

Zakaj in kako biti družbeno odgovoren?

Milan Simončič*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 8, 8000 Novo mesto, Slovenija
msimoncic@amis.net

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Sodobna družba je vse bolj kritična do družbeno neodgovornih dejanj. Tega dejstva se zavedajo tudi organizacije, v strategijo svojega poslovanja želijo vključevati izvajanje družbeno odgovornih načel. Zanima nas, kako različni avtorji dojemajo koncept družbene odgovornosti organizacij, v čem so družbeno odgovorne organizacije v prednosti, kako lahko organizacije v izvajanje svojega poslanstva vključujejo svoje zunanje deležnike in kako na družbeno odgovornost vpliva različnost kulturnega okolja.

Namen: Proučili in povzeli smo del razpoložljivih virov, v katerih se avtorji z različnimi nameni lotevajo družbene odgovornosti organizacij. Pri tem smo ob konkretnih področjih soočili različne poglede in jih primerjali med seboj.

Metoda: Uporabili smo metodo deskripcije (opis dejstev) in kompilacije (povzetek znanih rezultatov znanstveno raziskovalnega dela).

Rezultati: Analizirali smo zbrane vire, jih razvrstili po izbranih področjih, podali klasifikacijo po avtorjih, ki se lotevajo posameznih področij družbene odgovornosti, vire razvrstili tudi po letnikih objav in članke po strokovnih revijah.

Organizacija: Povzete ugotovitve bodo organizacije uporabile kot izhodišče za nadaljnje raziskave, vrednotenje in morebitno optimizacijo obstoječih modelov koncepta družbene odgovornosti.

Družba: Povzete ugotovitve bo družba uporabila kot izhodišče za nadaljnje raziskave, bolj se bo zavedala pomena izvajanja načel družbene odgovornosti, spoznala bo izzive skupnega sobivanja z organizacijami v odgovorni družbi.

Originalnost: Skupini, ki bosta uporabili izsledke za nadaljnje empirične raziskave, sta širša družba in organizacije, ki želijo izboljšati svojo podobo in delovati družbeno odgovorno. Prispevek osvetljuje različne zorne kote nekaterih obravnavanih vsebin, česar v drugih člankih nismo našli.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Pregled virov je bil omejen na nekatere strokovne revije in vključuje le nekatera področja, pomembna za razumevanje problematike uvajanja in izvajanja ter motivov za družbeno odgovornost. Časovni obseg iskanih člankov smo omejili na obdobje zadnjih 15 let, precej starejših člankov zaradi neaktualnosti v današnjih razmerah nismo vključili. V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno obseg analiziranih člankov povečati in se bolj fokusirati tudi na bolj specifična področja (zanimiva področja se nam denimo zdijo izvajanje družbene odgovornosti specifičnih organizacij, kot so jedrske elektrarne, kemijska industrija, osvetliti bi bilo možno še etične dileme s področja zdravstva, genskih raziskav, kibernetike ipd).

Ključne besede: družbena odgovornost organizacij, deležniki, motivi za družbeno odgovornost, kulturno okolje.

1 Uvod

Kritične in odgovorne javnosti danes zahtevajo, da organizacije, s katerimi sobivajo, upoštevajo interese svojih notranjih in zunanjih deležnikov. Hkrati pričakujejo, da organizacije odgovarjajo za morebitne vplive, ki lahko zaradi njihove prisotnosti nastanejo v družbi ali okolju. Kakovost življenja sodobne družbe je v funkciji razvoja, inovativnosti in konkurenčnosti v globalnem svetu. Buolouta in Pitelis (2014, str. 360) dokazujeta, da stopnja družbene odgovornosti pomembno prispeva h konkurenčnosti posameznih držav. Družbena

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 16. maj 2015; revidirano: 26. maj 2014; sprejeto: 28. maj 2015.

odgovornost organizacij (angl. *corporate social responsibility*, tudi *CSR*) zato postaja gibalno razvoja in uspešnosti, je pomemben strateški cilj in izziv razvitih držav.

Uspešne organizacije se zavedajo pomena družbene odgovornosti. Svojo kratkoročno in dolgoročno strategijo podrejajo tudi pričakovanjem širše družbe, tako izpolnjujejo enega od pomembnih pogojev za sprejemljivost in sobivanje z lokalnimi skupnostmi, si povečujejo konkurenčno prednost in zagotavljajo pregledno in trajnostno delovanje. Družbena odgovornost organizacij je prihodnost razvitega sveta, k temu s svojim odgovornim ravnanjem v organizacijah in v okolju prispeva vsak posameznik. Organizacije, ki delujejo družbeno odgovorno, v pozitivnem smislu vplivajo na družbeno okolje, v katerem sobivajo, s tem doprinašajo k splošni blaginji, ekonomski interesi pa niso edina funkcija takšnih združenj.

Iz pregledanih virov smo povzeli razvoj koncepta družbene odgovornosti organizacij in njen pomen v razviti in sodobni skupnosti. Navedli smo motive, ki organizacije spodbujajo k družbeno odgovornim dejanjem, načine vključevanja oz. zadovoljevanja deležnikov oz. izvajanje družbeno odgovornih načel v praksi, analizirali smo vpliv kulturnega okolja.

Analiza člankov bo uporabljena kot osnova pri nadaljnjih empiričnih raziskavah. Pomembna je, ker predstavlja izhodišče tako za organizacije, ki želijo delovati družbeno odgovorno, kot tudi za širšo družbo, ki želi biti v ta dejanja aktivno vključena.

2 Pregled virov

2.1 Razvoj in koncept družbene odgovornosti organizacij

Izraz »družbena odgovornost« se je začel širše uporabljati v zgodnjih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, čeprav so organizacije in vlade različne vidike družbene odgovornosti udeležale že proti koncu 19. stoletja, v nekaterih primerih pa še bolj zgodaj (Guidance on social responsibility ISO 26000:2010, 1st edition, 2010, str. 5).

Pojem koncepta družbene odgovornosti je torej star več desetletij, v preteklosti so raziskovalci želeli poenotiti njegovo razumevanje, ob tem se je izpostavilo odobravanje in, sploh v začetku, tudi nasprotovanje.

Keith Davis je že leta 1960 povzel, da družbena odgovornost usmerja poslovne odločitve in storjena dejanja nad ekonomske ali tehnične interese organizacij. Približno v istem času sta Eells in Walton povezovala družbeno odgovornost z etičnimi načeli, ki urejajo odnose med organizacijo in družbo. Leta 1971 je Odbor za ekonomski razvoj (angl. *Committee for Economic Development*) uporabil pristop s tremi koncentričnimi krogi, s katerimi je prikazoval družbeno odgovornost podjetij. Notranji krog je vključeval osnovne ekonomske funkcije – rast, izdelke in delovna mesta, vmesni krog je predstavljal izvajanje gospodarskih funkcij, upoštevajoč zavest o spreminjajočih se družbenih vrednotah in prednostih, zunanji krog pa je predstavljal novo nastajajočo odgovornost podjetij za prizadevnejšo vlogo pri izboljšanju družbenega okolja. (Carroll, 1991, str. 39–40)

Nekaj opisov prvih razumevanj družbene odgovornosti organizacij, v podporo novemu konceptu, navajata tudi Swaen in Chumpitaz (2008, str. 11), med drugim:

- ideja o družbeni odgovornosti predpostavlja, da podjetje nima le ekonomskih in pravnih obveznosti, ampak tudi določene dolžnosti do družbe – to so pristojnosti, ki splošne pravne in ekonomske obveze presegajo (McGuire, 1963);
- družbena odgovornost organizacij pomeni, da poleg interesov organizacij, menedžerji zagovarjajo in izboljšujejo tudi blaginjo širše družbe (Davis in Blomstrom, 1975);
- družbena odgovornost vključuje ekonomske, pravne, etične in filantropične (tj. dobrodelne) dolžnosti, ki jih družba pričakuje od organizacij (Carroll, 1979);
- družbeno odgovorna dejanja presegajo izvajanje pravnih in drugih obvez ter pogodb, ki jih imajo organizacije sklenjene s sindikati (Jones, 1980).

Posamezni avtorji so navajali tudi razloge proti družbeni odgovornosti (Carroll & Shabana, 2010, str. 88–89):

- klasični ekonomski razlog, ki je temeljil na trditvi Friedmana iz leta 1962, pravi, da je glavna naloga vodstev organizacij zagotoviti največji dobiček za lastnike oz. delničarje, vendar brez prevar in goljufij, reševanje okoljskih in družbenih sporov torej po tej miselnosti ni v njihovi domeni, temveč to rešuje prosti trg oz. vlada s pomočjo zakonodaje;
- Hayak je 1969. leta rekel, da bi podjetja z izvajanjem družbeno odgovornih aktivnosti zmanjšala osredotočenost na svojo začetno dejavnost;
- Davis je leta 1973 navajal, da podjetja niso namenjena reševanju socialnih sporov, niti niso za to usposobljena in da njihova naloga ni izvajanje družbenih aktivnosti, direktorji naj bi bili osredotočeni na finančni vidik in skrb za delovanje podjetja, dodal je tudi, da imajo podjetja veliko moč, ki se jim zaradi družbene odgovornosti še povečuje, kar ni potrebno;
- navajali so, da družbeno odgovorne aktivnosti podjetja na mednarodni ravni naredijo manj konkurenčna.

Schaefer (2008, str. 297) je analiziral trditve Friedmana, s katerimi je oporekal motivom za družbeno odgovornost organizacij, nasprotoval je njegovim postavkam, ki govorijo o tem, da je edina odgovornost podjetij tista do lastnikov. Da dodana vrednost ni edino poslanstvo organizacij, je navedel tudi Carroll (1991, str. 41), ki pravi, da ima družbeno odgovorna organizacije poleg ekonomskih in pravnih obveznosti, tudi etične in človekoljubne.

Schwartz in Carroll (2003) sta kasneje zapisala, da se elementi družbene odgovornosti, ki jih je navajal Carroll, prekrivajo in da lahko človekoljubno odgovornost uvrstimo med etično ali ekonomsko. Ekonomska odgovornost namreč vključuje gospodarska dejanja, ki pripomorejo k splošni blaginji, ni pa nujno, da so vedno skladna z zakoni in etična. Samo zakonska odgovornost zajema dejanja, skladna z zakoni, vendar ni nujno, da prinašajo ekonomsko korist in so lahko neetična. Samo etična dejanja pa ne prinašajo ekonomske koristi ter niso nujno

skladna z zakonom. V središču modela, kjer se vse tri odgovornosti prekrivajo, je model najprimernejši. (str. 508–518)

Družbeno odgovornost organizacij so definirali tudi nekateri slovenski avtorji. Jančič (2004) pravi, da se je ob bok Friedmanovi ideologiji razvila déležniška koncepcija podjetja (Freemanova teorija), po kateri je podjetje »dolžno« ne le delničarjem, pač pa vsem deležnikom, je torej zavezano, da odgovorno ravna do širšega okolja, do pravzaprav vsega, česar se dotakne, četudi to z zakonom (še) ni zapovedano. Večina, predvsem večjih podjetij, tako danes javno razglasa svojo družbeno odgovornost, ki jo praviloma zapiše tudi v svojo opredelitev poslanstva. (str. 893) Rozman in Kovač (2012, str. 86) pojem razumeta kot odgovorno ravnanje do vseh udeležencev v podjetju in vseh drugih navdušenih strani, vključno z naravnim okoljem, v katerem deluje. Bertonec, Meško, Naraločnik in Nastav (2011) ugotavljajo podobno: družbeno odgovornost obravnavajo kot trajnostno usmerjeno delovanje organizacije, ki pripomore k izboljšanju blaginje družbe kot celote, pri čemer upošteva interese vseh vključenih deležnikov, lastne interese, skupaj z doseganjem dobička ter dosledno spoštuje etična in moralna načela. Menijo tudi, da organizacije niso neodvisne od okolja, saj delujejo v socialnem okviru in čutijo vpliv države in skupnosti. Navajajo, da se od organizacij pričakuje, da delujejo v korist družbe in okolja ter da razkrivajo pozitivne in negativne vplive na posamezne deležnike in na naravno okolje. Ozaveščena javnost od organizacij zahteva širšo družbeno odgovornost in ravnanje ter nadzoruje njihovo delovanje. (str. 108–132) Družbeno odgovorna podjetja s svojimi odločitvami sporočajo, da cenijo in podpirajo okolje, v katerem delujejo kot podjetje, takšno okolje obeta dolgoročno sodelovanje. (Ramič, 2012, str. 438)

V državah Evropske skupnosti so bili temelji družbene odgovornosti postavljeni s tako imenovano Zeleno knjigo za promocijo evropskih usmeritev za družbeno odgovornost (angl. *Green Paper, Promoting a European Framework for CSR*) iz leta 2001, v kateri je družbeno odgovornost podjetij opisana kot »... koncept, po katerem se podjetja prostovoljno odločijo, da bodo prispevala svoj delež k boljši družbi in čistejšemu okolju.« Namen dokumenta je bil začetek razprave v smereh, kako bi lahko Evropska unija spodbujala družbeno odgovornost podjetij na evropski in mednarodni ravni, predvsem v smislu nadgradnje dotedanjih izkušenj, s cilji spodbujanja razvoja izboljšanih praks, večje preglednosti in povečanja zanesljivosti vrednotenja in potrjevanja. Predlagan je bil pristop, ki je temeljil na krepitvi partnerstev, v kateri imajo vsi dejavniki aktivno vlogo. (Commission of the European Communities, 2001, str. 3–4)

Mandl in Dorr (2007, str. 13) povzemata elemente družbene odgovornosti glede na razumevanje Evropske komisije: »Večina opredelitev družbene odgovornosti podjetij je opisanih kot koncept, kjer družbe vključujejo socialna in okoljska vprašanja v svoje poslovne dejavnosti in v medsebojne interakcije s svojimi deležniki na prostovoljni osnovi. Biti družbeno odgovoren ne pomeni le izpolnjevanje zakonskih pričakovanj, temveč tudi preseganje le teh, predvsem pri vložkih v človeški kapital, v okolje in v odnose z zainteresiranimi stranmi. Izkušnje pri investicijah v okolju prijaznim tehnologijam in poslovna praksa kažejo, da lahko takšno ravnanje prispeva h konkurenčnosti podjetja. Preseganje osnovnih pravnih obveznosti

na socialnem področju, na primer pri usposabljanju, delovnih pogojih, vodenju, odnosih med zaposlenimi, ima prav tako lahko neposreden vpliv na produktivnost. To odpira poti za upravljanje in usklajevanje socialnega razvoja z boljšo konkurenčnostjo.«

Po interpretaciji mednarodnega standarda družbene odgovornosti, ISO 26000 (Guidance on social responsibility ISO 26000:2010, 1st edition, 2010) je bistvena značilnost družbene odgovornosti pripravljenost organizacije, da družbena in okoljska razmišljanja integrira v svoje odločanje ter prevzema odgovornost za vplive svojih odločitev in dejavnosti na družbo in okolje. To pomeni tako pregledno kot etično ravnanje, ki prispeva k trajnostnemu razvoju ter je v skladu z veljavno zakonodajo in z mednarodnimi normami ravnanja, pri medsebojnih odnosih pa organizacija upošteva tudi svoje deležnike. (str. 6)

2.2 Motivi za družbeno odgovornost

Družbena odgovornost vpliva na razvoj organizacij in jih, gledano zgodovinsko, spreminja. Motivi, ki organizacije vzpodbujajo k družbeni odgovornosti, so pozitiven dejavnik tudi pri razvoju širše družbe. Ovsenikova in Ambrož (2010, str. 87) navajata, da so morale organizacije, če želijo biti uspešne pri zadovoljevanju potreb, pričakovanj in želja kupcev, razviti novo organizacijsko paradigmo delovanja, ki je temeljila na fleksibilnosti delovanja v hitro se spreminjajočem okolju in se prilagoditi novim načinom poslovanja. Izzivi menedžmenta v začetku 21. stoletja v organizacijah so v večjem poudarku na družbeni odgovornosti in morali in ne na ustvarjanju dobička, le upoštevanje ekonomskih zakonitosti ter pravne ureditve ni več dovolj (Možina et al., 2002, str. 83).

Že pred desetletjem in več so avtorji (Carroll, 1991; Sen & Bhattacharya, 2001; Schwartz & Carroll, 2003; Snider, Hill, & Martin, 2003) poročali o pozitivni korelaciji med zaupanjem v organizacijo (oz. v njihove proizvode), konkurenčno prednostjo in perspektivo ter družbeno odgovornostjo. Da družbena odgovornost zagotavlja večji ugled organizacij, navajajo tudi Bertonec, Meško, Naraločnik, & Nastav (2011, str. 131), Brown & Dacin (1997, str. 79), Yoon s sodelavci (2006, str. 385), Boulouta & Pitelis (2014, str. 249), Fadun (2014, str. 16), Sheehy (2014) in drugi.

Du et al. (2010, str. 8–9) pravijo, da potrošniki manj zaupajo družbeno neodgovornim organizacijam. Povzemajo raziskavo, ki jo je v letu 2007 izvajal Cone. Ugotovil je, da je 87 % ameriških porabnikov pripravljenih zamenjati blagovno znamko, če je druga blagovna znamka (ob enaki ceni in kakovosti) povezana z družbeno odgovornimi aktivnostmi, 66 % sodelujočih bi celo zavrnilo izdelke ali storitve podjetij, ki delujejo v nasprotju z družbeno odgovornimi načeli. Podjetja s slabšim ugledom (npr. tobačne in naftne industrije) pa so zainteresirana, da s pomočjo družbeno odgovornih aktivnosti izboljšujejo svojo negativno podobo, ki jo imajo o njih različni deležniki (Yoon, Gürhan-Canli, & Schwarz, 2006, str. 377).

Swaen in Chumpitaz (2008) sta dokazala, da podjetja, ki si prizadevajo biti družbeno odgovorna, igrajo nezanemarljivo vlogo pri oblikovanju podobe podjetja, izkazujejo integriteto, iskrenost odnosov do strank in zadovoljujejo njihova pričakovanja. Sodelujoči z organizacijo

prepoznavajo verodostojnost in zaznajo kakovost organizacije, zadovoljstvo potrošnikov pa krepi zaupanje ljudi v podjetje. (str. 21) Vitezić (2011, str. 423) pravi, da imajo podjetja, ki so družbeno odgovorna, boljše finančne rezultate, izkazujejo večjo učinkovitost ter imajo boljši ugled. Tudi Peršič in Markič (2013, str. 27) sta na vzorcu 759 večjih in srednje velikih podjetij v Republiki Sloveniji dokazala direkten vpliv izpolnjevanja vizije, strategije in neodvisnosti med faktorji družbene odgovornosti na uspešnost podjetja, še posebej na dohodek, profit in operativno ekonomijo.

Raziskava, ki sta jo izvedla Luo in Du (2014) razširja sedanje razumevanje poslovnih rezultatov v družbeno odgovorni organizaciji. Dokazala sta, da so družbeno odgovorne dejavnosti gonilna sila inovacij, zato lahko izdatke, namenjene za družbeno odgovornost, razumejo kot kapitalsko naložbo, ne kot operativni strošek. (str. 67)

V Španiji so analizirali vlogo družbene odgovornosti na primeru gostinskega sektorja (mednarodne verige hotelov), v korelaciji z javno podobo. Rezultati, do katerih so prišli, veljajo tudi v drugi podobnih panogah, kjer se srečujejo s strankami, npr. v bančnem sektorju. Ugotovili pa so, da je edini način dolgoročnega uspeha pogojen z zagotavljanjem usklajene in stabilne organizacijske podobe. Doseči jo je mogoče z osredotočanjem na prepoznano identiteto, ki jo izražajo v smeri družbeno odgovornih vrednot, poslanstva in vizije. (Martínez, Pérez, & Rodríguez del Bosque, 2014, str. 61–63)

Vse več raziskovalcev dokazuje, da so potrošniki pripravljeni spodbujati družbeno odgovorne korporacije (Brown & Dacin, 1997, str. 80; Nelson, 2004, str. 28; Bhattacharya & Sen, 2004, str. 9).

Graafland, Mazereeuw in Van der Schouten (2012) so na vzorcu 473 vodstvenih ljudi analizirali ekstrinzične (zunanje) in intrinzične (notranje) motive, ki vplivajo na družbeno odgovornost. Kot ekstrinzične so opredelili finančne pobude, kot intrinzične pa etične in moralne (altruistične). Rezultati so pokazali, da so vodstveni delavci za socialni, kakor tudi okoljski vidik družbene odgovornosti bistveno bolj motivirani z notranjimi (tj. intrinzičnimi) motivi. (str. 377)

Intrinzična (notranja) motivacija, tako navajata Ryan in Deci (2000), označuje dejanja, ki ustvarjajo zadovoljstvo. Posameznika, ki ga vodi tovrstna motivacija, to zanima, mu pomeni izziv ali zadovoljstvo, in to brez posebnih plačil oz. spodbud, nagrada za opravljeno delo mu je aktivnost sama. Intrinzična motivacija vodi k zadovoljevanju duševnih potreb. Nasprotno pa se ekstrinzična (zunanja) motivacija nanaša na aktivnosti, ki jih posameznik počne zato, ker vodijo k določeni rešitvi oz. imajo zanj konkretno uporabno vrednost, npr. višje plačilo ali nagrado. (str. 56–60)

2.3 Vpliv širše družbe na družbeno odgovornost organizacij

2.3.1 Vključevanje deležnikov

Zagotovilo za uspešno, zdravo in zadovoljno družbo ter razvoj, ki omogoča obstoj tudi naslednjim generacijam, je sinergija dejanj družbeno odgovornih posameznikov in organiziranih skupin – kot del širše družbe, ter odgovornih organizacij na drugi strani. To je mogoče le z aktivnim vključevanjem deležnikov v organizacije ter vzpostavitvijo pogojev, v katerih je to mogoče.

Teorija deležnikov, kot jo je med prvimi opisal Freeman (Freeman E. R., 1984), pri vodenju organizacije upošteva moralo in vrednote, s tem vključuje elemente družbene odgovornosti. ISO 26000 (Guidance on social responsibility ISO 26000:2010, 1st edition, 2010) navaja, da sodelovanje z deležniki poteka v različnih oblikah, in sicer na pobudo organizacije ali (enega ali več) deležnikov. Uspešno sodelovanje z deležniki temelji na dobri veri in presega odnose z javnostmi. Organizacija se mora zavedati učinka svojih odločitev in dejavnosti na interese in potrebe svojih deležnikov. Vključujoče sodelovanje bo pomenilo več, če bodo prisotni elementi: če se razume jasen namen vključujočega sodelovanja, če so identificirani interesi vseh deležnikov, če je odnos neposreden ali pomemben, če so interesi deležnikov ustrezni in pomembni za trajnostni razvoj ter če imajo deležniki potrebne informacije in razumevanje, da lahko sprejemajo svoje določitev. (str. 18–19)

Družbeno odgovorna organizacija identificira svoje deležnike, razume njihove potrebe in pričakovanja in jih poskuša zadovoljiti. Fadun (2014) pravi, da razumevanje in učinkovito upravljanje z deležniki izboljšuje celostno podobo organizacije in ji povečuje konkurenčno prednost. V praksi to pomeni, da mora organizacija prepoznati interesne skupine in jih vključiti v organizacijsko strateško načrtovanje. Identifikacija deležnikov koristi menedžerjem kot tudi tistim, ki imajo moč odločanja. (str. 25)

Da je vpliv deležnikov na organizacijo zelo pomemben, so na študiji primera (projekt jedrske elektrarne na Finskem) dokazali Sallinen, Ruuska, & Ahola (2013). Na izvedbo zelenega projekta lahko vplivajo v pozitivnem in negativnem smislu (str. 62), zato je za organizacijo pomembno, kako vzpostavi medsebojno zaupanje in sodelovanje, v obojestransko korist.

Organizacije, ki se na obziren način povežejo s skupnostjo in njenimi institucijami, odražajo in utrjujejo demokratične in državljske vrednote. Razvoj skupnosti, h kateremu lahko organizacija prispeva, vključuje ustvarjanje delovnih mest s širjenjem in spreminjanjem gospodarskih dejavnosti in tehnološkega razvoja, prispeva s socialnimi naložbami, širjenjem programov izobraževanja in razvijanja veščin, spodbujanjem in ohranjanjem kulture in umetnosti ter zagotavljanjem in/ali pospeševanjem zdravstvenih storitev. (Guidance on social responsibility ISO 26000:2010, 1st edition, 2010, str. 60–61)

Za vključevanje deležnikov v strategijo organizacije je pomembno obojestransko zaupanje in komuniciranje. Ivanko (2007, str. 309) pravi, da je v sodobnem svetu komuniciranje pogoj za

obstoj in delovanje podjetja v konkurenčni borbi na tržišču. Pri komuniciranju z javnostmi je treba upoštevati osnovna etična in družbeno odgovorna načela: zakonitost, resničnost, poštenost in odgovornost, etično sporne prakse preprečujejo zakonodaja in profesionalni kodeksi (Serajnik - Sraka, 2009, str. 65–66). Gray, Owen in Adams (1996, str. 3) ugotavljajo, da je družbeno poročanje proces komuniciranja organizacij o družbenih in okoljskih učinkih teh organizacij na posamezne deležnike znotraj družbe in tudi širše. Morsing in Schultz (2006, str. 327) pa pišeta, da mora organizacija interesne skupine seznanjati s svojimi dobrimi nameni, sklepi in ukrepi za zagotavljanje svoje pozitivne podpore.

2.3.2 Vpliv kulturnega okolja

Hackert, Krumwiede, Tokle, & Vokurka (2012) so raziskovali odnos do družbene odgovornosti zaposlenih v različnih kulturah. Raziskava je temeljila tudi na Geert Hofstedovih kulturnih razsežnostih vrednot nacionalnih kultur posameznih narodov. Te razsežnosti so: individualizem – kolektivizem, ženska ali moška vloga, porazdelitev moči, premagovanje negotovosti in kratkoročna ali dolgoročna usmerjenost. Rezultat študije pokaže, da največje razlike v poslovnem prostoru posameznih držav nastajajo zaradi individualizma in kolektivizma. Prvi je npr. značilen za ZDA, drugi pa za Korejo, Tajvan, Kitajsko in še nekatere azijske države. (str. 38–39)

V kolektivno orientiranih kulturah zelo pogosto obstaja emocionalna navezanost na organizacijo, skupinske odločitve se smatrajo za boljše. Individualistične kulture pa vzpostavljajo bolj ohlapne vezi do podjetij, v individualističnih kulturah hočejo ljudje o svojih ciljih in načinu opravljanja nalog odločati sami. V individualistični družbi je posameznik (njegova sreča, izpolnitev in dobrobit) postavljen pred družbo. Ljudje običajno rešujejo probleme po svoje in so odgovorni za lastno srečo ter srečo svojih najbližjih. V kolektivistični kulturi pa je družba pred posameznikom, ki se mora obnašati v dobrobit družbe. (Živko, Zver, & Bobek, 2005, str. 7–11)

Predpostavimo torej lahko, da odnos do družbene odgovornosti ni enak v vseh okoljih. Na razvoj družbeno odgovorne družbe vplivajo tudi vlade posameznih držav, vplivne skupine in posamezniki ter različne zgodovinske okoliščine in izkušnje.

3 Metoda

Uporabili smo metodo deskripcije (opis dejstev) in kompilacije (povzetek znanih rezultatov znanstveno raziskovalnega dela). Upoštevali smo napotke (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, poglavja 3.4, 3.5 in 3.6; Tranfield, Denyer, & Smart, 2003, str. 214–219) za pripravo preglednega članka.

Želeli smo pridobiti čim več kvalitetnih strokovnih člankov, pretežno iz obdobja zadnjih 15 let, s čim višjim faktorjem vpliva, in sicer avtorjev, ki so raziskovali družbeno odgovornost z različnimi nameni. Iskalna strategija je temeljila na identifikaciji ključnih področij, ki so nas zanimala, na iskanju splošnih informacij o teh temah, na identifikaciji možnih bibliografskih baz in virov, iskanju virov po ključnih besedah in na kritičnem pregledu razpoložljivih vsebin,

proučevanju in izbiri s ciljem, da analizirane vsebine uporabimo kot izhodišče pri nadaljnjih raziskavah. Po zaključenem iskanju in izbiri virov, smo aktualne vsebine predstavili v članku in se do njih opredelili.

Vire smo iskali s pomočjo bibliografskih baz Cobiss, Springer, ProQuest, DOAJ in podatkovnih zbirk OOK-EBSCO, Organizacija, na razpolago smo imeli tudi omejeno število člankov iz zbirke Elsevier. Iskanje smo izvajali v marcu in aprilu 2015, pri tem smo uporabili ključne besede (tudi v angleškem jeziku): družbena odgovornost, razvoj in koncept družbene odgovornosti, ISO26000, kulturni vzorci, teorija deležnikov, deležniki, trajnostni razvoj, kritika družbene odgovornosti, motivi družbene odgovornosti, izvajanje družbene odgovornosti, globalna strategija, komuniciranje in druge. Uporabljene članke smo arhivirali v osebni bazi *Mendeley Desktop* in jim za lažjo nadaljnjo uporabo dodelili lastne ključne besede in kratke povzetke, označili smo pomembnejše navedbe. Glede na vsebino smo po pregledu opravili klasifikacijo virov, in sicer smo jih razvrstili v šest kategorij: (1) koncept, (2) razvoj, (3) motivi / prednosti, (4) vključevanje deležnikov, (5) vpliv kulturnega okolja in (6) drugo. Pregledane članke smo razporedili tudi glede na leto objave in strokovno revijo.

4 Rezultati

4.1 Razvrščeni uporabljeni viri

Tabela 1: Pregled objavljenih člankov po strokovnih revijah

strokovna revija	število	%
Journal of Business Ethics	19	33,9
Business Ethics Quarterly	5	8,9
International Journal of Management Reviews	4	7,1
Academy of Management Perspectives	2	3,6
African Journal of Business Management	2	3,6
Business Communication Quarterly	2	3,6
California management review	2	3,6
Human Systems Management	2	3,6
Journal of Banking and Finance	2	3,6
Journal of Marketing	2	3,6
Total Quality Management & Business Excellence	2	3,6
Advanced Management Journal	1	1,8
Business Horizons	1	1,8
Corporate Communications: An International Journal	1	1,8
De Economist	1	1,8
Journal of Consumer Research	1	1,8
Journal of the Academy of Marketing Science	1	1,8
Marketing Letters	1	1,8
Organizacija	1	1,8
Recherche et Applications en Marketing (English Edition)	1	1,8
Research in Business and Management	1	1,8
The Journal for Quality and Participation	1	1,8
Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik	1	1,8

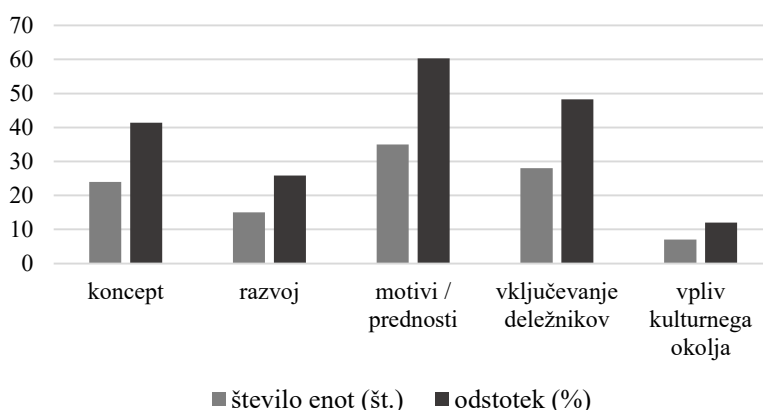
Skupno smo zbrali preko 150 strokovnih člankov in 5 knjig iz analiziranega področja, za poglobljeno analizo smo po pregledu uporabili 56 člankov in 2 knjigi. V tabeli 1 so razvidni deleži teh objav iz področja družbene odgovornosti, po posameznih strokovnih revijah.

Časovni obseg objavljenih virov je razviden iz tabele 2.

Tabela 2: Časovni obseg objavljenih virov

objava po letih	
do 1990	1
1991 - 1995	1
1996 - 2000	2
2001 - 2005	8
2006 - 2010	14
2011 - 2015	32

Glede na vsebino smo v izbranih virih opravili klasifikacijo, in sicer glede na področja, ki se jih avtorji lotevajo, ponazorjena je na sliki 1.



Slika 1: Klasifikacija virov po petih izbranih področjih

4.2 Razvoj koncepta družbene odgovornosti

O konceptu družbene odgovornosti pišejo Avetisyan & Ferrary, 2012; Boulouta & Pitelis, 2014; Brown & Dacin, 1997; Carroll & Shabana, 2010; Carroll, 1991; Fadun, 2014; Fukukawa & Teramoto, 2008; Glavaš & Kelley, 2014; Lindgreen, Swaen, & Maon, 2008; Mosgaller, 2012; O'Riordan & Fairbrass, 2008; Pater & van Lierop, 2004; Piriyakul & Wingwon, 2013; Pless, Maak, & Waldman, 2012; Potočan & Mulej, 2007; Pour, Nazari, & Emami, 2014; Rivolli & Waddock, 2011; Schwartz & Carroll, 2003; Sheehy, 2014; Snider, Hill, & Martin, 2003; Swaen & Chumpitaz C., 2008; Tari, 2011; Vallentin, 2013 in Verboven, 2011.

Nekateri od naštetih opisujejo tudi razvoj družbene odgovornosti, o tem podrobneje razpravljajo še De Cole, Henriques, & Sarasvathy, 2014; Pirsch, Gupta, & Grau, 2007; Salmons, Crespo, & Bosque, 2005; Schaefer, 2008; Sen & Bhattacharya, 2001 in Strand, Freeman, & Hockerts, 2014.

4.3 Motivacijski dejavniki družbene odgovornosti

Članki, objavljeni po letu 1973, koncept družbene odgovornosti organizacij prepoznavajo kot pogoj za uspešnost. Izmed 38 člankov jih v več kot polovici prevladuje mnenje, da podjetja, ki si prizadevajo biti družbeno odgovorna, s tem pozitivno oblikujejo podobo organizacije, izkazujejo integriteto, bolj pristne odnose do strank in zadovoljujejo njihova pričakovanja, s tem pa si ustvarjajo boljšo konkurenčno prednost.

Motive za družbeno odgovornost navajajo ali analizirajo prednosti, ki jih imajo družbeno odgovorne organizacije: Bhattasharya & Sen, 2004; Boulouta & Pitelis, 2014; Brown & Dacin, 1997; Busse, Sun, & Zhu, 2013; Carroll & Shabana, 2010; Carroll, 1991; Chernev & Blair, 2015; Du, Bhattacharya, & Sen, 2010; Fadun, 2014; Fukukawa & Teramoto, 2008; Ghouli, Guedhami, Kwok, & Mishra, 2011; Glavaš & Kelley, 2014; Goss & Roberts, 2011; Graafland, Mazereeuw, & Van der Schouten, 2012; Kanji & Chopra, 2010; Lindgreen, Swaen, & Maon, 2008; Luo & Du, 2014; O’Riordan & Fairbrass, 2008; Peloza & Shang, 2010; Peršič & Markič, 2013; Piriyaikul & Wingwon, 2013; Pirsch, Gupta, & Grau, 2007; Potočan & Mulej, 2007; Pour, Nazari, & Emami, 2014; Ramič, 2012; Rivolli & Waddock, 2011; Salmones, Crespo, & Bosque, 2005; Schaefer, 2008; Schwartz & Carroll, 2003; Sen & Bhattacharya, 2001; Snider, Hill, & Martin, 2003; Sun & Stuebs, 2013; Swaen & Chumpitaz C., 2008; Yoon, Gürhan-Canli, & Schwarz, 2006 in Zink, 2005.

4.4 Vključevanje zunanjih deležnikov

Avtorji Avetisyan & Ferrary, 2012; Balzarova & Castka, 2012; Bhattasharya & Sen, 2004; Birth, Illia, Lurati, & Zamparini, 2008; Carroll, 1991; Du, Bhattacharya, & Sen, 2010; Fadun, 2014; Freeman E. R., 2004; Freeman E. R., 1984; Frooman, 1999; Lehtimäki, Kujala, & Heikkinen, 2011; Lindgreen, Swaen, & Maon, 2008; Martínez, Pérez, & Rodríguez del Bosque, 2014; Morsing & Schultz, 2006; O’Riordan & Fairbrass, 2008; Pater & van Lierop, 2004; Peloza & Shang, 2010; Piriyaikul & Wingwon, 2013; Pirsch, Gupta, & Grau, 2007; Sallinen, Ruuska, & Ahola, 2013; Salmones, Crespo, & Bosque, 2005; Schaefer, 2008; Sobczak & Havard, 2014; Strand, Freeman, & Hockerts, 2014; Swift, 2001; Tschopp & Nastanski, 2013; Yoon, Gürhan-Canli, & Schwarz, 2006; in Zink, 2005, se lotevajo vključevanja deležnikov pri izvajanju družbene odgovornosti. Med drugim opisujejo tudi načine medsebojnega sodelovanja in interakcije.

4.5 Vpliv okolja

Pri iskanju po kriteriju »vpliv okolja« smo upoštevali zadetke, v katerih je mogoče najti korelacijo med dejanji družbeno odgovornih organizacij in kulturnim vplivom.

O vplivu kulturnega okolja na družbeno odgovornost pišejo Birth, Illia, Lurati, & Zamparini, 2008; Hackert, Krumwiede, Tokle, & Vokurka, 2012; Modic, 2008; O’Riordan & Fairbrass, 2008; Snider, Hill, & Martin, 2003; Strand, Freeman, & Hockerts, 2014 in Tari, 2011.

5 Razprava

Najvišji delež objav iz analiziranega področja družbene odgovornosti smo našli v reviji *Journal of Business Ethics*, sledita *Business Ethics Quarterly* in *International Journal of Management Reviews*. Revija *Organizacija*, ki izhaja v Sloveniji in med tematskimi sklopi, ki jih pokriva, navaja tudi teoretične osnove organizacijskega razvoja ter spreminjanja organizacijskih struktur in procesov, nove organizacijske pristope ter njihovo uporabo, organizacijske ukrepe za doseganje večje produktivnosti, ekonomičnosti in rentabilnosti (Organizacija, 2015), je objavila za naše razumevanje presenetljivo majhno število člankov iz področja družbene odgovornosti.

Po letu 2000 število raziskav in razprav o družbeni odgovornosti v strokovnih krogih narašča. Zelo pogosto avtorji proučujejo tudi okoliščine in razloge, ki motivirajo organizacije za družbeno odgovornost, in ugotavljajo prednosti, ki jih pri tem imajo. Spodbudno spoznanje je, da investiranje v družbeno odgovornost pozitivno vpliva na številne dejavnike, med drugim na zaupanje, motivacijo in inovativnost.

Opisi družbene odgovornosti, kot so jih v 60. do 80. letih navajali različni avtorji (Davis, Eells, Walton, McGuire, Blomstrom, Carroll in Jones), so aktualni še danes. Vključujejo osnovne elemente, kot so vključevanje deležnikov, upoštevanje etičnih in moralnih meril kot obvezna podpora ekonomskim ciljem, odgovornost do širše družbe in naravnega okolja, vzpostavitev pogojev za višjo kakovost življenja sedanjega in bodočih rodov. Na teh elementih je nastal in se nadalje dopolnjuje koncept družbene odgovornosti, kot bistvo demokratičnih in državljanskih vrednot.

Kritiki, ki so pred desetletji še izražali dvom v družbeno odgovornost organizacij, danes ostajajo brez glasne podpore. Nove paradigme organizacijskih teorij, v podporo skupnim ciljem in vrednotam izpostavljajo nove poglede, nova razumevanja in dokazujejo sprejemljivost nesebičnih dejanj, v končno korist tako organizacijam, kot širši družbi.

Skupnost evropskih držav, kot primer sodobne družbe, ki je postavljena ob bok najbolj razvitim gospodarstvom sveta, družbeno odgovornost dojema tudi kot krepitev partnerstev, v katerih igrajo pomembno vlogo vsi elementi širše družbe: vlade posameznih držav, organizacije, notranji in zunanji deležniki organizacij, tj. celotno družbeno okolje. Mednarodni standard družbene odgovornosti, ISO26000 pa družbeno odgovornost postavlja v funkcijo trajnostnega razvoja, ki bo zagotovil obstoj in kvalitetno bivanje tudi naslednjim rodovom.

Pomemben prispevek k razvoju koncepta družbene odgovornosti in študijam konkretnih primerov iz vsakdanjega življenja, so prispevali tudi slovenski avtorji. Prepoznavajo, da organizacije niso neodvisne od kulturnega, oz. socialnega okolja. Kritično analizirajo področja družbene odgovornosti: od primerov izvajanja načel, poročanja, do izzivov, ki so še pred nami.

Organizacije se prilagajajo družbenim spremembam in novim izzivom, ki jih narekuje politika globaliziranega sveta. Uspešni menedžerji nove strategije usmerjajo v smer družbeno odgovornih dejanj, ki jih prepozna tudi širša družba, oboji pa imajo od tega koristi.

Med poglavitnimi posledicami, ki govorijo v prid izvajanja družbeno odgovornih načel, najdemo: povečanje zaupanja v organizacije in produkte/storitve, ki jih ponuja, konkurenčno prednost, dolgoročnost, ugled, učinkovitost, spodbudo za inovativnost, zadovoljstvo kupcev/uporabnikov in osebno zadovoljstvo tistih, ki družbeno odgovorna dejanja izvajajo.

V razvitih družbah ekstrinzična (zunanja) motivacija, ki jo spodbuja le cilj za pridobitev konkretne uporabne vrednosti (nagrade, plačila), ni prevladujoč argument pri poslovanju organizacij. Na drugi strani pa intrinzična, tj. notranja motivacija, denimo pri menedžerju družbeno odgovorne organizacije, krepi njegovo osebno zadovoljstvo, vodi tudi k zadovoljevanju njegovih duševnih potreb.

Vrednote, navade, prioritete in razumevanje vlog, ki jih imamo kot posamezniki v družbi ali v organizaciji, so odvisne od kulturnega okolja in zgodovinskih okoliščin. Visoko stopnjo sprejemljivosti in pripravljenosti za iskreno izvajanje družbeno odgovornih načel, najdemo le v razvitih kulturah. Kot primer odgovorne družbe, ki skrbi za okolje in blaginjo ljudi, avtorji pogosto navajajo skandinavske države. Iz primerjav socialno ekonomskih parametrov teh držav z drugimi sklepamo, da družbeno odgovornost spodbujajo ekonomska rast, inovativna družba, kakovost bivanja, učinkoviti modeli socialne, demokratične in ekonomske ureditve.

Socialno okolje v veliki meri narekuje emocije in odnos do skupnih vrednot, na katerih gradimo družbeno odgovorno strategijo organizacij. Kolektivno orientirane družbe so podvržene skupinskemu odločanju, hierarhiji, posameznik pa je postavljen za interese družbe. V individualno orientiranih okoljih, kjer se posameznik dojema pred družbo in njenimi širšimi interesi, pa so emocije in naklonjenost skupnim vrednotam manj izrazite. Pred leti smo npr. spremljali dogodke v japonski jedrski elektrarni Fukušima in iz zornega kota evropskega državljana včasih težko razumeli pristop in odločitve, ki so jih za ublažitev hudih posledic (sprva naravnega pojava) sprejemali ključni akterji. Različna kulturna okolja, v katera so umeščeni specifični objekti, ponujajo tudi različno razumevanje odgovornosti, prioritet, vrednot, medsebojnih odnosov, spoštovanja nadrejenih, strahu, dostojanstva ipd. Razlike v poslovnem in družbenem prostoru posameznih držav nastajajo zaradi različnih kulturnih vplivov, zaradi česar pričakujemo specifične vzorce obnašanja ljudi – konkretno smo to videli tudi na primeru jedrske elektrarne in deležnikov, ki s takšnim objektom sobivajo.

Razlike zaradi vplivov kulturnega okolja na družbeno odgovornost, bodo po našem mnenju z globalizacijo in vloge različnih mednarodnih organizacij, postajale s časom manj izrazite.

Pri izvajanju družbene odgovornosti je ključno dejstvo, kako organizacija definira svojo vizijo in poslanstvo, oz. kako ju implementira v strategiji svojega delovanja. Dolgoročna strategija mora vključevati identifikacijo vseh deležnikov organizacije in njihovih pričakovanj ter zagotavljati njihovo aktivno vlogo. Strinjamo se, da sta dolgoročna uspešnost in obstoj organizacije, povezana s sprejemljivostjo v družbi in okolju, na kar imajo zaposleni in različne javnosti zelo pomemben vpliv. Zaupanje, ki sloni na komuniciranju, je pomemben element družbene odgovornosti.

Po našem mnenju imamo v Sloveniji precej družbeno odgovornih organizacij, zdi pa se, da nekateri vendarle še ne dojemajo pomembnosti več kot 40 let starega sporočila OZN, oz. Stockholmske deklaracije (Sohn, 1973, str. 451–452), ki med drugim povzema, da »imamo vsi ljudje temeljno pravico do svobode, enakosti in primernih pogojev za življenje v okolju, ki omogoča dostojanstveno življenje in blaginjo in, da vsi nosimo odgovornost za zaščito in izboljšanje okolja za sedanjo in prihodnje generacije.«

Kako sicer razumeti propad nekaterih nekoč uspešnih podjetij v Sloveniji in pesimistično vzdušje, ki v nekaterih okoljih nastaja zaradi neprimernega odnosa do zaposlenih in širše javnosti, dvomljivih okoljskih politik, poskusom izigravanja pravnega reda, dobrih mednarodnih praks, etičnih in moralnih vrednot? Koncept družbene odgovornosti in praksa v mnogih organizacijah žal (še) ne stopata skupaj. Za trenutno stanje pogosto okrivimo gospodarsko krizo, pa je res in v vseh primerih tako?

6 Zaključek

Družbena odgovornost organizacij spodbuja konkurenčnost, obstoj in omogoča trajnostni razvoj. Družbeno odgovorni smo lahko na različne načine – kot posamezni elementi družbe ali različnih organiziranih skupin, tudi organizacij. Danes je očitno, da organizacije, brez upoštevanja vseh interesnih skupin, ne morejo zagotavljati dolgoročne sprejemljivosti.

Koncept družbene odgovornosti nastaja in se razvija. V desetletjih so se izoblikovali različni motivi in tolmačenja družbene odgovornosti, nekaj smo jih povzeli v preglednem članku. Posledice družbene odgovornosti, od katerih imajo korist organizacije in širša družba, so glavni motivi dejanj, ki poleg ekonomskih vključujejo etične, moralne in dobrodelne elemente.

Strategija držav Evropske unije, ki je opisana v dokumentu Evropa 2020 (Evropska komisija, 2010, str. 5), ima v ospredju tri prednostne prvine: pametno rast (razvoj gospodarstva, ki temelji na znanju in inovacijah), trajnostno rast (spodbujanje bolj konkurenčnega in zelenega gospodarstva, ki gospodarneje izkorišča vire) in vključujočo rast (utrjevanje gospodarstva z visoko stopnjo zaposlenosti, ki krepi socialno in teritorialno kohezijo). Uresničljiva je le v družbeno odgovorni družbi, ki želi krepiti blaginjo prebivalstva in nesebično skrbeti za višjo kakovost bivanja sedanje in bodočih generacij.

V članku smo pregledali in analizirali del literature iz področja družbene odgovornosti. Navedli smo nekaj rezultatov, ki jih bodo organizacije uporabile kot izhodišče za nadaljnje raziskave, vrednotenje in optimizacijo obstoječih modelov koncepta družbene odgovornosti. Tudi širša družba se bo bolj zavedala pomena izvajanja načel družbene odgovornosti, kar velja tudi za slehernega posameznika, spoznala bo izzive in prednosti kakovostnega sobivanja z organizacijami. Družba lahko k temu s svojo pozitivno vlogo in kritičnim, a poštenim odnosom do organizacij, pomembno doprinaša.

Naš prispevek vključuje sistematski pregled, upoštevajoč različne zorne kote nekaterih obravnavanih tematik, dodali smo tudi svoje razumevanje izpostavljenih vsebin, česar v drugih člankih nismo našli. V tem vidimo naš izviren doprinos.

Pregled smo omejili na manjše število virov in vključuje nekatere praktične aplikacije iz izvajanja družbene odgovornosti. Časovni obseg iskanih člankov smo omejili na obdobje zadnjih 15 let, precej starejših člankov zaradi neaktualnosti v današnjih razmerah nismo vključili.

V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno obseg analiziranih člankov povečati in se bolj fokusirati tudi na bolj specifična področja. V razpravi smo se npr., na konkretnem primeru jedrske elektrarne, dotaknili vpliva kulturnega okolja na sprejemanje družbeno odgovornih odločitev. Zanimiva področja, ki niso dovolj raziskana, bi bilo mogoče najti tudi v drugih specifičnih organizacijah in družbenih okoljih.

7 Reference

1. Avetisyan, E., & Ferrary, M. (2012). Dynamics of stakeholders' implications in the institutionalization of the CSR field in France and in the United States. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 115–133. doi: 10.1007/s10551-012-1386-3
2. Balzarova, M. A., & Castka, P. (2012). Stakeholders' influence and contribution to social standards development: the case of multiple stakeholder approach to ISO 26000 development. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 265–279. doi: 10.1007/s10551-012-1206-9
3. Bertonecelj, A., Meško, M., Naraločnik, A., & Nastav, B. (2011). *Trajnostni razvoj organizacije*. Ljubljana: GV Založba.
4. Bhattasharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why, and how costumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9–25.
5. Birth, G., Illia, L., Lurati, F., & Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(2), 182–196. doi: 10.1108/13563280810869604
6. Boulouta, I., & Pitelis, C. N. (2014). Who needs CSR? The impact of corporatesocial responsibility on national competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 119(3), 349–364. doi: 10.1007/s10551-013-1633-2
7. Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: corporate associations and costumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68–84. doi: 10.2307/1252190
8. Busse, R., Sun, L., & Zhu, V. (2013). Authenticity shortage of corporate social responsibility. *Human Systems Management*, 32(28), 243–248. doi: 10.3233/HSM-130799
9. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
10. Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x
11. Chernev, A., & Blair, S. (2015). Doing well by doing good: the benevolent halo of corporate social responsibility. *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1412–1425. doi: 10.1086/680089

12. Commission of the European Communities. (2001). *Green paper, promoting a European framework for corporate social responsibility*. Pridobljeno na <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:EN:PDF>
13. De Cole, S., Henriques, A., & Sarasvathy, S. (2014). The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 177–191. doi: 10.1007/s10551-013-1912-y
14. Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x
15. Evropska komisija. (2010). *Evropa 2020, Strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast*. Bruselj: Evropska komisija.
16. Fadun, S. (2014). Corporate social responsibility (CSR) practices and stakeholders expectations: the Nigerian perspectives. *Research in Business and Management*, 1(2), 13–31. doi: 10.5296/rbm.v1i2.5500
17. Freeman, E. R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston - London - Melbourne - Toronto: Pitman.
18. Freeman, E. R. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 5(3), 228–241. doi: 10.3763/jsfi.2010.0008
19. Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205.
20. Fukukawa, K., & Teramoto, Y. (2008). Understanding Japanese CSR: the reflections of managers in the field of global operations. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 133–146. doi: 10.1007/s10551-008-9933-7
21. Ghoul, S. E., Guedhami, O., Kwok, C. C., & Mishra, D. R. (2011). Does corporate social responsibility affect the cost of capital? *Journal of Banking and Finance*, 35(9), 2388–2406. doi: 10.1016/j.jbankfin.2011.02.007
22. Glavaš, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202. doi:10.5840/beq20143206
23. Goss, A., & Roberts, G. S. (2011). The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans. *Journal of Banking and Finance*, 35(7), 1794–1810. doi: 10.1016/j.jbankfin.2010.12.002
24. Graafland, J., Mazereeuw, C., & Van der Schouten, D. (2012). Motives for corporate social responsibility. *De Economist*, 160(4), 377–396. doi: 10.1007/s10645-012-9198-5
25. Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting & Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. London: Prentice Hall International.
26. Guidance on social responsibility ISO 26000:2010, 1st edition. (2010). Geneva: International Organization for Standardization.
27. Hackert, A., Krumwiede, D., Tökle, J., & Vokurka, R. J. (2012). Global corporate social responsibility practices and cultural dimensions. *Advanced Management Journal*, 77(4), 33–41.
28. Idowu, S. O., & Louche, C. (2011). *Theory and practice of corporate social responsibility*. Berlin: Springer. doi: 10.1007/978-3-642-16461-3
29. Ivanko, Š. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
30. Jančič, Z. (2004). Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept. *Teorija in praksa*, 41(5-6), 890–901.
31. Kanji, G. K., & Chopra, P. K. (2010). Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management*, 21(2), 119–143. doi: 10.1080/14783360903549808

32. Lehtimäki, H., Kujala, J., & Heikkinen, A. (2011). Corporate responsibility in communication: empirical analysis of press releases in a conflict. *Business Communication Quarterly*, 74(4), 432–449. doi: 10.1177/1080569911424203
33. Lindgreen, A., Swaen, V., & Maon, F. (2008). Introduction: corporate social responsibility implementation. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 251–256. doi: 10.1007/s10551-008-9732-1
34. Luo, X., & Du, S. (2014). Exploring the relationship between corporate social responsibility and firm innovation. *Marketing Letters*, 87(1), 57–69. doi: 10.1007/s11002-014-9302-5
35. Mandl, I., & Dorr, A. (2007). *CSR and competitiveness european SMEs' good practices, consolidated european report*. Vienna: Austrian Institute for SME Research.
36. Martínez, P., Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). Exploring the role of CSR in the organizational identity of hospitality companies: a case from the Spanish tourism industry. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 47–66. doi: 10.1007/s10551-013-1857-1
37. Modic, D. (2008). Innovative issues and approaches in social sciences. *Slovenian Association for Innovative Political Science – SIDIP*, 1(3), 7–42.
38. Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. doi: 10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x
39. Mosgaller, T. (2012). Putting Social Responsibility Into Practice. *The Journal for Quality and Participation*, 34(4), 39–40.
40. O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2008). Corporate social responsibility (CSR): models and theories in stakeholder dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 745–758. doi: 10.1007/s10551-008-9662-y
41. Organizacija. (29. 04 2015). *Organizacija*. Pridobljeno na Organizacija: <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/about/editorialPolicies#focusAndScope>
42. Ovsenik, M., & Ambrož, M. (2010). *Celovitost in neznatnost organizacije*. Ljubljana: Institut za management.
43. Pater, A., & van Lierop, K. (2004). Sense and sensitivity: the roles of organisation and stakeholders in managing corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 339–351. doi: 10.1111/j.1467-8608.2006.00461.x
44. Pelozo, J., & Shang, J. (2010). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117–135. doi: 10.1007/s11747-010-0213-6
45. Peršič, A., & Markič, M. (2013). The Impact of Social Responsibility Vision and Strategy on Successful Corporate Operations. *Managing Global Transitions*, 11(1), 27–40.
46. Piriyaikul, M., & Wingwon, B. (2013). Effect of corporate ability and reputation on organizations' performance and CSR. *African Journal of Business Management*, 7(9), 738–749. doi:10.5897/AJBM12.1227
47. Pirsch, J., Gupta, S., & Grau, S. L. (2007). A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study. *Journal of Business Ethics*, 70, 125–140. doi: 10.1007/s10551-006-9100-y
48. Pless, N. M., Maak, T., & Waldman, D. A. (2012). Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 51–65.
49. Potočan, V., & Mulej, M. (2007). Družbena odgovornost trajnostnega podjetja. *Organizacija*, 40(5), 129–133.

50. Pour, B. S., Nazari, K., & Emami, M. (2014). Corporate social responsibility: A literature review. *African Journal of Business Management*, 8(7), 228–234. doi: 10.5897/AJBM12.106
51. Ramič, S. (2012). Družbeno odgovorno poslovanje. 9. festival raziskovanja ekonomije in managementa, (str. 437–443). Koper, Celje, Škofja Loka.
52. Rivolli, P., & Waddock, S. (2011). "First They Ignore You...": The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility. *California Management Review*, 53(2), 87–104.
53. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
54. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020
55. Sallinen, L., Ruuska, I., & Ahola, T. (2013). How governmental stakeholders influence large projects: the case of nuclear power plant projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 51–68. doi: 10.1108/17538371311291026
56. Salmones, M., Crespo, A. H., & Bosque, I. R. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369–385. doi: 10.1007/s10551-005-5841-2
57. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, 5/e. Harlow, UK: Pearson Education.
58. Schaefer, B. P. (2008). Shareholders and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 297–312. doi: 10.1007/s10551-007-9495-0
59. Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530.
60. Sen, S., & Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 225–243. doi: 10.1509/jmkr.38.2.225.18838
61. Serajnik - Sraka, N. (2009). *Komunikacijske kampanje: priročnik za načrtovanje, vodenje in ocenjevanje kampanj*. Ljubljana: GV Založba.
62. Sheehy, B. (2014). Defining CSR: problems and solutions. *Journal of Business Ethics*. doi: 10.1007/s10551-014-2281-x
63. Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003). Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 175–187.
64. Sobczak, A., & Havard, C. (2014). Stakeholders' influence on French unions' CSR strategies. *Journal of Business Ethics*, 1–14. doi: 10.1007/s10551-014-2159-y
65. Sohn, L. B. (1973). The Stockholm declaration on the human environment. *The Harvard international law journal*, 14(3), 423–515.
66. Strand, R., Freeman, E. R., & Hockerts, K. (2014). Corporate social responsibility and sustainability in Scandinavia: an overview. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 1–15. doi: 10.1007/s10551-014-2224-6
67. Sun, L., & Stuebs, M. (2013). Corporate Social Responsibility and Firm Productivity: Evidence from the Chemical Industry in the United States. *Journal Business Ethics*, 118(2), 251–263. doi: 10.1007/s10551-012-1579-9
68. Swaen, V., & Chumpitaz C., R. (2008). Impact of corporate social responsibility on consumer trust. *Recherche et Applications en Marketing*, 23(4), 7–33.
69. Swift, T. (2001). Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Business Ethics*, 10(1), 16–26.
70. Tari, J. J. (2011). Research into Quality Management and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 623–638. doi: 10.1007/s10551-011-0833-x

71. Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207–222. doi: 10.1111/1467-8551.00375
72. Tschopp, D., & Nastanski, M. (2013). The Harmonization and Convergence of Corporate Social. *Journal of Business Ethics*, 1–16. doi: 10.1007/s10551-013-1906-9
73. Vallentin, S. (2013). Governmentalities of CSR: Danish government policy as a reflection of political difference. *Journal of Business Ethics*, 1–15. doi: 10.1007/s10551-013-1703-5
74. Verboven, H. (2011). Communicating CSR and business identity in the chemical industry through mission slogans. *Business Communication Quarterly*, 74(4), 415–431. doi: 10.1177/1080569911424485
75. Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377–390. doi: 10.1207/s15327663jcp1604_9
76. Zink, K. J. (2005). Stakeholder orientation and corporate social responsibility as a precondition for sustainability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(8–9), 1041–1052. doi: 10.1080/14783360500163243
77. Živko, T., Zver, M., & Bobek, V. (2005). *Kultura v kontekstu ekonomije: študije in raziskave*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za menedžment Koper.

Milan Simončič je diplomiral na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo v Mariboru in magistriral na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, kjer študij nadaljuje na doktorskem programu Menedžmenta kakovosti. Kot Vodilni inženir analitične in radiokemije je zaposlen v Nuklearni elektrarni Krško. Sodeluje v projektih optimiziranja kemijskega programa elektrarne in omejevanja doz, vrednoti kemijske in radiokemijske parametre ter vodi laboratorij, ki politiko kakovosti upravlja skladno z ISO/IEC 17025.

Abstract:

Why and how to be socially responsible?

Research Question (RQ): Modern society is critical more and more to social irresponsible actions. Organizations are aware of that fact, in the strategy of its operations want to include the implementation of socially responsible principles. We are interested in how various authors perceive the concept of social responsibility of organizations, what they are benefits of socially responsible organization, how organizations implement its mission, including its external stakeholders involvement and how that activities affects the diversity of cultural environments.

Purpose: Study and summary a portion of the available references, in which the authors for different purposes research the social responsibility of organizations. We confronted and compared different viewpoints.

Method: We used the method of description (description of facts) and method of compilation (summary of known results of scientific research).

Results: The collected references are categorized by selected areas presented the classification of the authors, which address particular areas of social responsibility, the resources classified by years of posts and articles by scientific journals.

Organization: Organizations will summarize the findings and use it as a starting point for further research, evaluation and eventual optimization of existing models of the concept of corporate social responsibility.

Society: Findings will be used as a keystone for further research, society will be aware of the importance of implementing the principles of social responsibility, they will meet the challenges of coexistence with the social responsible organizations.

Originality: Groups, which will use the results for further empirical research, are the wider society and organizations who want to improve their image and carry out socially responsible actions. Review of articles highlights various views, which in other articles did not found.

Limitations/Future Research: Review of articles was limited to some journals and includes only some of the areas of importance for understanding the problems of deployment and implementation, and the motives for corporate social responsibility. Articles, older than 15 years, not included due to lack of interest in the present circumstances. In further research it would be welcome to increase the number of analyzed articles and take focus to some more specific areas (for instance: consider implementing social responsibility of specific organizations,

such as nuclear power plants, chemical industry, evaluate possible further ethical dilemmas in health care, genetic research, cybernetics, etc.).

Keywords: social responsibility of organizations, stakeholders motives for social responsibility, cultural environment.