

Katere delovne organizacije spodbujajo korporativno prostovoljstvo – neposredni in posredni dejavniki spodbujanja korporativnega prostovoljstva

Eva Beg, Mateja Đotlo

Korporativno prostovoljstvo postaja v zadnjih letih vse bolj razširjeno, tako v evropskem kot tudi ameriškem prostoru. Motivacija organizacij za korporativno prostovoljstvo pa ostaja, kljub široki uporabi slednjega, dokaj neraziskana tema. V poglavju sva se najprej osredotočili na neposredne dejavnike korporativnega prostovoljstva, ki jih nadalje razdeliva na dejavnike na ravni korporacije (kakšen vpliv ima velikost, vrsta oz. panoga, starost in negativna konotacija dejavnosti podjetja) ter dejavnike na ravni posameznika kot dela korporacije (kakšen vpliv ima spol, starost, izobrazba in narava motivacije zaposlenih v podjetju). Iz učinkov korporativnega prostovoljstva sva sklepali na motivacijo podjetij za vpeljavo programov prostovoljstva zaposlenih, ki sva jih poimenovali kot posredne dejavnike korporativnega prostovoljstva. Raziskave potrjujejo številne pozitivne učinke korporativnega prostovoljstva (npr. višje zadovoljstvo zaposlenih, višja pripadnost in povezanost s podjetjem, pridobivanje in zadrževanje kakovostnega kadra, pridobivanje novega znanja in razvoj spretnosti, boljša organizacijska klima, izboljševanje ugleda podjetja in povečevanje profita), ki kažejo pomen spodbujanja korporativnega prostovoljstva v podjetjih.

Uvod

Korporativno prostovoljstvo je v zadnjem desetletju doživelo velik razmah, predvsem v evropskem in ameriškem prostoru (Gatignon-Turnau in Mignonac, 2015), zato se je povečala tudi potreba po raziskovanju tega pojava. Družbena odgovornost podjetja je koncept, na katerega mnoga podjetja dajejo vse večji poudarek. Delodajalci danes niso več odgovorni le za ustvarjanje delovnih mest in profita. Njihova naloga naj bi bila med drugim tudi razmišljanje o tem, kakšen učinek ima njihovo podjetje za javnost in družbo na sploh. Podjetja postanejo družbeno odgovorna tako, da skrbi glede socialnih, okoljskih, etičnih, potrošnikovih in človekovih pravic vnesejo v svojo strategijo in načrt (Boštjančič idr., 2018).

Marsikatero podjetje ali korporacija se za uvedbo korporativnega prostovoljstva odloča, da bi maksimiziralo koristi čim več in čim bolj raznolikih interesnih skupin. Takšno situacijo imenujemo situacija »zmaga za vse«. Podjetja se trudijo, da bi z odločitvijo za družbeno odgovorno ravnanje naredila kar se da najbolje za zaposlene, stranke, delničarje, skupnost in nenazadnje tudi zase (Caliguri idr., 2013). Naj situacijo »zmaga za vse« razloživa na ilustrativnem primeru. Zamislimo si podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo zdravil. Kakšna je korist korporativnega prostovoljstva za zaposlene? S sodelovanjem v programu korporativnega prostovoljstva svojega podjetja, kot je prostovoljska predstavitev pravilne uporabe in učinkov določenih zdravil za ciljno populacijo, izboljšujejo svoje spretnosti, pridobivajo povratno informacijo o svojem delu in zelo verjetno zaznavajo višjo stopnjo pomembnosti svojega dela. Kakšna je korist za stranke? Ker bi imelo podjetje zaradi uvedbe prostovoljstva zaposlenih dober ugled, bi tudi stranke, ki poslujejo s podjetjem, imele občutek, da jih družba ceni, saj delajo s tako družbeno odgovornim podjetjem. Kakšna pa je korist za celotno družbo? Če se torej podjetje odloči podučiti uporabnike o uporabi zdravil, obstaja večja verjetnost, da bodo določen proizvod bolj ustrezno uporabljali.

Ena od strategij za izboljševanje podobe o družbeno odgovornem podjetju je tudi uvedba korporativnega prostovoljstva. Definicij korporativnega prostovoljstva je veliko. M. G. Mathieu in sodelavci (2004) na primer navajajo, da je prostovoljstvo zaposlenih načrtovana in organizirana aktivnost, ki zaposlene motivira in jim omogoča, da se udeležujejo prostovoljstva pod pokroviteljstvom in vodstvom s strani podjetja. E. Boštjančič in sodelavki (2018) ugotavljajo, da lahko podjetje v zameno za sodelovanje zaposlenih v programih korporativnega prostovoljstva ponudi fleksibilen delovnik,

plačan dopust, denarno korist, povračilo stroškov, različna darila, vstopnice, nakup potrebnih materialov ali pa logistično podporo (npr. najem prostora v podjetju in prevoz na mesto izvedbe prostovoljstva).

T. J. Konya (2018) povzema model Carrolla iz leta 1991, ki opisuje štiri hierarhične ravni odgovornosti podjetja:

- Prva raven je raven ekonomske odgovornosti. Sem spada odgovornost podjetja, da ustvarja profit, kar predstavlja temeljno in trdno podlago za vse ostale oblike odgovornosti.
- Drugo raven predstavlja pravna odgovornost, ki se nanaša na odgovornost podjetja, da upošteva zakone in »igra po pravilih igre«.
- Sledi etična odgovornost – podjetje naj dela tisto, kar je pravično, in se izogiba povzročanju škode.
- Najvišje uvrščena je filantropska odgovornost oz. družbena odgovornost podjetja, kamor uvrščamo tudi korporativno prostovoljstvo. Naloga podjetja je prispevati v skupno dobro in izboljšati kakovost življenja.

Trenutno poznavanje motivov za korporativno prostovoljstvo ni povsem jasno, saj so dejavniki korporativnega prostovoljstva še dokaj neraziskana tema. Motivi nakazujejo tako elemente socialne odgovornosti kot tudi promocije podjetja, kar nas hitro pripelje do mnogih etičnih dilem. Ker meniva, da je prav motiv eden od opredeljujočih elementov tega, kaj je in kaj ni korporativno prostovoljstvo, sva želeli s pregledom različnih raziskav nekoliko bolj jasno razložiti motive organizacij oz. podjetij za korporativno prostovoljstvo. Najin namen je bil tudi ugotoviti, kakšna podjetja se verjetneje odločajo za uvajanje korporativnega prostovoljstva. Na podlagi pregledanih rezultatov pa je bil najin cilj ugotoviti, katera so premalo ali še ne raziskana področja dejavnikov korporativnega prostovoljstva in ali prihaja tudi do kontradiktornih rezultatov, ki bi jih bilo treba naprej preverjati. Sprašujeva se torej – kateri so dejavniki, ki spodbujajo, podpirajo in zagotavljajo korporativno prostovoljstvo? Kateri so dejavniki na eni strani korporacije in na drugi njenih zaposlenih, ki vplivajo na to, da se podjetja odločijo za uvedbo prostovoljstva?

V poglavju opisujeva izsledke, do katerih sva prišli s pomočjo kvalitativnega sistematičnega pregleda literature. Uporabljeno literaturo sva iskali v več spletnih podatkovnih bazah, in sicer Psycinfo, Google, Google Scholar in ResearchGate. Iskalni niz, ki sva ga uporabili pri iskanju virov, ki bi nama bili v pomoč pri pisanju poglavja, je vključeval naslednje besede in besedne zveze: »(factors of) corporate volunteer*«, »corporate philanthropy«, »employee volunteering«, »korporativno prostovoljstvo«. Izključitvenih kriterijev nisva uporabili, saj je literature relativno malo.

Neposredni dejavniki

Na odločitev delovnih organizacij za vključevanje v prostovoljne dejavnosti lahko vplivajo dejavniki na ravni korporacije in dejavnike na ravni zaposlenega. Zaposleni so namreč tisti, ki določajo strukturo podjetja, zato lahko s svojimi lastnostmi (npr. spol, starost, izobrazba in motivi) močno prispevajo k zagonu, vzdrževanju in nenazadnje tudi propadu prostovoljske dejavnosti. Velik vpliv ima tudi vodstvo organizacije, velikost, vrsta oz. panoga, starost in negativna konotacija nosilne dejavnosti.

Neposredni dejavniki na ravni korporacije

Organizacije imajo finančne in strateške motive za socialno odgovorno vedenje. Eden možnih motivov, zakaj se odločajo za socialno odgovorno vedenje, je ta, da večina potrošnikov (88 %) raje kupuje izdelke socialno odgovornih podjetij, 76 % pa jih je pripravljenih zamenjati znamko, samo da bi podprli podjetja s korporativnim prostovoljstvom oziroma socialno odgovornim vedenjem (Maignan idr., 1999).

Velikost podjetja

Velikost podjetja je eden od dejavnikov, ki vplivajo na uvedbo korporativnega prostovoljstva. Večja in manjša podjetja so bolj vključena v aktivnosti korporativnega prostovoljstva kot srednje velika podjetja (Amato in Amato, 2007; Badulescu idr., 2018). Razlogov, zakaj se majhna podjetja vključujejo v aktivnosti, je več. Eden od njih je ta, da imajo majhna podjetja predvsem lokalne lastnike in so s tem bližje skupnosti, v kateri delujejo. Prav tako imajo majhna podjetja manj zaposlenih. Posledično so bolj fleksibilna, hitreje se prilagajajo potrebam skupnosti in se hitreje odzovejo na težave, ki se pojavijo znotraj skupnosti. Naslednji razlog za vključevanje majhnih podjetij v aktivnosti korporativnega prostovoljstva je ta, da z vključevanjem želijo doseči prepoznavnost.

Razlogi za vključevanje velikih podjetij v korporativno prostovoljstvo se nekoliko razlikujejo od razlogov manjših podjetij. Z velikostjo podjetja se ustvarja potreba po pozitivni javni podobi, ki jo podjetja dosežejo ravno z vključevanjem v aktivnosti korporativnega prostovoljstva. Prav tako se jim zdi to odlična naložba za prihodnost. Raziskave (Amato in Amato, 2007; Badulescu idr., 2018) so pokazale, da večja podjetja prispevajo več denarja v dobrodelne namene, ne glede na dobiček.

Za vzroke, zakaj srednje velika podjetja niso tako vključena v prostovoljstvo kot majhna in velika podjetja, navajajo Amato in Amato (2007) ter Badulescu idr. (2018) številne dejavnike poslovanja srednje velikih podjetij. Srednje velikih podjetij je več kot majhnih in velikih. Ravno zaradi tega je med njimi največ tekmovalnosti. Tekmovalne industrije pa si ne morejo privoščiti udeleževanja v aktivnostih korporativnega prostovoljstva, dokler se vse industrije njihove velikosti ne odločijo za dobrodelnost. Hkrati pa srednje velika podjetja nimajo lokalnih lastnikov, prav tako niso tako prepoznavna na nacionalnem ali mednarodnem nivoju.

Starost podjetja

Starejša podjetja bolj verjetno izvajajo aktivnosti korporativnega prostovoljstva (Badulescu idr., 2018). Starejša podjetja so bolj verjetno poslovno uspešna, zato lahko več časa in hkrati tudi denarja namenijo socialno odgovornemu vedenju. Mlajša podjetja imajo po drugi strani manj predvidljive denarne tokove, posledično pa so bolj osredotočena na preživetje in pospešeno rast. Starejša podjetja se v svojih strateških dokumentih po navadi sklicujejo na družbeno odgovornost ter imajo za ta namen posebej zaposlene ljudi in določene oddelke, medtem ko pri mladih podjetjih te formalizacije ni v celoti (Badulescu idr., 2018).

Negativna konotacija dejavnosti podjetja

Negativna konotacija dejavnosti podjetja je prav tako eden od neposrednih dejavnikov, ki vplivajo na vključenost podjetij v korporativno prostovoljstvo. Nekatera podjetja želijo s korporativnim prostovoljstvom zakriti lastnosti podjetja, ki bi lahko negativno vplivale na podobo podjetja. S tem naj bi zamotili javnost in jo odvrnili od težav podjetja. Torej so podjetja lahko dobrodelna ravno zaradi očitkov o negativnih učinkih, ki bi jih lahko imela. To so na primer alkoholna, tobačna in tekstilna industrija (Amato in Amato, 2007).

Vrsta oz. panoga podjetja

Eden od dejavnikov je tudi panoga, v kateri podjetje deluje. V raziskavi (Korbar, 2017) je avtorica preverjala, ali obstaja pozitivna povezava med zastopanostjo prostovoljstva in okolji, kjer se prostovoljstvo pričakuje zaradi narave dela. Hipoteza je temeljila na ugotovitvah raziskave, v kateri so bile v vzorec zajete države Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]),

ki je določila pogostost pojavljanja prostovoljstva v panogah (tabela 1). Statistično pomembna razlika med zastopanostjo v panogah pa se ni potrdila (Korbar, 2017). Razlika se je pokazala med podjetji, ki imajo več stikov z ljudmi in javnostjo. Le-ta podjetja se bolj udeležujejo v aktivnostih korporativnega prostovoljstva kot podjetja, ki imajo manj stikov z ljudmi in javnostjo.

Tabela 1: Zastopanost prostovoljskih panog v državah OECD

Država OECD	Panoga				
	Zdravstvene panoge	Izobraževanje	Kultura	Socialna gibanja	Šport in rekreacija
Ciper	X				
Danska		X (1)	X (1)		X
Estonija	X	X (1)	X (1)	X	
Finska	X (1)			X (1)	X
Francija	X			X	X (1)
Grčija	X	X (1)	X (1)	X	
Nemčija		X	X		X (1)
Norveška	X			X	X (1)
Poljska		X (1)	X (1)		X
Rusija	X	X (1)	X (1)	X	X
Slovenija	X	X (1)	X (1)	X	
Švedska		X	X		X (1)
Velika Britanija	X (1)	X	X	X (1)	

Opomba: X pomeni, da je panoga v določeni državi OECD zastopana. Število 1 v oklepaju pomeni, da je to panoga, ki je v določeni državi OECD najbolj zastopana. Povzeto po I. Korbar (2017, str. 28–44).

Useem (1988) je identificiral razlike v podjetniških strategijah dajanja glede na panogo, v kateri delujejo. Ugotovil je, da banke dajejo poudarek na zdravstvene storitve in storitve, povezane z ljudmi, proizvajalci električne opreme pa se bolj usmerjajo v programe prostovoljstva na področju izobraževanja.

Neposredni dejavniki na ravni zaposlenih

Spolna struktura zaposlenih

Peterson (2004) v svoji raziskavi o pogledih zaposlenih na koristi udejstvovanja korporacij v prostovoljske programe uporablja spol kot kontrolno spremenljivko, saj naj bi moški in ženske prostovoljstvo zaznavali različno. Ugotovil je, da so ženske, ki so prostovoljke, bolj zadovoljne z delom kot pa tiste, ki niso prostovoljke. Pri moških se ta učinek ni pokazal. Tudi Ibrahim in Brannen (1997) sta ugotovila, da ženske v prostovoljskem udejstvovanju pogosteje vidijo osebni izziv in priložnost za dodatno izobraževanje. Na podlagi teh rezultatov bi lahko sklepali, da se bodo korporacije, v katerih prevladuje ženska spolna struktura, bolj verjetno vključevale v prostovoljske aktivnosti. Vendar pa rezultati na področju spola niso konsistentni. I. Korbar (2017) na ravni držav OECD ugotavlja, da so moški pogosteje prostovoljci kot pa ženske.

Starostna struktura zaposlenih

I. Korbar (2017) se je osredotočila tudi na starost prostovoljcev in ugotovila, da višja starost pomeni več udejstvovanja v prostovoljski dejavnosti. Rezultati so pokazali, da se v državah članicah OECD za prostovoljstvo največkrat odločajo ljudje, ki so stari vsaj 45 let, starost pod 24 let pa je najmanj zastopana. Tudi glede starosti zaposlenih ugotovitve raziskav niso enotne. Badulescu in sodelavci (2018) so se v svoji raziskavi med drugim ukvarjali tudi z lastnostmi vodij podjetij, ki se vključujejo v korporativno prostovoljstvo. Ti so namreč največkrat odgovorni za to, ali se v podjetja uvede prostovoljski program ali ne. Ugotavljajo, da so podjetja, ki jih vodijo mlajši vodje, pogosteje vključena v prostovoljstvo. K temu naj bi prispeval tudi vpliv današnjega izobraževanja v razvitejših državah, ki promovira pomembnost družbene odgovornosti.

Izobrazbena struktura zaposlenih

Vpliv izobraževanja naju pripelje k razlagi naslednjega dejavnika – stopnje izobrazbe. I. Korbar (2017) ugotavlja, da se višja dosežena stopnja izobrazbe pozitivno povezuje z udejstvovanjem v prostovoljskih dejavnostih. V državah OECD se za prostovoljstvo v večji meri odločajo ljudje z visokošolsko in univerzitetno izobrazbo, v manjši meri pa ljudje s poklicno izobrazbo. Podobne rezultate navajata tudi Son in Wilson (2017). Izsledki raziskav, ki jih opisujeta, višjo stopnjo izobrazbe in vključevanje v

prostovoljstvo povezujejo z bolj razpredenimi socialnimi mrežami (Egerton in Mullan, 2008), višjo stopnjo človeškega potenciala za pomoč tistim, ki to potrebujejo (Wilson in Musick, 1997, v Son in Wilson, 2017), pa tudi večjim udeleževanjem pri zagovarjanju socialnih norm, ki se prav tako povezujejo s prostovoljstvom (Son in Wilson, 2017). Ponovno lahko torej predpostavljamo, da so podjetja, ki imajo višjo izobrazbeno strukturo (tako na nivoju delavcev kot na nivoju vodilnih), bolj vključena v dejavnosti družbene odgovornosti.

Motivacijska struktura zaposlenih

Kot zadnjega v nizu dejavnikov predstavlja motive zaposlenih in vodilnih v korporaciji. Avtorji v veliki večini naslavljajo razlike med ekstrinzično (zunanje) in intrinzično (notranje) motiviranimi delavci. Kakovost motivacije, ki jo zaposleni doživljajo med opravljanjem korporativnega prostovoljstva, je torej zelo pomemben vidik. Če lahko zaposleni sami izberejo, za kaj se bodo angažirali, in če menijo, da so projekti, pri katerih sodelujejo, smiselni, obstaja večja verjetnost, da bodo oblikovali prostovoljsko identiteto. Ugled, prepoznavnost in podpora vodstva podjetja spodbujajo zunanjo motivacijo zaposlenih, ki verjetno ne bo vplivala na oblikovanje prostovoljske identitete (van Schie idr., 2019). Stukas in sodelavci (2016) ekstrinzično motivacijo povezujejo z orientacijo k sebi. Če so motivatorji egoistični razlogi, sta trajanje in učinkovitost prostovoljstva manjši. Na drugi strani pa so tisti, ki so bolj intrinzično motivirani. To pomeni, da so za razliko od zunanje motiviranih oseb orientirani k drugim (Stukas idr., 2016). Zaželelost prosocialne orientiranosti poudarja tudi I. Korbar (2017). Intrinzično motivirani posamezniki od prostovoljne aktivnosti prejmejo več za svoje zdravje in dobro počutje oz. blagostanje. Njihovo pozitivno počutje pa lahko naprej vpliva na pozitivno klimo v podjetju (Stukas idr., 2016).

Tabela 2: Povzetek neposrednih dejavnikov korporativnega prostovoljstva

Vrsta dejavnika	Opis
Na ravni korporacije	
Velikost podjetja	Večja in manjša podjetja se bolj vključujejo v aktivnosti korporativnega prostovoljstva kot srednje velika podjetja.
Starost podjetja	Starejša kot so podjetja, bolj so vključena v aktivnosti korporativnega prostovoljstva.
Negativna konotacija dejavnosti	Podjetja, ki se ukvarjajo z dejavnostmi, ki bi lahko negativno vplivale na podobo podjetja, se vključujejo v aktivnosti korporativnega prostovoljstva, da bi preprečila negativne učinke.
Vrsta oz. panoga podjetja	Zdravstvena panoga ni najbolj zastopana panoga v korporativnem prostovoljstvu. Podjetja, ki imajo več stikov z ljudmi in javnostjo, se večkrat vključijo v korporativno prostovoljstvo.
Na ravni zaposlenih	
Spolna struktura zaposlenih	Moški in ženske na prostovoljstvo gledajo z različnih zornih kotov, vendar podatki o razlikah pri vključevanju v korporativno prostovoljstvo niso enoznačni.
Starostna struktura zaposlenih	Starejši ljudje (nad 45 let) se bolj verjetno vključujejo v programe korporativnega prostovoljstva. Mlajše vodje podjetij pogosteje vpeljujejo programe korporativnega prostovoljstva.
Izobrazbena struktura zaposlenih	Višja dosežena izobrazba se pozitivno povezuje z udeleževanjem v prostovoljskih dejavnostih.
Motivacijska struktura zaposlenih	Intrinzična motivacija bolj vpliva na oblikovanje prostovoljske identitete, dolžina in učinkovitost prostovoljstva pa sta večji.

Posredni dejavniki

V tem delu poglavja podajava pregled dejavnikov, ki sva jih opredelili kot posredne dejavnike vključenosti podjetij v korporativne oblike prostovoljstva. Veliko literature se namreč nanaša na podatke o učinkih korporativnega prostovoljstva za podjetja. Iz njih sva sklepali na dejavnike in motivacijo podjetij za vpeljavo programov prostovoljstva zaposlenih. Vse posredne dejavnike opisujeva kot »prizadevanje za ...«.

Prizadevanje za boljšo poslovno strategijo

Za aktivnosti, povezane s korporativnim prostovoljstvom, se podjetja odločajo, da bi maksimizirala koristi več interesnih skupin (npr. stranke, delničarji, zaposleni, skupnost) in na ta način povečala tudi svoj profit. S korporativnim prostovoljstvom ne le »delajo dobro«, temveč s tem povečujejo tekmovalnost, dvigujejo ugled podjetja, pritegnejo potencialne delavce in zadržijo boljše zaposlene. S pomočjo korporativnega prostovoljstva pa lahko podjetja izboljšajo tudi svoj ugled (Caliguiri idr., 2013).

Korporativno prostovoljstvo je večinoma preučevano z vidika podjetij, perspektiva neprofitnih organizacij pa je večkrat zanemarjena. V študiji so Samuel in sodelavci (2013) raziskovali perspektive vodij neprofitnih organizacij, ki so se odločili sodelovati s profitnimi organizacijami pri prostovoljnih aktivnostih. Zanimali so jih predvsem motivi za takšno odločitev in učinki, ki jih je takšno sodelovanje prineslo. Vzroka za sodelovanje neprofitnih in profitnih organizacij v prostovoljnih aktivnostih sta bila strateška odločitev, in sicer (i) profitne organizacije neprofitnim namenijo nekaj sredstev v zameno za promocijo podjetja v zvezi s prostovoljstvom in socialno odgovornostjo ter (ii) situacija »zmaga za vse«, kar pomeni, da sodelovanje prinese prednosti profitni organizaciji, neprofitni organizaciji in zaposlenim. Prednost za neprofitno organizacijo je pridobitev dodatnih človeških virov, ki s svojimi delom dodatno opolnomočijo neprofitne prostovoljne dejavnosti. S pomočjo polstrukturiranih intervjujev s koordinatorji neprofitnih organizacij so avtorji (Samuel idr., 2013) ugotovili, da je tako sodelovanje po navadi iniciativa profitnih organizacij. Koordinatorji so poudarili pomen vzajemnega sodelovanja med podjetjem in neprofitno organizacijo, pri čemer ne sme priti do odnosa, v katerem bi ena stran le dajala, druga pa sprejemala. Neprofitne organizacije se s pomočjo takega sodelovanja naučijo profesionalizma v podjetniškem svetu. Prednosti sodelovanja za neprofitne organizacije so v prenosu dodatnih človeških virov, izmenjavi znanja, vrednot in vizij ter finančna podpora. Koordinatorji navajajo, da je situacija »zmaga za vse« le redko dosežena realnost. Pozitivni učinki namreč niso lahko dosegljivi ter so odvisni od količine prilagajanja in razumevanja z obeh strani.

Izzivi, s katerimi se morajo pri sodelovanju s profitnimi organizacijami spopasti neprofitne organizacije, so razlike v moči in financah, morebitna zloraba imena neprofitne organizacije za namene promocije podjetja ter razlike v kvalificiranosti in motiviranosti med prostovoljci in zaposlenimi.

Sodelovanje profitnih in neprofitnih organizacij ima velik potencial, vendar lahko prinese številne slabosti in izzive. Avtorji (Samuel idr., 2013) v članku podajo tudi predloge za neprofitne organizacije, ki vodijo k izboljšanju sodelovanja:

- definiranje ciljev in pojasnitev pričakovanj med partnerjema pred začetkom projekta,
- ustrezna izvedba prej določene strategije,
- evalvacija projekta, ki omogoča optimizacijo prihodnjega sodelovanja med organizacijama.

Prizadevanje za ustvarjanje pozitivne klime

Raziskava E. Boštjančič in sodelavk (2018) je pokazala, da zaposleni, katerih delodajalci izvajajo programe prostovoljstva, poročajo o večji avtonomiji in podpori svojih sodelavcev na delovnem mestu kot pa tisti, katerih delodajalci teh programov ne izvajajo. To ustreza ugotovitvam predhodnih raziskav, ki kažejo, da imajo zaposleni, ki sodelujejo v korporativnem prostovoljstvu, več stikov tako s svojimi sodelavci kot z drugimi udeleženci prostovoljnih dejavnosti, kar jim daje občutek pripadnosti (Brockner idr., 2014), jim omogoča razviti medosebne veščine, komunikacijo in aktivno poslušanje (Booth idr., 2009) ter izkusiti več pozitivnih čustev kot negativnih (Mojza idr., 2011). Vse to lahko vodi do razvoja pozitivnega odnosa do dela, ki ga posameznik opravlja, kar ima lahko za posledico povečano zaznavanje podpore sodelavcev. Sodelovanje zaposlenih v programih korporativnega prostovoljstva ima torej pozitivne učinke tako na individualni ravni (torej na ravni osebnih rezultatov zaposlenih) kot tudi na organizacijski ravni (npr. delovna uspešnost, zunanja prepoznavnost organizacije). Korporativno prostovoljstvo omogoča zaposlenim, da se povežejo s sodelavci in drugimi ljudmi, ki so vključeni v programe prostovoljstva.

Prizadevanje za razvijanje spretnosti in ustvarjalnosti, več izkušenj in dodatno znanje

Številni avtorji (Caliguiri idr., 2013; Brockner idr., 2014) navajajo, da je zmožnost ustvarjanja novega znanja in sposobnosti ključnega pomena za konkurenčni uspeh podjetja. V organizacijskem kontekstu so zaposleni pogosto ustvarjalci znanja in hkrati tisti, ki le-to prenašajo v delovno skupino, poslovno enoto ali na drugo organizacijo (Cross in Sproull, 2004; Nonaka, 1994; Nonaka in Konno, 1998; Smith idr., 2005). Organizacije lahko uvedejo programe korporativnega prostovoljstva, saj lahko prek slednjega pri

svojih zaposlenih razvijajo znanje, spretnosti ali sposobnosti, ki jih lahko zaposleni potem uporabijo na svojem delovnem mestu. Uvedba korporativnega prostovoljstva je lahko torej strateški cilj, ki pomaga pri razvijanju spretnosti zaposlenih (Brockner idr., 2014). Če določena spretnost potrebuje vajo, potem bodo tisti, ki to vadijo v sklopu prostovoljstva, kazali boljše rezultate pri delu in večje obvladovanje spretnosti (Jones, 2016).

Posamezniki, ki so bili del korporativnega prostovoljstva, poročajo o tem, da so s pomočjo prostovoljstva razvili tako spretnosti, ki so jim pomagale na delovnem mestu, kot tudi spretnosti, ki so jim pomagale na osebnem področju (Marquis in Kanter, 2010). C. Bartel in sodelavci (2001) navajajo, da bi morale naloge prostovoljstva za doseganje razvoja spretnosti prostovoljcev izpolnjevati tri pogoje. Naloge, ki jih opravljajo prostovoljci, bi morale biti smiselne, ponujati bi morale razvojne izzive in biti socialno interaktivne. Študije kažejo, da se približno 60 % delovnih organizacij odloči za korporativno prostovoljstvo zaradi razvijanja spretnosti in kompetenc svojih zaposlenih. Posamezniki, ki so bili del korporativnega prostovoljstva, so višje ocenili razvoj svojih spretnosti (npr. timsko delo, verbalna in pisna komunikacija, vodenje in medosebne spretnosti). Prav tako je bila samooocena napredka v spretnostih (Jones, 2016) in ustvarjalnosti (Brockner, idr., 2014) višja pri tistih posameznikih, ki so več časa preživel kot prostovoljci.

Prizadevanje za povezanost zaposlenih s podjetjem

Ta posredni dejavnik se nanaša predvsem na pozitiven odnos, ki ga imajo zaposleni do podjetja, v katerem delajo. Gatignon-Turnau in Mignonac (2015) se v svoji raziskavi opirata na tri teoretične perspektive. Prva je teorija socialne izmenjave. Če teorijo prenesemo v organizacijsko prakso, ta pravi, da naj bi zaposleni v sklopu korporativnega prostovoljstva pridobivali številne socialne in psihološke kompetence, kar naj bi nato vplivalo na njihovo predanost podjetju. Druga teoretična perspektiva je teorija socialne identitete. Njene predpostavke, aplicirane v okviru prostovoljstva, pomenijo, da korporativno prostovoljstvo povzroči dojemanje podjetja kot bolj skrbnega in humanega s strani zaposlenih. Ti tako postanejo ponosni, da so del takšnega podjetja, s tem pa postanejo podjetju tudi bolj pripadni. Atribucijske teorije predstavljajo tretjo pomembno teoretično perspektivo. Čustveni odnos, ki ga gojijo zaposleni do svojega podjetja, temelji na doemanju dejanj podjetja in vzrokih za uvedbo korporativnega prostovoljstva. Zaposleni se bodo čutili bolj povezane s podjetjem, če bodo menili, da se je

podjetje za tak program odločilo iz plemenitih in socialnih vzrokov, ne pa le zaradi izboljšanja organizacijske podobe. Brockner in sodelavci (2014) navajajo, da delavci bolj cenijo organizacijo, ki jim je omogočila psihološko nagrajujočo izkušnjo samointegritete (prek korporativnega prostovoljstva) in ji zato postanejo bolj predani. Podjetje si želi, da bodo zaposleni afektivno pripadni. To pomeni, da bodo organizaciji predani, ker vzpostavijo čustveno vez z organizacijo in si posledično želijo tudi trajnega odnosa z organizacijo. Tako bodo med drugim bolj zadovoljni in produktivni. K povišani povezanosti zaposlenih s podjetjem torej prispeva tudi zaznavanje podjetja kot socialno odgovornega. Pajo in L. Lee (2011) navajata, da številne raziskave prikazujejo vse višjo motivacijo delavcev, da delajo za podjetje, ki je »dober korporativni državljan«. Socialno odgovorno podjetje je s strani (potencialnih) zaposlenih zaznано kot privlačno, kar se povezuje tudi z željo po razvoju kadra, ki jo opisujeva v nadaljevanju. Pajo in L. Lee (2011) sta izvedla fokusne skupine, kjer sta udeležence spraševala, zakaj menijo, da se zaposleni udelejujejo v programih korporativnega prostovoljstva. Kot ena od najpomembnejših kategorij se je pokazala pripadnost podjetju. Vanjo so bile uvrščene izjave, ki so vsebovale razloge, kot so želja po recipročnem pozitivnem vedenju vodilnih v podjetju do zaposlenih, izkazovanje podpore podjetju in pomoč pri izboljšanju podobe podjetja. Tudi E. Boštjančič in sodelavki (2018) predanost podjetju in psihološko povezanost z njim obravnavajo kot pomemben dejavnik (poleg npr. talentiranosti za delo na določenem področju) kakovostnega dela v podjetju in posledično vključitve v korporativno prostovoljstvo. Pogostejše doživljanje pozitivnih čustev na delovnem mestu se povezuje tudi z višjo produktivnostjo, ki je s strani podjetja zelo zaželena. Peterson (2004) ugotavlja, da je pripadnost organizaciji višja pri zaposlenih, ki sodelujejo v programih korporativnega prostovoljstva, kot pa pri zaposlenih, ki delajo v podjetju, ki nima programov korporativnega prostovoljstva.

Prizadevanje za zadovoljstvo zaposlenih

Prizadevanje za zadovoljstvo zaposlenih je tesno povezano s pripadnostjo in povezanostjo s podjetjem. Zadovoljstvo zaposlenih se prav tako kot pripadnost podjetju povezuje z zaznavanjem podjetja kot socialno odgovornega (Cullins, 2017; Konya, 2018). Svoj delež ponovno prispevata zaznavanje dejanj podjetja kot radodarnih in skrbnih ter čustvena navezanost na podjetje (Gatignon-Turnau in Mignonac, 2015). K. Gore (2018) razlikuje »znotraj organizacijsko« prostovoljstvo in »zunaj organizacijsko« prostovoljstvo.

Prva oblika prostovoljstva je ta, pri kateri delodajalec izbere dobrodelno organizacijo in zaposlenemu ponudi priložnost sodelovanja. Pri drugi obliki prostovoljstva pa delodajalec podpre sodelovanje zaposlenega z dobrodelno organizacijo, vendar sam v ta odnos ni strateško vključen. Človekoljubni nameni zaposlenih so zanj sekundarnega pomena. Avtor je predpostavljal, da bo prva oblika prostovoljstva vplivala na zadovoljstvo zaposlenih, druga pa ne. Statistično pomembni učinki se v raziskavi niso pokazali, zato avtor zaključuje, da korporativno prostovoljstvo ne more biti edini napovednik spremembe zadovoljstva.

Prizadevanje za zadrževanje kadra

S programi korporativnega prostovoljstva podjetja privabljajo nove zaposlene in zadržujejo stare (Caliguiri idr., 2013; Cullins, 2017; Konya, 2018). Člani generacije Y so nagnjeni k temu, da na trgu dela prepoznajo socialno odgovorne delodajalce in jim vključitev podjetja v korporativno prostovoljstvo predstavlja enega od odločilnih dejavnikov pri izbiri dela (Boštjančič idr., 2018; Pajo in Lee, 2011). V raziskavi IMPACT družbe Deloitte so ugotovili, da milenijci, ki se vključujejo v korporativno prostovoljstvo, svoje podjetje ocenjujejo kot bolj pozitivno, so nanj bolj ponosni, se čutijo bolj pripadne, so bolj zadovoljni z napredkom v svoji karieri, so bolj zadovoljni z delodajalcem in bolj verjetno priporočijo podjetje svojim znancem. Kljub temu njihovi vzroki niso le alturistični, ampak so povezani s profesionalnim razvojem (Deloitte, 2011). Vsi ti rezultati se povezujejo tudi s predhodno opisanimi posrednimi dejavniki. Peterson (2004) navaja, da zaposleni raje delajo za podjetja, ki so aktivno vključena v njihovo skupnost. Programi korporativnega prostovoljstva pripomorejo k temu, da visoko usposobljeni zaposleni ostajajo v podjetju. Podobno Jones (2016) ugotavlja, da imajo zaposleni resnejši namen ostati v podjetju, v katerem delajo, če to ponuja možnost udeleževanja v korporativnem prostovoljstvu.

Tabela 3: *Povzetek posrednih dejavnikov korporativnega prostovoljstva*

Vrsta dejavnika	Opis
Prizadevanje za boljšo poslovno strategijo	Podjetja želijo maksimizirati koristi več interesnih skupin in povečati svoj profit. S tem povečajo tudi tekmovalnost in izboljšajo ugled podjetja.
Prizadevanje za ustvarjanje pozitivne klime	Zaposleni, ki sodelujejo v korporativnem prostovoljstvu, imajo več stikov z drugimi, kar jim daje občutek pripadnosti. Na ta način zaposleni razvijejo pozitiven odnos do dela, kar vpliva tudi na boljše vzdušje v podjetju.
Prizadevanje za razvijanje spretnosti in ustvarjalnosti, več izkušenj in dodatno znanje	Zmožnost ustvarjanja novega znanja in sposobnosti je ključnega pomena za konkurenčni uspeh podjetja. Pridobljeno znanje in spretnosti lahko zaposleni uporabijo za razvoj delovnega mesta.
Prizadevanje za povezanost zaposlenih s podjetjem	Povezanost zaposlenih s podjetjem temelji na pozitivnem odnosu med delavcem in podjetjem. Zaposleni so bolj povezani s podjetjem, če ga zaznavajo kot socialno odgovornega.
Prizadevanje za zadovoljstvo zaposlenih	Zadovoljstvo zaposlenih se povezuje z zaznavanjem podjetja kot socialno odgovornega, povezano pa je tudi s pripadnostjo in povezanostjo s podjetjem.
Prizadevanje za zadrževanje kadra	Kakovostnejši kot je kader, višja je produktivnost in kakovost izdelkov podjetja. Podjetja, ki omogočajo sodelovanje v programih korporativnega prostovoljstva, privabljajo nov kader in hkrati zadržujejo starega.

Zaključki in usmeritve za prihodnost

Najin pregled literature je imel kar nekaj ciljev. Najprej sva želeli ugotoviti, kakšna je motivacija podjetij za vključevanje v programe korporativnega prostovoljstva. Ugotovili sva, da si podjetja prizadevajo za boljšo poslovno strategijo, ustvarjanje pozitivne klime, povezanosti in zadovoljstva zaposlenih s podjetjem. Prav tako si prizadevajo za razvijanje spretnosti in ustvarjalnosti ter pridobivanje znanja zaposlenih, s programi korporativnega prostovoljstva pa prispevajo tudi k razvoju kadra.

Najin drugi cilj je bil oris profila podjetja, ki se odloči za korporativno prostovoljstvo. To so na primer starejša, majhna ali velika podjetja, ki imajo več stikov z ljudmi. Poleg profila podjetja naju je zanimal tudi profil zaposlenega, ki bi se vključil v program. Zaposleni je verjetno višje izobražen, starejši, notranje motiviran, glede spola pa ne moreva podati jasnih zaključkov.

Glavna ugotovitev pregleda literature dejavnikov korporativnega prostovoljstva je, da imajo poleg neposrednih dejavnikov vpliv tudi posredni, kar kaže na kompleksen razlagalni model korporativnega prostovoljstva. Glavna pomanjkljivost posrednih dejavnikov je, da so težje direktno merljivi, a hkrati tesno povezani z učinki, ki jih podjetju, zaposlenim in drugim interesnim skupinam prinaša korporativno prostovoljstvo. Izpostaviti je treba, da na mnogih področjih raziskovanja dejavnikov korporativnega prostovoljstva prihaja do neskladnih rezultatov (npr. spol, starost, panoga), kar bi bilo smiselno v prihodnosti še bolj raziskati. Negativna konotacija dejavnosti podjetja je dejavnik, ki je dokaj slabo raziskan.

Podjetja skušajo s korporativnim prostovoljstvom prikriti dejstvo, da proizvajajo izdelke, ki so za družbo škodljivi. S tem seveda izboljšujejo svoje ime in ugled. Vendar pa se na tem mestu sprašujeva, ali s tem morda ne privabljajo zaposlenih, ki pozneje ugotovijo, da podjetje le ni tako socialno odgovorno? S tem verjetno upade njihova pripadnost in povezanost s podjetjem, poveča se nezadovoljstvo in vzpostavi negativna klima. S tem opozarjava na visoko medsebojno povezanost dejavnikov korporativnega prostovoljstva, kar ponovno kaže na potrebe po raziskovanju in vzpostavitvi kompleksnega modela.

Najpomembnejša ugotovitev pregleda pa je ta, da je glede na številne potencialne pozitivne učinke korporativnega prostovoljstva za vsa podjetja smiseln razmislek o uvedbi programov prostovoljstva zaposlenih, vendar na način, ki bo za zaposlene spodbuden (pozitivna izkušnja) in ne dodatna obremenitev, spodbujena z nalogo ali navodili nadrejenih.

Pregled literature je odprl kar nekaj smeri nadaljnjega raziskovanja korporativnega prostovoljstva. Predlagava poglobljeno raziskovanje predstavljenih dejavnikov prostovoljstva. Zanimivo bi bilo raziskati različne intervencijske pristope (npr. ciljno izobraževanje vodij) za spodbujanje korporativnega prostovoljstva. Neraziskano področje so tudi psihološki dejavniki korporativnega prostovoljstva (npr. osebnost vodij, empatija). Pomembno perspektivo lahko ponudijo medkulturne primerjave korporativnega prostovoljstva in na splošno raziskave takšnih programov v državah, ki s programi korporativnega prostovoljstva šele začenjajo.

Literatura

- Amato, L. H. in Amato, C. H. (2007). The effects of firm size and industry on corporate giving. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 229–241.
- Badulescu, A., Badulescu, D., Saveanu, T. in Hatos, R. (2018). The relationship between firm size and age, and its social responsibility actions – Focus on a developing country (Romania). *Sustainability*, 10(3), 805.
- Bartel, C., Saavedra, R. in Van Dyne, L. (2001). Design conditions for learning in community service contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 367–385.
- Booth, J. E., Park, K. W. in Glomb, T. M. (2009). Employer-supported volunteering benefits: Gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48(2), 227–249.
- Boštjančič, E., Antolović, S. in Erčulj, V. (2018). Corporate volunteering: Relationship to job resources and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 9, 1884.
- Brockner, J., Senior, D. in Welch, W. (2014). Corporate volunteerism, the experience of self-integrity, and organizational commitment: Evidence from the field. *Social Justice Research*, 27(1), 1–23.
- Caligiuri, P., Mencin, A. in Jiang, K. (2013). Win-win-win: The influence of company-sponsored volunteerism program on employees, NGOs, and business units. *Personnel Psychology*, 66, 825–860.
- Cross, C. in Sproull, L. (2004). More than one answer: Information relationships for actionable knowledge. *Organization Science*, 15, 446–462.
- Cullins, M. J. (2017). *A theory of corporate philanthropy and employee engagement* [doktorska disertacija]. University of the Rockies.
- Deloitte, P. (6. december 2011). Executive Summary: 2011 Deloitte Volunteer Impact Survey. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/us-citizenship-2011-impact-survey-employee-engagement.pdf>
- Egerton, M. in Mullan, K. (2008). Being a pretty good citizen: An analysis and monetary valuation of formal and informal voluntary work by gender and educational attainment 1. *The British Journal of Sociology*, 59(1), 145–164.
- Gatignon-Turnau, A. L. in Mignonac, K. (2015). (Mis)Using employee volunteering for public relations: Implications for corporate volunteers' organizational commitment. *Journal of Business Research*, 68, 7–18.
- Gore, K. M. (2018). *Intra and inter volunteerism: The exploration of the effect of corporate volunteerism on employee satisfaction over two time periods* [doktorska disertacija]. Faculty of the Chicago School of Professional Psychology.
- Ibrahim, N. A. in Brannen, D. E. (1997). Implications of gender differences on the motivation to volunteer in hospitals. *Journal of Social Service Research*, 22(4), 1–18.
- Jones, D. A. (2016). Widely assumed but thinly tested: Do employee volunteers' self-reported skill improvements reflect the nature of their volunteering experience? *Frontiers in Psychology*, 7, 495.
- Konya, T. J. (2018). *Employee volunteer programs as corporate social responsibility in the apparel industry: An investigation of stakeholder perceptions* [doktorska disertacija]. The University of North Carolina at Greensboro.
- Korbar, I. (2017). Zastopnost prostovoljstva po panogah in delovnih mestih: Primerjava v izbranih državah OECD [magistrsko delo]. Repozitorij Univerze v Ljubljani.

- Maignan, I., Ferrell, O. C. in Hunt, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455–469.
- Mathiueu, M. G., Gibson, C. C., Kim, J. In Bouvier, M. (2004). *Developing excellence in workplace volunteer programs: Guidelines for success*. Points of Light Institute.
- Marquis, C. in Kanter, R. M. (2010). *IBM: The corporate service corps*. Harvard Business School Press.
- Mojza, E. J., Sonnentag, S. in Bornemann, C. (2011). Volunteer work as a valuable leisure-time activity: A day-level study on volunteer work, non-work experiences, and well-being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 123–152.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14–37.
- Nonaka, I. in Konno, N. (1998). The concept of »Ba«: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40, 40–54.
- Pajo, K. in Lee, L. (2011). Corporate-sponsored volunteering: A work design perspective. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 467–482.
- Peterson, D. K. (2004). Benefits of participation in corporate volunteer programs: Employees' perceptions. *Personnel Review*, 33(6), 615–627.
- Samuel, O., Wolf, P. in Schilling, A. (2013). Corporate volunteering, benefits and challenges for nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(2), 163–179.
- Smith, K. G., Collins, C. J. in Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48, 346–357.
- Son, J. in Wilson, J. (2017). Education, perceived control, and volunteering. *In Sociological Forum*, 32(4), 831–849.
- Stukas, A. A., Snyder, M. in Clary, E. G. (2016). Understanding and encouraging volunteerism and community involvement. *The Journal of Social Psychology*, 156(3), 243–255.
- Useem, M. (1988). Market and institutional factors in corporate contributions. *California Management Review*, 30(2), 77–88.
- Van Schie, S., Gautier, A., Pache, A. C. in Guntert, S. T. (2019). What keeps corporate volunteers engaged: Extending the volunteer work design model with self-determination theory insights. *Journal of Business Ethics*, 160, 693–712.

WHAT IS A CORPORATE VOLUNTEERING COMPANY LIKE? INDIRECT AND DIRECT FACTORS THAT ENCOURAGE CORPORATE VOLUNTEERISM

Corporate volunteerism is a growing field of research and application in European and American communities. Nevertheless, the motivation and reasons for corporate volunteerism still remain rather unexplored. In this chapter our first focus is on the direct factors for corporate volunteerism. We divide them into

factors on the corporate level (size, sort or sector, age and negative connotations of corporations) and factors on the corporate employee level (sex, age, education and kind of motivation among workers). From the research findings on the effects of corporate volunteerism we gathered the key factors in the motivation of companies to introduce corporate volunteerism programs, which we named indirect factors of corporate volunteerism. On the basis of a literature review we concluded that due to the mainly positive effects of corporate philanthropy programs, every corporation should consider engaging in one.