nekoliko višja možnost negativnega odziva zaposlenih je pri ukrepih, ki niso organizirani v delovnem času (Bell in Menguc, 2002). Najvišji potencial za negativen odziv pri zaposlenih predstavljajo ukrepi, kjer se zaposlene v podjetju spodbuja k prostovoljnemu prispevanju lastnega denarja (Hejjas, Miller in Scarles, 2018). Verjetnost negativnega odziva je do določene mere lahko zmanjšana s tem, da zaposlene aktivno vpletemo v izbiro dobrodelne ustanove oz. v namen zbiranja prispevkov. Za večino organizacijskih ukrepov družbeno odgovornega ravnanja velja, da so zaposleni bolj zavzeti pri ukrepih/strategijah, pri katerih imajo občutek, da je bilo njihovo mnenje upoštevano oz. obravnavano (Newton in Elliott, 2016).

Pomembna ugotovitev za oblikovalce organizacijskih strategij družbeno odgovornega ravnanja je, da se zaposleni praviloma boljše odzovejo na strategije družbeno odgovornega ravnanja, ki so vpletene v splošno strategijo delovanja podjetja (Aguinis in Glavas, 2013). Periferne strategije družbeno odgovornega ravnanja se nanašajo na ukrepe, ki so sicer dobronamerni, vendar niso povezani s splošnim namenom delovanja podjetja, globalno strategijo ali vsakodnevnimi nalogami zaposlenih. Primer takšnih ukrepov je zmanjšanje tiskanja papirja v pisarnah ali uporaba detektorjev za samodejno ugašanje luči/vode ipd., kar sicer pozitivno vpliva na nižjo porabo virov, vendar bi lahko pravzaprav katero koli podjetje prevzelo te ukrepe. Strategije družbeno odgovornega ravnanja podjetij, ki so vpletene v osnovno delovanje podjetja, se nanašajo na specifične vrednote organizacije in njen osnovni namen delovanja, pri tem pa so za reševanje problematik, ki zadevajo neposredni kontekst podjetja, uporabljene osnovne dejavnosti podjetja ter specifične organizacijske storitve, resursi, znanja in/ali tehnologija. Na ta način vsak zaposleni v podjetju oz. organizaciji že zgolj z opravljanjem svojega dela omogoča, da organizacijsko kolesje deluje in ustvarja pozitivne prispevke družbi. Dobra stran tega pristopa je, da je občutek sodelovanja v družbeno odgovornem ravnanju podjetja v tem primeru veliko bolj inkluziven, saj vsak zaposleni prispeva k obratovanju podjetja, torej vpliv družbeno odgovornega ravnanja podjetja ni omejen samo na peščico posameznikov, ki oblikujejo ali izvajajo ukrepe. Prav tako čas vpliva ni omejen zgolj na posamezne ukrepe, ker podjetje na ta način deluje v svoji osnovi (Basu in Palazzo, 2008). Prav ta inkluzivnost vseh zaposlenih pri doseganju »višjega cilja« pozitivno vpliva na višji in dlje časa trajajoč občutek smisla in usklajenost vrednot med podjetjem in zaposlenimi (Aguinis in Glavas, 2013).

Če želimo povečati verjetnost pozitivnega vpliva družbeno odgovornega ravnanja podjetja na zaposlene, je pomembno, da se v oblikovanje teh aktivnosti vključi tudi vodstvo podjetja, ki mora zagovarjati in izvajati te družbeno koristne aktivnosti. Če vodstvo vzbudi občutek zgolj branja vnaprej pripravljenega scenarija, ki ga sami ne »živijo«, se lahko med zaposlenimi ustvari negativna zaznava strategij družbeno koristnega ravnanja podjetja, zaradi česar lahko začnejo dvomiti o namenu takšnih strategij (Groves in La Rocca, 2011). S

tem ko se vodstvo udeležuje konkretnih aktivnosti, zaposlenim sporoča, da verjamejo v dober namen teh aktivnosti (Chen in Hung-Baesecke, 2014) in da ne gre samo za primer vsiljenega marketinškega trika za izboljšanje odnosov z javnostjo.

Namen raziskave

Namen magistrskega dela je bil raziskati področje zaznanega eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja in povezanosti tega z različnimi spremenljivkami zaposlenih. Spremenljivke, ki so nas v raziskavi zanimale, so delovna zavzetost, namera o zapustitvi podjetja, občutek usklajenosti vrednot zaposlenih in vrednot podjetja ter osmišljenost lastnega dela. Zaradi problemov, ki pestijo našo sedanost in se obetajo naši prihodnosti (npr. globalno segrevanje, onesnaževanje okolja, ustrezna integracija potencialno ranljivih skupin, kot so migranti, dolgotrajno brezposelni, starejši, mlajši, posamezniki z mentalnimi ali fizičnimi težavami), je smiselno podrobneje raziskati, kako lahko organizacijske aktivnosti, usmerjene na reševanje teh problematik, pozitivno vplivajo tudi na njihove zaposlene. V magistrskem delu smo obravnavali odnose med družbeno odgovornim ravnanjem podjetja in zgoraj navedenimi spremenljivkami, prav tako pa lahko magistrska naloga služi kot pregled trenutnega stanja na tem področju.

Hipoteze so bile oblikovane na podlagi predhodne literature, ki so raziskovale odnose med temi spremenljivkami na empirični ali konceptualni ravni. V ta namen smo uporabili kratko verzijo *Vprašalnika delovne zavzetosti*, prevedli *Vprašalnik o posameznikovi nameri zapustitve delovnega mesta*, razvili pa smo tudi *Vprašalnik osmišljenosti lastnega dela*, *Vprašalnik občutka usklajenosti vrednot med zaposlenimi in podjetjem* ter *Vprašalnik zaznavanja eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja*. V magistrski nalogi je bila poleg odnosov med spremenljivkami preverjena tudi zanesljivost vprašalnikov.

Naloga skuša odgovoriti na vprašanje, ali lahko posameznikovo zaznavanje družbeno odgovornega ravnanja podjetja do skupnosti in okolja, pojasni določen delež njegove delovne zavzetosti, njegovo namero o zapustitvi podjetja, njegovo osmišljenost dela ter občutek usklajenosti med njegovimi vrednotami in vrednotami podjetja.

Hipoteza 1: Zaznavanje eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja se pozitivno povezuje z osmišljenostjo dela.

Hipoteza 2: Zaznavanje eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja se pozitivno povezuje z občutkom usklajenosti vrednot zaposlenega in podjetja.

Hipoteza 3: Zaznavanje eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja se pozitivno povezuje z delovno zavzetostjo zaposlenih.

Hipoteza 4: Zaznavanje eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja se negativno povezuje z namero o zapustitvi delovnega mesta zaposlenih.

Izsledki te magistske naloge lahko prispevajo k oblikovanju številnih ukrepov v podjetju, ki lahko koristijo tako širši družbi kot tudi okolju.

Metoda

Postopek zbiranja podatkov

Podatke smo v treh slovenskih podjetjih zbirali od septembra 2017 do marca 2018. Podjetja so bila različnih velikosti in iz različnih panog. Prvo podjetje deluje v kemični industriji, v njem pa smo pridobili 317 izpolnjenih vprašalnikov. Drugo podjetje deluje v panogi energetske učinkovite avtomatizacije, v njem smo pridobili 35 izpolnjenih vprašalnikov. Tretje podjetje deluje na področju izobraževanja kadrov, v njem pa smo pridobili 18 izpolnjenih vprašalnikov. Prvi dve podjetji sta postavili relativno veliko pogojev za sodelovanje v raziskavi, saj je bilo vodstvo obeh podjetij zelo pazljivo pri tem, katera demografska vprašanja bi lahko pri zaposlenih vzbudila občutek, da raziskava ni popolnoma anonimna oz. da je iz odgovorov na določena vprašanja možno razbrati, kdo je izpolnil vprašalnik. Na zahtevo prvega podjetja ($N = 317$) smo izpustili demografsko vprašanje spola, prav tako pa smo zahtevam podjetja prilagodili vprašanja starosti, trajanja zaposlitve v podjetju ter izobrazbe. Pri vprašanjih o starosti in trajanju zaposlitve v podjetju smo na zahtevo podjetja oblikovali odgovore v obliki rangov. Udeleženci so na vprašanje starosti lahko odgovorili z obkroževanjem ustrezne številke, in sicer: 1 (18–20 let), 2 (21–30 let), 3 (31–40 let), 4 (41–50 let), 5 (51–60 let) in 6 (61–70 let). Udeleženci so na vprašanje časa trajanja zaposlitve v trenutnem podjetju lahko odgovorili z obkroževanjem ustrezne številke, in sicer: 1 (0–5 let), 2 (6–10 let), 3 (11–15 let), 4 (16–25 let) in 5 (26–45 let). Vprašanje o doseženi izobrazbi smo prav tako prilagodili, saj je podjetje želelo preprostejše odgovorne možnosti in večji občutek anonimnosti. Tako so lahko udeleženci na vprašanje stopnje zaključene izobrazbe odgovorili z 1 (osnovna šola), 2 (srednja šola) in 3 (fakulteta). Poleg omenjenih demografskih vprašanj smo preverjali tudi, ali je posameznik zaposlen na vodstvenem položaju. Drugo podjetje ($N = 35$) informacije o vodstvenem položaju ni želelo preverjati, medtem ko glede ostalih demografskih vprašanj ni imelo zadržkov. Tretje podjetje ($N = 18$) ni imelo zadržkov o prvotno zastavljenih demografskih. V namene magistrske naloge smo uporabili 3 vprašalnike, ki so v lasti podjetja HILL International in sicer Vprašalnik osmišljenosti dela, zaznanega eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja ter usklajenosti vrednot med zaposlenim in podjetjem. V magistrskem delu so prikazani le primeri postavk. Vsa testiranja so bila izvedena osebno. Zaposlenim sem pred izvedbo testiranja predstavil raziskovalni namen testiranja, jim razložil postopek in zagotovil, da bom vse vprašalnike videl, vnesel v računalnik in obdelal le jaz ter da bom zgolj rezultate na skupinski ravni posredoval njihovim podjetjem. Po razloženem namenu sem podal navodila za reševanje vprašalnikov in odgovoril na morebitna vprašanja. Čeprav sem pri vsaki skupini poudaril, da je njihovo reševanje anonimno in da bom vprašalnike videl le jaz, sem opazil, da so nekateri zaposleni pokazali sumničav odnos do anonimnosti v vprašalnikih.

Postopek obdelave podatkov

Podatke smo vnesli in obdelali v statističnem programu IBM SPSS Statistics 20. Zaradi zahtev nekaterih podjetij glede demografskih vprašanj, smo odgovore na ta vprašanja transformirali v range. Pri podjetjih, ki so dopuščala odprta demografska vprašanja o starosti in trajanju zaposlitve, smo odgovore z namenom primerljivosti podatkov z drugimi podjetji preoblikovali v enake range. Na podlagi transformiranih demografskih spremenljivk smo izračunali osnovne opisne statistike. Pri vprašanju o stopnji zaključene izobrazbe smo

transformirali podatke, saj je eno izmed podjetij zahtevalo, da se vsa višja izobrazba od srednje šole združi v »fakulteto«. Obratno vrednotene postavke smo kodirali obratno. Za vsak vprašalnik smo z izračunom Cronbachovega koeficienta preverili njegovo zanesljivost. Izvedli smo analizo metode glavnih komponent in na podlagi dobljenih rezultatov izvedli linearno regresijsko analizo med spremenljivkami. Podrobnejši rezultati so predstavljeni v prilogi 1.

Udeleženci

V magistrski nalogi je sodelovalo 370 posameznikov iz treh slovenskih podjetij. Preverjali smo spol, starost, dosednji čas zaposlitve v podjetju, stopnjo zaključene izobrazbe ter ali so zaposleni na vodstvenem položaju ali ne. Zaradi pogojev nekaterih podjetij za sodelovanje, so demografski podatki okrnjeni.

Tabela 1. Osnovne opisne statistike udeležencev glede na starost

	Starost						Ni podatka
	18–20 let	21–30 let	31–40 let	41–50 let	51–60 let	61–70 let	
<i>N</i>	2	37	106	147	73	0	5
<i>%</i>	0,5	10,0	28,6	39,7	19,7	0	1,4

Tabela 2. Osnovne opisne statistike udeležencev glede na izobrazbo in čas zaposlitve v podjetju

	Izobrazba				Čas zaposlitve v podjetju					
	Oš	Sš	Fa	Ni podatka	0–5 let	6–10 let	11– 15 let	16– 25 let	26– 45 let	Ni podatka
<i>N</i>	24	182	160	4	316	4	17	8	11	14
<i>%</i>	6,5	49,2	43,2	1,1	85,4	1,1	4,6	2,2	3,0	3,8

Opomba. Oš = osnovna šola, Sš = srednja šola, Fa = fakulteta.

Tabela 3. Osnovne opisne statistike udeležencev glede na spol in položaj v podjetju

	Spol			Položaj		
	M	Ž	Ni podatka	Zap	Vod	Ni podatka
<i>N</i>	29	24	317	249	69	52
<i>%</i>	7,8	6,5	85,7	67,3	18,6	14,1

Opomba. M = moški spol, Ž = ženski spol, Zap = zaposleni, Vod = vodja.

Pripomočki

Vprašalnik zaznavanja eksterne usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja

Vprašalnik zaznavanja eksterne usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja je v lasti podjetja HILL International in ni javno dostopen. V namen te raziskave je bil uporabljen, vendar so v magistrskem delu prikazani le primeri postavk. Primeri postavki za zaznavanje eksterne usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja, v katerem je posameznik zaposlen, sta: »Moje podjetje prispeva k razvoju lokalne skupnosti.« in »Moje podjetje deluje na okolju prijazen način.« Udeleženci so postavke vrednotili na petstopenjski Likertovi lestvici, in sicer 1 (ne strinjam se), 2 (delno se ne strinjam), 3 (niti se ne strinjam niti se strinjam), 4 (delno se strinjam) ter 5 (strinjam se). Kot je razvidno iz tabele 4, je Cronbachov koeficient α 0,78, kar nakazuje visoko notranjo konsistentnost vprašalnika. Prav tako smo z eksploratorno faktorsko analizo preverili strukturo vprašalnika. Vrednost Kaiser-Meyer-Olkin statistike je potrdila primernost vzorca ($KMO = 0,74$), Bartlettov test sferičnosti pa je potrdil, da so korelacije med spremenljivkami dovolj visoke za izvedbo faktorske analize ($\chi^2(6) = 396,18$; $p < 0,001$). Analiza glavnih komponent je pojasnila 60,21 % variance.

Vprašalnik osmišljenosti dela

Vprašalnik osmišljenosti dela je v lasti podjetja HILL International in ni javno dostopen. V namen te raziskave je bil uporabljen, vendar so v magistrskem delu prikazani le primeri postavk. Primer postavke iz vprašalnika o osmišljenosti dela: »Delo, ki ga opravljam, je zelo pomembno za podjetje.« Udeleženci so postavke vrednotili na petstopenjski Likertovi lestvici, in sicer 1 (ne strinjam se), 2 (delno se ne strinjam), 3 (niti se ne strinjam niti se strinjam), 4 (delno se strinjam) ter 5 (strinjam se). Kot je razvidno iz tabele 4, je Cronbachov koeficient α 0,80, kar nakazuje visoko notranjo konsistentnost. Z eksploratorno faktorsko analizo smo preverili strukturo vprašalnika. Vrednost Kaiser-Meyer-Olkin statistike je potrdila primernost vzorca ($KMO = 0,78$), Bartlettov test sferičnosti pa je potrdil, da so korelacije med spremenljivkami dovolj visoke za izvedbo faktorske analize ($\chi^2(6) = 980,90$; $p < 0,001$). Analiza glavnih komponent je pojasnila 60,44 % variance.

Vprašalnik usklajenosti posameznikovih in organizacijskih vrednot

Vprašalnik usklajenosti posameznikovih in organizacijskih vrednot je v lasti podjetja HILL International in ni javno dostopen. V namen te raziskave je bil uporabljen, vendar so v magistrskem delu prikazani le primeri postavk. Usklajenost vrednot posameznika in podjetja se nanaša na verjetje posameznika v organizacijske vrednote ter uglasenost z njimi. Primer postavke je »Moje osebne vrednote so usklajene z vrednotami organizacije.« Udeleženci so postavke vrednotili na petstopenjski Likertovi lestvici, in sicer 1 (ne strinjam se), 2 (delno se ne strinjam), 3 (niti se ne strinjam niti se strinjam), 4 (delno se strinjam) ter 5 (strinjam se). Kot je razvidno iz tabele 4, je Cronbachov koeficient α 0,81, kar nakazuje visoko notranjo konsistentnost. Z eksploratorno faktorsko analizo smo preverili strukturo vprašalnika. Vrednost Kaiser-Meyer-Olkin statistike je potrdila primernost vzorca ($KMO = 0,79$), Bartlettov test sferičnosti pa je potrdil, da so korelacije med

spremenljivkami dovolj visoke za izvedbo faktorske analize ($\chi^2 (6) = 452,51$ $p < 0,001$). Analiza glavnih komponent je pojasnila 63,20 % variance.

Vprašalnik delovne zavzetosti

Vprašalnik delovne zavzetosti *UWES 9 (Utrecht Work Engagement scale; Schaufeli, Bakker in Salanova, 2006)* je vprašalnik za merjenje zavzetosti na delovnem mestu. Uporaba vprašalnika je s strani avtorjev dovoljena v raziskovalne namene. V magistrski nalogi smo uporabili skrajšano verzijo vprašalnika delovne zavzetosti z devetimi postavkami, ki ga je prevedla Sara Tement (2010). Konstrukt zavzetosti sestavljajo tri dimenzije (vitalnost, vpetost in predanost), vsako dimenzijo pa sestavljajo tri postavke. Primer postavke dimenzije vitalnosti je »Pri delu se počutim svežega in dejavnega.« Primer postavke dimenzije vpetosti je »Moje delo me kar potegne vase.« Primer postavke dimenzije predanosti pa je »Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.« Udeleženci postavke vrednotijo na sedemstopenjski Likertovi lestvici, in sicer kako pogosto doživijo določene občutke. Lestvica pogostosti doživetih občutkov je 0 (nikoli), 1 (skoraj nikoli – nekajkrat letno ali manj), 2 (redko – enkrat mesečno ali manj), 3 (včasih – nekajkrat mesečno), 4 (pogosto – enkrat tedensko), 5 (zelo pogosto – nekajkrat tedensko), 6 (vedno – vsak dan). Z eksploratorno faktorsko analizo smo preverili strukturo vprašalnika. Vrednost Kaiser-Meyer-Olkin statistike je potrdila primernost vzorca ($KMO = 0,92$), Bartlettov test sferičnosti pa je potrdil, da so korelacije med spremenljivkami dovolj visoke za izvedbo faktorske analize ($\chi^2 (36) = 2350,67$ $p < 0,001$). Kot je razvidno iz tabele 4, je pri vprašalniku Cronbachov koeficient α zelo visok, in sicer 0,91, kar kaže na visoko notranjo skladnost omenjenega vprašalnika, prav tako pa je bil po posameznih dimenzijah Cronbachov koeficient α 0,88 ali višji. Analiza glavnih komponent je pojasnila 69,78 % variance.

Vprašalnik namere o zapustitvi delovnega mesta

Vprašalnik namere o zapustitvi delovnega mesta ITS (Intention to Turnover Scale; Colarelli, 1984) meri posameznikovo namero o zapustitvi delovnega mesta, uporaba vprašalnika pa je s strani avtorja dovoljena v raziskovalne namene. Vprašalnik je bil preveden v slovenski jezik s strani treh študentov magistrskega študija psihologije. Prevodi so bili nato usklajeni, zatem pa sta študenta magistrskega študija psihologije, ki prvotnega vprašalnika v angleškem jeziku nista videla, prevedla usklajeno verzijo slovenskih vprašalnikov nazaj v angleški jezik. Prevodi so bili skoraj identični oz. niso spremenili pomena prvotnih postavk. Vprašalnik sestavljajo 3 postavke, primer postavke je: »Pogosto razmišljam o tem, da bi dal odpoved.« Udeleženci so lahko na postavke odgovarjali na 5-stopenjski Likertovi lestvici, in sicer 1 (močno se ne strinjam), 2 (ne strinjam se), 3 (niti se strinjam niti se ne strinjam), 4 (strinjam se) in 5 (močno se strinjam). Z eksploratorno faktorsko analizo smo preverili strukturo vprašalnika. Vrednost Kaiser-Meyer-Olkin statistike je potrdila primernost vzorca ($KMO = 0,66$), Bartlettov test sferičnosti je potrdil, da so korelacije med spremenljivkami dovolj visoke za izvedbo faktorske analize ($\chi^2 (3) = 338,50$ $p < 0,001$). Kot je razvidno iz tabele 4, je pri tem vprašalniku koeficient alfa visok 0,82, kar kaže na notranjo skladnost omenjenega vprašalnika. Analiza glavnih komponent je pojasnila 68,01 % variance.

Rezultati

Iz tabele 4 je razvidno, da so vsi vprašalniki visoko notranje konsistentni. Koeficienti notranje konsistentnosti (Cronbachovi α) za dimenzije UWES vprašalnika in namere o zapustitvi delovnega mesta so primerljivi koeficientom, ki jih navajajo avtorji slovenskega prevoda (Tement, 2014) ali ki so vprašalnik uporabili v sorodnih študijah (Gyensare, Otoo, Asare in Twumasi, 2015).

Tabela 4. *Notranja konsistentnost vprašalnikov*

Spremenljivka	Št. postavk	Cronbach α v magistrski nalogi	Cronbach α v preteklih študijah
Zaznavanje eksterne usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja	4	0,78	X
Osmišljenost dela	4	0,80	X
Usklajenosti vrednot	4	0,81	X
Namera o zapustitvi delovnega mesta	3	0,78	0,79*
Vpetost	3	0,89	0,88**
Predanost	3	0,88	0,87**
Vitalnost	3	0,88	0,84**
Delovna zavzetost	9	0,94	0,86**

Opomba. X = vprašalnik razvit za namen magistrske naloge, ki še ni bil uporabljen v študijah;

* = Gyensare, Otoo, Asare in Twumasi, 2015; ** = Tement, 2014).

Z metodo glavnih komponent preverili strukturo vprašalnikov, nato pa smo preverili povezanost med spremenljivkami s Pearsonovim koeficientom korelacije in regresijsko analizo. Iz tabele 5 je razvidno, da je večina spremenljivk zmerno močno povezanih, vse povezave pa so statistično pomembne ($p < 0,01$). Edina spremenljivka, ki ima negativen odnos z drugimi spremenljivkami, je namera o zapustitvi delovnega mesta, kar se ujema z našimi pričakovanji. Namera o zapustitvi delovnega mesta se šibko povezuje z vsemi spremenljivkami razen z zaznavanjem eksterne usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja ter usklajenostjo vrednot, s katerima zmerno močno pozitivno korelira. Iz tabele 5 je razvidno, da je najmočnejša korelacija (poleg pod-dimenzij lestvice zavzetosti) odnos med posameznikovim zaznavanjem eksterne usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja ter usklajenostjo vrednot posameznika z vrednotami podjetja ($r = 0,75$). Poleg te močne korelacije zaznano eksterne usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje zmerno močno korelira z vsemi ostalimi spremenljivkami. Iz tabele 6 je razvidno, koliko odstotkov variance osmišljenosti dela, usklajenosti vrednot, namere o zapustitvi delovnega mesta ter delovne zavzetosti pojasni spremenljivka zaznanega eksterne usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja. Največ variance (56 %) pojasni pri spremenljivki usklajenosti vrednot med zaposlenim in podjetjem. Najmanj variance pojasni pri spremenljivkah delovne zavzetosti (27 %) ter namere o zapustitvi delovnega mesta (27 %). V korelacijski matriki (tabela 5) in rezultatih regresijske analize (tabela 6) vidimo, da obstajajo statistično pomembne povezave med zaznanim eksterne usmerjenim družbeno odgovornim ravnanjem in preverjanimi spremenljivkami, na podlagi česar lahko potrdimo postavljene hipoteze.

Tabela 5. Povprečja in standardni odkloni spremenljivk ter matrika Pearsonovih koeficientov korelacij med spremenljivkami

	DRO	OSM	USK	NAM	ZAV	VPE	PRE	VIT
<i>M</i>	3,83	4,26	3,82	3,80	4,38	4,61	4,45	3,94
<i>SD</i>	0,81	0,66	0,87	1,14	1,18	1,20	1,25	1,41
DRO	1							
OSM	0,60*	1						
USK	0,75*	0,66*	1					
NAM	-0,52*	-0,34*	-0,52*	1				
ZAV	0,52*	0,60*	0,55*	-0,32*	1			
VPE	0,45*	0,54*	0,49*	-0,25*	0,90*	1		
PRE	0,49*	0,58*	0,51*	-0,30*	0,92*	0,74*	1	
VIT	0,51*	0,49*	0,52*	-0,35*	0,92*	0,73*	0,79*	1

Opomba. *M* = aritmetična sredina; *SD* = standardni odklon; DRO = zaznavanje eksterne usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja; OSM = osmišljenost dela; USK = usklajenost vrednot; NAM = namera o zapustitvi delovnega mesta; ZAV = delovna zavzetost; Pod-dimenzije zavzetosti: VPE = vpetost; PRE = predanost; VIT = vitalnost; * $p < 0,01$.

Tabela 6. Rezultati regresijske analize za napovedovanje raznih spremenljivk na podlagi zaznav eksterne usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja

Odvisna spremenljivka	<i>R</i>	<i>R</i> ²	Prilagojeni <i>R</i> ²	<i>F</i> -Vrednost	<i>p</i>
Osmišljenost dela	0,60	0,36	0,36	218,26	< 0,001
Usklajenost vrednot	0,75	0,56	0,56	449,83	< 0,001
Namera o zapustitvi delovnega mesta	0,52	0,27	0,27	128,20	< 0,001
Vpetost	0,45	0,20	0,20	865,45	< 0,001
Predanost	0,49	0,24	0,24	997,17	< 0,001
Vitalnost	0,51	0,26	0,26	114,11	< 0,001
Delovna Zavzetost	0,52	0,28	0,27	117,81	< 0,001

Razprava

Namen magistrskega dela je bil podrobneje raziskati področje kako zaposleni zaznavajo družbeno odgovorno ravnanje svojega podjetja v odnosu do zunanjih deležnikov (narave, lokalne skupnosti, širšega doprinosa družbi ipd.) ter kakšen je odnos teh zaznav z različnimi spremenljivkami.

Povezanost zaznanega eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja z osmišljenostjo dela

Prva hipoteza se je nanašala na povezanost zaznanega eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja z osmišljenostjo dela. Predpostavljali smo, da bosta spremenljivki pozitivno povezani, kar se je pokazalo tudi v naših rezultatih. Korelacijska matrika v tabeli 5 in rezultati regresijske analize v tabeli 6 prikazujejo, da zaznano eksterno usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetja pojasnjuje 38 % variance osmišljenosti dela zaposlenih v podjetju. Rezultati so skladni s primerljivo literaturo (Aguinis in Glavas, 2017; Glavas in Kelley, 2014), pri čemer je posebnost naše študije, da se usmerja samo na eksterno usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje, medtem ko ostale študije med tema dvema oblikama ne ločujejo (npr. Aguinis in Glavas, 2012; Aguinis in Glavas, 2017; Glavas, 2016; Glavas in Kelley, 2014; Glavas, 2012; Hejjas, Miller in Scarles, 2018).

V naši študiji smo izhajali iz ločitve družbeno odgovornega ravnanja glede na smer organizacijskih ukrepov, saj se je ob pregledu literature izkazalo, da le malo študij preučuje eksterno usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje (Ferreira in De Oliveira, 2014; Longo, Mura in Bonoli, 2005; Obeidat, 2016; Pietersz, 2011). Pri tem pa je pomembno ohraniti v mislih, da je ločitev organizacijskih ukrepov na interno in eksterno usmerjene ukrepe, strategije in ravnanja lahko marsikdaj dvoumna in nejasna, saj lahko določeni ukrepi hkrati pozitivno vplivajo tako na posameznike izven kot tudi znotraj podjetja. Primer takšnih ukrepov so npr. ukrepi, ki so namenjeni izboljšanju kakovosti življenja lokalne skupnosti, v kateri ima podjetje sedež. Če zaposleni prebivajo v tej skupnosti, bo ukrep posredno vplival tudi na odnose in kakovost življenja zaposlenih v podjetju. Drug primer so lahko ukrepi, ki so usmerjeni na odgovorno ravnanje v lokalnem okolju, kar lahko posledično pomeni tudi čistejše okolje tudi za zaposlene, ki v tem okolju prebivajo. Podoben »dvojni« vpliv imajo lahko tudi ukrepi, namenjeni razvoju lokalne skupnosti (podpiranje programov za integracijo potencialno ranljivih skupin – mladih, starejših, etičnih manjšin, dlje časa brezposelnih, migrantov, ipd.). Takšni ukrepi lahko poleg neposredne ali posredne pomoči lokalni skupnosti vplivajo tudi na izboljšanje razmer posameznikov, zaposlenih v podjetju, če oni ali njihovi bližnji bivajo v tem okolju.

Glavas (2016) je ugotovil, da se občutek organizacijske podpore in pravičnosti do zaposlenih v podjetju (kar spada pod interno usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje) nista statistično pomembno povezovala z občutkom smisla v delovnem kontekstu. Po drugi strani pa je ugotovil, da se družbeno odgovorno ravnanje podjetja, pri čemer ga ni ločil na interno in eksterno usmerjeno, statistično pomembno povezuje z občutkom smisla na delovnem mestu. V prihodnjih študijah bi bilo zanimivo raziskati, kakšne so razlike v odnosih med interno in eksterno usmerjenim družbeno odgovornim ravnanjem podjetja. Naš rezultat se ujema s predpostavko, da je zaznano družbeno odgovorno ravnanje podjetij napovednik občutka osmišljenosti dela (Aguinis in Glavas, 2017; Glavas 2016; Glavas in Kelley, 2014).

V študiji se osmišljenost dela zmerno močno povezuje z vsemi spremenljivkami, razen z namero o zapustitvi delovnega mesta. S to spremenljivko se šibko povezuje ($r = -0,35$, $p < 0,001$), kar predstavlja presenetljivo informacijo, saj bi bilo glede na pomembnost področja osmišljenosti lastnega dela v delovnem kontekstu razumljivo pričakovati višjo negativno povezanost med spremenljivkama.

Zanimiv rezultat naše študije je, da se osmišljenost dela rahlo močnejše povezuje z delovno zavzetostjo ($r = 0,60$), kot se z zavzetostjo povezuje zaznano eksterno usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetja ($r = 0,52$). To lahko interpretiramo s tem, da se delovna zavzetost v veliki meri osredotoča na delovanje znotraj predvidenih delovnih nalog in vloge zaposlenega ter ne toliko na vedenja izven te vloge oz. na širši delovni kontekst (Saks, 2006). Osmišljenost lastnega dela se nanaša predvsem na ožji delovni kontekst, medtem ko se eksterno usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetja nanaša na oblikovanje izkušnje »širšega konteksta«, v katerem zaposleni deluje.

Povezanost zaznanega eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja z usklajenostjo vrednot

V korelacijski matriki (tabela 5) lahko razberemo, da je usklajenost vrednot najmočnejše povezana z zaznanim eksterno usmerjenim družbeno odgovornim ravnanjem podjetja ($r = 0,75$), pojasni pa kar 56 % variance občutka usklajenosti vrednot med posameznikom in podjetjem na stopnji zaupanja $p < 0,001$ (tabela 6), kar se sklada z našo predpostavko. Ta ugotovitev je skladna tudi z Glavasevo (2012) predpostavko o pozitivni povezanosti spremenljivk usklajenosti posameznikovih vrednot in vrednot podjetja z zaznanim eksterno usmerjenim družbeno odgovornim ravnanjem podjetja. Glavas (2016) je v svoji kasnejši raziskavi pokazal, da usklajenost vrednot deluje kot mediator med zaznanim družbeno odgovornim ravnanjem podjetja ter delovno zavzetostjo, hkrati pa je ugotovil, da med usklajenostjo vrednot posameznika in podjetja ter zaznanim družbeno odgovornim ravnanjem podjetja obstaja pozitivna povezanost. Razlika med našo in njegovo raziskavo je, da Glavas (2012; 2016) ni ločil med interno in eksterno usmerjenim družbeno odgovornim ravnanjem podjetja. Druga pomembna razlika med študijama je ta, da je Glavas (2016) združil osmišljenost dela in usklajenost posameznikovih vrednot z organizacijskimi vrednotami v eno dimenzijo, ki jo je poimenoval avtentičnost. Tu je izhajal iz ugotovitve meta-analize Richa in sodelavcev (2010), ki občutek avtentičnosti v delovnem kontekstu delita na osmišljenost lastnega dela ter usklajenost vrednot med zaposlenim in podjetjem. Tudi v naši študiji je bila uporabljena definicija Richa in sodelavcev (2010), vendar sta dimenziji ostali ločeni.

Naša študija nudi podrobnejši pogled v sam odnos med zaznanim eksterno usmerjenim družbeno odgovornim ravnanjem podjetja ter stopnjo usklajenosti vrednot med zaposlenim in podjetjem. Večina študij, ki je preverjala odnos med družbeno odgovornim ravnanjem podjetja in občutkom smisla v delovnem kontekstu je uporabila definicijo Richa in sodelavcev (2010), ki osmišljenost dela in skladnost vrednot združuje v eno dimenzijo – avtentičnost (npr. Glavas, 2016). V študijah niso ločili med usklajenostjo vrednot in osmišljenostjo dela, zato posledično niso preverjali moči povezave zaznanega družbeno odgovornega ravnanja podjetja s posamezno dimenzijo, ampak z dimenzijo avtentičnosti.

Glede na naše rezultate se zaznano družbeno odgovorno ravnanje podjetja močno povezuje z občutkom usklajenosti vrednot zaposlenega in podjetja ter osmišljenostjo delovnega mesta, kar bi lahko glede na literaturo (Rich in sodelavci, 2010) povezali z ustvarjanjem občutka avtentičnosti pri zaposlenih. Pod-dimenziji občutka avtentičnosti v delovnem kontekstu se različno močno povezujeta z zaznanim eksterno usmerjenim družbeno odgovornim ravnanjem podjetja; zmerno močno z osmišljenostjo delovnega mesta ($r = 0,60$, $p < 0,001$) ter močno z usklajenostjo vrednot med zaposlenimi in podjetjem ($r = 0,75$, $p < 0,001$). Zaznano eksterno usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje pojasni 36 % variance osmišljenosti dela ter 56 % variance usklajenosti vrednot med zaposlenim in podjetjem.

Ugotovitev, da se zaznano družbeno odgovorno ravnanje podjetja močneje povezuje z usklajenostjo vrednot kot pa z osmišljenostjo dela, je v večji meri razumljiva. Po ugotovitvah Richa in sodelavcev (2010) obe dimenziji sestavljata občutek avtentičnosti v delovnem kontekstu, vendar se osmišljenost dela bolj povezuje z značilnostmi delovnih nalog in ožjim kontekstom delovnega okolja, medtem ko se usklajenost vrednot povezuje s širšim kontekstom delovanja podjetja. Eksterno usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetja naj bi močneje nagovarjalo oblikovanje izkušnje širšega konteksta delovanja, v katerega spada občutek usklajenosti vrednot med zaposlenim in podjetjem.

Povezanost zaznanega eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja in namere o zapustitvi delovnega mesta

Rezultati naše raziskave prikazujejo negativno povezanost zaznanega eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja ter namere o zapustitvi delovnega mesta, kar je razvidno iz korelacijske matrike v tabeli 5 in rezultatov regresijske analize v tabeli 6. Povezava med zaznanim eksterno usmerjenim družbeno odgovornim ravnanjem podjetja in namero o zapustitvi delovnega mesta je negativna in zmerno močna ($r = -0,52$), s spremenljivko zaznanega eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja pa lahko pojasnimo 27 % variance namere o zapustitvi delovnega mesta. Glede na dejstvo, da je bil napovednik namere o zapustitvi delovnega mesta samo zaznano eksterno usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetja in ne druge značilnosti dela, delovnega okolja, zadovoljstva s kompenzacijami, odnosov na delovnem mestu ali možnostmi napredovanja, se je spremenljivka pokazala kot relativno dober napovednik namere o zapustitvi delovnega mesta. Naši rezultati se ujemajo s sorodno literaturo (Hejjas, Miller in Scarles, 2018; Jones, 2010), ki navaja, da se družbeno odgovorno ravnanje podjetij povezuje z nižjo fluktuacijo zaposlenih. Navedeni raziskavi sta sicer merili dejansko fluktuacijo zaposlenih in ne le namere o zapustitvi delovnega mesta, vendar je smiselno pričakovati, da sta konstrukta med seboj visoko povezana. Pričakovali bi, da je v podjetjih, v katerih imajo zaposleni visoko namero o zapuščanju delovnega mesta, več dejanske fluktuacije kot v podjetjih, kjer je namera zaposlenih o zapustitvi delovnega mesta nižja. V naši študiji se je namera o zapustitvi podjetja zmerno močno negativno povezovala z zaznanim družbeno odgovornim ravnanjem podjetja ($r = -0,52$, $p < 0,001$), prav tako pa se usklajenost vrednot med posameznikom in podjetjem močno povezuje z zaznanim družbeno odgovornim ravnanjem podjetja ($r = 0,75$, $p < 0,001$). V naši študiji sicer nismo raziskovali odnosov med naštetimi spremenljivkami, vendar takšni rezultati vseeno spodbudijo nadaljnje razmišljanje o možnih povezavah med njimi. Zanimivo bi bilo preveriti, ali usklajenost vrednot deluje kot mediator med zaznanim eksterno usmerjenim družbeno odgovornim ravnanjem podjetja ter namero o zapustitvi

delovnega mesta, ali če npr. zaznano družbeno odgovorno ravnanje podjetja deluje kot mediator med drugimi merami družbeno odgovornega ravnanja podjetij, ki ne temeljijo na subjektivnih zaznavah zaposlenih (npr. ocene neodvisnih agencij, certifikati kakovosti, priznanja s strani ministrstev, ocene strokovnih revij, obseg finančne podpore filantropskim dejavnostim ipd.) in namero o zapustitvi delovnega mesta in/ali dejansko fluktuacijo zaposlenih.

Povezanost zaznanega eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja z delovno zavzetostjo

V naši raziskavi se je pokazala pozitivna povezanost delovne zavzetosti in zaznanega eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja, kar je razvidno iz korelacijske matrike v tabeli 5 in rezultatov regresijske analize v tabeli 6. Spremenljivki se zmerno močno povezuje ($r = 0,52$), na podlagi zaznanega eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja pa je pojasnjenih 27 % variance delovne zavzetosti. Rezultati se ujemajo s predhodno literaturo (Caligiuri idr., 2013; Glavas, 2016; Glavas in Kelley, 2014; Glavas in Piderit, 2009). Spremenljivka zaznanega eksterno usmerjenega družbenega ravnanja podjetja je relativno dober napovednik delovne zavzetosti glede na to, da v študiji nismo preverjali ostalih spremenljivk, kot so zadovoljstvo z odnosi na delovnem mestu, značilnosti dela ter delovnega okolja, zadovoljstvo s kompenzacijami ter možnosti napredovanja.

Kahnova (1990) teorija zavzetosti ima korenine v Goffmanovi teoriji (1969), ki pa pravi, da ljudje »igramo« različne vloge glede na kontekst, v katerem se trenutno nahajamo. V vsakem »nastopu« v naši trenutni vlogi naj bi bila igrana vloga na »odru« le del celotnega repertoarja posamezne osebe. Posameznik naj bi se najbolj domače počutil v »ozadju« odra, kjer je lahko prisoten z vsemi možnimi repertoarji. Z analogijo odra in zaodrja je Goffman želel ilustrirati kako posamezniki različne repertoarje (vedenja, občutenja, zaznavanja, odzivanja na dražljaje ter tudi vrednote) uporabljajo glede na kontekst situacije. Delovni kontekst je samo eden izmed kontekstov posameznika in repertoarji, ki jih prinesemo v to vlogo, so le del našega celotnega repertoarja. V tem se skriva potencial za podjetja, da soustvarijo kontekst, v katerem so vrednote zaposlenih in podjetja ustrezno usklajene, s čimer je zaposlenim omogočeno, da na delovno mesto »prinesejo« tudi dele sebe, ki jih do zdaj v delovnem kontekstu niso »živel«. Primer takšnih vrednot in vedenj so npr. skrb za lokalno skupnost, skrb do okolja in narave, skrb za družino, želja po izboljšanju sveta ipd. S pravim izborom organizacijskih ukrepov in strategij lahko podjetje ustvari primerno situacijo, kjer bodo zaposleni lahko živeli tudi repertoarje (vrednote, vedenja, občutenja), ki so bili prej rezervirani za druge kontekste. Kahn (1990) je tej teoriji dodal, da bo posameznik bolj zavzet, ko bo več sebe vložil v igranje trenutne vloge. Glavas (2016) je v svoji študiji ugotovil, da občutek smisla v delovnem kontekstu deluje kot mediator med družbeno odgovornim ravnanjem podjetja in delovno zavzetostjo. V svoji definiciji družbeno odgovornega ravnanja podjetja ni ločil med eksterno in interno usmerjenim družbeno odgovornim ravnanjem podjetja, vendar sta študiji do določene mere primerljivi.

Obeidat (2016) je v svoji raziskavi preučeval odnos družbeno odgovornega dejanja z zavzetostjo, pri tem pa je ločil med interno ter eksterno usmerjenim družbeno odgovornim ravnanjem. V njegovi študiji sta se obe dimenziji izkazali kot statistično pomembna napovednika delovne zavzetosti. Ugotovil je, da je interno družbeno odgovorno ravnanje

podjetja veliko močnejši napovednik zavzetosti v primerjavi z eksterno usmerjenim. Te rezultate lahko razumemo preko koncepta delovne zavzetosti, ki je bolj usmerjen na neposredno delovno okolje, v katerem posameznik deluje, in naloge, ki jih opravlja, kot pa na širši kontekst. Interno družbeno odgovorno ravnanje podjetja je usmerjeno na posameznikovo ožje delovno okolje in naloge, medtem ko se eksterno usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetja nanaša na širši kontekst, znotraj katerega zaposleni deluje. Rezultati študije Glavasa (2016) pa se s to ugotovitvijo ne ujemajo popolnoma, saj je v svoji raziskavi ugotovil, da se organizacijska podpora, ki je ena izmed oblik interno usmerjenega družbenega ravnanja (Longo, Mura in Bonoli, 2005), ne povezuje statistično pomembno z delovno zavzetostjo.

Splošna interpretacija

Magistrsko delo je nastalo kot odziv na številne pozive akademikov po dodatnem raziskovanju področja družbeno odgovornega ravnanja podjetij na mikro ravni oz. ravni posameznika (npr. Aguinis in Glavas, 2012; Carroll, 1999; Carroll in Shabana, 2010; Lee, 2008; Pelozo, 2009; Waddock, 2004).

Družbeno odgovorno ravnanje podjetja vpliva na odnose in vedenja zaposlenih le v tolikšni meri, v kolikšni ga zaposleni zaznavajo in vrednotijo (Barnett 2007; Bhattacharya and Sen 2004; Hejjas, Miller in Scarles, 2018). Zaznavanje podjetja, v katerem je posameznik zaposlen, je pri vsakem zaposlenem edinstveno in se lahko bolj ali manj ujema z zaznavami drugih posameznikov v podjetju. Pričakovano je, da so za različnost zaznav odgovorne razne spremenljivke, kot pripadnost določenemu oddelku, namenjanje pozornosti tem tematikam na področju oddelka, koliko pozornosti zaposleni sami posvečajo takšnim informacijam ter kako aktivno jih iščejo, kar pa je odvisno od osebnostnih značilnosti, vrednot in interesov vsakega posameznika. Do večje diskrepance med zaznanim in dejanskim stanjem ponavadi pride v podjetjih, kjer je zavedanje o družbeno odgovornem ravnanju podjetja nizko (Bhattacharya in Sen, 2004). Kljub vsem zgoraj naštetim dejavnikom je smiselno pričakovati, da se zaznave zaposlenih znotraj enega podjetja manj razlikujejo, kot zaznave zaposlenih v različnih podjetjih.

V študiji smo zaznave zaposlenih uporabili kot mero družbeno odgovornega ravnanja podjetja, saj veliko literature poudarja vplive zaznav zaposlenih na njihova vedenja, stališča in produktivnost na delovnem mestu (Bargh in Burrows, 1996; Cable in Judge, 1996; Eisenberger, Huntington, Hutchinson in Sowa, 1986; Snyder in Swann, 1978). Subjektivne zaznave imajo močan vpliv tako na preprosta kot tudi na kompleksna vedenja zaposlenih (Dijksterhuis in Knipppernberg, 1998; Glavas, 2012; Rist, 1970). Pri tem se je v preteklosti večina študij osredotočala predvsem na subjektivne zaznave o neposrednem vplivu nase, kot so na primer zaznave o skrbi podjetja za dobrobit zaposlenih (Rhoades in Eisenberger, 2002), pravičnosti porazdelitve resursov (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter in Ng, 2001), značilnosti delovnega mesta (Hackman in Oldham, 1975), zaupanja v podjetje (Mayer, Davis in Schoorman, 1995) in podpore nadrejenega (Kottke in Sharafinski, 1988), medtem ko se raziskovanje družbeno odgovornega ravnanja oredotoča predvsem na zaznave zaposlenih o vplivu podjetja na druge.

Družbeno odgovorno ravnanje kot strategija organizacijskega delovanja se povezuje s številnimi organizacijsko zaželenimi pojavi (Arya in Zhang, 2009; Brammer in Pavelin, 2006;

Carmeli idr., 2007; Glavas, 2009; Johnson in Greening, 1999; Maignan, Ferrell in Hult, 1999; Sharma in Vredenburg, 1998), kar se lahko kaže tako na ravni širše družbe kot tudi na ravni podjetja ter posameznikov znotraj podjetja. Tudi v naši študiji se je pokazalo, da se zaznana eksterno usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetja povezuje s številnimi organizacijsko zaželenimi pojavi, kot so delovna zavzetost zaposlenih, nižja namera o zapuščanju delovnega mesta, višji občutek usklajenosti vrednot med zaposlenim in podjetjem ter višji občutek smisla pri delu. Kontekst dela je pogosto oblikovan tako, da zaposleni vpletejo samo del sebe v svojo delovno vlogo, zato bi naj bilo na delovnem mestu zavzetih manj kot 30 % zaposlenih (Gallup, 2013), prav tako pa delo naj ne bi predstavljalo eno izmed osmih najvplivnejših področij, ki ljudi delajo srečne (Wallis, 2005). To je presenetljivo, če pomislimo na to, da se vse več naših delov življenja vrti okoli službe (Hulin, 2014). Nižja zavzetost se povezuje z višjo namero o menjavi zaposlitve (Wright in Bonett 2007), kar pa za podjetja pomeni dodatne stroške pri menjavi in uvajanju novega kadra. Dobro zastavljene organizacijske strategije družbeno odgovornega ravnanja lahko, poleg ustvarjanja številnih neposrednih pozitivnih učinkov v družbi in naravi, krepijo posameznikovo pripadnost organizaciji in znižajo njegovo namero za zapustitev delovnega mesta.

Eksterno usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetij ima velik potencial za nadaljnje raziskovanje, saj lahko nudi vpoglede v to, kako lahko podjetja z neposredno usmerjenostjo k izboljšanju stanja v družbi in/ali naravnemu okolju pozitivno vplivajo tudi na druge spremenljivke, kot so na primer zaznave zaposlenih, njihova produktivnost, fluktuacija, splošen ugled podjetja, organizacijska uspešnost, odnosi strank do podjetja, privlačnost zaposlitve v podjetju, privlačnost poslovnega sodelovanja s podjetjem ipd. Pozitivnih posledic organizacijskih strategij, usmerjenih na pomoč drugim, je veliko, saj lahko podjetja s takšnim ravnanjem pomembno prispevajo k izboljšanju stanja v širši družbi, naravi ter lokalnem okolju. Dodatno raziskovanje področja lahko podjetjem nudi dodatna znanja, kako optimalno oblikovati organizacijske strategije družbeno odgovornega ravnanja in motivacijo, po zasledovanju takšnih ciljev. Iz naše študije in pregleda literature je razvidno, da ima lahko družbeno odgovorno ravnanje podjetja številne pozitivne posledice za podjetja, posameznike znotraj podjetja in seveda širšo družbo, v kateri deluje. Raziskave na tem področju lahko prispevajo k oblikovanju operativnega znanja in podjetjem pomagajo ustvariti učinkovite strategije, glede na kontekst, znotraj katerega delujejo.

Na našem vzorcu se je pokazalo, da se zaznana eksterno usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetja najmočnejše povezuje z usklajenostjo vrednot posameznika in podjetja. Družbeno odgovorno ravnanje podjetja posameznikom izven podjetja sporoča svoje vrednote, kar privablja kader s podobnimi vrednotami (Greening in Turban, 2000). Če se vrednote posameznika in podjetja ne skladajo, obstaja višja verjetnost, da bo posameznik zapustil podjetje (Rothbard, 2015), kar smo ugotovili tudi v naši študiji. Bruhn (2008) je opredelil tri načine reševanja problema neskladnosti vrednot med posameznikom in organizacijo, in sicer da posameznik spremeni svoje vrednote in mnenja, zapusti podjetje v poskusu izogibanja kognitivni disonanci, ali da razvije različne metode spoprijemanja z diskrepanco, ki pa niso nujno konstruktivni za podjetje. Iz tega vidika je za podjetja smiselno, da razmišljajo o oblikovanju strategij družbeno odgovornega ravnanja, ki bodo pozitivno vplivala tudi na njihove zaposlene in njihov odnos do podjetja, fluktuacijo, produktivnost in podobno. Vključevanje družbeno odgovornega ravnanja podjetij v samo strategijo podjetja je v veliki meri tudi pod vplivom zakonodaj in institucionalnih predpisov (Fineman in Clarke,

1996), pričakovanj kupcev (Sen in Bhattacharya, 2001) ter splošne javnosti (Grunig, 1979). Ta dejstva opozarjajo na to, na oblikovanje teh strategij vplivajo tudi drugi dejavniki.

Omejitve raziskave

V raziskavi smo na mikro ravni oziroma ravni posameznika preučevali povezanost eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja s spremenljivkami usklajenosti vrednot med posameznikom in podjetjem, osmišljenostjo delovnega mesta, delovno zavzetostjo in namero o zapustitvi delovnega mesta. Raziskava je ponudila zanimive vpogled v to področje, hkrati pa ima določene pomanjkljivosti. V študiji smo zaradi obsežnosti področja podrobneje preverjali le vplive eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja, nismo pa se usmerjali na interne ukrepe.

Prav tako bi bilo v našem primeru na ravni vprašalnikov smiselno razmisliti, če bi bilo bolje uporabiti 7-stopenjsko lestvico namesto 5-stopenjske, saj bi s tem dobili podrobnejši vpogled v odnose med spremenljivkami (Preston in Colman, 2000). Dobra stran 5-stopenjske lestvice je v tem, da je za udeležence v primerjavi z ostalimi lestvicami nekoliko manj obremenjujoča (Buttle, 1996). Prav tako zaradi narave samoocenjevalnih vprašalnikov obstaja nevarnost, da so naše merjene spremenljivke (zaznano eksterno usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetja, namera o zapustitvi delovnega mesta, občutek usklajenosti vrednot med zaposlenim in podjetjem, delovna zavzetost) manifestacije ali pod močnim vplivom katere druge spremenljivke, kot je npr. odnos zaposlenega do podjetja. Omejitev naše študije je tudi to, da so bila vključena samo tri slovenska podjetja, ker pa so bili podatki pridobljeni v sklopu sodelovanja s podjetjem HILL International, smo bili omejeni le na podjetja, ki so aktivna v njihovih projektih. Prav tako je bila študija omejena z zahtevami podjetij pri pridobivanju demografskih podatkov, saj sta imeli dve od treh podjetij določene zahteve glede vključevanja demografskih vprašanj zaradi skrbi za občutek anonimnosti pri svojih zaposlenih.

V študiji smo preučevali subjektivne zaznave eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja. Študijo bi lahko izboljšali tako, da bi subjektivne zaznave eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetij preverjali tudi z drugimi merami družbeno odgovornega ravnanja podjetij, kot so npr. ocene neodvisnih agencij, certifikati kakovosti, priznanja s strani ministrstev, ocene strokovnih revij, obseg finančne podpore filantropskim dejavnostim ipd. Na tak način bi lahko primerjali zaznave zaposlenih v podjetjih z drugimi merami ocenjevanja družbeno odgovornega ravnanja podjetja, kar bi dalo boljši vpogled v dejansko oceno družbeno odgovornega ravnanja podjetja. Študija se je prav tako usmerjala samo na eksterno usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetja, kar daje vpogled v samo eno poddimenzijo družbeno odgovornega ravnanja. Zanimivo bi bilo meriti zaznano interno usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetij, kar bi omogočalo primerjavo odnosov med interno in eksterno usmerjenim družbeno odgovornim ravnanjem podjetij z različnimi spremenljivkami, kot so namera o zapustitvi delovnega mesta, delovna zavzetost, občutek usklajenosti vrednot med zaposlenim in podjetjem ter produktivnostjo zaposlenih.

Nadaljnje možnosti raziskovanja

Obstajajo različne možnosti nadaljnega raziskovanja družbeno odgovornega ravnanja podjetij. Potencial za nadaljnje raziskave je lahko na primer v preučevanju razlik povezanosti zaznanega družbeno odgovornega podjetja in spremenljivkami zaposlenih v podjetjih ter preverjanjem ali se zaznave družbeno odgovornega ravnanja podjetja različno močno povezujejo z določenimi spremenljivkami na ravni oddelkov (občutek usklajenosti vrednot, delovna zavzetost, namera o zapustitvi delovnega mesta). Prav tako bi bilo zanimivo raziskovati, kateri notranje usmerjeni ukrepi družbeno odgovornega ravnanja so bolj učinkoviti in ali obstajajo razlike med različnimi skupinami zaposlenih npr. glede na spol, starost, izobrazbo, etnično pripadnost, čas zaposlitve v podjetju ... Smiselno bi bilo povezati družbeno odgovorno ravnanje podjetij z različnimi teoretičnimi modeli in preveriti ustreznost predvidenih odnosov. V nadaljnjih raziskavah bi lahko eksperimentalno in/ali longitudinalno preverjali vplive organizacijskih strategij družbeno odgovornega ravnanja podjetij na zaposlene, podjetja, potrošnike in splošno javnost. Preverjali bi lahko različne ukrepe, kot so zbiranje prostovoljnih prispevkov zaposlenih v podjetju, uporaba specifičnih znanj in veščin zaposlenih v teh ukrepih, uporaba preprostih veščin oz. veščin, za katere posamezniki niso specializirani, različni časovni termini aktivnosti (znotraj ali izven predvidenega delovnega časa) in možnost sodelovanja zaposlenih pri izbiri področja družbeno odgovornega ravnanja podjetja.

Prav tako bi bilo zanimivo preučevati in povezati različne spremenljivke, povezane z družbeno odgovornim ravnanjem podjetij, in sicer predhodnike eksterno usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja (pritiske aktivističnih skupin (den Hond in Bakker, 2007), medijske pritiske (Weaver, Treviño, in Cochran, 1999a, 1999b), zakonske regulative (Fineman in Clarke, 1996)), mehanizme, preko katerih družbeno odgovorno ravnanje vpliva na različne spremenljivke (predanost nadrejenega etičnemu ravnanju, Muller in Kolk, 2010) in posledice družbeno odgovornega ravnanja podjetij (fluktuacija in produktivnost zaposlenih (Jones, 2010)) ter podrobneje ugotoviti, kakšni odnosi vladajo med njimi.

V prihodnjih raziskavah bi prav tako bilo smiselno podrobneje ločiti različne vrste družbeno koristnega ravnanja podjetja, glede na področja, na katera želi podjetje pozitivno vplivati. Študije so pokazale, da se zaposleni najmočneje odzovejo na intervencije na področjih, ki so jim blizu (Bansal in Roth, 2000). Primeri različnih smeri družbeno odgovornega ravnanja podjetij in učinkov na zaposlene ter splošno javnost, ki bi jih bilo smiselno preučevati, so lahko organizacijske strategije in aktivnosti, usmerjene k reševanju različnih problematik, vse od okolja (globalno in lokalno) pa do različnih družbenih problematik (ustrezna integracija migrantov, podpora ranljivih skupin, pomoč otrokom, bolnikom). Zanimivo bi bilo preučevati tudi mehanizme, preko katerih družbeno odgovorno ravnanje podjetij deluje na zaposlene. Preverjali bi lahko, ali morda zaznano eksterno usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetja vpliva na namero o zapustitvi delovnega mesta ter delovno zavzetost preko usklajenosti vrednot in osmišljenosti delovnega mesta ali obratno. Prav tako bi bilo zanimivo podrobneje raziskati dejavnike različnih kontekstov zaposlenih, torej kaj bolj vpliva na zaposlene glede na njihovo stopnjo izobrazbe ter kraj prebivališča (ruralno nasproti urbanemu okolju). Nadaljnje raziskave na tem področju imajo potencial za oblikovanje strategij družbeno odgovornega ravnanja podjetij, ki zaposlene vključujejo v svojih aktivnostih.

Zaključki

V magistrski nalogi smo preverjali povezanost zaznav eksterne usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja z usklajenostjo vrednot med posameznikom in podjetjem, namero o zapuščanju delovnega mesta, zavzetostjo zaposlenih in občutkom osmišljenosti dela. Ločili smo med eksterne in interno usmerjenim družbeno odgovornim ravnanjem, delno zaradi omejenosti dolžine magistrskega dela, delno pa zato, ker na področju interno usmerjenih organizacijskih strategij družbeno odgovornega ravnanja že obstaja relativno veliko raziskav. Obstajajo različne metodologije za oceno družbeno odgovornega ravnanja podjetij, kot so ocene neodvisnih agencij, certifikati kakovosti, priznanja s strani ministrstev, ocene strokovnih revij, obseg finančne podpore filantropskim dejavnostim, v zadnjih letih pa vse več raziskav kot mero družbeno odgovornega ravnanja uporablja zaznave zaposlenih v podjetju, kar smo uporabili tudi v naši študiji. Naš vzorec je v sklopu sodelovanja s podjetjem HILL International bil pridobljen iz treh podjetij.

Rezultati študije kažejo, da se je na našem vzorcu zaznalo eksterne usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetij najmočnejše povezovalo z usklajenostjo vrednot zaposlenega in podjetja, pri čemer je zaznana družbena odgovornost podjetja pojasnila kar 56 % variance občutka usklajenosti vrednot. Najmanj variance je zaznalo eksterne usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetja pojasnilo pri delovni zavzetosti ter pri nameri o zapustitvi delovnega mesta in sicer pri obema 27 % variance. Glede na to, da smo v magistrski nalogi preverjali le zaznalo eksterne usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetja in ne drugih dejavnikov, kot so zadovoljstvo s plačo, odnosi s sodelavci in nadrejenim, raznolikostjo delovnih nalog in uporabljenih veščin ter možnostmi napredovanja, zaznalo eksterne usmerjeno družbeno odgovorno ravnanje podjetja pojasni relativno visok odstotek variance preučevanih spremenljivk.

Področje družbeno odgovornega ravnanja podjetij postaja vse pomembnejše, saj število izzivov, ki pestijo našo sedanost in se obetajo naši prihodnosti (npr. globalno segrevanje, onesnaževanje okolja, ustrezna integracija potencialno ranljivih skupin), narašča. Znanost ima moč raziskati in prispevati k razvoju strategij družbeno odgovornega ravnanja podjetij in podrobneje osvetliti, zakaj je za podjetja družbeno odgovorno ravnanje dolgoročno dobra »naložba«. S takšnim ravnanjem podjetja ne prispevajo samo k reševanju določenih problematik, temveč lahko tudi pozitivno vplivajo na lastne zaposlene, dobičkonosnost podjetja, zavzetost in produktivnost zaposlenih, stopnjo fluktuacije zaposlenih, zvestobo kupcev in lastno blagovno znamko. Dobro zastavljene organizacijske strategije družbeno odgovornega ravnanja podjetij lahko poleg številnih neposrednih pozitivnih učinkov na naravo in družbo, ustvarjajo tudi kontekst, v katerem se lahko zaposleni globlje vpletejo v svojo delovno vlogo, so bolj zavzeti in občutijo smisel svojega dela.

Reference

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. in Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multi-level theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836–863.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. *APA handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 855–879.
- Aguinis, H. in Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38, 932–68.
- Aguinis, H. in Glavas, A. (2013a). What corporate environmental sustainability can do for industrial-organizational psychology. V Huffman, A. H. in Klein S. R. (ur.), *Green Organizations: driving change with I-O psychology*, (str. 379–392). New York: Routledge.
- Aguinis, H. in Glavas, A. (2013b). Embedded versus peripheral corporate social responsibility: psychological foundations. *Industrial and Organizational Psychology*, 6, 314–332.
- Aguinis, H. in Glavas, A. (2017). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 20(10), 1–30.
- Albrecht S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Glos, UK: Elgar.
- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C. in Soane, E. (2013a). The link between perceived HRM practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E., Rees, C. in Gatenby, M. (2013b). Linking perceived supervisor support, perceived HRM Practices and individual performance: The mediating role of employee engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839–859.
- Arya, B. in Zhang, G. (2009). Institutional reforms and investor reactions to CSR announcements: Evidence from an emerging economy. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1089–1112.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. in Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. in Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4–28.
- Bakker, A.B. in Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220–236.

- Bakker, A. B., Emmerik, H. in Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464–489.
- Bakker, A. B., Oerlemans, W., Demerouti, E., Slot, B. B. in Ali, D. K. (2011). Flow and performance: A study among talented Dutch soccer players. *Psychology of Sport and Exercise*, 12, 442–450.
- Bansal, P. in Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43, 717–736.
- Bargh, J. A. in Burrows, L. (1996). Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 230–244.
- Barling, J., Weber, T. in Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827–832.
- Barnett, M. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794–816.
- Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44–51.
- Beadle, R. in Knight, K. (2012). Virtue and meaningful work. *Business Ethics Quarterly*, 22, 433–50.
- Bell, S. in Menguc, B. (2002). The employee–organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78(2), 131–146.
- Berle, A. A. (1931). Corporate powers as powers in trust. *Harvard Law Review*, 44, 1049–1074.
- Bhattacharya, C. in Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9–24.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Brammer, S. J. in Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43, 435–455.
- Brammer, S. J., Pavelin, S. in Porter, L. A. (2009). Corporate charitable giving, multinational companies and countries of concern. *Journal of Management Studies*, 46, 575–596.

- Britt, T. W., Thomas, J. L. in Dawson, C. R. (2006). Self-engagement magnifies the relationship between qualitative overload and performance in a training setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 2100–2114.
- Bruhn, J. G. (2008). Value dissonance and ethics failure in academia: A causal connection. *Journal of Academic Ethics*, 6(1), 17–32.
- Buttle, F. A. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8–32.
- Cable, D. M. in Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 67, 294–311.
- Caligiuri, P., Mencin, A. in Jiang, K. (2013). Win–win–win: the influence of company sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units. *Personnel Psychology*, 66, 825–860.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32, 946–967.
- Carmeli, A., Gilat, G. in Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44, 972–992.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business and Society*, 38, 268–295.
- Carroll, A. B. in Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12, 85–105.
- Chen, Y. in Hung–Baesecke, C. (2014). Examining the internal aspect of corporate social responsibility (CSR): Leader behaviour and employee CSR participation. *Communication Research Reports*, 31(2), 210–220.
- Chida, Y. in Steptoe, A. (2008). Positive psychological well-being and mortality: a quantitative review of prospective observational studies. *Psychosomatic medicine*, 70(7), 741–756.
- Christian MS, Garza AS, Slaughter JE. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136.
- Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 633–642.

- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G. in O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 38, 1550–1581.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. O. L. H. and Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–45.
- Cothran, D. J. in Ennis, C. D. (2000). Building bridges to student engagement: Communicating respect and care for students in urban high schools. *Journal of Research and Development in Education*, 33(4), 106–117.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). Play and intrinsic rewards. *Humanistic Psychology*, 15, 41–63.
- Crawford, E. R., LePine, J. A. in Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005), Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.
- De Roeck, K. in Delobbe, N. (2012). Do environmental CSR initiatives serve organizations' legitimacy in the oil industry? Exploring employees' reactions through organizational identification theory. *Journal of Business Ethics*, 110, 397–412.
- den Hond, F. in de Bakker, F. G. A. (2007). Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change activities. *Academy of Management Review*, 32, 901–924.
- Dijksterhuis, A. in Knippenberg, A. (1998). The relation between perception and behavior, or how to win a game of trivial pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 865–877.
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2015). The relationship between Norwegian and Swedish employees' perception of corporate social responsibility and affective commitment. *Business and Society*, 54, 229–253.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. in Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–07.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.
- European Commission (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Green Paper, European Commission, Brussels.

- Evans, W. R., Davis, W.D. in Frink, D.D. (2011). An examination of employee reactions to perceived corporate citizenship. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 938–964.
- Ferreira, P. in De Oliveira, E.R. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26, 232–247.
- Fletcher, L. in Robinson, D. (2014). What is engagement? *Employee Engagement in Theory and Practice*, 273–290.
- Fineman, S. in Clarke, K. (1996). Green stakeholders: Industry interpretations and response. *Journal of Management Studies*, 33, 715–730.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2, 54–51.
- Fry, L. W., Keim, G. D. in Meiners, R. E. (1982). Corporate contributions: Altruistic or for-profit. *Academy of Management Journal*, 25, 94–106.
- Gallup, (2013). *State of the Global Workplace*, Gallup, Inc
https://news.gallup.com/reports/220313/state-global-workplace-2017.aspx?utm_source=2013StateofGlobalWorkplaceReport&utm_medium=2013SOGWReportLandingPage&utm_campaign=2013StateofGlobalReport_Redirectto2017page&utm_content=download2017now_textlink
- Glavas, A. (2012). Employee engagement and sustainability: a model for implementing meaningfulness at and in work. *J. Corporate Citizensh.*, 46, 13–29.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: an integrative review. *Frontiers in Psychology*, 7, 144–160.
- Glavas, A. in Godwin, L. N. (2013). Is the perception of ‘goodness’ good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 114, 15–27.
- Glavas, A. in Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employees. *Business Ethics Quarterly*, 24, 165–202.
- Glavas, A. in Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B. in Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30, 425–445.
- Goffman, E. (1969). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Harmondsworth: Penguin.

- Graafland, J. in van de Van, B. (2006). Strategic in Moral Motivation for Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 111–123.
- Greening, D. W. in Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39, 254–280.
- Groves, K. in La Rocca, M. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes towards corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(1), 511–528.
- Grunig, J. E. (1979). A new measure of public opinions on corporate social responsibility. *Academy of Management Journal*, 22, 738–764.
- Gyensare, M. A., Otoo, E. A., Asare, J. A. in Twumasi, E. (2015). Antecedents and consequence of employee turnover intention: Empirical evidence from Ghana. *Management Science Letters*, 5, 781–796.
- Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Halbesleben, J. R. B. in Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, 22(3), 242–256.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. in Perhoniemi, R. (2011), Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A 3-year cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 8–30.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. in Toppinen–Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work–unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78–91.
- Hakanen, J. J. in Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three–wave seven–year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2), 415–424.
- Hansez, J. in Chmiel, N. (2010). Safety behaviour: job demands, job resources, and perceived management commitment to safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 267–278.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. in Keyes, C. L. (2002). Well–being in the workplace and its relationship to the business outcomes: a review of the Gallup studies. *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*, 205–224.
- Hejjas, K., Miller, G. in Scarles, C. (2018). “It’s like hating puppies!” Employee disengagement and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 1, 1–19.

- Hewitt Associates LLC (2004). *Research Brief: employee engagement higher at double digit growth companies*, dostopno na www.hewitt.com. Obiskano 25.12, 2017.
- Hulin, C. L. (2014). Work and being: the meanings of work in contemporary society. *The Nature of Work: Advances in Psychological Theory, Methods and Practice*, 9–33.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
- Jackson, L. T., Rothmann, S. in van de Vijver, F. J. (2006). A model of work-related well-being for educators in South Africa. *Stress and Health*, 22, 263–274.
- Jiang, R. J. in Bansal, P. (2003). Seeing the need for ISO 14001. *Journal of Management Studies*, 40, 1047–1067.
- Johnson, R. A. in Greening, D. W. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42, 564–576.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 83, 857–878.
- Jones, D. A., Willness, C. A. in Madey, A. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management* 57, 383–404.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kahn, W. A. (1992), “To be full there: psychological presence at work”, *Human Relations*, 45, 321–49.
- Klassen, R. D. in McLaughlin, C. P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*, 42, 1199–1214.
- Lee, M. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10, 53–73.
- Lin, C., Lyau, N., Tsai, Y., Chen, W. in Chiu, C. (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95, 357–372.

- Longo, M., Mura, M. in Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5, 28–42.
- Macey, W. in Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), str. 3–30.
- Maignan, I. in Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporation citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23, 283–97.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. in Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 455–469.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–96.
- Mat, S. A., Said, N. A., Yunus, N. M., Kader, S. F. A., Latif, D. S. A. in R. Munap (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 129, 46–52.
- May, D. R., Gilson, R. L. and Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Millette, V. in Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32, 11–22.
- Montgomery, D. B. in Ramus, C. A. (2011). Calibrating MBA job preferences for the 21st century. *Academy of Management Learning and Education*, 10, 9–26.
- Morgeson, F. P., Dierdorff, E. C. in Hmurovic, J. L. (2010). Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 351–360.
- Muller, A. in Kolk, A. (2010). Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: Evidence from foreign and domestic firms in Mexico. *Journal of Management Studies*, 47, 1–26.
- Musek Lešnik, K. (2007). *Pomen jasne vizije, poslanstva in organizacijskih vrednot za podjetje*. Ljubljana: IPSOS.
- Musek Lešnik, K. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
- Muthuri, J., Moon, J. in Matten, D. (2006). Employee volunteering and the creation of social capital. *ICCSR Research Paper Series*, 34.

- Newman, D. A. in Harrison, D. A. (2008). Been there, bottled that: are state and behavioral work engagement new and useful construct “wines”? *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 31–35.
- Newton, A. in Elliott, M. (2016). A typology of stakeholders and guidelines to engagement in transdisciplinary, participatory processes. *Frontiers in Marine Science*, 3(1), 1–13.
- Nimon, K., Shuck, B. in Zigarmi, D. (2016). Construct overlap between employee engagement and job satisfaction: A function of semantic equivalence? *Journal of Happiness Studies*, 17(3), 1149–1171.
- Obeidat, B. Y. (2016). Exploring the relationship between corporate social responsibility, employee engagement, and organizational performance: the case of Jordanian mobile telecommunication companies. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(9), 361–386.
- Papasolomou–Doukakis, I., Krambia–Kapardis, M. in Katsioloudes, M. (2005). Corporate social responsibility: The way forwards? Maybe not!: A preliminary study in Cyprus. *European Business Review*, 17, 263–279.
- Parker S. K. in Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states: embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 60–67.
- Peloza, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35, 1518–1541.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and Society*, 43, 296–319.
- Pietersz, G. (2011). *Corporate social responsibility is more than just donating money*. KPMG International, Curacao.
- Pratt, M. G. in Ashforth, B. E. (2003). Fostering Meaningfulness in Working and at Work. In K. S. Cameron, K. S., Dutton, J. E. in Quinn, R. E. (ur.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, (str. 309–327). San Francisco, CA: Berret–Koehler.
- Preston, C. C. in Colman A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta Psychologica*, 104(1), 1–15.
- Prins, J., Van der Heijden, F., Webers, J., Bakker, A. B., van de Wiel, H., Jacobs, B. in Gazendam–Donofrio, S. (2009). Burnout, engagement, and resident physicians' self–reported errors. *Psychology, Health and Medicine*, 14, 654–666.

- Purcell, J. (2014). Disengaging from engagement. *Human Resource Management Journal*, 24, 241–254.
- Rashid, N. R. N. A., Khalid, S. A. in Rahman, N. I. A. (2015). Environmental corporate social responsibility (ECSR): Exploring its Influence on customer loyalty. *Procedia Economics and Finance*, 31, 705–713.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. in Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358–384.
- Rist, R. (1970). Student social class and teach expectations: The selffulfilling prophecy in ghetto education. *Harvard Educational Review*, 40, 411–451.
- Rizzo, R. J., House, R. J. in Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* 15(2), 150–163.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. in Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Rothbard, N. (2015). *Is cultural fit a qualification for hiring a disguise for bias?* <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/culturalfit-a-qualification-for-hiring-or-a-disguise-for-bias/>, dostopal 12. 5. 2017.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, V. in Williams, C. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organisational justice framework. *Organizational Behavior*, 27(4), 537–543.
- Rupp, D.E., Shao, R., Thornton, M. A. in Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: the moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66, 895–933.
- Russo, M. V. in Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40, 534–559.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619.
- Saks, A. M. (2008). The meaning and bleeding of employee engagement: how muddy is the water? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 40–43.
- Saks, A. M. in Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182.

- Schaufeli, W. B. (2006). The balance of five and take: Toward a social exchange model of burnout. *International Review of Social Psychology*, 19, 87–161.
- Schaufeli, W.B. (2014). What is engagement? V Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz A. in Soane, E. (ur.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (str. 15-35). London: Routledge.
- Schaufeli, W. B. in Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. in Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and job resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behaviour*, 30, 893–917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez–Roma, in Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Sen, S. in Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 225–243.
- Seppälä, P., Mauno, S., Kinnunen, M. L., Feldt, T., Juuti, T., Tolvanen, A. in Rusko, H. (2011). Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers, *The Journal of Positive Psychology*, 7(2), 95–106.
- Scott, R. W. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sharma, S. in Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729–753.
- Shuck, B., Adelson, J. L. in Reio, T. G. (2016). The employee engagement scale: initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953–977.
- Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D. in Nimon, K. (2013). The jingle jangle of employee engagement: Further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review*, 12, 11–35.
- Shuck, B., Nimon, K. in Zigarmi, D. (2016). Untangling the predictive nomological validity of employee engagement: Decomposing variance in employee engagement using job attitude measures. *Group and Organizational Management*. (Advance online publication.)

- Shuck, B. M., Rocco, T. S. in Alborno, A. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35(1), 300–325.
- Snyder, M. in Swann, W. B. (1978). Behavioral confirmation in social interaction: From social perception to social reality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 148–162.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G. in Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25, 239–270.
- Shuck, B. in Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development*, 9, 89–110.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. in Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15, 529–547.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–28.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M.A. in Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, 679–704.
- Strike, V. M., Gao, J. in Bansal, P. (2006). Being good while being bad: Social responsibility and the international diversification of US firms. *Journal of International Business Studies*, 37, 850–862.
- Sully de Luque, M. F., Washburn, N., Waldman, D. A. in House, R. J. (2008). Unrequited profits: The relationship of economic and stakeholder values to leadership and performance. *Administrative Science Quarterly*, 53, 626–654.
- Taris, T. W. in Schaufeli, W. B. (2016). The job demands–resources model. V Clarke, S., Probst, T. M., Guldenmund, F. in Passmore, J. (ur.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health* (str. 157–180). Chichester: John Wiley.
- Tement, S. (2014). The role of personal and key resources in the family–to–work enrichment process. *Scandinavian Journal of Psychology*, 55, 489–496
- Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz A. in Soane, E. (2013). *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Towers Perrin (2006). Attracting, retaining and engaging employees for competitive advantage. *Towers Perrin Global Workforce Study – Executive Report*.

- Turban, D. B. in Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658–672.
- UN Global Compact, (2010). Prebrano decembra, 2017 na <http://www.unglobalcompact.org/>.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. in Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735–759.
- Vander Elst, T., Baillien, E., De Cuyper, N. in De Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work–related well–being. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 249–264.
- Viljevac, A., Cooper–Thomas, H. D. in Saks, A. M. (2012). An investigation into the validity of two measures of work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3692–3709.
- Vlachos, P. A., Epitropaki, O., Panagopoulos, N. G. in Rapp, A. A. (2013). Causal attributions and employee reactions to corporate social responsibility. *Industrial Organizational Psychology*, 6, 334–337.
- Vlachos, P. A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. P. in Avramidis, P. K. (2009). Corporate social responsibility: Attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 170–190.
- Waddock, S. A. (2004). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109, 5–42.
- Wallis, C. (2005). The new science of happiness. *Time Magazine*, 1, 3–9.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K. in Cochran, P. L. (1999)a. Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal*, 42, 41–57.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K. in Cochran, P. L. (1999)b. Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42, 539–552.
- Wefald, A. J., Mills, M. J., Smith, M. R. in Downey, R. G. (2012). A comparison of three engagement measures: Examining their factorial and criterion–related validity. *Applied Psychology: Health and Well–Being*, 4, 67–90.
- Wright, T. A. in Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well–being as non–additive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33, 141–160.

Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. V Cameron, K. S., Dutton, J. E. in Quinn, R.E. (ur.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (str. 296–308). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Priloge

Tabela 7. *Korelacije med posameznimi postavkami znotraj faktorja zaznanega eksterne usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja*

	ZaDruz1	ZaDruz2	ZaDruz3	ZaDruz4
ZaDruz1	1			
ZaDruz2	0,42	1		
ZaDruz3	0,53	0,37	1	
ZaDruz4	0,46	0,58	0,45	1

Tabela 8. *Lastne vrednosti in odstotki pojasnjene variance faktorja zaznanega eksterne usmerjenega družbeno odgovornega ravnanja podjetja*

Faktor	Skupno	% pojasnjene variance
1	2,41	60,21
2	0,71	17,83
3	0,47	11,79
4	0,41	10,17

Tabela 9. *Korelacije med posameznimi postavkami znotraj faktorja občutka osmišljenosti dela*

	Osmislj1	Osmislj2	Osmislj3	Osmislj4
Osmislj1	1			
Osmislj2	0,47	1		
Osmislj3	0,54	0,47	1	
Osmislj4	0,50	0,44	0,42	1

Tabela 10. *Lastne vrednosti in odstotki pojasnjene variance faktorja občutka osmišljenosti dela*

Faktor	Skupno	% pojasnjene variance
1	2,42	60,44
2	0,59	14,69
3	0,56	13,89
4	0,44	11,00

Tabela 11. *Korelacije med posameznimi postavkami znotraj faktorja občutka usklajenosti posameznikovih in organizacijskih vrednot*

	UsklVred1	UsklVred2	UsklVred3	UsklVred4
UsklVred1	1			
UsklVred2	0,55	1		
UsklVred3	0,47	0,53	1	
UsklVred4	0,45	0,58	0,50	1

Tabela 12. *Lastne vrednosti in odstotki pojasnjene variance faktorja občutka usklajenosti posameznikovih in organizacijskih vrednot*

Faktor	Skupno	% pojasnjene variance
1	2,54	63,60
2	0,56	13,96
3	0,51	12,67
4	0,39	9,77

Tabela 13. *Korelacije med posameznimi postavkami znotraj faktorja namere o zapustitvi delovnega mesta*

	NamOZap1	NamOZap2	NamOZap3
NamOZap1	1		
NamOZap2	0,68	1	
NamOZap3	0,45	0,50	1

Opomba. NamOZap1 = Pogosto razmišljam o tem, da bi dal odpoved., NamOZap2 = V naslednjih 12-tih mesecih načrtujem iskanje nove zaposlitve., NamOZap3 = Če bi bilo odvisno od mene, bi si želel biti čez eno leto še vedno zaposlen v tej organizaciji.

Tabela 14. *Lastne vrednosti in odstotki pojasnjene variance faktorja občutka usklajenosti posameznikovih in organizacijskih vrednot*

Faktor	Skupno	% pojasnjene variance
1	2,09	69,78
2	0,59	19,75
3	0,31	10,47

Tabela 15. *Korelacije med posameznimi postavkami znotraj faktorja delovne zavzetosti*

	Vpet1	Vpet2	Vpet3	Pred1	Pred2	Pred3	Vital1	Vital2	Vital3
Vpet1	1								
Vpet2	0,75	1							
Vpet3	0,68	0,74	1						
Pred1	0,59	0,63	0,76	1					
Pred2	0,58	0,60	0,70	0,79	1				
Pred3	0,45	0,53	0,52	0,67	0,67	1			
Vital1	0,59	0,58	0,60	0,66	0,66	0,56	1		
Vital2	0,62	0,60	0,62	0,70	0,67	0,57	0,78	1	
Vital3	0,56	0,58	0,58	0,71	0,70	0,56	0,64	0,77	1

Opomba. Vpet1 = Srečen sem, kadar intenzivno delam.; Vpet2 = Moje delo me kar potegne vase., Vpet3 = Kadar delam, sem prevzet nad delom., Pred1 = Nad svojim delom sem navdušen., Pred2 = Moje delo je zame vir navdiha., Pred3 = Ponosen sem na delo, ki ga opravljam., Vital1 = Pri svojem delu prekipevam od energije., Vital2 = Pri delu se počutim svežega in dejavnega., Vital3 = Ko se zjutraj zbudim, se veselim odhoda v službo.

Tabela 16. *Lastne vrednosti in odstotki pojasnjene variance faktorja delovne zavzetosti*

Faktor	Skupno	% pojasnjene variance
1	6,12	68,01
2	0,74	8,18
3	0,57	6,31
4	0,41	4,51
5	0,35	3,91
6	0,26	2,90
7	0,22	2,44
8	0,18	1,96
9	0,16	1,77

Izjava o avtorstvu

Izjavljam, da je magistrsko delo v celoti moje avtorsko delo ter da so uporabljeni viri in literatura navedeni v skladu s strokovnimi standardi in veljavno zakonodajo. Prevezem odgovornost za tehnično in jezikovno brezhibnost magistrskega dela. Izjavljam, da je raziskava etično nesporna in izvedena skladno s kodeksom poklicne etike psihologov Slovenije. Pri izvedbi magistrskega dela ni prišlo do konflikta interesov.

Ljubljana, september 2018

Peter Kovač Vujasinović