

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**POSLOVNA KLIMA U KONTEKSTU DRUŠTVENO ODGOVORNOG
POSLOVANJA – KOMPARATIVNA ANALIZA NA PRIMJERU
BOSANSKOHERCEGOVAČKIH KOMPANIJA**

Sarajevo, oktobar 2023.

EDINA SULJAGIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Edina Suljagić, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5075 na programu Menadžment,

smjer Menadžment i organizacija, izjavljujem da sam završni rad na temu:

POSLOVNA KLIMA U KONTEKSTU DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA - KOMPARATIVNA ANALIZA NA PRIMJERU BOSANSKOHERCEGOVAČKIH KOMPANIJA

pod mentorstvom prof. dr. Jasna Kovačević izradio/izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 30.08.2023.

Potpis studenta/studentice:

SAŽETAK

Osnovni cilj rada jeste ukazati na značaj povezanosti poslovne klime u kontekstu društveno odgovornog poslovanja. Kroz ovaj master rad nastoji se ukazati i na važnost društveno odgovornog poslovanja u savremenom poslovnom svijetu. Prikazati društveno odgovorno poslovanje kao sve više značajnije strateško sredstvo kojim se kompanije trebaju okrenuti, te iskoristiti sve prednosti koje ono nudi i ukazati na sve značajne efekte koje uvođenje društveno odgovornog poslovanja ima na samu kompaniju. Nadalje, ovaj rad ukazuje na važnost organizacijske klime kao faktora koji određuje rezultate organizacije adekvatno kao i prikazati da je organizacijska klima suštinski i sadržajno povezana s menadžmentom ljudskih resursa.

Posebno težište rada stavljeno je na prikazivanje i iznošenje empirijskih dokaza i rezultata studija gdje su se proučavale relacije i odnosi društveno odgovornog poslovanja i njegovog uticaja na poslovnu klimu i njene komponente, uključujući leadership, odnose između zaposlenika, posvećenost zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika i motivaciju zaposlenika.

Za potrebe izrade master teze i dokazivanja hipoteze izvršeno je anketiranje 300 zaposlenih u 6 bh. kompanija: dm, Raiffeisen, BH Telecom, cm, Union Banka, HT Eronet. Kroz rad se nastoji ukazati na stepen uticaja društveno odgovornih praksi bosanskohercegovačkih kompanija na njihovu poslovnu klimu.

Ključne riječi: *društveno odgovorno poslovanje, organizacijska klima, leadership, motivacija, zadovoljstvo, posvećenost zaposlenika*

ABSTRACT

The main objective of this paper is to emphasize the importance of the relationship between business climate and corporate social responsibility (CSR). Through this master's thesis, an attempt is made to highlight the importance of corporate social responsibility in the contemporary business world. It aims to portray socially responsible business practices as an increasingly significant strategic tool that companies should embrace, utilizing all the advantages it offers, and showcasing the significant effects that the implementation of corporate social responsibility has on the company itself. Furthermore, this paper underscores the importance of the organizational climate as a determining factor for organizational outcomes, and adequately demonstrates that the organizational climate is inherently and substantively linked to human resources management.

A particular focus of the paper was placed on presenting and discussing empirical evidence and results of studies that examined the relationships between CSR and its impact on business climate and its components, including leadership, employee relations, employee commitment, employee satisfaction, and employee motivation.

To support the hypothesis and conduct the research, a survey was conducted among 300 employees from six Bosnian-Herzegovinian companies: dm, Raiffeisen, BH Telecom, cm, Union Banka, and HT Eronet. The paper aims to demonstrate the degree of influence of corporate social responsibility practices of Bosnian and Herzegovinian companies on their business climate.

Keywords: corporate social responsibility, organizational climate, leadership, motivation, satisfaction, employee commitment.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Struktura rada	1
1.2. Obrazloženje teme (problema) istraživanja	2
1.3. Predmet istraživanja.....	2
1.4. Istraživačko pitanje i ciljevi istraživanja.....	2
1.5. Hipoteze istraživanja	3
1.6. Metodologija istraživanja.....	3
2. POSLOVNA KLIMA	4
2.1. Pojam i definicija poslovne klime.....	4
2.2. Etiologija poslovne klime	5
2.3. Dimenzije (komponente) poslovne klime	6
2.4. Model poslovne klime	8
2.5. Važnost i značaj poslovne klime u modernom poslovanju	9
3. DRUŠTVENO ODGOVORNE PRAKSE (DRUŠTVENA ODGOVORNOST).....	11
3.1. Pojam i definicija društveno odgovornih praksi (društvene odgovornosti) .	11
3.2. Principi društveno odgovornih praksi	13
3.3. Koncepti i kategorije društveno odgovornih praksi.....	15
3.4. Dimenzije društveno odgovornih praksi (društveno odgovornog poslovanja)	18
3.5. Efekti društveno odgovornih praksi u modernom poslovanju.....	20
3.6. Društveno odgovorne prakse kao dominantna strateška orijentacija kompanija	23
4. ODNOS DRUŠTVENO ODGOVORNIH PRAKSI I POSLOVNE KLIME.....	24
4.1. Uticaj društveno odgovornih praksi na leadership	24
4.2. Uticaj društveno odgovornih praksi na odnose između zaposlenika	26
4.3. Uticaj društveno odgovornih praksi na posvećenost zaposlenika	27
4.4. Uticaj društveno odgovornih praksi na zadovoljstvo zaposlenika.....	29

4.5. Uticaj društveno odgovornih praksi na motivaciju zaposlenika	31
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTICAJA DRUŠTVENO ODGOVORNIH PRAKSI NA POSLOVNU KLIMU BOSANSKOHERCEGOVAČKIH KOMPANIJA	33
5.1. Dinamika i karakteristike istraživačkog procesa	33
5.2. Upitnik i mjerni instrumenti.....	33
5.3. Uzorak istraživanja.....	39
5.4. Rezultati deskriptivno-komparativne analize istraživanja.....	44
5.5. Rezultati testiranja hipoteza istraživanja.....	54
6. ZAKLJUČAK.....	58
REFERENCE	59

POPIS TABELA

Tabela 1. Dimenzije poslovne klime	7
Tabela 2. Pouzdanost skale za mjerenje korporativne društvene odgovornosti bh. kompanija	34
Tabela 3. Pouzdanost skale za mjerenje etičkog leadershipa u bh. kompanijama	35
Tabela 4. Pouzdanost skale za mjerenje odnosa između zaposlenika u bh. kompanijama ..	36
Tabela 5. Pouzdanost skale za mjerenje organizacijske posvećenosti zaposlenika u bh. kompanijama	37
Tabela 6. Pouzdanost skale za mjerenje organizacijskog zadovoljstva zaposlenika u bh. kompanijama	38
Tabela 7. Pouzdanost skale za mjerenje organizacijske motivacije zaposlenika u bh. kompanijama	39
Tabela 8. Spol ispitanika	40
Tabela 9. Starosna dob ispitanika	41
Tabela 10. Stepen obrazovanja ispitanika	41
Tabela 11. Bračni status ispitanika.....	42
Tabela 12. Roditeljski status i broj djece ispitanika	42
Tabela 13. Kompanija ispitanika	43
Tabela 14. Status radnog mjesta ispitanika	43
Tabela 15. Trenutna pozicija ispitanika u kompaniji	44
Tabela 16. Dužina radnog staža ispitanika u trenutnoj kompaniji	44
Tabela 17. Definisane programe (strategije) društveno odgovornog poslovanja u bh. kompanijama	45

Tabela 18. Definisane godišnjeg budžeta za realizaciju programa (strategije) društveno odgovornog poslovanja u bh. kompanijama.....	46
Tabela 19. Korporativna društvena odgovornost bh. kompanija.....	46
Tabela 20. Etički leadership u bh. kompanijama.....	48
Tabela 21. Odnosi između zaposlenika u bh. kompanijama	49
Tabela 22. Organizacijska posvećenost zaposlenika u bh. kompanijama	50
Tabela 23. Organizacijsko zadovoljstvo zaposlenika u bh. kompanijama	52
Tabela 24. Organizacijska motivacija zaposlenika u bh. kompanijama.....	53
Tabela 25. Uticaj društveno odgovorne prakse na leadership u kompanijama	55
Tabela 26. Uticaj društveno odgovorne prakse na odnose između zaposlenika	55
Tabela 27. Uticaj društveno odgovorne prakse na posvećenost zaposlenika	56
Tabela 28. Uticaj društveno odgovorne prakse na zadovoljstvo zaposlenika	56
Tabela 29. Uticaj društveno odgovorne prakse na motivaciju zaposlenika	57

POPIS SLIKA

Slika 1. Piramida društvene odgovornosti.....	17
Slika 2. Korporativna društvena odgovornost, organizacijska predanost zaposlenika i organizacijska performansa	28

1. UVOD

1.1. Struktura rada

U okviru prvog poglavlja (*Uvod*) elaborirani su sljedeći elementi završnog rada: obrazloženje teme, problem i predmet istraživanja, istraživačko pitanje i ciljevi istraživanja, hipoteze (glavne i pomoćne) istraživanja, metodologija istraživanja.

Drugo poglavlje, pod nazivom *Poslovna klima*, odnosi se na detaljno obrazloženje pojma i definicije predmetnog koncepta. U nastavku rada prezentirani su etiologija (glavni pristupi) poslovnoj klimi. Dodatno, izvršena je analiza njenih determinanti. Također, predstavljen je model poslovne klime u organizacijama. U završnom dijelu poglavlja govori se o njenoj važnosti i značaju u modernoj poslovnoj praksi.

Treće poglavlje ili *Društveno odgovorne prakse (društvena odgovornost)*, posvećeno je obrazloženju pojma i definicije predmetnog koncepta. U uvodnom dijelu poglavlja, predstavljen je osnovni principi društveno odgovornih praksi. U nastavku će se govoriti o konceptima, kategorijama i determinantama navedenog fenomena. Dodatno, prezentirani su identificirani efekti društveno odgovornih praksi u modernom poslovanju. U završnom dijelu poglavlja govori se o temi društveno odgovornih praksi kao dominantnoj strateškoj orijentaciji kompanija.

Četvrto poglavlje ili *Odnos društveno odgovornih praksi i poslovne klime*, podrazumijeva prezentaciju pregleda dostupne naučne literature (saznanja i rezultata empirijskih studija/istraživanja) iz predmetne oblasti. Konkretno, predstavljena su naučno-empirijska saznanja i rezultati o uticaju društveno odgovornih praksi na komponente poslovne klime: leadership, odnosi između zaposlenika, posvećenost zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika, te motivacija zaposlenika.

Peto poglavlje ili *Empirijsko istraživanje uticaja društveno odgovornih praksi na poslovnu klimu bosanskohercegovačkih kompanija*, odnosi se na detaljan opis dinamike i karakteristika istraživačkog procesa, upitnika i mjernih instrumenata, te uzorka istraživanja. U nastavku poglavlja predstavljeni su najvažniji rezultati deskriptivno-komparativne analize istraživanja. U završnom dijelu poglavlja prezentirani su rezultati testiranja hipoteza istraživanja.

Zaključak je posvećen detaljnoj analizi dobijenih rezultata empirijskog istraživanja, te njihovoj komparaciji s dostupnim naučnim saznanjima i rezultatima empirijskih studija/istraživanja iz predmetne oblasti.

1.2. Obrazloženje teme (problema) istraživanja

Društveno odgovorno poslovanje jedna je od ključnih etičkih i moralnih dilema sa kojom se suočavaju savremene kompanije širom svijeta. Kao poslovni koncept, društvena odgovornost se prvi put pojavila krajem dvadesetog vijeka, kada je sve veći broj poslovnih subjekata počeo da razmatra uticaj njihovih poslovnih odluka na društvo i životnu sredinu. Generalno, ona se primarno odnosi na obaveze kompanija prema društvu, ali i stakeholderima (zainteresovanim stranama) koji utiču na njihovu politiku i poslovnu praksu.

Ekonomska odgovornost predstavlja osnovnu obavezu kompanija, a ogleda se u generisanju profita kroz zadovoljenje potreba i očekivanja potrošača. Pravna odgovornost podrazumijeva poslovanje u skladu sa zakonom. Kompanija koja se ponaša u skladu sa zahtjevima društvene odgovornosti obavlja aktivnosti poštujući standarde poslovne etike, dok filantropska odgovornost podrazumijeva ulogu "dobrog građanina" i doprinosi razvoju socijalnih resursa.

Prethodno navedenom, treba dodati i činjenicu da društveno odgovorno poslovanje u sve većoj mjeri predstavlja jednu od ključnih aktivnosti kompanija koje namjeravaju unaprijediti ili optimizirati svoju poslovnu klimu (s naglaskom na komponente: leadership, odnosi između zaposlenika, posvećenost zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika, motivacija zaposlenika), čemu idu u prilog naučna saznanja i rezultati relevantnih empirijskih istraživanja (studija) prezentirani u nastavku rada (koji su poslužili kao osnov za definisanje metodološkog okvira istraživanja).

1.3. Predmet istraživanja

U skladu sa obrazloženjem teme (problema), definisan je predmet istraživanja koji se odnosi na analizu uzročno-posljedičnog odnosa društveno odgovorne prakse bosanskohercegovačkih kompanija s jedne i poslovne klime (komponente: leadership, odnosi između zaposlenika, posvećenost zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika, motivacija zaposlenika) s druge.

1.4. Istraživačko pitanje i ciljevi istraživanja

U radu je postavljeno sljedeće istraživačko pitanje: Da li društveno odgovorne prakse u bosanskohercegovačkim kompanijama utiču na njihovu poslovnu klimu i njene komponente, uključujući leadership, odnose između zaposlenika, posvećenost zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika i motivaciju zaposlenika.

Na temelju obrazloženja teme (problema) istraživanja, predmeta i istraživačkog pitanja, postavljeni su sljedeći ciljevi istraživanja:

- Istražiti stepen uticaja društveno odgovornih praksi bosanskohercegovačkih kompanija na njihovu poslovnu klimu.
- Istražiti stepen uticaja društveno odgovornih praksi bosanskohercegovačkih kompanija na leadership.
- Istražiti stepen uticaja društveno odgovornih praksi bosanskohercegovačkih kompanija na odnose između zaposlenika.
- Istražiti stepen uticaja društveno odgovornih praksi bosanskohercegovačkih kompanija na posvećenost zaposlenika.
- Istražiti stepen uticaja društveno odgovornih praksi bosanskohercegovačkih kompanija na zadovoljstvo zaposlenika.
- Istražiti stepen uticaja društveno odgovornih praksi bosanskohercegovačkih kompanija na motivaciju zaposlenika.

1.5. Hipoteze istraživanja

Hipoteze koje će se dokazati u istraživanju glase:

- GH: Primjena društveno odgovornih praksi u bosanskohercegovačkim kompanijama utiče na njihovu poslovnu klimu.
- PH1: Društveno odgovorne prakse kompanija utiču na leadership u kompanijama.
- PH2: Društveno odgovorne prakse kompanija utiču na odnose između zaposlenika.
- PH3: Društveno odgovorne prakse kompanija utiču na posvećenost zaposlenika.
- PH4: Društveno odgovorne prakse kompanija utiču na zadovoljstvo zaposlenika.
- PH5: Društveno odgovorne prakse kompanija utiču na motivaciju zaposlenika.

1.6. Metodologija istraživanja

Prilikom izrade predmetnog završnog rada korištena su dva tipa istraživanja: desk research (u izradi teorijskog dijela rada) i terensko istraživanje (u izradi empirijskog dijela rada). Desk research se odnosi na prikupljanje i analizu dostupnih naučnih izvora (knjiga, naučnih publikacija, naučnih članaka (empirijskih studija i istraživanja), te relevantne online literature) iz predmetne oblasti. Tokom izrade teorijskog dijela rada (uključujući pregled literature) korištene su sljedeće naučne metode: historijska metoda, deskriptivna metoda,

metoda sinteze i analize, induktivna i deduktivna metoda, metoda specijalizacije, metoda generalizacije, komparativna metoda, i dr.

U okviru empirijskog istraživanja (prikupljanja primarnih podataka) korištena je metoda anketiranja. Uzet je uzorak od 300 aktivnih zaposlenika u 6 bh. kompanija (shodno njihovim poslovnim aktivnostima u posljednje 3 godine rangirane su na 3 visoko društveno odgovorne kompanije: dm, Raiffeisen i BH Telecom; i 3 nisko društveno odgovorne kompanije: cm, Union Banka, HT Eronet). Glavni instrument istraživanja strukturirani upitnik kreiran u skladu sa standardiziranim skalama za mjerenje definisanih istraživačkih varijabli:

- "Skala za mjerenje korporativne društvene odgovornosti (dimenzije: odgovornost prema kupcima, odgovornost prema zaposlenicima, odgovornost prema investitorima, odgovornost prema okolišu, odgovornost prema društvenoj zajednici) - (Mobin, Zillur, Imran, 2014),
- "Skala za mjerenje (etičkog) leadershipa" - (Nguyen, Nguyen, Hoai, 2021),
- "Skala za mjerenje odnosa između zaposlenika" - (Biggs, Swailes, Baker, 2016),
- "Skala za mjerenje organizacijske posvećenosti zaposlenika" - (Jaros, 2007),
- "Skala za mjerenje organizacijskog zadovoljstva zaposlenika" - (Macdonald, MacIntyre, 1997),
- te "Skala za mjerenje organizacijske motivacije zaposlenika" - (Shouksmith, 1989).

Prilikom obrade prikupljenih primarnih podataka, korištene su sljedeće statističke metode: analiza pouzdanosti - Cronbach Alfa (u analizi interne homogenosti standardiziranih skala - mjernih instrumenata), korelaciona analiza (u analizi karaktera i stepena povezanosti definisanih istraživačkih varijabli), regresiona analiza (u analizi uticaja društveno odgovornih praksi ili nezavisne varijable na poslovnu klimu i njene komponente - zavisne varijable), te ostali statistički testovi (po potrebi).

2. POSLOVNA KLIMA

2.1. Pojam i definicija poslovne klime

Sušanj (2005) navodi da se organizacijska klima može definisati kao percepcija odnosno viđenje svih onih aspekata okoline (postupci, odnosi, pravila i događaji) koji članovima organizacije su psihološki značajni, odnosno smisleni.

Moran i Volkwein (1992) su pojasnili organizacijsku klimu kao "relativno trajnu karakteristiku organizacije koja je razlikuje od drugih organizacija i koja uključuje a) kolektivne percepcije članova o svojim organizacijama u pogledu dimenzija poput autonomije, povjerenja, kohezije, podrške, priznanja, inovacija i pravičnosti; (b) proizvodi se interakcijama članova; (c) služi kao osnova za tumačenje situacije; (d) odražava prevladavajuće norme, vrijednosti i stavove organizacijske kulture; i (e) djeluje kao izvor utjecaja za oblikovanje ponašanja."

Organizacijska klima u odnosu na kulturu, ima dugu historiju u sferama organizacijske i industrijske psihologije. Organizacijska klima se prvi put spominje 1939. godine, kao autohtoni konstrukt u području psihologije (Hoy, 1990).

Organizacijska klima se može definisati i kao zajednička percepcija zaposlenika na pravila i procedure na radnom mjestu, kao i na ponašanja koja se očekuju, nadograđuju i potiču. Ona predstavlja jedan skup percipiranih atributa o poslovnoj organizaciji, te može biti izazvana mehanizmom na koji se poslovna organizacija bavi i ophodi prema svojim zaposlenicima i okolini (Hellriegel, 1974).

Ključna riječ većeg broja definicija organizacijske klime jeste percepcija. Navedeni pojam se u definisanju organizacijske klime koristi u kontekstu doživljaja organizacijske okoline.

Također neki od primjera definicije organizacijske klime:

- organizacijski atribut koji postoji nezavisno od načina percepcije njezinih članova (Sušan, 2005, str.15);
- vid oblika socijalne klime, jer poslovna organizacija predstavlja viši oblik socijalne grupe, a sastoji se od psihološke klime, koja predstavlja individualne karakteristike organizacije, ali i svog organizacijskog obilježja koje pak predstavlja neki "oblik" organizacijske kulture (Bogdanović, 2003, str. 879).

Tumačenje i definisanje organizacijske klime ukomponirano je u tumačenje organizacijske kulture. Organizacijska kultura se definiše kao sistem vrijednosti i uvjerenja što ga dijele zaposlenici organizacije. U tom smislu, klima jeste trenutni i prevladavajući glas ozračja koji je subjektivno percipiran od zaposlenika te ima pozitivno, negativno ili neutralno određenje, a sve to ovisnosti od situacije ili od emocionalnog poticaja. Budući da se fokusira na zaposleničke percepcije neposrednih i vidljivih aspekata organizacije, klima se lakše mjeri (obično putem anketa među zaposlenicima) u odnosu na organizacijsku kulturu. Osim toga, budući da se klima odnosi na opipljive aspekte organizacije, lakše je mijenjati upravljanjem nego kulturu.

Prilikom objašnjavanja organizacijske klime, pretežno se koristi metoda deskripcije tipičnih ponašanja, osjećaja i stavova u poslovnoj organizaciji. Prilikom izučavanja organizacijske klime predmet proučavanja jeste percepcija. Iz toga razloga, organizacijsku klimu potrebno je koristiti u kontekstu doživljaja organizacijske okoline.

2.2. Etiologija poslovne klime

Organizacijska klima je relativno stabilno obilježje internalne okoline, predstavlja iskustvo članova, te shodno tome utiče na organizacijske procese komuniciranja, na učenje, na motivaciju, na rješavanje problema u organizaciji, na učinkovitost organizacije, na inovacije i zadovoljstvo poslom (Smircich i Calas, 1989).

Koncept organizacijske klime kao takav postaje nezaobilazan koncept učinkovitog upravljanja organizacijom, jer obuhvaća ljude, njihovu međusobnu komunikaciju i interakciju. Za savremenu organizaciju postaje jako bitno da zaposlenici vole ići na posao te da ih posao usređuje, jer samo zadovoljan radnik koji ima mogućnost izražavanja svojih sposobnosti može optimizirati upotrebu materijalnih resursa i proizvoditi proizvode i usluge prema visokim standardima (Alić, 1997).

Da bi ljudi u potpunosti iskoristavali svoje potencijale i da bi bili motivirani i zainteresovani da konstantno uče i produbljuju svoje znanje i vještine u organizacijske svrhe, neophodno je koncipirati organizaciju na način da se djelatnici osjećaju dobro, da im budu odani i da žele ostvariti ciljeve organizacije (Pološki, 2003).

Prema (James i Jones, 1974) sva istraživanja organizacijske klime podijeljena su u tri smjera:

- a) multiplo mjerenje organizacijskih svojstava, gdje se klima posmatra kao skup organizacijskih svojstava;
- b) perceptivno mjerenje organizacijskih svojstava, gdje se organizacijska klima određuje kao skup perceptivnih varijabli koje predstavljaju glavni organizacijski učinak;
- c) perceptivno mjerenje individualnih svojstava, gdje je organizacijska klima zapravo individualno ili percepcijsko svojstvo.

2.3. Dimenzije (komponente) poslovne klime

Među različitim teoreskim pristupima koje su istraživači razvili za proučavanje koncepta organizacijske klime, subjektivni pristup smatra organizacijsku klimu perceptivnim i kognitivnim strukturiranjem organizacijske situacije koja je zajednička članovima organizacije. Prema tome, u organizaciji postoji kontinuirani protok događaja i akcija, rutina i procesa. Individue se susreću s tim različitim fenomenima i pokušavaju ih interpretirati kako bi okolni svijet postao razumljiv.

Iako su provedena mnoga istraživanja o organizacijskoj klimi, ne postoji saglasnost o zajedničkom skupu dimenzija organizacijske klime. To je tako jer, kako objašnjava Schneider, mnogi istraživači klime procjenjuju specifičnu klimu koja ih zanima umjesto da pokušavaju razviti neke općenite mjere. Na primjer, dok je F.W. Taylor istraživao klime za kreativnost, Schneider i Bartlett su istraživali klime za nove zaposlenike, Fleishman je govorio o klimi za vodstvo, a Litwin i Stringer su pokrenuli klimu za motivaciju. Stoga su navedeni istraživači nastojali procijeniti organizacijsku klimu u određenoj situaciji, iz svog vlastitog ugla, te se stoga ne mogu generalizirati. Denison je stoga pravilno primijetio da je izazov za istraživače ponuditi jedan i središnji pogled na dimenzije (Madhukar i Sulabh, 2017).

Definirajući organizacijsku klimu na temelju pristupa individualnim atributima, Schneider i Bartlett (1968) identificirali su angažiranost, podršku saradnika, koheziju, podršku nadređenih, autonomiju, orijentaciju zadataka, radni pritisak, jasnoću, upravljačku kontrolu, inovacije, fizičku udobnost itd. kao dimenzije organizacijske klime. Skala radne okoline razvijena od strane Moosa (1994) uključila je neke od ovih dimenzija.

Litwin i Stringer (1966) predstavili su vrlo sveobuhvatan okvir za mjerenje percepcija organizacijske klime na šest dimenzija - strukturu, odgovornost, nagradu, rizik, toplinu i podršku pomoću strukturiranog upitnika.

U istraživanjima organizacijske klime, čini se da je tendencija među istraživačima usvajanje općeg upitnika o klimi. Više takvih upitnika je opisano u literaturi i obično svaki istraživač odabire jedan od njih. Međutim, čak i ti široki instrumenti za mjerenje klime moraju potjecati iz određenih ciljeva i vrijednosti. Više ili manje svjesno, konstruktor će odabrati pitanja i varijable s određenim organizacijskim učinkom na umu. Stoga, pitanja i varijable neće biti odmah relevantne za druge, više specifične kriterije.

Pojam klime dobiva veći teorijski i praktični značaj kada je veza između proučavanih dimenzija klime i varijabli efekta izravnija. Stoga se očekuje da kako se krećemo od općih prema specifičnijim dimenzijama, bolje možemo razumjeti i predvidjeti ponašanje u organizacijama na temelju koncepta klime.

Kako se definicija klime mijenjala, mijenjale su se i dimenzije koje su razmatrali istraživači organizacijske klime. Neki od dimenzija koje su razmatrali istaknuti istraživači organizacijske klime su navedene u nastavku tabele (tabela 1.).

Tabela 1. Dimenzije poslovne klime

Naziv autora	Dimenzije poslovne klime
Likert	Predložio je šest dimenzija za mjerenje klime organizacije - (1) liderstvo, (2) motivacija, (3) komunikacija, (4) odluke, (5) ciljevi i (6) kontrola.
Campbell, Dunnette, Lawler, and Weick	Sažeo je devet dimenzija organizacijske klime predloženih od strane Litwin i Stringer na četiri dimenzije: (1) zadatak, (2) struktura, (3) ljudi i (4) tehnologija.
Hellreigel and Slocum	Pregledali su različite studije organizacijske klime pod dvije široke okoline dimenzije - "Jednostavno-Složeno" i "Statično-Dinamično". Interakcija ovih okolinskih dimenzija, kako su rekli, stvara organizacijsku klimu.
James and Jones	Predloženo je šest dimenzija - (1) sukob i nejasnoća, (2) izazovi posla, važnost i raznolikost, (3) podrška i olakšavanje vođe, (4) saradnja, prijateljstvo i toplina unutar radne grupe, (5) stručnost i organizacijski duh, te (6) radni standardi.
Davidson, M.C.G	Dodali su "propisi i organizacijski pritisak" kao sedmu dimenziju proučavanja organizacijske klime

Dr. Udai Pareek	Prepoznate su dvanaest dimenzija za procjenu - (1) orijentacija, (2) interpersonalni odnosi, (3) nadzor, (4) upravljanje problemima, (5) upravljanje greškama, (6) upravljanje konfliktima, (7) komunikacija, (8) donošenje odluka, (9) povjerenje, (10) upravljanje nagradama, (11) preuzimanje rizika i (12) inovacija i promjena.
Zammuto & Krakower	Predloženo je sedam dimenzija - (1) povjerenje, (2) konflikt, (3) moral, (4) nagrade, (5) otpor promjenama, (6) vjerodostojnost vođe, (7) pronalaženje krivca.
Goran Ekvall	Identificirano je deset dimenzija: (1) izazov, (2) sloboda, (3) vrijeme za ideje, (4) dinamizam, (5) podrška idejama, (6) povjerenje i otvorenost, (7) igračnost i humor, (8) konflikti, (9) rasprave i (10) preuzimanje rizika.
Schneider & Bowen	Prilikom proučavanja percepcije zaposlenika i klijenata u uslužnoj industriji (banke), predloženo je pet dimenzija ljudskih resursa za proučavanje klime: (1) olakšavanje rada, (2) nadzor, (3) olakšavanje karijere u organizaciji, (4) organizacijski status, (5) socijalizacija novih zaposlenika.

Izvor: Shreedevi i Bharamanaikar (2017, str.655)

Nema jedinstvenog mišljenja u vezi sa dimenzijama organizacijske klime jer mnogi istraživači klime procjenjuju specifičnu klimu koja ih zanima umjesto da se bave jednim jedinstvenim i centralnim pogledom na dimenzije. Kao rezultat toga, dok neki autori ističu samo tri do četiri dimenzije organizacijske klime, drugi uključuju čak deset do dvadeset dimenzija. To može biti zbog činjenice da se organizacije razlikuju u pogledu veličine, prirode, složenosti, strukture, vrijednosti, kulture, vizije, misije, proizvoda, etike itd.

2.4. Model poslovne klime

Istraživanje organizacijske klime može se podijeliti na dva glavna pristupa (Ehrhart i Schneider, 2014):

1. molarna klima i
 2. fokusirana klima.
- Istraživanje molarnih klima bila je taktika koju su rani istraživači usvojili kako bi pokušali dokučiti ukupno značenje organizacija za ljude. Molarna klima kao klima za dobrobit. S obzirom na snažne korelacije među većinom dimenzija, molarnu klimu, možda je najbolje opisati kao opći osjećaj koji zaposleni imaju o tome da li njihova organizacija pruža pozitivno okruženje za zaposlene. Vraćajući se Hellriegelu i Slocumu, molarnu klimu možemo smatrati orijentiranom prema ljudima, ili u skladu s Burkeom, Boruckim i Hurleyem, može se nazvati organizacijskom brigom za zaposlene ili klimom za dobrobit zaposlenika.

- Dvije fokusirane klime s najrazvijenijom literaturom su klima usluge i klima sigurnosti.
- Prvo istraživanje koje se izričito bavilo klimom usluge iz perspektive zaposlenika bilo je ono koje su proveli Schneider, Parkington i Buxton. Međutim, dva prethodna istraživanja Schneidera postavila su temelje za to istraživanje iz 1980. godine. Jedno od tih istraživanja je karakteristično po tome da je klima usluge proučavana iz perspektive kupca, pri čemu je prelazak korisnika na druge račune bio jedan od glavnih zanimljivih ishoda. Drugi je bio rad Parkingtona i Schneidera; iako nije bio postavljen kao studija klime, jedna od glavnih varijabli bila je zaposlenikovo viđenje usmjerenosti menadžmenta prema usluzi i imala je mnoge sličnosti s savremenim mjerama fokusirane klime. Ustanovili su da što je veća diskrepancija između usmjerenosti zaposlenika prema usluzi i zaposlenikovog viđenja usmjerenosti menadžmenta prema usluzi (u suštini, usklađenost između usmjerenosti zaposlenika prema usluzi i klime usluge), to više zaposlenici prijavljuju nejasnoće uloge i sukob uloga.
- Klima sigurnosti. Istraživanje o klimi sigurnosti započelo je studijom Zohara 1980. godine. Na temelju pregleda literature o sigurnosti u to vrijeme, razvio je mjeru koja se sastojala od 40 stavki koje su obuhvatile osam dimenzija lokalnih sigurnosnih praksi: važnost programa obuke o sigurnosti, stavovi menadžmenta prema sigurnosti, utjecaj sigurnog ponašanja na napredovanje, razina rizika na radnom mjestu, utjecaj zahtijevanog radnog ritma na sigurnost, status sigurnosnog službenika, utjecaj sigurnog ponašanja na društveni status i status sigurnosnog odbora. Kao i u istraživanju klime usluge, fokus stavki i dimenzija bio je na ishodu interesa - u ovom slučaju sigurnosti. Na uzorku od 20 tvornica u različitim industrijama, Zohar je pokazao da je klima sigurnosti značajno povezana s ukupnom razinom sigurnosti u tvornicama na temelju neovisnih ocjena sigurnog ponašanja od strane inspektora sigurnosti.

2.5. Važnost i značaj poslovne klime u modernom poslovanju

Važnost organizacijske klime kao faktora koji određuje rezultate organizacije adekvatno je dokumentirana u brojnim istraživanjima. Iako su neka istraživanja u području organizacijske klime identificirala važna pitanja poput regrutacije, selekcije, obuke, plaća ili procjene performansi i beneficija kao bitne aspekte koji su povezani s dobrobiti zaposlenika, ipak u drugim istraživanjima uvjeti upravljanja ljudskim resursima su kritični faktor za zaposlenike (Hamden Lafta *et al.*, 2016).

Općenito se djelotvorna organizacijska klima može posmatrati kroz način na koji omogućava obogaćivanje rada, radnih uslova i ukupnog radnog ozračja u poslovnim organizacijama.

Iz obilježja djelotvorne organizacije mogu se izdvojiti bitni elementi djelotvorne organizacijske klime za 21. stoljeće: klima laskog prihvaćanja promjena, demokratskog

upravljanja promjena; neformalne komunikacije bez posrednika; timskog rada i odlučivanja; vrhunskih postignuća; snažne vizije; stalnog rasta i ravoja; povjerenja, etičnosti, spontanosti; općenito motivirajućih i poticajnih radnih uvjeta.

Ulaganje u organizacijsku klimu treba doživljavati i tretirati kao investiciju. Te su stoga aktivnosti usmjerene na djelotvornu organizacijsku klimu bitan ekonomski zadatak koji može donijeti sljedeće koristi (Bogdanović, 2013):

1. Direktne koristi:

- Bolje korištenje organizacijskih kapaciteta (uz smanjenje apsentizma i fluktuaciju može se bolje iskoristiti i planirati postojeći kapaciteti opreme, ali i radni kapaciteti);
- Poboljšanje produktivnosti (dobri radni uslovi potiču produktivnost u kvalitativnom i kvantitativnom kontekstu. To je posebno vidljivo kod intelektualnih zanimanja);
- Smanjenje apsentizma (smanjenje troškova uslijed pojave gubitka u proizvodnji);
- Smanjivanje broja i težine nezgoda na radu i oboljenja (značajno poboljšanje sigurnosti vezano je uz poboljšanje psihosocijalne tretmane).

2. Indirektne koristi:

- Smanjivanje troškova zdravstvene i socijalne pomoći;
- Produženje radne sposobnosti (kasniji odlazak u penziju).

3. Emocionalno – motivacijske koristi:

- Poboljšanje zadovoljstva poslom;
- Poboljšanje radne atmosfere;
- Poboljšanje komunikacije između pojedinaca, ali i u grupama;
- Poboljšanje vještina suočavanja sa stresom;
- Poboljšanje motivacije.

Navedena poboljšanja direktno i indirektno reflektiraju se na poboljšanje performanse i na kvalitetu organizacijskih procesa, odnosno na konkurentnost.

Neke studije također ukazuju na važnost i značaj organizacijske klime u poslovanju, kao što je studija Friedlander i Margulies koji su koristeći podatke o percepciji iz elektroničke firme, proučavali višestruke uticaje komponenti organizacijske klime i individualnih vrijednosti posla na zadovoljstvo radnika. Utvrdili su da klima ima najveći uticaj na zadovoljstvo interpersonalnim odnosima na poslu, umjereni uticaj na zadovoljstvo prepoznatljivim

napretkom u organizaciji i relativno manji uticaj na samoostvarenje iz angažmana u zadacima. Pritchard i Karasick su također proučavali 76 menadžera iz dvije različite industrijske organizacije. Utvrdili su da dimenzije klime umjereno snažno koreliraju s aspektima zadovoljstva poslom kao što su sigurnost radnih uslova i mogućnosti napredovanja (Adenike, 2011).

Teorije i empirijski dokazi također povezuju važnost organizacijske klime sa stilovima upravljanja. Stoga, stilovi upravljanja moraju obratiti pažnju na očekivanja zaposlenika i promjenjivost njihovih motivacija s vremena na vrijeme. U stvarnosti, organizacijska klima je jedno od značajnih pitanja koje može utjecati na percepciju članova bilo koje organizacije o sudjelovanju i performansama. Ona pomaže uspostaviti stav organizacije i može utjecati na poboljšanje ili oslabljivanje performansi zaposlenika. Suštinski, organizacijska klima je ključna za poboljšanje ili smanjenje performansi zaposlenika. Naglasak u tom smislu je da je svaka organizacija koja zanemaruje važnost organizacijske klime vjerojatno neuspješna, dok je za uspješnost organizacijskih performansi potrebna kvalitetna organizacijska klima (Lafta *et al.*, 2016).

Na osnovu navedenog može se utvrditi da je organizacijska klima sa poslovno ekonomskog stanovišta strateški organizacijski čimbenik. Čimbenik koji zaslužuje pažnju menadžmenta. Dakle, organizacijska klima je suštinski i sadržajno povezana s menadžmentom ljudskih resursa, jer organizacijska klima upravo može biti tretirana kao zasebna funkcija. Ona se također može smatrati posljedicom svih ostalih praksi menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa.

3. DRUŠTVENO ODGOVORNE PRAKSE (DRUŠTVENA ODGOVORNOST)

3.1. Pojam i definicija društveno odgovornih praksi (društvene odgovornosti)

Od 1960 – ih godina, kada se počinje pojavljivati pokret za društvenu odgovornost, dolazi do povećanja društvene svijesti i očekivanja javnosti od poslovnih organizacija da svoja velika finansijska sredstva i utjecaje upotrijebe za rješavanje društvenih problema, odnosno za zaštitu okoliša, smanjenje siromaštva, poboljšanje obrazovanja, javnog zdravlja itd. Sve više osoba smatra da su poslovne organizacije, koji svoj profit zarađuju iskorištavanjem sirovina i resursa društva, u obavezi i dužnosti da rade na njegovom unaprjeđenju (McNamara, 1999).

Neki autori ističu i upozoravaju da sve više organizacija zadovoljavaju tržišne zahtjeve u pogledu kvaliteta, pa kupce sada više zanima šta korporacije zastupaju i rade van okvira proizvoda i usluga, na taj način želeći biti sigurni da ne pridonose kompaniji koja zapravo šteti zajednici, njegovim resursima i ljudima.

Početna definicija društvene odgovornosti poslovanja se može pripisati Bowen-u koji je izjavio da se termin "odnosi na obaveze poslovnih ljudi da slijede one politike, donose one odluke ili slijede one linije djelovanja koje su poželjne u smislu ciljeva i vrijednosti našeg društva". Od tada, mnoge definicije društveno odgovornog poslovanja su se pojavile. Carroll i Dahlsrud pružaju detaljan pregled ovih definicija, pokazujući raznovrsnost pretpostavki o tome što bi društveno odgovorno poslovanje trebalo pokriti. Dok je Friedman poznato tvrdio da "društvena odgovornost poslovanja je povećanje profita", Davis tvrdi da se društveno odgovorno poslovanje odnosi na "razmatranje i odgovor na pitanja izvan uskih ekonomskih, tehničkih i pravnih zahtjeva kompanije" (Wahidahwati, 2020).

Prema Kotleru (2009) definicija pojma društveno odgovorne prakse glasi: "Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanju (DOP) predstavlja opredjeljenje kompanije za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu dobrovoljnu poslovnu praksu i doprinose na konto sopstvenih resursa."

U navedenoj definiciji uviđa se jedan bitan elemenat, a to je dobrovoljnost. U odgovornom poslovanju se ne radi zapravo o zakonski obaveznim poslovnim aktivnostima, niti aktivnostima koje se zbog svoje etičke prirode mogu očekivati, već o dobrovoljnosti u opredjeljenju svake kompanije. Da bi za kompaniju rekli da je društveno odgovorna bitno je da se ta opredjeljenost jasno istakne i iskaže. To je moguće kroz načine da se usvoje nove poslovne prakse, kroz vid davanja novčanih sredstava itd. Jedan od elemenata definicije jeste i izraz dobrobiti zajednice koji u ovom kontekstu definicije označava jedanko i uvijete života ljudi kao i pitanja očuvanja prirode i okoliša.

Evropska komisija u svojim Smjernicama za politiku društvene odgovornosti preduzeća definiše društveno odgovornu praksu kao "koncept na osnovu kojeg preduzeća na bazi dobrovoljnog principa integriraju brigu za socijalna pitanja i zaštitu sredine u svoje poslovne aktivnosti i odnose sa dioničarima, vlasnicima, zaposlenicima, dobavljačima, potrošačima, vladom i medijima (Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, 2001).

Korporacijsku društvenu odgovornost ne treba miješati sa društvenim akcijama, dobrotvornim radom ili filantropijom, ali da svi ti elementi svakako jesu dio istog, po njima korporativna društvena odgovornost obuhvata: poštenu odnos prema zaposlenicima, iskren i transparentan odnos između dioničara i menadžera te uzeti i obzir prema zaštiti zdravlja, sigurnosti i interesu potrošača, odnosno kupaca. Svrha korporativne društvene odgovornosti jeste da ne šteti sistemu, ne krši moralna pravila, očekivati od kompanije da budu odgovorne u svom djelovanju isto kao što se očekuje i od pojedinaca, te očekivati da njihovi potezi budu odgovorni prema okolini u kojoj djeluju, da budu savjesni i na taj način da pridonesu održivosti cjelokupnog društva.

Neki autori ističu da treba praviti razliku između organizacijske i korporacijske odgovornosti (Bartol i Martin, 1991, str.115):

- Organizacijska društvena odgovornost odnosi se na obavezu organizacije da iznalazi i provodi akcije koje štite i poboljšavaju dobrobit društva te ujedno usklađuje sopstvene interese sa interesima zajednice i društva.
- Korporacijska društvena odgovornost odnosi se na primjenu koncepta društvene odgovornosti na poslovne organizacije.

Neki autori također razlikuju društvenu obavezu (social obligation) i društvenu odgovornost (social responsibility) (Robbind i Coulter, 2005):

- Društvena obaveza i obaveza preduzeća u biti jeste zadovoljavanje zakonskih i ekonomskih dužnosti i odgovornosti, a društvena odgovornost predstavlja odgovornost preduzeća izvan onoga što propisuju i zahtijevaju zakoni, da prate dugoročne ciljeve koji predstavljaju dobrobit za društvo. Dakle, društvena odgovornost menadžmenta, uz ispunjavanje i ostvarivanje ekonomskih i zakonskih regulativa i obaveza, nameće moralnu odnosno etičku obavezu da djeluje i radi u interesu društva.
- Društvena odgovornost menadžmenta je upravo nadilaženje ekonomskih interesa i zakonskih obaveza preduzeća i djelovanje u interesu zajednice, što gledano na dugoročne staze mora biti i interes njegovih ekonomskih subjekata.

Poimanje društveno odgovornog poslovanja različito se tumači u određenim dijelovima svijeta. Tako se u Americi stavlja naglasak na sudjelovanje poslovnog subjekta u živote društvene zajednice. Ovaj pristup se oslanja na načelo "obostrane koristi", koji polazi od toga da poslovanje poslovnog subjekta, osim u ostvarivanju zarade i profita, treba biti i u koristi "javnog dobra". U Europi društveno odgovorno poslovanje se temelji na vladavini prava, demokratiji, zaštiti okoliša (Kandžija i Cvečić, 2008).

U Jugoistočnoj Aziji poseban naglasak se stavlja na odnos poslovnog subjekta i zaposlenih. U slabije razvijenim državama naglasak se više stavlja na sudjelovanje poslovnog subjekta u rješavanju pitanja društvenog razvitka.

3.2. Principi društveno odgovornih praksi

Wood (1991) definisao je princip kao nešto osnovno u šta ljudi vjeruju da je istinito ili kao osnovnu vrijednost koja motiviše ljude da djeluju, te je identificirao tri različita principa korporativne društvene odgovornosti:

- legitimnost,
- javna odgovornost
- menadžerska diskrecija.

Legitimitet – zadovoljavanje zahtjeva i očekivanja društva i dionika.

Na institucionalnom nivou, princip korporativne društvene odgovornosti odnosi se na legitimitet: Društvo ima neka opća očekivanja o tome šta predstavlja društvenu odgovornost poslovanja.

Princip legitimiteta se oslanja na 'Željezni zakon odgovornosti' i tvrdi da društvo dodjeljuje legitimitet i moć poslovanju, i da će u dugoročnom periodu oni koji ne koriste moć na način koji društvo smatra odgovornim imati tendenciju da je izgube. Davis navodi da korporacije kao društvene institucije mogu legitimizirati svoje postojanje izbjegavajući zloupotrebu svoje moći redovitim uključivanjem u samokritiku i prepoznavanjem da su vlastiti interesi najbolje služeni ponašanjem usmjerenim prema drugima (Keith, 1973).

Općenito, "legitimitet" u vezi sa poslovanjem odnosi se na društveno priznate i projicirane strukture i djela. Dakle, princip korporativne socijalne odgovornosti pretpostavlja da je društveni legitimitet poželjan za kompanije i tvrdi da društvo legitimizira poslovanje sve dok služe i osiguravaju dobrobit cijelog društva. Ovaj princip više odražava zabranu (zlostavljanja korporativne moći) nego potvrdu korporativne dužnosti (Wood, 1991).

Javna odgovornost – izražavanje 'legitimnog opsega odgovornosti' kompanije.

Nasuprot neoklasičnoj funkcionalnoj (podjela rada) teoriji specijalizacije koja dodjeljuje određene društvene zadatke specijaliziranim institucijama (npr. škola za obrazovanje, uprava za javno dobro, poslovni sektor za imovinu i usluge), ovaj princip naglašava međuovisnost društvenih institucija fokusirajući se na koncept i domenu zajedničkog okoliša.

Na organizacijskom nivou, princip korporativne društvene odgovornosti odnosi se na javnu odgovornost. Primarna i sekundarna odgovornost zajedno definišu ono što Preston i Post nazivaju 'legitimnim opsegom korporativne odgovornosti'. U Wood-ovoj interpretaciji, princip izražava odgovornost poslovnih organizacija za ishode povezane sa njihovim primarnim i sekundarnim područjima uključenosti u društvo; što znači da poslovne organizacije nisu odgovorne za rješavanje svih društvenih i ekoloških problema. Umjesto toga, prema principu, odgovorne su za rješavanje problema koje su uzrokovali i za pomoć u rješavanju problema i pitanja koja se odnose na njihove poslovne operacije i interese (Preston i Post, 1975).

Menadžerska diskrecija – činiti 'ono što je ispravno'.

Na individualnom nivou, model sugerira menadžersku diskreciju kao princip korporativne društvene odgovornosti. U svakoj sferi društveno-odgovornog poslovanja, menadžeri su zadovoljni da iskoriste dostupnu diskreciju u cilju društveno odgovornih ishoda.

Društvena odgovornost poslovanja obuhvata ekonomska, pravna, etička i diskreciona očekivanja koja društvo ima od organizacija u određenom trenutku. Obaveze kompanije su

ona područja namjernog društvenog angažmana koja nisu izričito zabranjena ili nisu nametnuta korporacijama zbog njihovih finansijskih, pravnih ili etičkih obaveza (Carroll, 1979).

Kod društveno odgovornog poslovanja, princip diskrecije ukazuje na to da su izvršni direktori uglavnom odgovorni za svoje odluke, i stoga ne mogu izbjeći odgovornost za usklađenost sa pravilima, strategijama ili postupcima (Berthoin Antal, 1990).

Princip diskrecije također implicira da su prava i obaveze organizacije u okviru finansijskih, pravnih i moralnih ograničenja priznate. Diskrecija pretpostavlja da kompanija može odrediti gdje će nabaviti potrebne resurse i na koji će ih način koristiti; odnosno, manipulacija resursima kompanije se smatra opcijom u raspodjeli izvora i diskrecijom u korištenju resursa.

Društveno odgovorno ponašanje kompanije ne ostvaruje se apstraktnom organizacijom, već pojedinačnim (moralnim) akterima koji djeluju u njoj i koji donose velike i male odluke koje mogu imati velike društvene posljedice. Princip podrazumijeva da menadžeri treba da budu shvaćeni kao moralni akteri koji bi trebali u svakoj situaciji koristiti raspoloživu diskreciju za postizanje društveno odgovornih ishoda (Wood, 1991, str.686).

Menadžeri tako imaju odgovornost da koriste dobar sud i čine 'ono što je ispravno'.

3.3. Koncepti i kategorije društveno odgovornih praksi

Razmatrajući koncept društveno odgovornih praksi odnosno društvene odgovornosti, njegova uloga djeluje jasna i primjenjiva. Ipak riječ je o relativno novom konceptu, posebno odnoseći se na zemlje u razvoju. Praksa društvene odgovornosti je raznolika i zavisi od konteksta u kojem se odvija, o upravljačkoj praksi i korporacijskoj kulturi kompanije, o potrebama kompanije, o tradiciji pojedine države te o mnogim drugim faktorima. Dakle, uviđa se da ne postoji jedan jedinstveni recept za njezino uvođenje. To u principu znači, da bi neka kompanija ili država uvela društveno odgovorno poslovanje kao sastavni dio svoje kulture, mora da postoji čvrsta volja da kompanija preuzme društveno odgovorno poslovanje kao jedan vid načina ponašanja u krugu svoga djelovanja.

Značaj društvene odgovornosti je svakako od neprocjenjive bitnosti i važnosti jer ima utjecaja na razvoj cijele zajednice i društva, ali i na samo poslovanje privrednih subjekata.

Koncepti društveno odgovornih praksi odnosno društvene odgovornosti može se prikazati kroz više pojmova, iako su temeljna načela ista i jednako povezana (Bagić,Škrabalo i Narančić, 2006):

- održivi razvoj;
- etično poslovanje;

- korporativno građanstvo;
- trobilančni koncept.

- Održivi bi razvoj mogli definisati kao rast koji prati u korak odnos s odgovornošću prema okolišu, privredi, društvu te okolini u cijelini. Za preduzetnike održivi razvoj označava jednu vrstu prilagodbe poslovnih aktivnosti na način da zadovolji potrebe preduzeća i njegovih sudionika danas, a uz istovremenu zaštitu ljudskih i prirodnih resursa koji će služiti budućim generacijama. Ovaj pristup proizlazi iz definicije održivog razvoja koja glasi: "Čovječanstvo je spremno sprovesti razvoj na način da zadovolji svoje sadašnje potrebe, a da pri tom nekompromitira sposobnost budućih generacija da mogu zadovoljiti svoje potrebe."

- Etično poslovanje označavalo bi primjenu i poštivanje svih etičkih principa u poslovnim aktivnostima. Etično ponašanje zahtijeva od poslovnog subjekta pošten pristup prema konkurenciji, dioničarima, poslovnim partnerima, zaposlenicima i društvu generalno, uzimajući u interes i društvenu odgovornost kao i održivi razvoj.

- Izraz korporativno građanstvo koristi se za sva ponašanja u kojem organizacija iskazuje osjetljivost i odgovornost prema klijentima, dioničarima, vlasnicima, zaposlenima te široj društvenoj zajednici, kao i okolišu.

- Trobilančni koncept predstavlja koncept prema kojem se ukupno poslovanje preduzeća mjeri kroz njegov vlastiti doprinos ekonomskom napretku, društvenom kapitalu te ekološkoj zaštiti. U principu to znači da se pri donošenju poslovne odluke ne uzima samo ekonomska isplativost poslovanja, već i njegova ekološka i društvena odgovornost. Time preduzeće pokazuje da ne teže samo finansijskim rezultatima, nego i održivom razvoju u svim poljima.

David Crowther, autor dvadeset knjiga i pisac više stotina članaka o društvenoj odgovornosti, svoje stavove temelji na tome da je razvijanje društvene odgovornosti jednako dobro i za biznis kao i za zajednicu. Odgovorno poslovanje prema Crowtheru, temelji se na tri načela: održivosti, transparentnosti i odgovornosti. Načelo održivosti govori o tome da se biznis mora voditi na način da ne umanjuje izbor budućim naraštajima te dobrim dijelom podrazumijeva obzirnim i savjesnim trošenjem i raspolaganjem izvorima energije. Načelo odgovornosti zahtijevaju dioničari ili javnost ako nisu zadovoljni načinom na koji posluje kompanija. Te načelo transparentnosti znači da poslovni subjekat mora biti iskren i častan u izvještavanju poslovnih obaveza. Profesor Archies B. Carroll smatra da postoji četiri vrste društveno odgovornog poslovanja: ekonomska, pravna, etička i filantropska. Profesor smatra da su sva četiri načela postojala u određenoj mjeri u poslovanju, međutim u zadnje vrijeme etičko i filantropsko načelo postaju izrazito zastupljeni te važniji od ostalih.

Slika 1. Piramida društvene odgovornosti



Izvor: Buble (2006, str.102)

Prva razina društvene odgovornosti jeste ekonomska odgovornost. Da bi kompanija imala pozitivan utjecaj na okoliš i društvo ona prije svega toga mora biti profitabilna. Kompanija koja posluje sa gubitkom nije u stanju ponuditi rješenje koje bi omogućilo poboljšanje kvaliteta života u okolini u kojoj posluje. Dakle, da bi kompanija mogla djelovati u okviru načela društveno odgovornog poslovanja mora imati zdravo poslovanje i ostvarivati dobit (Krkač, 2007, str.384).

Pravna odgovornost predstavlja drugu razinu koja se odnosi na poštivanje zakona kao i državnih i međunarodnih institucija. Navedeno načelo nalaže kompanijama da se moraju obavezno pridržavati i poštivati propisane zakone i pravila u okruženju u kojem posluje poslovni subjekat. Pored toga što kompanija mora djelovati u okvirima državnih zakona, važno je također da poštuje međunarodna pravila i zakone. Na menadžmentu kompanije je da organizuju poslovanje na takav način da nijedan zaposlenik ne krši pravila i zakone, a da samo poslovanje, proizvodnja i usluge koje kompanija nudi bude u okvirima propisanih zakona.

Etička ili moralna odgovornost polazi od načela da je potrebno raditi moralno, pravdenu te ne nanositi štetu široj društvenoj zajednici. Ovakav oblik odgovornosti nije propisan od strane zakonodavstva, već se smatra neophodnim. Zajednica zahtjeva od kompanije da posluje u skladu sa zakonima i propisima te da se prema okolini ophodi pravdenu i moralno. Ako preduzeće odluči da radi protivno tim načelima u javnosti može steći loš imidž kompanije koja ne cijeni pravila i osnovna načela. Profesor Carroll smatra da je neophodno i potrebno integrisati poslovnu etiku u svaki dio preduzeća te na taj način zaposlenici na

svim razinama i funkcijama bili bi upoznati sa ispravnim ponašanjem, što opet u konačnici daje rezultat pozitivnog imidža u oku potrošača i zajednice (Krkač, 2007).

Posljednja razina jeste filantropska ili dobrotvorna odgovornost prema kojoj svaki građanin treba biti dobar građanin koji poštuje druge osobe i doprinosi boljoj sredini u kojoj djeluje. Takva odgovornost jeste isključivo dobrovoljna i vodi se željom preduzeća da daje društvene doprinose bez obaveza (Buble, 2006).

Sam izraz filantropija odnosi se na korištenje ličnog bogatstva i vještina za dobrobit neke specifične javne svrhe te se obično primjenjuje na filantropske zaklade i slično. Najjednostavniji oblik filantropije jeste kroz osnivanje korporativne zaklade, kao što su zaklade povezane sa preduzećima ili koje sponzoriše preduzeće na osnovu korporativne imovine (Anheier i Toepler, 1999).

Razumijevanje veze između kompetitivnog poslovnog konteksta i filantropije pomaže kompanijama da rezonuju gdje trebaju usmjeriti svoje korporativno davanje, dok sa druge strane razumijevanje načina na koji filantropija kreira vrijednosti naglašava kako oni kao jedna kompanija mogu ostvariti najveći ekonomski i društveni učinak svojim doprinosima (Porter i Kramer, 2002).

3.4. Dimenzije društveno odgovornih praksi (društveno odgovornog poslovanja)

U nastavku rada prikazat će se dimenzije društveno odgovornih praksi odonosno društveno odgovornog poslovanja. Unutarnja dimenzija je ona koja uključuje zaposlenike i područja vezana za ljudski potencijal. Podrazumijeva brigu o adekvatnim primanjima zaposlenika kao i o njihovom napretku i razvoju. Dok se eksterna dimenzija ogleda u odgovornim ponašanjima prema zajednici kao i raznim donacijama usmjerenim ka ugroženim skupinama društva.

Društveno odgovorno poslovanje ima dvije dimenzije (Pavić-Rogošić, 2012):

- unutarnju (internu) i
- vanjsku (eksternu)

Unutarnja dimenzija društveno odgovornog ponašanja odnosi se na procese unutar same kompanije. Socijalno (društveno) odgovorna praksa u ovom slučaju uključuje (Plazonić, 2016):

1. ljudske resurse;
2. zdravlje i sigurnost na poslu;
3. prilagođavanje promjenama;

4. utjecaj na okoliš i prirodne resurse.
 1. Ljudski resursi. Uspješne kompanije prepoznaju potrebu za dovođenjem i zadržavanjem zaposlenika koji posjeduju određena znanja i vještine. Danas dolazi do radikalne promjene filozofije kompanije koja zahtijeva fokusiranost na individualno učenje, odnosno na osobni razvoj pojedinca, bolju uravnoteženost između rada, jednake plaće i uvijete rada itd.
 2. Zdravlje i sigurnost na poslu. Društveno odgovorno upravljanje zaštitom i sigurnošću na poslu sastavni je dio društveno odgovornog ponašanja. Kompanije sve više pokušavaju naći dodatne načine za promociju zdravlja i sigurnosti, bilo kao element u marketingu ili vodeći brigu o tome prilikom kupnje proizvoda druge kompanije. S druge strane, dolazi do povećanja potražnje za dokumentiranjem, mjerenjem i komuniciranjem tih kvaliteta u marketingu. U biti, društvena odgovornost kroz socijalnu odgovornost i dobrovoljnost u opredijeljenosti za zaštitu i sigurnost zdravlja koja prelazi propisane zakonske zahtjeve te pokušava povećati standard socijalnog razvoja i poštivanja ljudskih prava.
 3. Prilagođavanje promjenama. Restruktuiranje na socijalno odgovoran način označava pronaći ravnotežu te uzeti u obzir brige i interese onih na koje te odluke i utječu. Restruktuiranje mora biti pažljivo planirano uz uključivanje svi sudionika kompanije, predstavnika zaposlenika i vlasti.
 4. Te na kraju, utjecaji na okoliš i prirodne resurse. Upravljanje zaštitom okoliša implementira se preventivnim djelovanjem, mjerenjem, analizom te nadzorom ključnih utjecajnih parametara koje su sastavni dio okoliša, te implementiranjem programa smanjenja štetnog utjecaja na okolinu.

Vanjska dimenzija predstavlja procese i utjecaje van kompanije, a to su (Ladić, 2015):

5. lokalne zajednice,
6. odnos s partnerima, potrošačima i dobavljačima.
7. poštivanje ljudskih prava,
8. globalna briga za okoliš.
9. Lokalne zajednice – Jedan od važnijih zadataka društveno odgovornog poslovanja jeste uspješno funkcionisanje preduzeća. Da bi se to postiglo, preduzeća plaćaju porez lokalnim zajednicama, doprinose donacijama i sl. S obzirom da su vrlo česti klijenti s lokalnog područja u tom slučaju vrlo je važan ugled preduzeća.

10. Odnos s partnerima, potrošačima i dobavljačima – Kako bi se ostvarili kvalitetni odnosi potrebno je steći povjerenje. Kvalitet usluga uz fer cijenu, poštivanje rokova i nabave, ostvaruju partnerstva i dobit prema načelima društveno odgovornog poslovanja.
11. Poštivanje ljudskih prava – Poštivajući radne standarde, transparentno poslovanje, sloboda govora, borba protiv korupcije su komponente društveno odgovornog poslovanja.
12. Globalna briga za okoliš – S ciljem da se smanji štetni utjecaj nastao je Globalni sporazum koji potiče stvaranje partnerstva velikih kompanija te zajedničko rješavanje ekoloških problema.

3.5. Efekti društveno odgovornih praksi u modernom poslovanju

Korporativna društvena odgovornost postala je ključni element za izgradnju dugoročnog odnosa sa sudionicima kompanije. Različite dimenzije društvenih inicijativa kompanije u smislu internih i eksternih aktivnosti društveno odgovornog poslovanja utječu na zadovoljstvo zaposlenika s ciljem poboljšanja primjene društveno odgovornih praksi.

Današnji moderni potrošači očekuju da kompanije prepoznaju društvenu odgovornost poslovanja i da misle izvan profita. S porastom naglaska na društvenoj odgovornosti poslovanja u vijestima i na društvenim medijima, kompanije se suočavaju s više nadzora nego ikad prije u smjeru da učine promjene u svojim zajednicama.

Sveukupno, društveno odgovorne prakse u modernom poslovanju mogu donijeti prednosti u vidu poboljšane reputacije, konkurentske prednosti, zadovoljnih zaposlenika te doprinosa društvu i okolišu.

Korporativna reputacija je nematerijalna imovina organizacija koja može pomoći u održavanju konkurentske prednosti u dužem vremenskom periodu. Međutim, neučinkovit razvoj korporativne reputacije od strane organizacija može smanjiti konkurentsku prednost na globalnom tržištu (Farhan *et.al.*, 2020).

S obzirom na to da organizacije imaju različite vrste zainteresiranih strana, očigledno je da su aktivnosti koje su relevantne za reputaciju različite kod različitih kompanija. Preporučuje se, kako navode Rao, Greve i Davis (2001) da se različite kompanije smatraju vidljivijim kada se oslanjaju na aktivnosti koje su vidljivije.

Stoga se društveno odgovorno poslovanje može više razmatrati u smislu vidljivih signala.

Prema istraživanju koje je sproveo Reputation Institute (2013), globalna konsultantska firma, društveno odgovorne aktivnosti doprinose otprilike 42% reputaciji kompanije. Zanimljivo je da isto istraživanje pokazuje da 60% volje kupaca da kupuju, preporučuju, rade za i investiraju u kompaniju ovisi o percepciji reputacije kompanije, dok 40% ovisi o

njihovoj percepciji proizvoda ili usluga. Stoga, iako nematerijalne imovine poput brend ekvivalenta i dobrog imena čine veliki dio tržišne vrijednosti kompanije, društveno odgovorno poslovanje se sve više pojavljuje kao strateški alat za izgradnju dobre reputacije.

Hussain *et al.* (2023) u svojoj studiji koju su proveli došli su do saznanja da organske organizacijske kulture djeluju kao posrednici u odnosu između korporativne društvene odgovornosti i reputacije kompanije te organizacijskog ponašanja izvan radnog mjesta. Lideri i vrhovni menadžment koji žele poboljšati reputaciju kompanije i potaknuti među zaposlenicima organizacijskog ponašanja izvan radnog mjesta moraju biti sposobni uspostaviti etičku i organsku organizacijsku kulturu. Ovo istraživanje pokazuje da društveno odgovorno poslovanje ima značajan direktan utjecaj na reputaciju kompanije. Indirektan utjecaj društveno odgovornog poslovanja putem kultura plemena i adhokracije pruža dublji uvid u odnos između reputacije kompanije i OCB-a. Utvrđeno je da i kultura plemena i kultura adhokracije potpuno posreduju u odnosu CSR-reputacija kompanije i djelomično posreduju u odnosu CSR-OCB. Ovaj posrednički mehanizam organske organizacijske kulture značajno doprinosi povezivanju CSR-a i reputacije kompanije.

Prema mišljenju Saeeda i Arshada (2012), korporativna društvena odgovornost predstavlja izvor konkurentske prednosti stvaranjem nematerijalnih resursa unutar preduzeća koji su važni za ostvarivanje konkurentske prednosti, budući da su ovi resursi vrijedni, rijetki i teško ih je imitirati.

Porter i Kramer (2006) sugerišu da društveno odgovorne aktivnosti u firmi mogu dovesti do prilika, inovacija i konkurentske prednosti, te da će firma ostvariti dovoljnu prednost kada koristi svoje resurse za društvene aktivnosti. Dalje, Porter i Kramer navode ranije škole o korporativnoj društvenoj odgovornosti i konkurentske arane. Moralna obaveza se odnosi na uključivanje u aktivnosti zato što je to "ispravna stvar za učiniti". Može se dodatno reći da firma treba procijeniti jednu društvenu korist u odnosu na drugu, istovremeno uzimajući u obzir troškove povezane s aktivnostima. Održivost se odnosi na korištenje društveno odgovornih aktivnosti radi osiguranja održivog razvoja i razmatranje trostruke koristi. Djelovanje u skladu sa trostrukom koristi može dovesti do konkurentske prednosti. Dozvola za poslovanje obuhvata izričitu i implicitnu dozvolu od različitih zainteresiranih strana. Na kraju, reputacija se odnosi na angažman firmi u društveno odgovornim aktivnostima radi jačanja slike i brenda kompanije prema zainteresiranim stranama.

Integriranje društveno odgovornih praksi u korporativnu strategiju Stephenson argumentira da društveno odgovorno poslovanje može dovesti do konkurentske prednosti, ako kompanije imaju sposobnost da integriraju:

- jedinstvene vrijednosti kupca (trajnost, funkcionalnost, kvalitet) u proizvode i usluge koje sami konkurenti nisu u stanju da osiguraju;
- načela poslovne etike u procesu kreiranja i donošenja strateških odluka

- varijable korporativnog upravljanja (odgovornost, transparentnost i održivi razvoj)

Navedeni argumenti sugerišu da sam razvoj konkurentske prednosti od korporativnih donositelja odluka zahtijeva optimizaciju internih poslovnih procesa, optimalno trošenje resursa i uključivanje sudionika u proces donošenja odluka.

Nadalje, društveno odgovorne prakse u modernom poslovanju mogu donijeti prednosti i u vidu poboljšanja zadovoljstva zaposlenika.

Menadžeri za ljudske resurse implementiraju određene vrste praksi koje utječu na samo zadovoljstvo zaposlenika. Prepoznavanje želja i potreba svojih zaposlenika je najvažnije znati te ih uskladiti sa ciljevima kompanije. Prepoznavanje vrijednosti zaposlenika donosi koristi ne samo kompaniji već i samom uposleniku, koji radi, doprinosi kompaniji i taj trud i rad se prepoznaje od strane kompanije.

Kundu i Gahlawat su sproveli istraživanje među 563 zaposlenika. U svom istraživanju su otkrili da su percepcije zaposlenika o društvenom odgovornom upravljanju ljudskih resursa u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom. Rezultati također otkrivaju da zadovoljstvo poslom ima potpuni posrednički učinak na odnos između namjere fluktuacije i društveno odgovornog upravljanja ljudskim resursima. Prema studiji, percepcija zaposlenika o društveno odgovornom upravljanju ljudskim resursima bila je bitan prediktor pozitivnih ponašanja i stavova zaposlenika na poslu. Jedan od mogućih mehanizama uz pomoću kojeg društveno odgovorno upravljanje ljudskim resursima može utjecati na ponašanje i stavove zaposlenika jeste percepcija zaposlenika o organizacijskom moralu (Abdelmotaleb i Saha, 2020).

Prema Barakat, Isabella, Boaventura i Mazzon (2016), razlog za pozitivnu povezanost može biti to što društveno odgovorne aktivnosti mogu imati pozitivan utjecaj na sliku i reputaciju kompanije, što onda utječe na zaposlenike. Također se tvrdi da društveno odgovorne aktivnosti dolaze s određenim vrijednostima koje, kada se pretvore u akcije, politike ili odluke, mogu poboljšati osjećaj ponosa kod zaposlenika. Taj osjećaj može također dovesti do povećanog zadovoljstva poslom.

Društveno odgovorno poslovanje uključuje, između ostalog, brigu o okolišu i njegovom upravljanju. Okolišni faktor sve više postaje jedan od najvažnijih rizičnih faktora za globalnu ekonomiju. Zagađenje zraka, nestašica vode i degradacija prirodnog kapitala pokazali su se kao izvori kreditnih, tržišnih i pravnih rizika za ekonomiju. Prirodni kapital je dobar primjer. Prirodni kapital je svjetska zaliha prirodnih resursa (voda, tlo, nafta, zrak, šume i svi živi organizmi). Ako jedna zemlja posjeduje 75% svjetske zalihe određenog minerala, ima veliku prednost u odnosu na druge zemlje koje proizvode preostalih 25%, pogotovo jer je prirodni kapital često ograničen. Međutim, prirodni kapital zahtijeva jedinstveno održavanje u odnosu na finansijski kapital. Na primjer, prirodni kapital često je dio eko sistema, pa

korištenje, redistribucija i promjene prirodnog kapitala mogu izazvati lančanu reakciju koja može oštetiti okoliš i reputaciju kompanije (Hunjet, Jurinić i Vuković, 2021).

3.6. Društveno odgovorne prakse kao dominantna strateška orijentacija kompanija

Društveno odgovorno poslovanje primjereno je samo onda ako je utkano u samu strategiju kompanije, odnosno ako je svaki segment socijalnog i tržišnog ponašanja takav da dovodi do unapređenja dobrobiti svih direktnih i indirektnih sudionika.

Strateška korporativna društvena odgovornost je sveobuhvatniji i namjerniji pristup društveno odgovornom poslovanju, gdje kompanija uzima u obzir društveni i ekološki utjecaj svojih operacija kao ključni faktor pri donošenju poslovnih odluka. U strateškoj DOP-u, kompanija nastoji uskladiti svoje inicijative u oblasti DOP-a sa širim poslovnim ciljevima i objektivima, maksimizirajući koristi i za kompaniju i za društvo. Fokus strateške DOP-a je stvaranje dugoročne vrijednosti kako za kompaniju, tako i za društvo, umjesto jednostavnog ispunjavanja kratkoročnih društvenih i ekoloških obaveza (Strategic CSR: Benefits of A Corporate Social Responsibility Program, 2023).

Kompanije koje usvoje stratešku DOP će ostvariti brojne koristi. Ove koristi uključuju (Strategic CSR: Benefits of A Corporate Social Responsibility Program, 2023):

- Poboljšani ugled: Integracijom DOP-a u osnovnu poslovnu strategiju i uzimanjem u obzir društvenog i ekološkog utjecaja pri donošenju odluka, kompanija može poboljšati svoj ugled kod sudionika, uključujući kupce, zaposlenike, investitore i širu zajednicu.
- Povećana lojalnost kupaca: Kompanije koje demonstriraju posvećenost društveno odgovornom poslovanju često otkrivaju da su njihovi kupci lojalniji, jer upravo cijene napore kompanije da ostvari pozitivan utjecaj.
- Poboljšano blagostanje zaposlenika i zadržavanje: Strateške inicijative društveno odgovornog poslovanja mogu poboljšati angažman zaposlenika i stvoriti pozitivnu i ugodnu radnu kulturu, unapređujući njihovo blagostanje. To, pak, može pomoći u poboljšanju zadržavanja zaposlenika i smanjenju fluktuacije.
- Unaprijeđeno zapošljavanje talenata: Ljudi žele raditi za kompanije koje odražavaju njihove vrijednosti. Fokusiranje na društveno odgovorno poslovanje i pokazivanje da ozbiljno shvatate blagostanje zaposlenika i zajednice pomoći će vam da privučete i zadržite vrhunski talent.
- Bolje upravljanje rizikom: Razmatranjem društvenog i ekološkog utjecaja svojih operacija, kompanija može identificirati i riješiti potencijalne rizike, poput poremećaja u lancu opskrbe, ekoloških obaveza ili javnog suprostavljanja njenim aktivnostima.

- Povećana inovativnost: Integracija društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju može potaknuti inovacije jer kompanije traže nove i kreativne načine za rješavanje nastalih društvenih i ekoloških izazova.
- Finansijska performansa: Dokazi sugeriraju da kompanije koje sprovode strateške inicijative društveno odgovornog poslovanja često doživljavaju poboljšanje finansijske performanse, jer koristi snažnog ugleda i povećane lojalnosti kupaca rezultiraju većim prodajama i profitabilnošću.
- Dugoročna održivost: Strateška društveno odgovorna praksa pomaže kompanijama da se fokusiraju na dugoročnu održivost, osiguravajući da mogu nastaviti s poslovanjem i uspjeti uprkos društvenim, ekološkim i ekonomskim izazovima.

4. ODNOS DRUŠTVENO ODGOVORNIH PRAKSI I POSLOVNE KLIME

4.1. Uticaj društveno odgovornih praksi na leadership

U studijama menadžmenta, etički leadership se definiše kao "demonstracija normativno prikladnog ponašanja kroz lične akcije i interpersonalne odnose, te promovisanje takvog ponašanja prema sljedbenicima putem dvosmjerne komunikacije i donošenja odluka". Na osnovu pristupa, konstrukt etičkog leadershipa izgrađen je na "Skali etičkog vođenja (ELS)" koja se sastoji od 10 stavki, razvijen je od strane Brown-a i ostalih autora. Konstrukt obuhvata dimenzije lidera kao moralnih menadžera (tj. onih koji razgovaraju sa podređenima o etičkim normama ili standardima i nude adekvatne kazne i nagrade u vezi s etičkim/neetičkim ponašanjem) i moralne osobe tj. brižne, iskrene i principijelne osobe koje donose uravnotežene odluke (Brown, Treviño i Harrison, 2005).

Osim toga, konstrukt uključuje ključne aspekte drugih komponenti vođenja, kao što je integritet.

Unutar organizacije, lider usmjerava pažnju na etičke kodekse putem čestih komunikacija o etičkim i društvenim aspektima poslovnih aktivnosti kompanije. U skladu s etičkim aspektima vođenja, viši menadžment može uspostaviti jasne i relevantne društvene odgovornosti (npr. aktivnosti korporativne društvene odgovornosti), te potaknuti zaposlene da ih pokrenu.

U studiji koju su sproveli Kim i Thapa (2018) na uzorku od 196 kompanija iz Južne Koreje, došli su do rezultata koji pokazuju da etičko vođenje višeg menadžmenta na razini franšizora može, putem svojih aktivnosti korporativne društvene odgovornosti, dovesti do visokih nivoa ekonomske uspješnosti, uključujući operativnu i komercijalnu uspješnost unutar sistema franšize. Poboljšanje etičkog leadershipa višeg menadžmenta može biti način da se

pokrenu dodatne aktivnosti korporativne društvene odgovornosti kako bi se zadovoljili povećani društveni i potrošački zahtjevi.

Cingoz i Akdogan (2019) iznose jasne empirijske rezultate shodno kojima korporativna društvena odgovornost (s naglaskom na etičku odgovornost) ima pozitivan uticaj na etički leadership. Regresijska analiza provedena je kako bi se utvrdio utjecaj društveno odgovornog poslovanja na etički leadership. Društveno odgovorno poslovanje ima četiri dimenzije. Među ove četiri dimenzije, etička odgovornost ima najveću razinu utjecaja na promjenu u etičkom leadershipu.

Njihova studija jasno sugerira da se s povećanjem prakse društveno odgovornog poslovanja u poslovanju, percipirano etičko ponašanje lidera također povećava. Kada zaposlenici percipiraju svoje organizacije kao društveno odgovorne, vjerovatno će smatrati da je viši menadžment više etičan i da percipiraju etičnu klimu svoje organizacije.

Prema rezultatima kvantitativne studije Aftab, Sarwar, Amin i Kiran (2020) ukazuju na statistički signifikantnu pozitivnu korelaciju između društveno odgovornog poslovanja i etičkog leadershipa. Ovo istraživanje se temelji na istraživanju utjecaja etičkog leadershipa na zaposlenikove poslovne performanse i medijacijski utjecaj društveno odgovornog poslovanja u malim i srednjim preduzećima u Italiji. Na temelju socijalne perspektive razmjene, nalazi istraživanja sažimaju da etičko i pošteno vođenje igra značajnu pozitivnu ulogu u radnom učinku zaposlenika. Osim toga, društveno odgovorno poslovanje značajno posreduje u povezanosti između etičkog leadershipa i radnog učinka zaposlenika u talijanskim MSP-ovima. To implicira da menadžeri koji se ponašaju etično više brinu o dostojanstvu svojih zaposlenika i sposobni su uspostaviti i održavati etički i društveno odgovoran pristup u svom svakodnevnom radu. Stoga, zaposlenici postaju sigurniji u postizanju izazovnih zadataka što dovodi do visokog poslovnog učinka zaposlenih.

Nguyen, Nguyen i Hoai (2021) su na uzorku od 653 ispitanika iz Vijetnama, došli do zaključka da postoji pozitivna korelacija između društveno odgovornog poslovanja i etičkog leadershipa. Utvrđeno je da je etički leadership ključan za uspješnu implementaciju društveno odgovornog poslovanja. Vjeruje se da etički leadership ima snažnu svijest o društveno odgovornom poslovanju i spremnost za implementaciju društveno odgovornog poslovanja; stoga rezultira visokokvalitetnim upravljanjem i inicijativama u vezi sa društveno odgovornim poslovanjem.

Elqassaby (2019) je na uzorku od 48 menadžera i 95 zaposlenika iz Saudijske Arabije, došao do zaključka da postoji signifikantna veza između etičkog leadershipa i korporativne društvene odgovornosti. Iz nalaza studije, većina ispitanika snažno se složila da je kompanija usadila nekoliko aspekata etičkih praksi u njihovu komunikaciju s osobljem i kupcima. Zaposlenici koji su sudjelovali u istraživanju složili su se da etički leadership ima povezanost s aktivnostima društvene odgovornosti koje njihovi poslodavci poduzimaju. Zaposlenici navode da su više skloni i osjećaju više volje pridružiti se vodstvu svoje organizacije u

aktivnostima koje promoviraju održivost u zajednici kada osjete da oni koji vode organizaciju djeluju primjereno, pokazujući pravednost i nagrađujući izvrsnost.

De Roeck i Farooq (2017) su tokom empirijske analize, koja je obuhvatila zaposlenike 35 kompanija iz Južne Azije, došli do saznanja da društveno odgovorna praksa ima pozitivan uticaj na stepen etičkog leadershipa. Konkretno, rezultati studije pokazuju da percepcije o korporativnoj društvenoj odgovornosti prema okolišu i zajednici pozitivno su povezane s zelenim i društvenim ponašanjem zaposlenika.

4.2. Uticaj društveno odgovornih praksi na odnose između zaposlenika

Zaposlenici (ne samo vanjski sudionici) imaju ulogu u društvenoj odgovornosti preduzeća i igraju ključnu ulogu u oblikovanju povjerenja zaposlenika u organizaciju, što zauzvrat utječe na njihove stavove i ponašanje.

Schaufeli *et al.* (2002) su izjavili da će uključivanje zaposlenika u korporativno društveno odgovorno poslovanje proizvesti pozitivne misli i zadovoljavajuće radne rezultate koji se karakteriziraju entuzijazmom, predanošću i ozbiljnim radom.

Nekoliko studija je pružilo empirijske dokaze da korporativno društveno odgovorno poslovanje ima veliki utjecaj na stavove i ponašanje zaposlenika. To pokazuje da zaposlenici osjećaju da kompanija provodi korporativno društveno odgovorno poslovanje na temelju svoje odgovornosti prema organizacijskom okruženju kako bi zaposlenici pozitivno reagirali prema organizaciji i učinkovito radili.

West, Hillenbrand i Money (2015) su tokom kvantitativne analize, provedene na uzorku od 130 zaposlenika, došli do sljedećih saznanja. Rezultati ukazuju da socijalni cinizam usmjerava neke od veza u istraživačkom modelu. Konkretno, nalazi sugeriraju da percepcije društvene odgovornosti igraju veću ulogu u smanjenju nepovjerenja među zaposlenicima koji pokazuju niske razine socijalnog cinizma. Ovi zaposlenici se čine općenito pozitivnijim reagirajući na društveno odgovorne aktivnosti kompanije, ne samo dajući kompaniji zasluge za njene napore, već možda manje sumnjajući u njene motivacije. Također je zanimljivo usporediti nalaze koji se odnose na povjerenje i nepovjerenje zaposlenika. Za osobe sa visokim i niskim cinizmom, pozitivna radno vezana iskustva povećavaju povjerenje zaposlenika i smanjuju nepovjerenje, što sugerira da zaposlenici imaju tendenciju reagirati na dosljedan i sličan način kada su u pitanju iskustva izravno povezana s njihovim osobnim radnim okruženjem. Također studija je provela ispitivanje kako iskustva eksplicitne društvene odgovornosti kompanije utječu na percepcije društvene odgovornosti zaposlenika. Nalazi ukazuju da su iskustva eksplicitne društvene odgovornosti kompanije znatno jači pokretači za one s niskim cinizmom. Drugim riječima, zaposlenici s niskim razinama socijalnog cinizma čini se da se više oslanjaju na eksplicitnu društvenu odgovornost kompanija nego njihove kolege s visokim socijalnim cinizmom u izvođenju svojih percepcija društvene odgovornosti.

Setyaningrum i Haryono (2018) iznose jasne empirijske rezultate, dobijene tokom analize stavova 246 ispitanika, shodno kojima društveno odgovorno poslovanje ima pozitivan uticaj na ponašanje zaposlenika (uključujući njihove međusobne odnose). U studiji prikazuju model koji prikazuje vezu između društveno odgovornog poslovanja i performansi zaposlenika posredstvom povjerenja zaposlenika i ponašanja zaposlenika, što konačno utječe na performanse kompanije. Društveno odgovorno poslovanje može poboljšati blagostanje okoline ili imati pozitivan utjecaj na povjerenje i ponašanje zaposlenika, te na taj način poboljšati performanse kompanije. Rezultati studije pokazuju sljedeće da društveno odgovorno poslovanje ima značajan utjecaj na povjerenje zaposlenika. Povjerenje zaposlenika ima značajan utjecaj na performanse zaposlenika. Društveno odgovorno poslovanje značajno utječe na ponašanje zaposlenika, što opet veže da ponašanje zaposlenika značajno utječe na njihove performanse.

Aktivnosti društvene odgovornosti preduzeća šalju važne signale zaposlenicima o etici i vrijednostima kompanije (što predstavlja "karakter" kompanije) u mjeri kojoj se može vjerovati.

Teoretičari etičkog poslovnog marketinga su predložili da bi perspektiva zasnovana na odnosima ili povjerenju mogla pomoći u razvijanju nove teorije s obzirom na potrebu menadžmenta da prilagodi strategiju društvene odgovornosti preduzeća dinamičnim i različitim očekivanjima zainteresovanih strana u pogledu etike (Balmer, Fukukawa i Gray, 2007).

Hansen *et al.* (2011) su identificirali korporativnu društvenu odgovornost kao značajan faktor organizacijskog povjerenja što za posljedicu ima bolje međuljudske odnose između zaposlenika. Rezultati istraživanja sugerišu da zaposlenici značajno reaguju na svoje percepcije društveno odgovornih aktivnosti svojih poslodavaca. Konkretno, zaposlenici koji su smatrali da je njihov poslodavac društveno odgovorniji bili su manje skloni razmišljati o napuštanju kompanije i više su skloni sudjelovati u ponašanjima koja prevazilaze obaveze na radnom mjestu. Osim toga, rezultati istraživanja ističu ulogu organizacijskog povjerenja u razumijevanju stavova i ponašanja u odnosu na društveno odgovorne aktivnosti. Naime, veze između društvene odgovornosti i namjera napuštanja posla te ponašanja koje prevazilazi obaveze na radnom mjestu djelimično su posredovane povjerenjem zaposlenika u svoje organizacije.

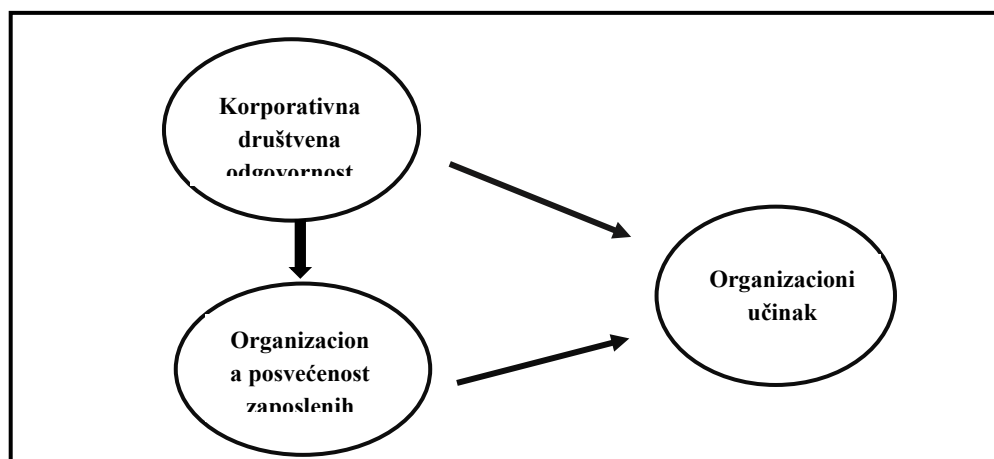
4.3. Uticaj društveno odgovornih praksi na posvećenost zaposlenika

Buchanan (1974) je definisao posvećenost u smislu stranačke posvećenosti, gdje zaposlenici pokazuju privrženost i obavljaju uloge u skladu s ciljevima i vrijednostima organizacije. Posvećenost zaposlenika pokazuje odnos koji uključuje osjećaje i vjerovanja zaposlenika prema organizaciji. Posvećenost zaposlenika ne ograničava se samo na skladnost ciljeva i vrijednosti, već uključuje potrebu, želju i obavezu da se pokaže povezanost s organizacijom.

Posvećenost se javlja u mjeri u kojoj zaposlenici razvijaju identifikaciju i pokazuju uključenost u relevantne zadatke na radnom mjestu.

Empirijska studija koju su sproveli Ali *et al.* (2010) na uzorku od 371 ispitanika, ukazuje da društvena odgovornost ima pozitivan uticaj na stepen organizacijske posvećenosti zaposlenika. Ova studija predstavlja model koji kombinuje korporativnu društvenu odgovornost, organizacijsku predanost zaposlenika i organizacijsku performansu. Studija je utvrdila vrlo značajnu pozitivnu vezu između korporativne društvene odgovornosti i organizacijske predanosti zaposlenika, korporativne društvene odgovornosti i organizacijske performanse te organizacijske predanosti i organizacijske performanse. Rezultati pokazuju da organizacije mogu poboljšati predanost zaposlenika kroz sudjelovanje u društvenim aktivnostima, na primjer, prepoznavanje potreba zajednice i njihovo ispunjavanje, rad na boljoj okolišnoj zaštiti, briga za dobrobit zaposlenika, proizvodnja kvalitetnih proizvoda za kupce te poštivanje pravila i propisa vlade. Sve ove aktivnosti značajno i pozitivno utječu na predanost zaposlenika organizaciji i poboljšavaju organizacijsku performansu. Što više zaposlenici budu pod utjecajem korporativno društvenih akcija, veća će biti njihova organizacijska predanost, što će posljedično poboljšati njihovu produktivnost. Ako većina zaposleni ka ima visoku predanost organizaciji i radi na višoj razini, to će pozitivno utjecati na organizacijsku performansu.

Slika 2. Korporativna društvena odgovornost, organizacijska predanost zaposlenika i organizacijska performansa



Izvor: Ali et al. (2011, str.2798)

Zafar i Ali (2016) su u svojoj studiji kombinirali učinak udruženja u korporativnoj društvenoj odgovornosti i sudjelovanja u korporativnoj društvenoj odgovornosti na posvećenost zaposlenika. Ispitivanje je sprovedeno na uzoraku od 300 ispitanika iz Pakistana. Istraživanje je ispitivalo posrednički odnos identifikacije zaposlenika s kompanijom između udruženja u korporativnoj društvenoj odgovornosti, sudjelovanja u korporativnoj društvenoj odgovornosti i posvećenosti zaposlenika. Udruženje u CSR-u nema izravan utjecaj na identifikaciju zaposlenika s kompanijom. Razlog za neznačajni odnos između udruženja u CSR-u i identifikacije zaposlenika s kompanijom su kulturni konteksti. Rezultati istraživanja također potvrđuju da sudjelovanje u aktivnostima korporativne društvene odgovornosti ima

pozitivan veći utjecaj na posvećenost zaposlenika. Svaka organizacija želi posvećene zaposlenike jer takvi zaposlenici osiguravaju uspjeh poslodavca. Osim toga, istraživanje je provedeno u telekomunikacijskom sektoru gdje postoji intenzivna konkurencija koja zahtijeva vrijednosne dodatne usluge i dinamične strategije za svoje klijente, što zahtijeva produktivnije i povoljnije zaposlenike.

Shuli i Suwantee (2017) su tokom kvantitativne analize, provedene na uzorku od 281 kineskih ispitanika, došli do saznanja da korporativna društvena odgovornost pozitivno determiniše stepen organizacijske posvećenosti zaposlenika. Rezultati njihove studije su u skladu sa prethodnim istraživanjima Shaw *et al.* koji su sugerirali da je posvećenost zaposlenika važan instrument za poboljšanje performansi organizacija.

Tharadsatien (2016) navodi da je tokom svoga empirijskog istraživanja, koje je obuhvatilo 633 ispitanika, došao do zaključka da filantropska korporativna društvena odgovornost kao predstavnica ključnih aktivnosti korporativno društveno odgovornog poslovanja, ima pozitivan utjecaj na organizacijsku posvećenost. Konkretno, organizacijski ugled kroz društveno odgovorne aktivnosti može direktno utjecati na zaposlenike, jer mogu biti više motivirani za rad u ovakvom tipu okruženja.

Razlog iza ovog pozitivnog utjecaja, prema istraživanju Colliera i Estebana, koji su proučavali faktore koji mogu utjecati na organizacijsku posvećenost, jeste da motivacija i posvećenost zaposlenika mogu biti pogođeni mjerom u kojoj se njihov identitet i slika mogu uskladiti s identitetom i slikom organizacije na temelju njihovih impresija o stavu top menadžmenta prema društveno odgovornim pitanjima i performansama. Stoga, prema intervjuima, većina sudionika vidi filantropsku korporativnu društvenu odgovornost kao ključnu korporativno društveno odgovornu aktivnost u njihovim organizacijama.

4.4. Uticaj društveno odgovornih praksi na zadovoljstvo zaposlenika

Najčešće korištena definicija "zadovoljstva poslom" u znanstvenim istraživanjima je ona koju je dao Locke, a koji je to definisao kao "ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz procjene vlastitog posla ili iskustva s poslom" (Locke, 1976, str. 1304).

Kada se definiše kao stav, zadovoljstvo poslom se može smatrati "pozitivnom (ili negativnom) evaluativnom procjenom koju osoba donosi o svom poslu ili radnoj situaciji" (Weiss, 2002, str. 175).

Zadovoljstvo poslom može biti utjecajno na akcije kompanije, uključujući one koje se odnose na društveno odgovorno poslovanje. Akcije kompanije koje koriste dioničarima mogu dovesti do pozitivnih emocija kod zaposlenika, kao što su ponos, entuzijizam, zadovoljstvo i ispunjenje. Obrnuto, akcije koje imaju negativan utjecaj na dioničare mogu dovesti do negativnih emocija kod zaposlenika, uključujući sram, ljutnju i strah (Riordan, Gatewood i Bill, 1997).

Poslodavci koji svoje zaposlenike smatraju vrijednom imovinom, vrlo dragocjenim intelektualnim kapitalom, obično se dobro odnose prema njima. Neki ih toliko dobro tretiraju da su te kompanije prepoznate od strane svojih zaposlenika kao najbolja mjesta za rad i u nekim slučajevima, za život. Kada zaposlenici percipiraju da se njihove kompanije brinu o društvu, obično pokazuju veći nivo zadovoljstva. Na primjer, ako se organizacija ponaša odgovorno prema očuvanju prirodnog okoliša, razvija učinkovite strategije za zaštitu prirode, uspostavlja učinkovite sisteme upravljanja okolišem, podstiče pro-okolišna ponašanja među zaposlenicima i odlaganje otpada uzimajući u obzir sve sudionike, zaposlenici bi osjećali ponos zbog rada za takvu organizaciju. U takvom scenariju, identifikacija sa organizacijom također se povećava, a zaposlenici su skloniji da se osjećaju zadovoljnima radeći za takvu organizaciju (Kim, Rhou, Uysal i Kwon, 2017).

Jedna studija provedena među medicinskim sestrama u Sjedinjenim Američkim Državama je izvršena od strane Varghesea *et al.* (2016), te su zabilježene njihove percepcije o vrijednostima bolnice u pogledu društvene odgovornosti i upravljanja okolišem. Rezultati ove studije su pokazali da su medicinske sestre koje su osjetile da se njihova bolnica brine o pacijentima tako što daje besplatne tretmane ljudima u potrebi, ima adekvatne protokole za upravljanje otpadom, implementirala je politiku društvene odgovornosti, štiti prirodno okruženje koliko je to moguće, i saraduje sa svim zainteresiranim stranama kad god je riječ o dobrobiti prirode i društva, imale viši nivo zadovoljstva poslom. Nasuprot tome, medicinska sestra koja je percipirala da je društvena odgovornost njene bolnice niža i neučinkovita, osjećaj pripadnosti organizaciji se smanjio znatno. Takve medicinske sestre su bile nezadovoljne svojom trenutnom organizacijom i eksperimentalne manipulacije su potvrdile da se nisu profesionalno brinule o pacijentima i nisu obavljale dodijeljene dužnosti kako je dogovoreno.

Rezultati regresione analize Barakat *et al.* (2016) koja je obuhvatila 381 kompaniju iz Brazila, ukazuju da društveno odgovorno poslovanje ima pozitivan uticaj na stepen zadovoljstva zaposlenika. Rezultati ove studije pružaju dokaze da će aktivnosti orijentirane prema korporativnoj društvenoj odgovornosti koje sprovode kompanije dovesti do bolje organizacijske slike, što će pak dovesti do većeg zadovoljstva zaposlenika.

Khan, Sarwar i Khan (2018) iznose empirijske rezultate shodno kojima je praksa korporativne društvene odgovornosti direktno uticala na stepen zadovoljstva 177 zaposlenika u bankarskom sektoru u Pakistanu. Iz ove studije se zaključuje da je percepcija zaposlenika sektora banaka u Lahoreu (Pakistan) pozitivna, budući da podržavaju i zadovoljni su s performansama korporativne društvene odgovornosti koje provodi njihova organizacija. Ovo zadovoljstvo aktivnostima korporativne društvene odgovornosti uzrokuje zadovoljstvo poslom i organizacijsku privrženost. Reputacija njihove banke je važna za zaposlenike jer potiče veće povjerenje, pouzdanost, zadovoljstvo i privrženost prema njihovoj banci.

Tziner *et al.* (2011) naglašavaju da praksa društvene odgovornosti ima pozitivan uticaj na stepen zadovoljstva 101 zaposlenika iz Španije. U navedenoj studiji pronađen je značajan pozitivan odnos između percepcije organizacijske pravde i zadovoljstva poslom. Što se tiče pitanja kako korporativna društvena odgovornost utječe na stavove zaposlenih, nalazi studije podržavaju sugestiju da korporativna društvena odgovornost signalizira da organizacija tendira da djeluje na pravedan i pošten način, čime se postižu pozitivni radni stavovi. Najjače korelacije pronađene su između korporativne društvene odgovornosti i proceduralne pravde, koja se smatra dobrom prediktorom procjene "karaktera organizacije" od strane zaposlenika.

U skladu sa rezultatima regresione analize koju je Yapar (2017) sproveo na uzorku od 100 turskih zaposlenika, društveno odgovorno poslovanje pozitivno determiniše njihov stepen zadovoljstva. U navedenoj studiji se može primjetiti da prema srednjim vrijednostima, zadovoljstvo i percepcije vezane za napore u vezi sa korporativnom društvenom odgovornošću kod muških zaposlenika su pozitivnije u poređenju sa onima kod ženskih zaposlenika. Drugim riječima, percepcija muških zaposlenika u vezi sa naporima organizacije u sprovođenju korporativne društvene odgovornosti je otvorenija u poređenju sa onom kod ženskih zaposlenika i to povećava zadovoljstvo muških zaposlenika prema kompaniji u odnosu na zadovoljstvo ženskih zaposlenika.

4.5. Uticaj društveno odgovornih praksi na motivaciju zaposlenika

Prema Baron (1983) motivacija se definiše kao "skup ili niz radnji uključenih u poticaje i vučne sile koje jačaju zadatak zaposlenika u postizanju određenog cilja".

Prema istraživanju Rutherforda (1990) motivacija je djelotvorna pokretačka sila u organizaciji jer motivirani zaposlenici su neprestano inventivni u svom poslu.

Maslowova "teorija hijerarhije motiva" iz 1954 integrira širi pristup motivaciji i tvrdi da motivacija ima hijerarhiju kako slijedi: 1) fiziološke potrebe; 2) potrebe za sigurnošću; 3) potrebe za pripadanjem i ljubavlju; 4) potrebe za samopoštovanjem; 5) potreba za samoaktualizacijom; i konačno 6) želja za saznanjem i razumijevanjem, što su kognitivni impulsi (Maslow, 1954).

Khan *et al.* (2014) su na uzorku od 150 ispitanika, uz korištenje regresione analize prilikom kvantitativne obrade podataka, došli do saznanja da društveno odgovorno poslovanje ima pozitivan uticaj na motivaciju zaposlenika u Pakistanu. Rezultati istraživanja otkrili su da vanjska društvena odgovornost prema lokalnoj zajednici i poslovnim partnerima pozitivno utječu na motivaciju zaposlenika. Vanjske nagrade također pozitivno utječu na motivaciju zaposlenika, a postoji i pozitivan odnos između motivacije zaposlenika i organizacijske posvećenosti. Rezultati također otkrivaju da nagradni sistem omogućava povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenih. Potiče zaposlene da obavljaju svoj posao s većom odgovornošću i produktivnošću. Vanjske nagrade su nagrade poput naknada, beneficija i radnog osiguranja. Nagradni sistem orijentiran na rezultate dovodi do motivacije zaposlenih s utjecajem na razvoj organizacije.

Rezultati kvalitativne studije Kim i Scullion (2013) koja je obuhvatila 53 ispitanika, ukazuju na pozitivan efekat društvene odgovornosti na stepen motivacije zaposlenika. U navedenoj studiji naglašena je razlika u vezi između ove dvije varijable u zemljama Koreje i Ujedinjenog Kraljevstva. Korporativna društvena odgovornost motivira zaposlenike za više potreba za povezanošću u Koreji, dok u Ujedinjenom Kraljevstvu djeluje kao motivacija za individualna postignuća. Ovi rezultati ne proizlaze iz jednog čimbenika kao što su kulturološke razlike, već iz različitih političkih, historijskih, institucionalnih i kulturnih razloga koji utječu na percepciju i načine razmišljanja i ponašanja ljudi kako u poslovnom, tako i u individualnom životu.

Mahindadasa i Lakshan (2011) u svojoj studiji iznose jasne empirijske rezultate shodno kojima društveno odgovorno poslovanje ima pozitivan uticaj na stepen motivacije 100 zaposlenika u javnom sektoru Šri Lanke. Studije također ukazuje da postoji nekoliko prednosti društveno odgovornog poslovanja za organizaciju u perspektivi ljudskih resursa. Društveno odgovorno poslovanje pomaže u razvijanju različitih kompetencija potrebnih za zaposlenike, uključujući timski rad, planiranje i implementaciju, komunikaciju, upravljanje projektima, rješavanje problema, proračunavanje, slušanje i fokusiranost na kupca. U procesu regrutacije, posebno prilikom zapošljavanja novih radnika, sve veći interes novih zaposlenika se usmjerava ka društvenoj odgovornosti kompanija prilikom odlučivanja o tome gdje započeti svoju karijeru. To može biti dio šireg prilagođavanja prioriteta mladih, od davanja prednosti karijeri i finansijskim razmatranjima, prema širem i holističkom pogledu koji je usmjeren prema zadovoljstvu poslom i ravnoteži posla i života. Analiza također pokazuje da su muški zaposlenici motivisaniji organizacijskim društveno odgovornim poslovanjem u odnosu na ženske zaposlenice.

Empirijska studija provedena u Vijetnamu, na uzorku od 804 zaposlenika, jasno naglašava signifikantan pozitivan efekat društveno odgovornog poslovanja na radnu motivaciju zaposlenika u vietnamskim preduzećima kroz posredničke čimbenike: povjerenje i oportunističko ponašanje. Rezultati također pokazuju da društvena odgovornost ima ne samo direktan, već i posredni utjecaj na radnu motivaciju kroz povjerenje zaposlenika u preduzeće koje je posrednički čimbenik. Nadalje, istraživanje je također ukazalo na negativni utjecaj povjerenja i društvene odgovornosti na oportunističko ponašanje u preduzećima (Phuong, Song, Bach i Sang, 2020).

Kunz (2020) opisuje korporativnu društvenu odgovornost kao značajan faktor motivacije zaposlenika. Studij ukazuju da društveno odgovorno poslovanje pozitivno utječe upravo na onaj dio motivacije koji je teško pozitivno utjecati monetarnim poticajima. U ovom radu se zagovara mogući pozitivan utjecaj korporativne društvene odgovornosti na ekstrinzičnu motivaciju, budući da predstavlja znak brige prema zaposlenicima koji prenosi želju da se resursi podijele i s njima. Međutim, kako Balakrishnan i sur. navode, uključivanje u društveno odgovorno poslovanje, u njihovom slučaju korporativno davanje, također bi moglo rezultirati negativnim signalom za zaposlenike o smanjenju "veličine kolača koji se

dijeli između poslodavca i zaposlenika", što bi moglo imati štetan utjecaj na ekstrinzičnu motivaciju.

Međutim, ovo istraživanje ne ukazuje na ovaj učinak, odnosno društveno odgovorno poslovanje ne potiče intrinzičnu motivaciju dok ugrožava ekstrinzičnu motivaciju. Stoga, društveno odgovorno poslovanje može djelovati kao vrijedan motivator. Rezultati studije proširuju perspektivu onoga što zapravo aktivira intrinzičnu motivaciju zaposlenika i u kojoj mjeri treba razmotriti širi kontekst radne okoline zaposlenika kako bi se bolje razumjeli njihovi odgovori. Ovo istraživanje pokazuje da dok sudjelovanje u društveno odgovornom poslovanju na obje razine ima pozitivan učinak na intrinzičnu motivaciju, taj pozitivan učinak se umanjuje kada obje razine zajedno promoviraju društveno odgovorno poslovanje.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTICAJA DRUŠTVENO ODGOVORNIH PRAKSI NA POSLOVNU KLIMU BOSANSKOHERCEGOVAČKIH KOMPANIJA

5.1. Dinamika i karakteristike istraživačkog procesa

Provedeno (empirijsko) istraživanje koje je imalo za cilj utvrditi da li društveno odgovorne prakse u bosanskohercegovačkim (bh.) kompanijama utiču na njihovu poslovnu klimu i njene komponente (leadership, odnosi između zaposlenika, posvećenost zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika, te motivacija zaposlenika), trajalo je u periodu od februara do maja 2023-e godine (ukupno 4 mjeseca). Za potrebe predmetnog istraživanja, izvršeno je prikupljanje primarnih podataka, uz korištenje metode direktnog (online ili ličnog) anketiranja i prigodnog uzorkovanja. Kao jedinice uzorka izabrani su aktivni zaposlenici 6 bh. kompanija (3 visoko društveno odgovorne kompanije: dm (drogerie markt), Raiffeisen Bank i BH Telecom; i 3 nisko društveno odgovorne kompanije: cm (Cosmetic Market), Union Banka, HT Eronet). Finalni uzorak je obuhvatio 301 ispitanika (aktivnog zaposlenika bh. kompanija) koji je na adekvatan način ispunio (kompletirao) anketni upitnik. Važno je naglasiti da se tokom procesa anketiranja vodilo računa o anonimnosti ispitanika, kako bi se došlo do što iskrenijih i objektivnijih stavova, što za posljedicu ima veći stepen relevantnosti i pouzdanosti rezultata istraživanja. Ispitanici su u prosjeku popunjavali anketni upitnik oko 15 minuta.

5.2. Upitnik i mjerni instrumenti

Kao glavni instrument istraživanja korišten je strukturirani upitnik, s ukupno 91 pitanjem zatvorenog tipa, koji se sastojao iz više cjelina. U slučaju identifikacije socio-demografskih karakteristika ispitanika, korišteno je 9 pitanja: spol, starosna dob, stepen obrazovanja, bračni status, roditeljski status i broj djece, naziv kompanije, status radnog mjesta, trenutna pozicija u kompaniji, te dužina radnog staža u trenutnoj kompaniji.

Za potrebe mjerenja upoznatosti ispitanika s društveno odgovornom praksom bh. kompanija, korištena su 2 pitanja: definisanje programa (strategije) i definisanje godišnjeg budžeta za realizaciju programa (strategije).

Prilikom mjerenja stepena korporativne društvene odgovornosti bh. kompanija korištena je standardizirana (petostepena Likertova) skala s ukupno 17 stavki, uključujući dimenzije (Mobin, Zillur i Imran, 2014): odgovornost prema kupcima – 4 stavke, odgovornost prema zaposlenicima - stavke, odgovornost prema investitorima – 3 stavke, odgovornost prema okolišu – 3 stavke, te odgovornost prema društvenoj zajednici – 4 stavke.

U slučaju mjerenja stepena zastupljenosti etičkog leadershipa, korištena je standardizirana skala s ukupno 10 stavki (Nguyen, Nguyen, N. I Hoai, 2021).

Za potrebe mjerenja odnosa između zaposlenika u bh. kompanijama, korištena je standardizirana skala s ukupno 9 stavki (Biggs, Swailes i Baker, 2016).

Prilikom mjerenja stepena organizacijske posvećenosti zaposlenika u bh. kompanijama, korištena je standardizirana skala s ukupno 24 stavke (Jaros, 2007).

Dodatno, tokom mjerenja stepena organizacijskog zadovoljstva zaposlenika u bh. kompanijama, korištena je standardizirana skala s ukupno 10 stavki (Macdonald i MacIntyre, 1997). I u slučaju mjerenja organizacijske motivacije zaposlenika u bh. kompanijama, korištena je standardizirana skala s ukupno 10 stavki (Shouksmith, 1989).

Uzimajući u obzir da su prilikom mjerenja definisanih istraživačkih varijabli korištene standardizirane petostepene Likertove skale (ponuđeni odgovori ispitanicima od 1 ili u potpunosti se ne slažem do 5 ili u potpunosti se slažem) koje imaju 3 ili više stavki, u nastavku je provedena analiza pouzdanosti/interne homogenosti (Cronbach Alfa), čiji su rezultati prezentirani tabelarno.

Tabela 2. Pouzdanost skale za mjerenje korporativne društvene odgovornosti bh. kompanija

Stavke/podskale/skala	α nakon brisanja stavke
Vaša kompanija ima jasno definisanu politiku sigurnosti i zaštite privatnosti kupaca.	$\alpha = 0.797$
Vaša kompanija iskreno postupa prema svojim kupcima.	$\alpha = 0.672$
Vaša kompanija ima jasno definisane procedure za rješavanje žalbi kupaca.	$\alpha = 0.704$
Vaša kompanija ulaže napore u kontekstu identifikacije potreba kupaca.	$\alpha = 0.600$
Odgovornost prema kupcima (ukupno $\alpha = 0.763$)	
Vaša kompanija vodi računa o sigurnosti zaposlenika.	$\alpha = 0.880$
Vaša kompanija konstantno nudi zaposlenicima usavršavanje i priliku za razvoj karijere.	$\alpha = 0.670$

Vaša kompanija pošteno tretira svoje zaposlenike.	$\alpha = 0.658$
Odgovornost prema zaposlenicima (ukupno $\alpha = 0.830$)	
Vaša kompanija ulaže maksimalan napor da osigura svoj opstanak i generiše dugoročan uspjeh.	$\alpha = 0.506$
Vaša kompanija strogo vodi računa o svojim troškovima.	$\alpha = 0.637$
Vaša kompanija nastoji ispuniti svoje obaveze prema dioničarima (investitorima).	$\alpha = 0.770$
Odgovornost prema investitorima (ukupno $\alpha = 0.738$)	
Vaša kompanija nastoji smanjiti potrošnju prirodnih resursa.	$\alpha = 0.796$
Vaša kompanija nastoji koristiti obnovljive izvore energije koji su kompatibilni sa životnom sredinom.	$\alpha = 0.766$
Vaša kompanija informiše kupce o svojoj ekološkoj praksi (aktivnostima na zaštiti životne sredine).	$\alpha = 0.874$
Odgovornost prema okolišu (ukupno $\alpha = 0.865$)	
Vaša kompanija brine o poboljšanju opšteg blagostanja društva.	$\alpha = 0.855$
Vaša kompanija je uključena u filantropske aktivnosti koje imaju za cilj poboljšanje oblasti kao što su umjetnost, obrazovanje ili socijalne usluge.	$\alpha = 0.864$
Vaša kompanija direktan dio budžeta izdvaja za donacije i socijalni rad.	$\alpha = 0.856$
Vaša kompanija ima društvenu ulogu koja nadilazi stvaranje profita.	$\alpha = 0.845$
Odgovornost prema društvenoj zajednici (ukupno $\alpha = 0.887$)	
Korporativna društvena odgovornost (ukupno $\alpha = 0.933$)	

Izvor: Autor

Na osnovu rezultata analize pouzdanosti (Cronbach Alfa), možemo zaključiti da stavke unutar skale za mjerenje korporativne društvene odgovornosti bh. kompanija imaju zadovoljavajuću internu homogenost ($\alpha = 0.933 > 0.700$). Zadovoljavajuća pouzdanost je zabilježena i u slučaju dimenzija (podskala): odgovornost prema kupcima ($\alpha = 0.763$), odgovornost prema zaposlenicima ($\alpha = 0.830$), odgovornost prema investitorima ($\alpha = 0.738$), odgovornost prema okolišu ($\alpha = 0.865$), te odgovornost prema društvenoj zajednici ($\alpha = 0.887$).

Tabela 3. Pouzdanost skale za mjerenje etičkog leadershipa u bh. kompanijama

Stavke/skala	α u slučaju brisanja stavke
Viši menadžeri u Vašoj kompaniji vode svoje lične živote na etičkim principima.	$\alpha = 0.947$
Viši menadžeri u Vašoj kompaniji uspjeh ne definišu samo po rezultatima, već i po načinu na koji su oni postignuti.	$\alpha = 0.946$
Viši menadžeri u Vašoj kompaniji "slušaju" šta zaposleni imaju da kažu.	$\alpha = 0.944$
Viši menadžeri u Vašoj kompaniji "discipliniraju" zaposlene koji krše etičke standarde.	$\alpha = 0.951$
Viši menadžeri u Vašoj kompaniji donose pravedne i uravnotežene odluke.	$\alpha = 0.945$

Višim menadžerima u Vašoj kompaniji se ne može vjerovati.	$\alpha = 0.959$
Viši menadžeri u Vašoj kompaniji razgovaraju o poslu sa zaposlenima.	$\alpha = 0.945$
Viši menadžeri u Vašoj kompaniji svojim ličnim primjerom ukazuju kako se stvari rade na pravi način (u smislu etičnosti).	$\alpha = 0.945$
Viši menadžeri u Vašoj kompaniji vode računa o najboljim interesima zaposlenih.	$\alpha = 0.945$
Viši menadžeri u Vašoj kompaniji, prilikom donošenja odluka. vode računa o tome šta je ispravno učiniti u smislu poslovne etike.	$\alpha = 0.945$
Etički leadership (ukupno $\alpha = 0.952$)	

Izvor: Autor

Na osnovu rezultata analize pouzdanosti (Cronbach Alfa), možemo zaključiti da stavke unutar skale za mjerenje etičkog leadership u bh. kompanijama imaju zadovoljavajuću internu homogenost ($\alpha = 0.952$). Važno je napomenuti da je tokom prikupljanja primarnih podataka stavka “Višim menadžerima u Vašoj kompaniji se ne može vjerovati” bila reverzibilno kodirana, te je za potrebe analize izvršena njena transformacija.

Tabela 4. Pouzdanost skale za mjerenje odnosa između zaposlenika u bh. kompanijama

Stavke/skala	α u slučaju brisanja stavke
S nekim od zaposlenika u Vašoj kompaniji je veoma teško raditi.	$\alpha = 0.900$
S nekim od radnih kolega veoma često dolazite u sukobe.	$\alpha = 0.902$
Teško Vam je raditi s barem jednom grupom zaposlenika u Vašoj kompaniji.	$\alpha = 0.903$
Vaš nadređeni Vas vrednuje.	$\alpha = 0.903$
Vaš nadređeni Vas poštuje.	$\alpha = 0.898$
Teško Vam je raditi s Vašim nadređenim.	$\alpha = 0.903$
U Vašoj kompaniji se podstiče kultura harmoničnih radnih (međuljudskih) odnosa.	$\alpha = 0.898$
U Vašoj kompaniji se podstiču pozitivni radni (međuljudski) odnosi.	$\alpha = 0.895$
Vaša kompanija daje prednost određenim grupama ili pojedincima u odnosu na druge.	$\alpha = 0.903$
Odnosi između zaposlenika (ukupno $\alpha = 0.911$)	

Izvor: Autor

Na osnovu rezultata analize pouzdanosti (Cronbach Alfa), možemo zaključiti da stavke unutar skale za mjerenje odnosa između zaposlenika u bh. kompanijama imaju zadovoljavajuću internu homogenost ($\alpha = 0.911$). Važno je napomenuti da je tokom prikupljanja primarnih podataka pet stavki reverzibilno kodirano: “S nekim od zaposlenika u Vašoj kompaniji je veoma teško raditi”, “S nekim od radnih kolega veoma često dolazite u sukobe”, “Teško Vam je raditi s barem jednom grupom zaposlenika u Vašoj kompaniji”,

“Teško Vam je raditi s Vašim nadređenim” i “Vaša kompanija daje prednost određenim grupama ili pojedincima u odnosu na druge”, te je za potrebe analize izvršena njihova transformacija.

Tabela 5. Pouzdanost skale za mjerenje organizacijske posvećenosti zaposlenika u bh. kompanijama

Stavke/skala	α u slučaju brisanja stavke
Bili biste veoma sretni kada biste proveli ostatak karijere u Vašoj kompaniji.	$\alpha = 0.951$
Uživite razgovarati o Vašoj kompaniji sa ljudima izvan nje.	$\alpha = 0.952$
Zaista se suosjećate s problemima Vaše kompanije.	$\alpha = 0.951$
Mislite da biste se lako mogli "vezati" za drugu kompaniju kao što ste za ovu.	$\alpha = 0.951$
Ne osjećate se kao "dio porodice" u Vašoj kompaniji.	$\alpha = 0.951$
Ne osjećate se "emocionalno vezanim" za Vašu kompaniju.	$\alpha = 0.952$
Vaša kompanija za Vas ima veliki lični značaj.	$\alpha = 0.950$
Ne osjećate "snažan" osjećaj pripadnosti Vašoj kompaniji.	$\alpha = 0.950$
Ne plašite se šta bi se moglo desiti u slučaju da date otkaz u Vašoj kompaniji, a da nemate alternativu.	$\alpha = 0.953$
U ovom trenutku bi Vam bilo veoma teško da napustite Vašu kompaniju, čak i kada biste to željeli.	$\alpha = 0.950$
Previše toga u Vašem životu bi bilo poremećeno, ako biste sada odlučili da napustite Vašu kompaniju.	$\alpha = 0.951$
Ne bi Vas puno koštalo da u ovom trenutku napustite Vašu kompaniju.	$\alpha = 0.951$
Trenutno je ostanak u Vašoj kompaniji stvar neophodnosti koliko i želje.	$\alpha = 0.952$
Smatrate da imate vrlo malo opcija u kontekstu napuštanja Vaše kompanije.	$\alpha = 0.954$
Jedna od rijetkih ozbiljnih posljedica napuštanja Vaše kompanije bila bi nedostatak dostupnih alternativa.	$\alpha = 0.953$
Jedan od glavnih razloga zbog kojeg nastavljate raditi u Vašoj kompaniji je taj što bi odlazak zahtijevao značajnu ličnu žrtvu (druga kompanija možda ne bi odgovorila Vašim zahtjevima).	$\alpha = 0.952$
Mišljenja ste da ljudi ovih dana prečesto prelaze iz kompanije u kompaniju.	$\alpha = 0.950$
Ne vjerujete da zaposlenici uvijek moraju biti lojalni svojim kompanijama.	$\alpha = 0.950$
Prelazak iz kompanije u kompaniju Vam ne izgleda nimalo neetično.	$\alpha = 0.950$
Jedan od glavnih razloga zašto nastavljate raditi u Vašoj kompaniji je taj što vjerujete da je lojalnost važna (sto osjećate moralnu obavezu da ostanete).	$\alpha = 0.951$
Ako biste dobili bolju ponudu za posao, ne biste smatrali da je ispravno da napustite Vašu kompaniju.	$\alpha = 0.953$
Naučeni ste da vjerujete da je važno ostati lojalan jednoj kompaniji.	$\alpha = 0.950$
Stvari su bile bolje u vremenu kada su ljudi ostajali u jednoj kompaniji većinu svojih karijera.	$\alpha = 0.950$
Mišljenja ste da više nije razumno biti "kompanijski čovjek".	$\alpha = 0.951$

Organizacijska posvećenost zaposlenika (ukupno $\alpha = 0.953$)

Izvor: Autor

Na osnovu rezultata analize pouzdanosti (Cronbach Alfa), možemo zaključiti da stavke unutar skale za mjerenje organizacijske posvećenosti zaposlenika u bh. kompanijama imaju zadovoljavajuću internu homogenost ($\alpha = 0.953$). Važno je napomenuti da je tokom prikupljanja primarnih podataka osam stavki reverzibilno kodirano: “Mislite da biste se lako mogli "vezati" za drugu kompaniju kao što ste za ovu”, “Ne osjećate se kao "dio porodice" u Vašoj kompaniji”, “Ne osjećate se "emocionalno vezanim" za Vašu kompaniju”, “Ne osjećate "snažan" osjećaj pripadnosti Vašoj kompaniji”, “Ne bi Vas puno koštalo da u ovom trenutku napustite Vašu kompaniju”, “Ne vjerujete da zaposlenici uvijek moraju biti lojalni svojim kompanijama”, “Prelazak iz kompanije u kompaniju Vam ne izgleda nimalo neetično” i “Mišljenja ste da više nije razumno biti kompanijski čovjek”, te je za potrebe analize izvršena njihova transformacija.

Tabela 6. Pouzdanost skale za mjerenje organizacijskog zadovoljstva zaposlenika u bh. kompanijama

Stavke/skala	α u slučaju brisanja stavke
Redovno dobivate priznanja za dobro obavljen posao.	$\alpha = 0.928$
Osjećate se dobro zbog rada u Vašoj kompaniji.	$\alpha = 0.918$
Osjećate bliskost s ljudima iz Vašeg radnog okruženja.	$\alpha = 0.922$
Osjećate se sigurno po pitanju Vašeg posla.	$\alpha = 0.927$
Vjerujete da je nadređenima stalo do Vas.	$\alpha = 0.920$
Generalno, vjerujete da je posao dobar za Vaše fizičko i mentalno zdravlje.	$\alpha = 0.933$
Vaša plata je dobra.	$\alpha = 0.924$
Vaši talenti i vještine su iskorišteni na poslu.	$\alpha = 0.923$
Dobro se slažete s Vašim nadređenima.	$\alpha = 0.923$
Dobro se osjećate po pitanju Vašeg posla.	$\alpha = 0.917$
Organizacijsko zadovoljstvo zaposlenika (ukupno $\alpha = 0.931$)	

Izvor: Autor

Na osnovu rezultata analize pouzdanosti (Cronbach Alfa), možemo zaključiti da stavke unutar skale za mjerenje organizacijskog zadovoljstva zaposlenika u bh. kompanijama imaju zadovoljavajuću internu homogenost ($\alpha = 0.931$).

Tabela 7. Pouzdanost skale za mjerenje organizacijske motivacije zaposlenika u bh. kompanijama

Stavke/skala	α u slučaju brisanja stavke
Vaši nadređeni su Vam uvijek na raspolaganju i imaju fer odnos prema Vama.	$\alpha = 0.927$
Vaš posao Vam omogućava status i prestiž.	$\alpha = 0.928$
Vaš posao Vam omogućava zadovoljavajuće materijalne nagrade.	$\alpha = 0.929$
Vaš posao Vam omogućava da dostignete i razvijete Vaš puni potencijal.	$\alpha = 0.927$
Vaš posao Vam omogućava rad u ugodnom i podržavajućem okruženju.	$\alpha = 0.929$
Vaš posao Vam je siguran.	$\alpha = 0.938$
Imate dobre fizičke uslove za rad na poslu.	$\alpha = 0.940$
Vaš posao je izazovan i uzbudljiv.	$\alpha = 0.931$
Na Vašem poslu se cijeni kvalitet i zalaganje zaposlenika.	$\alpha = 0.926$
Uzimajući u obzir sve aspekte, Vaš posao je dobar.	$\alpha = 0.924$
Organizacijska motivacija zaposlenika (ukupno $\alpha = 0.937$)	

Izvor: Autor

Na osnovu rezultata analize pouzdanosti (Cronbach Alfa), možemo zaključiti da stavke unutar skale za mjerenje organizacijske motivacije zaposlenika u bh. kompanijama imaju zadovoljavajuću internu homogenost ($\alpha = 0.937$).

5.3. Uzorak istraživanja

Provedeno (empirijsko) istraživanje je obuhvatilo 301 ispitanika (aktivni zaposlenici bh. kompanija: dm, Raiffeisen, BH Telecom, cm, Union Banka, HT Eronet). U nastavku je izvršena deskriptivna i tabelarna prezentacija njihovih socio-demografskih karakteristika:

- spol,
- starosna dob,
- stepen obrazovanja,
- bračni status,
- roditeljski status i broj djece,
- naziv kompanije,

- status radnog mjesta,
- trenutna pozicija u kompaniji,
- te dužina radnog staža u trenutnoj kompaniji.

Spol ispitanika

Većina ispitanika (zaposlenika iz bh. kompanija) iz predmetnog uzorka, je ženskog spola (164 ili 54,50%), dok je muškaraca ukupno 137 (45,50%). U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 8. Spol ispitanika

Spol	Ispitanici	
	Br.	%
Muški	137	45,50
Ženski	164	54,50
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor

Starosna dob ispitanika

Od 301 ispitanika iz predmetnog uzorka, većina njih je starosne dobi od 30 do 40 godina (125 ili 41,50%). Starosne dobi od 41 do 50 godina je 94 ili 31,20% ispitanika, dok njih 55 (18,30%) ima manje od 30 godina starosti. Preko 7% ispitanika ima od 51 do 60 godina starosti, dok njih 5 (1,70%) ima od 51 do 60 godina starosti. Preko 60 godina ima 8 ili 1,70% ispitanika. U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 9. Starosna dob ispitanika

Starosna dob	Ispitanici	
	Br.	%
Manje od 30 godina	55	18,30
Od 30 do 40 godina	125	41,50
Od 41 do 50 godina	94	31,20
Od 51 do 60 godina	22	7,30
Preko 60 godina	5	1,70
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor

Stepen obrazovanja ispitanika

Od 301 ispitanika iz predmetnog uzorka, većina njih ima visoku stručnu spremu (153 ili 50,80%). Srednju stručnu spremu ima 72 ili 23,90% ispitanika, dok njih 45 (15%) ima magisterij ili master. Preko 10% ispitanika ima višu stručnu spremu. U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 10. Stepen obrazovanja ispitanika

Stepen obrazovanja	Ispitanici	
	Br.	%
Srednja stručna sprema	72	23,90
Viša stručna sprema	31	10,30
Visoka stručna sprema	153	50,80
Magisterij ili master	45	15,00
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor

Bračni status ispitanika

Najveći broj ispitanika iz predmetnog uzorka, se izjasnio pozitivno po pitanju bračnog statusa (179 ili 59,50%). Neoženjenih ili neudatih ispitanika je 101 ili 33,50% ispitanika, dok njih 21 (7%) ima neki drugi status. U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 11. Bračni status ispitanika

Bračni status	Ispitanici	
	Br.	%
Niste u braku	101	33,50
U braku	179	59,50
Nešto drugo	21	7,00
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor

Roditeljski status i broj djece ispitanika

Što se tiče roditeljskog statusa i broja djece, u predmetnom uzorku dominiraju ispitanici s djecom (184 ili 61,10%). Dvoje djece ima 96 ili 31,90% ispitanika, dok njih 66 (21,90%) ima jedno dijete. Preko 7% (22) ispitanika ima troje ili više djece. U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 12. Roditeljski status i broj djece ispitanika

Roditeljski status i broj djece	Ispitanici	
	Br.	%
Bez djece	117	38,90
Jedno dijete	66	21,90
Dvoje djece	96	31,90
Troje i više djece	22	7,30
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor

Kompanija ispitanika

Kada je u pitanju poslovni subjekat iz kojeg dolaze, u predmetnom uzorku dominiraju ispitanici iz kompanije BH Telecom (56 ili 18,60%). Približno 18% (54) ispitanika je aktivno zaposleno u kompaniji Union Banka, dok njih 51 (16,90%) dolazi iz HT Eronet-a. Preko 16% (49) ispitanika dolazi iz kompanije dm (drogerie markt), dok je njih 46 ili 15,30% aktivno zaposleno u kompaniji Raiffeisen Bank. Iz kompanije cm (Cosmetic Market) dolazi 45 ili 15% ispitanika iz predmetnog uzorka. U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 13. Kompanija ispitanika

Kompanija	Ispitanici	
	Br.	%
dm (drogerie markt)	49	16,30
Raiffeisen Bank	46	15,30
BH Telecom	56	18,60
cm (Cosmetic Market)	45	15,00
Union Banka	54	17,90
HT Eronet	51	16,90
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor

Status radnog mjesta ispitanika

Što se tiče statusa radnog mjesta, većina ispitanika iz predmetnog uzorka ima ugovor na neodređeno (231 ili 76,70%). Približno 22% (65) ispitanika ima ugovor na određeno, dok njih 5 (1,70%) ima status pripravnika ili volontera. U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 14. Status radnog mjesta ispitanika

Status radnog mjesta	Ispitanici	
	Br.	%
Pripravnik/volonter	5	1,70
Ugovor na određeno	65	21,60
Ugovor na neodređeno	231	76,70
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor

Trenutna pozicija ispitanika u kompaniji

Od 301 ispitanika iz predmetnog uzorka, većina se nalazi na nerukovodećoj poziciji (267 ili 88,70%), dok njih 34 (11,30%) obavlja rukovodeće poslove. U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 15. Trenutna pozicija ispitanika u kompaniji

Trenutna pozicija u kompaniji	Ispitanici	
	Br.	%
Rukovodeća	34	11,30
Nerukovodeća	267	88,70
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor

Status radnog mjesta ispitanika

Kada je u pitanju dužina radnog staža u trenutnoj kompaniji, najveći broj ispitanika iz predmetnog uzorka navela je period od preko 10 godina (123 ili 40,80%). Približno 31% (92) ispitanika ima od 5 do 10 godina radnog staža u trenutnoj kompaniji, dok njih 86 (28,60%) navodi period manji od 5 godina. U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 16. Dužina radnog staža ispitanika u trenutnoj kompaniji

Dužina radnog staža u trenutnoj kompaniji	Ispitanici	
	Br.	%
Manje od 5 godina	86	28,60
Od 5 do 10 godina	92	30,60
Preko 10 godina	123	40,80
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor

5.4. Rezultati deskriptivno-komparativne analize istraživanja

U narednom dijelu poglavlja je izvršena detaljna (opisna, tabelarna i grafička) prezentacija rezultata deskriptivno-komparativne analize istraživanja, koja se odnosi na sljedeće stavove 301 ispitanika (aktivnog zaposlenika bh. kompanija) iz predmetnog uzorka:

- upoznatost s društveno odgovornom praksom bh. kompanija (definisanje programa/strategije i definisanje godišnjeg budžeta za realizaciju programa/strategije),
- stepen korporativne društvene odgovornosti bh. kompanija (uključujući dimenzije: odgovornost prema kupcima, odgovornost prema zaposlenicima, odgovornost prema

investitorima, odgovornost prema okolišu, te odgovornost prema društvenoj zajednici),

- stepen zastupljenosti etičkog leadershipa u bh. kompanijama,
- odnosi između zaposlenika u bh. kompanijama,
- stepen organizacijske posvećenosti zaposlenika u bh. kompanijama,
- stepen organizacijskog zadovoljstva zaposlenika u bh. kompanijama,
- te stepen organizacijske motivacije zaposlenika u bh. kompanijama.

Definisanje programa (strategije) društveno odgovornog poslovanja u bh. kompanijama

Što se tiče definisanja programa (strategije) društveno odgovornog poslovanja u bh. kompanijama, većina ispitanika iz predmetnog uzorka se izjasnila pozitivno (213 ili 70,80%). Približno 24% (72) ispitanika je izjavila da njihova kompanija nema definisan program (strategiju) društveno odgovornog poslovanja, dok je njih 16 (5,30%) izjavilo da nije upoznato. U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 17. Definisanje programa (strategije) društveno odgovornog poslovanja u bh. kompanijama

Program (strategija) društveno odgovornog poslovanja	Ispitanici	
	Br.	%
Da	213	70,80
Ne	16	5,30
Nije upoznat	72	23,90
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor

Definisanje godišnjeg budžeta za realizaciju programa (strategije) društveno odgovornog poslovanja u bh. kompanijama

Kada je u pitanju definisanje budžeta za realizaciju programa (strategije) društveno odgovornog poslovanja u bh. kompanijama, najveći broj ispitanika iz predmetnog uzorka je izjavio da nije upoznat sa navedenim aktivnostima (134 ili 44,50%). Približno 44% (132) ispitanika je izjavilo da njihova kompanija ima definisan godišnji budžet za realizaciju programa (strategije) društveno odgovornog poslovanja, dok se njih 35 (11,60%) izjasnilo negativno. U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 18. Definisane godišnjeg budžeta za realizaciju programa (strategije) društveno odgovornog poslovanja u bh. kompanijama

Godišnji budžet za realizaciju programa (strategije) društveno odgovornog poslovanja	Ispitanici	
	Br.	%
Da	132	43,90
Ne	35	11,60
Nije upoznat	134	44,50
UKUPNO	301	100,00

Izvor: Autor

Korporativna društvena odgovornost bh. kompanija

Prilikom mjerenja stepena korporativne društvene odgovornosti (uključujući dimenzije: odgovornost prema kupcima, odgovornost prema zaposlenicima, odgovornost prema investitorima, odgovornost prema okolišu, te odgovornost prema društvenoj zajednici) bh. kompanija, korištena je standardizirana petostepena Likertova skala (ponuđeni odgovori ispitanicima: 1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem) s ukupno 17 stavki. U nastavku je izvršena opisna, tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Na osnovu rezultata deskriptivno-komparativne analize, možemo zaključiti da bh. kompanije iz uzorka imaju umjeren stepen korporativne društvene odgovornosti (prosjeak 3,62; standardna devijacija 0,664). Kada su u pitanju pojedinačne dimenzije, najveći stepen je zabilježen u slučaju odgovornosti prema kupcima (prosjeak 3,99; standardna devijacija 0,698) i odgovornosti prema investitorima (prosjeak 3,77; standardna devijacija 0,771). Umjeren stepen je zabilježen u slučaju dimenzija odgovornost prema zaposlenicima (prosjeak 3,56; standardna devijacija 0,843) i odgovornost prema društvenoj zajednici (prosjeak 3,54; standardna devijacija 0,876). S druge strane, nizak stepen zastupljenosti je zabilježen u slučaju odgovornosti prema okolišu (prosjeak 3,12; standardna devijacija 0,817).

Tabela 19. Korporativna društvena odgovornost bh. kompanija

Stavke/dimenzije/varijabla (N = 301)	1 - u potpunosti se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - nemam stav	4 - slažem se	5 - u potpunosti se slažem	M	SD
	(Br., %)	(Br., %)	(Br., %)	(Br., %)	(Br., %)		
Vaša kompanija ima jasno definisanu politiku sigurnosti i zaštite privatnosti kupaca.	1 (0,30%)	1 (0,30%)	15 (5,00%)	95 (31,60%)	189 (62,80)	4,56	0,654
Vaša kompanija iskreno postupa prema svojim kupcima.	10	37	94	98	62	3,55	1,053

	(3,30%)	(12,30%)	(31,20%)	(32,60%)	(20,60%)		
Vaša kompanija ima jasno definisane procedure za rješavanje žalbi kupaca.	2 (0,70%)	10 (3,30%)	46 (15,30%)	123 (40,90%)	120 (39,90%)	4,16	0,849
Vaša kompanija ulaže napore u kontekstu identifikacije potreba kupaca.	8 (2,70%)	30 (10,00%)	82 (27,20%)	105 (34,90%)	76 (25,20%)	3,70	1,038
Odgovornost prema kupcima						3,99	0,698
Vaša kompanija vodi računa o sigurnosti zaposlenika.	0 (0,00%)	2 (0,70%)	43 (14,30%)	171 (56,80%)	85 (28,20%)	4,13	0,661
Vaša kompanija konstantno nudi zaposlenicima usavršavanje i priliku za razvoj karijere.	25 (8,30%)	35 (11,60%)	102 (33,90%)	91 (30,20%)	48 (15,90%)	3,34	1,131
Vaša kompanija pošteno tretira svoje zaposlenike.	19 (6,30%)	53 (17,60%)	105 (34,90%)	89 (29,60%)	35 (11,60%)	3,23	1,069
Odgovornost prema zaposlenicima						3,56	0,843
Vaša kompanija ulaže maksimalan napor da osigura svoj opstanak i generiše dugoročan uspjeh.	0 (0,00%)	32 (10,6%)	81 (26,90%)	113 (37,50%)	75 (24,90%)	3,77	0,945
Vaša kompanija strogo vodi računa o svojim troškovima.	6 (2,00%)	41 (13,60%)	51 (16,90%)	111 (36,90%)	92 (30,60%)	3,80	1,079
Vaša kompanija nastoji ispuniti svoje obaveze prema dioničarima (investitorima).	0 (0,00%)	8 (2,70%)	124 (41,20%)	106 (35,20%)	63 (20,90%)	3,74	0,845
Odgovornost prema investitorima						3,77	0,771
Vaša kompanija nastoji smanjiti potrošnju prirodnih resursa.	2 (0,70%)	48 (15,90%)	118 (39,20%)	110 (36,50%)	23 (7,60%)	3,35	0,860
Vaša kompanija nastoji koristiti obnovljive izvore energije koji su kompatibilni sa životnom sredinom.	10 (3,30%)	55 (18,30%)	135 (44,90%)	90 (29,90%)	11 (3,70%)	3,12	0,865
Vaša kompanija informiše kupce o svojoj ekološkoj praksi (aktivnostima na zaštiti životne sredine).	25 (8,30%)	75 (24,90%)	129 (42,90%)	48 (15,90%)	24 (8,00%)	2,90	1,027
Odgovornost prema okolišu						3,12	0,817
Vaša kompanija brine o poboljšanju opšteg blagostanja društva.	7 (2,30%)	42 (14,00%)	101 (33,60%)	92 (30,60%)	59 (19,60%)	3,51	1,032
Vaša kompanija je uključena u filantropske aktivnosti koje imaju za cilj poboljšanje oblasti kao što su umjetnost, obrazovanje ili socijalne usluge.	8 (2,70%)	26 (8,60%)	90 (29,90%)	128 (42,50%)	49 (16,30%)	3,61	0,948
Vaša kompanija direktan dio budžeta izdvaja za donacije i socijalni rad.	6	29	90	110	66	3,67	0,988

	(2,00%)	(9,60%)	(29,90%)	(36,50%)	(21,90%)		
Vaša kompanija ima društvenu ulogu koja nadilazi stvaranje profita.	15 (5,00%)	53 (17,60%)	84 (27,90%)	106 (35,20%)	43 (14,30%)	3,36	1,083
Odgovornost prema društvenoj zajednici						3,54	0,876
Ukupno korporativna društvena odgovornost						3,62	0,664

M – prosjek, SD – standardna devijacija

Izvor: Autor

Etički leadership u bh. kompanijama

Prilikom mjerenja stepena zastupljenosti etičkog leadershipa u bh. kompanijama, korištena je standardizirana petostepena Likertova skala (ponudeni odgovori ispitanicima: 1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem) s ukupno 10 stavki. U nastavku je izvršena opisna i tabelarna prezentacija dobijenih rezultata. Na osnovu rezultata deskriptivno-komparativne analize, možemo zaključiti da etički leadership ima nizak stepen zastupljenosti u bh. kompanijama (prosjek 3,17; standardna devijacija 0,838).

Tabela 20. Etički leadership u bh. kompanijama

Stavke/varijabla (N = 301)	1 - u potpunosti se ne slažem (Br., %)	2 - ne slažem se (Br., %)	3 - nemam stav (Br., %)	4 - slažem se (Br., %)	5 - u potpunosti se slažem (Br., %)	M	SD
Viši menadžeri u Vašoj kompaniji vode svoje lične živote na etičkim principima.	16 (5,30%)	54 (17,90%)	136 (45,20%)	85 (28,20%)	10 (3,30%)	3,06	0,898
Viši menadžeri u Vašoj kompaniji uspjeh ne definišu samo po rezultatima, već i po načinu na koji su oni postignuti.	8 (2,70%)	52 (17,30%)	135 (44,90%)	76 (25,20%)	30 (10,00%)	3,23	0,939
Viši menadžeri u Vašoj kompaniji "slušaju" šta zaposleni imaju da kažu.	22 (7,30%)	75 (24,90%)	88 (29,20%)	82 (27,20%)	34 (11,30%)	3,10	1,122
Viši menadžeri u Vašoj kompaniji "discipliniraju" zaposlene koji krše etičke standarde.	13 (4,30%)	65 (21,60%)	147 (48,80%)	63 (20,90%)	13 (4,30%)	2,99	0,879
Viši menadžeri u Vašoj kompaniji donose pravedne i uravnotežene odluke.	10 (3,30%)	61 (20,30%)	127 (42,20%)	90 (29,90%)	13 (4,30%)	3,12	0,892
Višim menadžerima u Vašoj kompaniji se ne može vjerovati.	11 (3,70%)	49 (16,30%)	104 (34,60%)	65 (21,60%)	72 (23,90%)	3,46	1,129
Viši menadžeri u Vašoj kompaniji razgovaraju o poslu sa zaposlenima.	20 (6,60%)	56 (18,60%)	88 (29,20%)	111 (36,90%)	26 (8,60%)	3,22	1,058

Viši menadžeri u Vašoj kompaniji svojim ličnim primjerom ukazuju kako se stvari rade na pravi način (u smislu etičnosti).	20 (6,60%)	84 (27,90%)	96 (31,90%)	75 (24,90%)	26 (8,60%)	3,01	1,069
Viši menadžeri u Vašoj kompaniji vode računa o najboljim interesima zaposlenih.	5 (1,70%)	57 (18,90%)	103 (34,20%)	84 (27,90%)	52 (17,30%)	3,40	1,033
Viši menadžeri u Vašoj kompaniji, prilikom donošenja odluka, vode računa o tome šta je ispravno učiniti u smislu poslovne etike.	13 (4,30%)	53 (17,60%)	121 (40,20%)	91 (30,20%)	23 (7,60%)	3,19	0,961
Ukupno etički leadership						3,17	0,838

M – prosjek, SD – standardna devijacija

Izvor: Autor

Odnosi između zaposlenika u bh. kompanijama

Prilikom mjerenja odnosa između zaposlenika u bh. kompanijama, korištena je standardizirana petostepena Likertova skala (ponuđeni odgovori ispitanicima: 1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem) s ukupno 9 stavki. U nastavku je izvršena opisna i tabelarna prezentacija dobijenih rezultata. Na osnovu rezultata deskriptivno-komparativne analize, možemo zaključiti da je kvalitet odnosa između zaposlenika u bh. kompanijama nizak (prosjek 3,35; standardna devijacija 0,791).

Tabela 21. Odnosi između zaposlenika u bh. kompanijama

Stavke/varijabla (N = 301)	1 - u potpunosti se ne slažem (Br., %)	2 - ne slažem se (Br., %)	3 - nemam stav (Br., %)	4 - slažem se (Br., %)	5 - u potpunosti se slažem (Br., %)	M	SD
S nekim od zaposlenika u Vašoj kompaniji je veoma teško raditi.	17 (5,60%)	104 (34,60%)	71 (23,60%)	86 (28,60%)	23 (7,60%)	2,98	1,080
S nekim od radnih kolega veoma često dolazite u sukobe.	4 (1,30%)	46 (15,30%)	75 (24,90%)	95 (31,60%)	81 (26,90%)	3,67	1,071
Teško Vam je raditi s barem jednom grupom zaposlenika u Vašoj kompaniji.	33 (11,00%)	72 (23,90%)	69 (22,90%)	92 (30,60%)	35 (11,60%)	3,08	1,203
Vaš nadređeni Vas vrednuje.	8 (2,70%)	54 (17,90%)	111 (36,90%)	109 (36,20%)	19 (6,30%)	3,26	0,915
Vaš nadređeni Vas poštuje.	5 (1,70%)	38 (12,60%)	103 (34,20%)	108 (35,90%)	47 (15,60%)	3,51	0,958
Teško Vam je raditi s Vašim nadređenim.	0 (0,00%)	38 (12,60%)	67 (22,30%)	120 (39,90%)	76 (25,20%)	3,78	0,966

U Vašoj kompaniji se podstiče kultura harmoničnih radnih (međuljudskih) odnosa.	2 (0,70%)	38 (12,60%)	103 (34,20%)	116 (38,50%)	42 (14,00%)	3,53	0,908
U Vašoj kompaniji se podstiču pozitivni radni (međuljudski) odnosi.	3 (1,00%)	29 (9,60%)	94 (31,20%)	118 (39,20%)	57 (18,90%)	3,65	0,928
Vaša kompanija daje prednost određenim grupama ili pojedincima u odnosu na druge.	55 (18,30%)	92 (30,60%)	58 (19,30%)	72 (23,90%)	24 (8,00%)	2,73	1,235
Ukupno odnosi između zaposlenika						3,35	0,791

M – prosjek, SD – standardna devijacija

Izvor: Autor

Organizacijska posvećenost zaposlenika u bh. kompanijama

Prilikom mjerenja stepena organizacijske posvećenosti zaposlenika u bh. kompanijama, korištena je standardizirana petostepena Likertova skala (ponuđeni odgovori ispitanicima: 1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem) s ukupno 24 stavke. U nastavku je izvršena opisna i tabelarna prezentacija dobijenih rezultata. Na osnovu rezultata deskriptivno-komparativne analize, možemo zaključiti da je stepen organizacijske posvećenosti zaposlenika u bh. kompanijama nizak (prosjek 3,30; standardna devijacija 0,718).

Tabela 22. Organizacijska posvećenost zaposlenika u bh. kompanijama

Stavke/varijabla (N = 301)	1 - u potpunosti se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - nemam stav	4 - slažem se	5 - u potpunosti se slažem	M	SD
	(Br., %)	(Br., %)	(Br., %)	(Br., %)	(Br., %)		
Bili biste veoma sretni kada biste proveli ostatak karijere u Vašoj kompaniji.	6 (2,00%)	21 (7,00%)	97 (32,20%)	131 (43,50%)	46 (15,30%)	3,63	0,895
Uživajte razgovarati o Vašoj kompaniji sa ljudima izvan nje.	27 (9,00%)	71 (23,60%)	99 (32,90%)	92 (30,60%)	12 (4,00%)	2,97	1,031
Zaista se suosjećate s problemima Vaše kompanije.	2 (0,70%)	43 (14,30%)	81 (26,90%)	112 (37,20%)	63 (20,90%)	3,64	0,990
Mislite da biste se lako mogli "vezati" za drugu kompaniju kao što ste za ovu.	23 (7,60%)	91 (30,20%)	90 (29,90%)	68 (22,60%)	29 (9,60%)	2,96	1,105
Ne osjećate se kao "dio porodice" u Vašoj kompaniji.	3 (1,00%)	23 (7,60%)	97 (32,20%)	105 (34,90%)	73 (24,30%)	3,74	0,946
Ne osjećate se "emocionalno vezanim" za Vašu kompaniju.	9 (3,00%)	29 (9,60%)	65 (21,60%)	119 (39,50%)	79 (26,20%)	3,76	1,040

Vaša kompanija za Vas ima veliki lični značaj.	3 (1,00%)	26 (8,60%)	82 (27,20%)	127 (42,20%)	63 (20,90%)	3,73	0,922
Ne osjećate "snažan" osjećaj pripadnosti Vašoj kompaniji.	4 (1,30%)	54 (17,90%)	88 (29,20%)	109 (36,20%)	46 (15,30%)	3,46	0,998
Ne plašite se šta bi se moglo desiti u slučaju da date otkaz u Vašoj kompaniji, a da nemate alternativu.	3 (1,00%)	39 (13,00%)	129 (42,90%)	118 (39,20%)	12 (4,00%)	3,32	0,787
U ovom trenutku bi Vam bilo veoma teško da napustite Vašu kompaniju, čak i kada biste to željeli.	4 (1,30%)	34 (11,30%)	72 (23,90%)	119 (39,50%)	72 (23,90%)	3,73	0,991
Previše toga u Vašem životu bi bilo poremećeno, ako biste sada odlučili da napustite Vašu kompaniju.	11 (3,70%)	41 (13,60%)	83 (27,60%)	91 (30,20%)	75 (24,90%)	3,59	1,112
Ne bi Vas puno koštalo da u ovom trenutku napustite Vašu kompaniju.	9 (3,00%)	36 (12,00%)	100 (33,20%)	81 (26,90%)	75 (24,90%)	3,58	1,079
Trenutno je ostanak u Vašoj kompaniji stvar neophodnosti koliko i želje.	4 (1,30%)	36 (12,00%)	112 (37,20%)	125 (41,50%)	24 (8,00%)	3,43	0,852
Smatrate da imate vrlo malo opcija u kontekstu napuštanja Vaše kompanije.	32 (10,60%)	52 (17,30%)	81 (26,90%)	94 (31,20%)	42 (14,00%)	3,21	1,196
Jedna od rijetkih ozbiljnih posljedica napuštanja Vaše kompanije bila bi nedostatak dostupnih alternativa.	24 (8,00%)	40 (13,30%)	107 (35,50%)	90 (29,90%)	40 (13,30%)	3,27	1,101
Jedan od glavnih razloga zbog kojeg nastavljate raditi u Vašoj kompaniji je taj što bi odlazak zahtijevao značajnu ličnu žrtvu (druga kompanija možda ne bi odgovorila Vašim zahtjevima).	5 (1,70%)	57 (18,90%)	118 (39,20%)	90 (29,90%)	31 (10,30%)	3,28	0,943
Mišljenja ste da ljudi ovih dana prečesto prelaze iz kompanije u kompaniju.	27 (9,00%)	86 (28,60%)	72 (23,90%)	79 (26,20%)	37 (12,30%)	3,04	1,184
Ne vjerujete da zaposlenici uvijek moraju biti lojalni svojim kompanijama.	13 (4,30%)	131 (43,50%)	63 (20,90%)	61 (20,30%)	33 (11,00%)	2,90	1,115
Prelazak iz kompanije u kompaniju Vam ne izgleda nimalo neetično.	61 (20,30%)	72 (23,90%)	99 (32,90%)	58 (19,30%)	11 (3,70%)	2,62	1,118
Jedan od glavnih razloga zašto nastavljate raditi u Vašoj kompaniji je taj što vjerujete da je lojalnost važna (sto osjećate moralnu obavezu da ostanete).	0 (0,00%)	57 (18,90%)	118 (39,20%)	106 (35,20%)	20 (6,60%)	3,30	0,850
Ako biste dobili bolju ponudu za posao, ne biste smatrali da je ispravno da napustite Vašu kompaniju.	50 (16,60%)	69 (22,90%)	109 (36,20%)	59 (19,60%)	14 (4,70%)	2,73	1,098
Naučeni ste da vjerujete da je važno ostati lojalan jednoj kompaniji.	21 (7,00%)	59 (19,60%)	108 (35,90%)	81 (26,90%)	32 (10,60%)	3,15	1,073

Stvari su bile bolje u vremenu kada su ljudi ostajali u jednoj kompaniji većinu svojih karijera.	24 (8,00%)	52 (17,30%)	104 (34,60%)	75 (24,90%)	46 (15,30%)	3,22	1,143
Mišljenja ste da više nije razumno biti "kompanijski čovjek".	33 (11,00%)	72 (23,90%)	101 (33,60%)	67 (22,30%)	28 (9,30%)	2,95	1,128
Ukupno organizacijska posvećenost zaposlenika						3,30	0,718

M – prosjek, SD – standardna devijacija

Izvor: Autor

Organizacijsko zadovoljstvo zaposlenika u bh. kompanijama

Prilikom mjerenja stepena organizacijskog zadovoljstva zaposlenika u bh. kompanijama, korištena je standardizirana petostepena Likertova skala (ponuđeni odgovori ispitanicima: 1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem) s ukupno 10 stavki. U nastavku je izvršena opisna i tabelarna prezentacija dobijenih rezultata. Na osnovu rezultata deskriptivno-komparativne analize, možemo zaključiti da je stepen organizacijskog zadovoljstva zaposlenika u bh. kompanijama umjeren (prosjek 3,52; standardna devijacija 0,803).

Tabela 23. Organizacijsko zadovoljstvo zaposlenika u bh. kompanijama

Stavke/varijabla (N = 301)	1 - u potpunosti se ne slažem (Br., %)	2 - ne slažem se (Br., %)	3 - nemam stav (Br., %)	4 - slažem se (Br., %)	5 - u potpunosti se slažem (Br., %)	M	SD
Redovno dobivate priznanja za dobro obavljen posao.	21 (7,00%)	67 (22,30%)	110 (36,50%)	76 (25,20%)	27 (9,00%)	3,03	1,054
Osjećate se dobro zbog rada u Vašoj kompaniji.	3 (1,00%)	32 (10,60%)	115 (38,20%)	91 (30,20%)	60 (19,90%)	3,58	0,958
Osjećate bliskost s ljudima iz Vašeg radnog okruženja.	0 (0,00%)	21 (7,00%)	58 (19,30%)	117 (38,90%)	105 (34,90%)	4,02	0,907
Osjećate se sigurno po pitanju Vašeg posla.	7 (2,30%)	14 (4,70%)	71 (23,60%)	130 (43,20%)	79 (26,20%)	3,86	0,937
Vjerujete da je nadređenima stalo do Vas.	19 (6,30%)	49 (16,30%)	104 (34,60%)	96 (31,90%)	33 (11,00%)	3,25	1,056
Generalno, vjerujete da je posao dobar za Vaše fizičko i mentalno zdravlje.	7 (2,30%)	25 (8,30%)	57 (18,90%)	109 (36,20%)	103 (34,20%)	3,92	1,034
Vaša plata je dobra.	18 (6,00%)	53 (17,60%)	74 (24,60%)	101 (33,60%)	55 (18,30%)	3,41	1,150

Vaši talenti i vještine su iskorišteni na poslu.	51 (16,90%)	62 (20,60%)	84 (27,90%)	87 (28,90%)	17 (5,60%)	2,86	1,176
Dobro se slažete s Vašim nadređenima.	3 (1,00%)	32 (10,60%)	106 (35,20%)	106 (35,20%)	54 (17,90%)	3,59	0,937
Dobro se osjećate po pitanju Vašeg posla.	9 (3,00%)	23 (7,60%)	97 (32,20%)	112 (37,20%)	60 (19,90%)	3,64	0,983
Ukupno organizacijsko zadovoljstvo zaposlenika						3,52	0,803

M – prosjek, SD – standardna devijacija

Izvor: Autor

Organizacijska motivacija zaposlenika u bh. kompanijama

Prilikom mjerenja stepena organizacijske motivacije zaposlenika u bh. kompanijama, korištena je standardizirana petostepena Likertova skala (ponuđeni odgovori ispitanicima: 1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem) s ukupno 10 stavki. U nastavku je izvršena opisna i tabelarna prezentacija dobijenih rezultata. Na osnovu rezultata deskriptivno-komparativne analize, možemo zaključiti da je stepen organizacijske motivacije zaposlenika u bh. kompanijama nizak (prosjek 3,38; standardna devijacija 0,862).

Tabela 24. Organizacijska motivacija zaposlenika u bh. kompanijama

Stavke/varijabla (N = 301)	1 - u potpunosti se ne slažem (Br., %)	2 - ne slažem se (Br., %)	3 - nemam stav (Br., %)	4 - slažem se (Br., %)	5 - u potpunosti se slažem (Br., %)	M	SD
Vaši nadređeni su Vam uvijek na raspolaganju i imaju fer odnos prema Vama.	15 (5,00%)	36 (12,00%)	112 (37,20%)	92 (30,60%)	46 (15,30%)	3,39	1,042
Vaš posao Vam omogućava status i prestiž.	32 (10,60%)	60 (19,90%)	95 (31,60%)	89 (29,60%)	25 (8,30%)	3,05	1,120
Vaš posao Vam omogućava zadovoljavajuće materijalne nagrade.	22 (7,30%)	50 (16,60%)	93 (30,90%)	94 (31,20%)	42 (14,00%)	3,28	1,120
Vaš posao Vam omogućava da dostignete i razvijete Vaš puni potencijal.	39 (13,00%)	84 (27,90%)	61 (20,30%)	108 (35,90%)	9 (3,00%)	2,88	1,125
Vaš posao Vam omogućava rad u ugodnom i podržavajućem okruženju.	3 (1,00%)	32 (10,60%)	88 (29,20%)	118 (39,20%)	60 (19,90%)	3,66	0,947
Vaš posao Vam je siguran.	6	26	66	136	67	3,77	0,958

	(2,00%)	(8,60%)	(21,90%)	(45,20%)	(22,30%)		
Imate dobre fizičke uslove za rad na poslu.	0 (0,00%)	50 (16,60%)	21 (7,00%)	108 (35,90%)	122 (40,50%)	4,10	0,918
Vaš posao je izazovan i uzbudljiv.	49 (16,30%)	54 (17,90%)	81 (26,90%)	92 (30,60%)	25 (8,30%)	2,97	1,213
Na Vašem poslu se cijeni kvalitet i zalaganje zaposlenika.	33 (11,00%)	73 (24,30%)	80 (26,60%)	80 (26,60%)	35 (11,60%)	3,04	1,190
Uzimajući u obzir sve aspekte, Vaš posao je dobar.	16 (5,30%)	34 (11,30%)	69 (22,90%)	108 (35,90%)	74 (24,60%)	3,63	1,129
Ukupno organizacijska motivacija aposlenika						3,38	0,862

M – prosjek, SD – standardna devijacija

Izvor: Autor

5.5. Rezultati testiranja hipoteza istraživanja

Uzimajući u obzir definisane ciljeve i hipoteze istraživanja, kojima se nastojao analizirati uticaj društveno odgovorne prakse bh. kompanija na njihovu klimu (uključujući komponente: leadership, odnose između zaposlenika, posvećenost zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika, te motivaciju zaposlenika), prilikom statističke obrade podataka korištene su korelaciona i regresiona analiza. Statistička analiza je obuhvatila 301 ispitanika (aktivnog zaposlenika bh. kompanija: dm (drogerie markt), Raiffeisen Bank, BH Telecom, cm (Cosmetic Market), Union Banka, te HT Eronet).

Na osnovu rezultata Pearsonove korelacije, možemo zaključiti da postoji statistički značajan ($p < 0.05$) stepen povezanosti (korelacije) između korporativne društvene odgovornosti bh. kompanija i sljedećih varijabli: etički leadership ($R = 0.796$, $p = 0.000$), odnosi između zaposlenika ($R = 0.663$, $p = 0.000$), posvećenost zaposlenika ($R = 0.531$, $p = 0.000$), zadovoljstvo zaposlenika ($R = 0.643$, $p = 0.000$), te motivaciju zaposlenika ($R = 0.684$, $p = 0.000$). Navedeni rezultati opravdavaju korištenje regresione analize prilikom testiranja definisanih hipoteza istraživanja.

U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 25. Uticaj društveno odgovorne prakse na leadership u kompanijama

Regresiona analiza (N = 301)		Zavisna varijabla: Etički leadership			
	B	Std. Greška	t	p	
(Constant)	-0.456	0.162	-2.804	0.005	
Nezavisna varijabla: Korporativna društvena odgovornost	1.005	0.044	22.740	0.000	
R = 0.796; R ² = 0.634; Adjusted R ² = 0.632; F = 517.085; p = 0.000 < 0.05					

Izvor: Autor

Na osnovu rezultata regresione (F = 517.085; p = 0.000 < 0.05) i (koeficijent determinante ili R² = 0.634) možemo zaključiti da korporativna društvena odgovornost ima statistički značajan pozitivan uticaj i objašnjava 63,4% promjena u stepenu etičkog leadership u bh. kompanijama. Konkretno, s povećanjem korporativne društvene odgovornosti za vrijednost 1 povećava se stepen etičkog leadershipa u bh. kompanijama za 1.005 (p = 0.000 < 0.05). Navedeni rezultati ukazuju da možemo prihvatiti PH1: Društveno odgovorne prakse kompanija utiču na leadership u kompanijama.

Tabela 26. Uticaj društveno odgovorne prakse na odnose između zaposlenika

Regresiona analiza (N = 301)		Zavisna varijabla: Odnosi između zaposlenika			
	B	Std. Greška	t	P	
(Constant)	0.499	0.190	2.632	0.009	
Nezavisna varijabla: Korporativna društvena odgovornost	0.789	0.052	15.298	0.000	
R = 0.663; R ² = 0.439; Adjusted R ² = 0.437; F = 234.026; p = 0.000 < 0.05					

Izvor: Autor

Na osnovu rezultata regresione (F = 234.026; p = 0.000 < 0.05) i (koeficijent determinante ili R² = 0.439) možemo zaključiti da korporativna društvena odgovornost ima statistički značajan pozitivan uticaj i objašnjava 43,9% promjena u odnosima između zaposlenika u bh. kompanijama. Konkretno, s povećanjem korporativne društvene odgovornosti za vrijednost 1 povećava se kvalitet odnosa između zaposlenika u bh. kompanijama za 0.798 (p = 0.000 < 0.05). Navedeni rezultati ukazuju da možemo prihvatiti PH2: Društveno odgovorne prakse kompanija utiču na odnose između zaposlenika.

Tabela 27. Uticaj društveno odgovorne prakse na posvećenost zaposlenika

Regresiona analiza (N = 301)		Zavisna varijabla: Posvećenost zaposlenika			
		B	Std. Greška	t	P
(Constant)		1.225	0.195	6.288	0.000
Nezavisna varijabla: Korporativna društvena odgovornost		0.574	0.053	10.835	0.000
R = 0.531; R ² = 0.282; Adjusted R ² = 0.280; F = 117.387; p = 0.000 < 0.05					

Izvor: Autor

Na osnovu rezultata regresione ($F = 117.387$; $p = 0.000 < 0.05$) i (koeficijent determinante ili $R^2 = 0.282$) možemo zaključiti da korporativna društvena odgovornost ima statistički značajan pozitivan uticaj i objašnjava 28,2% promjena u posvećenosti zaposlenika u bh. kompanijama. Konkretno, s povećanjem korporativne društvene odgovornosti za vrijednost 1 povećava se stepen posvećenosti zaposlenika u bh. kompanijama za 0.574 ($p = 0.000 < 0.05$). Navedeni rezultati ukazuju da možemo prihvatiti PH3: Društveno odgovorne prakse kompanija utiču na posvećenost zaposlenika.

Tabela 28. Uticaj društveno odgovorne prakse na zadovoljstvo zaposlenika

Regresiona analiza (N = 301)		Zavisna varijabla: Zadovoljstvo zaposlenika			
		B	Std. Greška	t	p
(Constant)		0.705	0.197	3.583	0.000
Nezavisna varijabla: Korporativna društvena odgovornost		0.777	0.054	14.527	0.000
R = 0.643; R ² = 0.414; Adjusted R ² = 0.412; F = 211.025; p = 0.000 < 0.05					

Izvor: Autor

Na osnovu rezultata regresione ($F = 211.025$; $p = 0.000 < 0.05$) i (koeficijent determinante ili $R^2 = 0.414$) možemo zaključiti da korporativna društvena odgovornost ima statistički značajan pozitivan uticaj i objašnjava 41,4% promjena u zadovoljstvu zaposlenika u bh. kompanijama. Konkretno, s povećanjem korporativne društvene odgovornosti za vrijednost 1 povećava se stepen zadovoljstva zaposlenika u bh. kompanijama za 0.777 ($p = 0.000 < 0.05$). Navedeni rezultati ukazuju da možemo prihvatiti PH4: Društveno odgovorne prakse kompanija utiču na zadovoljstvo zaposlenika.

Tabela 29. Uticaj društveno odgovorne prakse na motivaciju zaposlenika

Regresiona analiza (N = 301)		Zavisna varijabla: Motivacija zaposlenika			
		B	Std. Greška	t	p
(Constant)		0.166	0.202	0.825	0.410
Nezavisna varijabla: Korporativna društvena odgovornost		0.888	0.055	16.197	0.000
R = 0.684; R ² = 0.467; Adjusted R ² = 0.465; F = 262.354; p = 0.000 < 0.05					

Izvor: Autor

Na osnovu rezultata regresione ($F = 262.354$; $p = 0.000 < 0.05$) i (koeficijent determinante ili $R^2 = 0.467$) možemo zaključiti da korporativna društvena odgovornost ima statistički značajan pozitivan uticaj i objašnjava 46,7% promjena u motivaciji zaposlenika u bh. kompanijama. Konkretno, s povećanjem korporativne društvene odgovornosti za vrijednost 1 povećava se stepen motivacije zaposlenika u bh. kompanijama za 0.888 ($p = 0.000 < 0.05$). Navedeni rezultati ukazuju da možemo prihvatiti PH5: Društveno odgovorne prakse kompanija utiču na motivaciju zaposlenika.

Uzimajući u obzir prezentirane rezultate, uz prihvatanje svih pet pomoćnih hipoteza istraživanja, možemo prihvatiti GH: Primjena društveno odgovornih praksi u bosanskohercegovačkim kompanijama utiče na njihovu poslovnu klimu.

6. ZAKLJUČAK

Pokret za društvenu odgovornost, koji se počinje javljati 60-tih godina prošloga stoljeća, dolazi kao rezultat povećanja društvene svijesti i očekivanja javnosti od poslovnih organizacija da svoja velika finansijska sredstva i utjecaje upotrijebe za rješavanje društvenih problema, odnosno za zaštitu okoliša, smanjenje siromaštva, poboljšanje obrazovanja, javnog zdravlja itd.

Društveno odgovorno poslovanje u sve većoj mjeri predstavlja jednu od ključnih aktivnosti kompanija koje namjeravaju unaprijediti ili optimizirati svoju poslovnu klimu (s naglaskom na komponente: leadership, odnosi između zaposlenika, posvećenost zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika, motivacija zaposlenika), čemu idu u prilog naučna saznanja i rezultati relevantnih empirijskih istraživanja (studija) koji su prezentovani u radu. U navedenim studijama izneseni su jasni empirijski dokazi koji ukazuju da postoji signifikantna veza između etičkog leadershipa i korporativne društvene odgovornosti. Također, studije ukazuju na korporativnu društvenu odgovornost kao značajan faktor organizacijskog povjerenja što za posljedicu ima bolje međuljudske odnose između zaposlenika. Više studija su također iznijele jasne rezultate koje su pokazale da filantropska korporativna društvena odgovornost kao predstavnica ključnih aktivnosti korporativno društveno odgovornog poslovanja, ima pozitivan utjecaj na organizacijsku posvećenost. Između ostalog, dokazano je također da društveno odgovorno poslovanje ima pozitivan uticaj na stepen zadovoljstva zaposlenika kao i na njihovu motivaciju.

O postojanju jasne povezanosti između društveno odgovornih praksi i klime, ukazuju i rezultati koji su provedeni na primjeru 6 bosanskohercegovačkih kompanija, u čijem istraživanju je učestvovalo 301 ispitanik. Rezultati ukazuju da korporativna društvena odgovornost ima statistički značajan pozitivan uticaj na svih 5 komponenti klime. Između ostaloga, rezultati deskriptivno-komparativne analize ukazuju da bh. kompanije imaju umjeren stepen korporativne društvene odgovornosti, gdje je najveći stepen zabilježen u slučaju odgovornosti prema kupcima i odgovornosti prema investitorima, dok je najniži stepen zastupljenosti zabilježen u slučaju odgovornosti prema okolišu, što sugerije da nivo ekološke osvješćenosti u našoj zemlji i dalje stagnira.

REFERENCE

1. Alić, A.(1997). *Organizacijski razvoj u funkciji djelatnosti poslovanja INA-grupe*. Magistarski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
2. Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(12), 2796-2801
3. Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A., Kiran, A. (2020). Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs. *Social Responsibility Journal*, 18(1), 154-177.
4. Abdelmotaleb, M. i Saha S. (2020). *Socially Responsible Human Resources Management, Perceived Organizational Morality, and Employee Well-being*, Springer, Canada.
5. Anheier, H.K., Toepler, S. (1999) Philanthropic Foundations -An International Perspective, *Private Funds Public Purpose: Philanthropic Foundations in International Perspective*, New York: Kluwer Academic Plenum Publisher, 3-23
6. Adenike, A.(2011) - *Organizational Climate as a Predictor Of Employee Job Satisfaction: Evidence from Covenant University*,pp 152-165
7. Balmer, J. M. T., Fukukawa, K., & Gray, E. R. (2007). The nature and management of ethical corporate identity: A commentary on corporate identity, corporate social responsibility and ethics. *Journal of Business Ethics*, 76, 7–15
8. Biggs, D. M., Swailes, S., Baker, S. (2016). The measurement of worker relations: the development of a three-component scale. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 1-12.
9. Bogdanović, M. (2003). Dijagnosticiranje organizacijske klime, *Ekonomski pregled*, 54 (9 – 10), str. 829.
10. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006), Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj, AED (Academy for Educational Development), Zagreb, str.9
11. Brown, M.E.; Treviño, L.K.; Harrison, D.A.(2005). Ethical leadership A social learning perspective for construct development and testing. *Organ. Behav. Hum. Decis* 97, 117–134.
12. Barakat, S. R., Joao, G. I., Boaventura, M. G., Mazzon, J. A. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. *Management Decision*, 54(9), 1-26.
13. Bogdanović, M.,(2013). *Organizacijska klima u funkciji unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa*. FBIM
14. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet, Split, str. 77.
15. Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment, The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science, Quarterly*, 19, 533-546.
16. Barakat, S.R., Isabella, G., Boaventura, J.M.G. and Mazzon, J.A. (2016), *The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction*, *Management Decision*, 2325-2339
17. Berthoin Antal, A (1990), *Corporate Social Performance: Rediscovering Actors and their Organizational Contexts*, unpublished doctoral dissertation, Technical University, Berlin.
18. Carroll AB. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*. *Academy of Management Review* 4: 497–505
19. Carroll A. (1991), „*The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*“, *Business Horizons*, str. 39-48.

20. Cingoz, A., Akdogan, A. A. (2019). A Study on Determining the Relationships Among Corporate Social Responsibility, Organizational Citizenship Behavior and Ethical Leadership. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(1), 1-19.
21. De Roeck, K., Farooq, O. (2017). Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors. *Journal of Business Ethics*, doi: 10.1007/s10551-017-3656-6.
22. Elqassaby, H. K. (2019). The Relationship Between Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(12), 492-521.
23. Farhan M., et.al. (2020). The relationship among the corporate reputation, customer satisfaction, customer loyalty and behavioral intentions. A study on the Pakistan textile industry. *Int. J. Disaster Recov. Bus. Contin.* 3:13
24. Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility (2001), Dostupno na: http://www.csrincommerce.eu/data/files/resources/717/com_2001_0366_en.pdf (Pristupljeno: 01.02.2023)
25. Hellriegel, S. (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. *Academy of management journal*, vol. 17 no. 2, 255-280
26. Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., Angermeier, L. (2011). Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics*, doi: 10.1007/s10551-011-0903-0
27. Hussain, A. et al. (2023) The impact of corporate social responsibility on firm reputation and organizational citizenship behavior: The mediation of organic organizational cultures
28. Hunjet1, A., Jurinić, V., Vuković, D. (2021) Environmental impact of corporate social responsibility. Dostupno na: https://www.shsconferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/03/shsconf_glob20_06013.pdf (Pristupljeno: 10.03.2023)
29. Hoy, W. K. (1990). Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace, *Journal of Educational and Psychological*, 1 (2), str. 152
- Hamden Lafta, et al.. (2016). A Need for Investigating Organizational Climate and Its Impact on the Performance, *European Journal of Business and Management* 136-142
30. James, L. R., Jones, A. P. (1974): "Organizational Climate: A Review of Theory and Research", *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112
31. Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 1-20.
32. Kotler P., Lee. N. (2009), *Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa*, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 14.
33. Kunz, J. (2020). Corporate Social Responsibility and Employees Motivation—Broadening the Perspective. *Schmalenbach Business Review*, Vol. 72, 159-191.
34. Kim, M. S., Thapa, B. (2018). Relationship of Ethical Leadership, Corporate Social Responsibility and Organizational Performance. *Sustainability*, 10(447), doi:10.3390/su10020447
35. Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 26-34
36. Keith, D. (1973), "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities," *Academy of Management Journal*, 16:312-22
37. Kandžija, V., Cvečić, I. (2008). *Makrosustav Europske unije*, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Rijeka., str. 86

38. Khan, M., Sarwar, S., Khan, H. (2018). Impact of Corporate Social Responsibility on Job Attitudes: Job Satisfaction and Organizational Commitment of Banking Sector Employees of Pakistan. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 28-47.
39. Krkač, K., (2007) Uvod u poslovnu etiku i korporaciju društvenu odgovornost., Zagreb, str. 384.
40. Khan, A., Latif, F., Jalal, W., Anjum, R., Rizwan, M. (2014). The Impact of Rewards & Corporate Social Responsibility (CSR) on Employee Motivation. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 70-86.
41. Kim, C. H., Scullion, H. (2013). The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee motivation: A cross-national study. *Poznan University of Economics Review*, 13(2), 5-30.
42. Litwin, G.H. and Stringer, R.A. (1966), Organisational Climate Questionnaire. Lafta, H., et al.. (2016). A Need for Investigating Organizational Climate and Its Impact on the Performance, *European Journal of Business and Management* 136-142
43. Ladić, A. (2015). Strateška (unutarnja) i moralna (vanjska) motivacija DOP-a, Digitalni repozitorij Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:243154> (Pristupljeno: 01.03.2023)
44. Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human relations*, 45(1), 19-47.
45. Mobin, F., Zillur, R., Imran, K. (2014). Multi-Item Stakeholder Based Scale to Measure CSR in the Banking Industry. *International Strategic Management Review*, Vol. 2, 9-20.
46. McNamara, C., Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers.
47. Mahindadasa, U., Lakshan, A. M. I. (2011). Impact of Organizational Corporate Social Responsibility on Employee Motivation in Public Quoted Companies in Sri Lanka. *Conference Paper*, 1-16.
48. Mark G. Ehrhart, Schneider, B. (2014), Organizational Climate and Culture: Concepts, Controversies, and Research, *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*, 80-104
49. Macdonald, S., MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16.
50. Madhukar, V and Sulabh, S. (2017) Organisational Climate: A Conceptual Perspective, *International journal of Management, IT and Engineering*, str. 282
51. Maslow, A. H., (1954) *Motivation and Personality*, New York: Harper R Row Publishers.
52. Nguyen, T. T. N., Nguyen, N. P., Hoai, T. T. (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon*, Vol. 7, 1-9.
53. Pološki, N. (2003). "Ženski stil" vođenja-empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima", *Ekonomski pregled*, (54), 1-2: 38-544
54. Preston LE, Post JE. (1975). *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*. NJ Prentice-Hall: Englewood.
55. Phuong, N. T. M., Song, N. V., Bach, T. Q., Sang, P. T. H. (2020). Impacts of corporate social responsibility toward employees on employee motivation in enterprises: A case study in Vietnam. *Management Science Letters*, 10(2020), 2543-2552
56. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard business review*, 80(12), 56-68
57. Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006). "The link between competitive advantage and corporate social responsibility." *HARVARD BUSINESS REVIEW* 84(12): 78-92.
58. Pavić-Rogošić, L. (2012.), *Društveno odgovorno poslovanje*, Odraz, Zagreb
59. Plazonić, J. (2016): *Koncept društvene odgovornosti poslovanja*; University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Dostupno na:

<https://krugovi.hr/unutarnja-dimenzija-drustveno-odgovornog-poslovanja/>

(Pristupljeno: 27.02.2023)

60. Robbins, S.P., Coulter, M. (2005), Management, 8th ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, 102.-103.
61. Rao, H., Greve, H. R., & Davis, G. F. (2001). Fool's gold: Social proof in the initiation and abandonment of coverage by Wall Street analysts. *Administrative science quarterly*, 46(3), 502- 526.
62. Riordan, C.M., Gatewood, R.D. and Bill, J.B. (1997), "Corporate image: employee reactions and implications for managing corporate social performance", *Journal of Business Ethics*, Vol. 16 No. 4, pp. 401-412, doi: 10.1023/A:1017989205184.
63. Sušanj, Z. (2005.) Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 11.
64. Saeed, M. M., & Arshad, F. (2012). Corporate social responsibility as a source of competitive advantage: The mediating role of social capital and reputational capital. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19 (4), 219–232
65. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Rom, V., Bakker, A. B. 2002. The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), pp. 71-92.
66. Schneider, B. and Bartlett, J. (1968), "Individual differences and organisational climate: the research plan and questionnaire development", *Personnel Psychology* , 21, 323-333.
67. Smircich, L., Calas, B.M.(1989). "Organizational Culture: A Critical Assessment". U: Jablin, F. M., Putnam, L. M., Roberts, K.H., Porter, L.W. (ur.), *Handbook of Organizational Communication*, SAGE Publications, Newbury Park, str. 227.
68. Shouksmith, G. (1989). A Construct Validation of a Scale for Measuring Work Motivation. *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 18, 76-81.
69. Shuli, G., Suwantee, S. (2017). Effect of corporate social responsibility on employee job performance: A case study of household products manufacturers in southern China. *Journal of Thai Interdisciplinary Research*, 12(5), 57-63.
70. Shreedevi, S. and S R Bharamanaikar(2017). A theoretical study on evolution of organisational climate, theories and dimensions, str. 655
71. Setyaningrum, R. P., Haryono, T. (2018). The Impact of CSR on Employee Performance: With The Mediation of Employee Trust and Employee Behavior (A Case Study of Companies in Bekasi and Jakarta). *KINERJA*, 22(2), 200-219.
72. Thardsatien, K. (2016). The Impacts of Corporate Social Responsibility and Quality of Work Life on Job-Related Outcomes in Thailand. *NIDA Development Journal*, 56(4), 57-95.
73. Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 67-72
74. Wahidahwati, Fauzi, A. N. C. (2020). The Influence of Social Responsibility in Employee Satisfaction Mediated by Corporate Image and Organizational Commitment. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 15(2), 234-251
75. Wood, D. J. (1991), Corporate social performance revisited, *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
76. West, B., Hillenbrand, C., Money, K. (2015). Building employee relationships through corporate social responsibility: the moderating role of social cynicism and reward for application. *Group & Organization Management*, 40(3), 295-322.
77. Yapar, A. (2017). The Effect of Corporate Social Responsibility on Employee Satisfaction and Loyalty: A research on Turkish Employees. *International Research Journal of Interdisciplinary & Multidisciplinary Studies (IRJIMS)*, 3(1), 87-105.

78. Zafar, M., Ali, I. (2016). The Influence of Corporate Social Responsibility on Employee Commitment: The Mediating Role of Employee Company Identification. *Asian Social Science*, 12(12), 262-280.