

UNIVERZITET U SARAJEVU  
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNIH AKTIVNOSTI  
MEĐUNARODNIH KOMPANIJA U BIH**

Sarajevo, juli 2024. godine

DŽENITA MERDAN

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, Dženita Merdan, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 2869-UKZ/13 na programu Zajednički master program sa Ekonomskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu „+1“, smjer Upravljanje kvalitetom u zdravstvu, izjavljujem da sam završni rad na temu:

#### **ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNIH AKTIVNOSTI MEĐUNARODNIH KOMPANIJA U BiH**

pod mentorstvom Prof. dr. Zijada Rahimić 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 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, 03. 07. 2024.

Potpis studenta/studentice:  
Dženita Merdan



## SAŽETAK

U ovom završnom radu se govori o pojmu, evolucijskom razvoju i determinantama društvene odgovornosti, a posebno u međunarodnim kompanijama. Identificiraju se i akcentiraju posljedice provođenja društveno odgovornih aktivnosti u kompanijama. Pri tome se posebno naglašava uticaj društveno odgovorne aktivnosti na korporativni imidž međunarodnih kompanija u BiH, unapređenju organizacijske atraktivnosti međunarodnih kompanija u BiH, te na organizacijsku privrženost i zadovoljstvo poslom zaposlenika u jednoj od međunarodnih kompanija u BiH. Prikupljanje primarnih podataka u okviru empirijskog istraživanja, kojim se nastojalo utvrditi da li društveno odgovorne aktivnosti značajno doprinose izgradnji pozitivnog korporativnog imidža, unapređenju organizacijske atraktivnosti, te poboljšanju stepena organizacijske privrženosti i zadovoljstva poslom zaposlenika u međunarodnim kompanijama u BiH (na primjeru poslovnog subjekta „dm drogerie markt d.o.o.“), obavljeno je korištenjem dva strukturirana anketna upitnika koje su ispitanici popunjavali lično ili online. Predmetne anketne upitnike su popunjavali aktivni zaposlenici (N = 101) međunarodne kompanije „dm“ i aktivni kupci proizvoda (N = 200) u međunarodnim kompanijama. Rezultatima je potvrđen pozitivan uticaj društveno odgovorne aktivnosti na izgradnju pozitivnog korporativnog imidža, unapređenje organizacijske atraktivnosti, te poboljšanje stepena organizacijske privrženosti i zadovoljstva poslom zaposlenika.

**Ključne riječi: društvena odgovornost, međunarodna kompanija, organizacijska atraktivnost, imidž, privrženost, zadovoljstvo poslom**

## ABSTRACT

This research paper discusses the concept, evolutionary development and determinants of corporate liability, especially in international companies. The consequences of implementing socially responsible activities in companies are identified and accentuated. The impact of socially responsible activities on the corporate image of an international companies in Bosnia and Herzegovina, on the improvement of the organizational attractiveness of an international companies in Bosnia and Herzegovina, and on the organizational attachment and job satisfaction of employees in an international company in Bosnia and Herzegovina is particularly emphasized. Collection of primary data within the framework of empirical research, which sought to determine whether socially responsible activities significantly contribute to building a positive corporate image, improving organizational attractiveness, and improving the degree of organizational attachment and job satisfaction of employees in international companies in BiH (on the example of the business entity "dm drogerie markt d.o.o."), was carried out using two structured survey questionnaires that respondents filled out in person or online. The survey questionnaires in question were filled out by active employees (N = 101) of the international company "dm and active product buyers (N = 200) in international companies ". The results confirmed the

positive impact of socially responsible activities on building a positive corporate image, improving organizational attractiveness, and improving the level of organizational commitment and job satisfaction of employees.

**Key words: social responsibility, international company, organizational attractiveness, image, commitment, job satisfaction**

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IV</b>
<b>SADRŽAJ</b> .....	<b>VI</b>
<b>POPIS TABELA</b> .....	<b>VIII</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>VIII</b>
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	<b>VIII</b>
<b>POPIS SKRAĆENICA</b> .....	<b>IX</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1. Obrazloženje teme istraživanja i problem istraživanja</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2. Istraživačko pitanje i predmet istraživanja</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3. Ciljevi i hipoteze istraživanja</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4. Metodologija istraživanja</b> .....	<b>13</b>
<b>1.5. Struktura završnog rada</b> .....	<b>14</b>
<b>1.6. Naučni doprinos završnog rada</b> .....	<b>15</b>
<b>2. OSNOVE KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1. Historijat, pojam i definicija korporativne društvene odgovornosti</b> .....	<b>15</b>
2.1.1. Evolucija korporativne društvene odgovornosti.....	15
2.1.2. Pojam i definicija korporativne društvene odgovornosti.....	17
2.1.3. Wartick-ov i Cochran-ov CSR model .....	18
2.1.4. Ackerman-ov CSR model.....	19
2.1.5. Wood-ov CSR model .....	20
<b>2.2. Principi, koncepti i kategorije korporativne društvene odgovornosti</b> .....	<b>20</b>
2.2.1. Teorija interesnih grupa.....	21
2.2.2. Teorija trostruke bilance .....	22
2.2.3. Carroll-ova piramida.....	22
<b>2.3. Faktori/determinante korporativne društvene odgovornosti</b> .....	<b>23</b>
2.3.1. Finansijske performanse i ekonomsko okruženje.....	23
2.3.2. Konkurentnost .....	24
2.3.3. Pravno okruženje .....	25
2.3.4. Privatna regulacija i prisutnost nezavisnosti organizacije.....	25
2.3.5. Poslovno obrazovno okruženje.....	25
2.3.6. Odnos poslodavac-zaposlenik .....	25
2.3.7. Percipirani vanjski pritisak .....	26
2.3.8. Strategija diferenciranja.....	26
2.3.9. Veličina organizacije .....	27
2.3.10. Internacionalizacija.....	27
2.3.11. Altruizam .....	27

2.4. Korporativna društvena odgovornost kao dominantna strategija kompanija.	27
2.4.1. Diferencijacija i CSR.....	28
2.4.2. Troškovno vodstvo i CSR .....	29
2.5. Budućnost korporativne društvene odgovornosti .....	29
<b>3. EFEKTI KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI.....</b>	<b>30</b>
3.1. Uticaj korporativne društvene odgovornosti na imidž kompanije .....	30
3.2. Uticaj korporativne društvene odgovornosti na organizacijsku atraktivnost ..	31
3.3. Uticaj korporativne društvene odgovornosti na organizacijsku privrženost zaposlenika .....	33
3.4. Uticaj korporativne društvene odgovornosti na zadovoljstvo poslom zaposlenika .....	34
3.5. Ostali efekti/benefiti korporativne društvene odgovornosti.....	35
3.5.1. Kreiranje korporativne prednosti.....	35
3.5.2. Brendiranje poslodavca .....	36
3.5.3. Primanja pojedinca .....	36
3.5.4. Izgradnja reputacije organizacije.....	36
<b>4. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST MEĐUNARODNIH KOMPANIJA U BIH .....</b>	<b>37</b>
4.1. Uvođenje korporativne društvene odgovornosti u međunarodnim kompanijama .....	37
4.2. Faktori/determinante društvene odgovornosti međunarodnih kompanija .....	39
4.3. Ulazak međunarodnih kompanija na bh. tržište .....	40
4.4. Karakteristike i analiza poslovne prakse međunarodnih kompanija u BiH ....	40
4.5. Praksa korporativne društvene odgovornosti međunarodnih kompanija u BiH .....	41
4.6. Upravljanje korporativnom društvenom odgovornošću međunarodnih kompanija.....	41
4.7. Efekti/benefiti korporativne društvene odgovornosti međunarodnih kompanija .....	42
<b>5. ISTRAŽIVANJE DRUŠTVENO ODGOVORNIH AKTIVNOSTI MEĐUNARODNIH KOMPANIJA U BIH.....</b>	<b>44</b>
5.1. Karakteristike istraživanja.....	44
5.2. Karakteristike uzorka istraživanja.....	49
5.3. Rezultati deskriptivnog istraživanja.....	54
5.4. Rezultati testiranja hipoteza istraživanja .....	64
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>70</b>
<b>REFERENCE .....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>

## POPIS TABELA

Tabela 1. Definicije CSR-a.....	17
Tabela 2. Wartick-ov i Cochran-ov CSR model.....	19
Tabela 3. Wood-ov CSR model.....	20
Tabela 4. Pouzdanost skale za mjerenje korporativne društvene odgovornosti (zaposlenici) .....	45
Tabela 5. Pouzdanost ostalih mjernih skala (zaposlenici).....	46
Tabela 6. Pouzdanost skale za mjerenje korporativne društvene odgovornosti (kupci) .....	48
Tabela 7. Pouzdanost ostalih mjernih skala (kupci).....	49
Tabela 8. Godine starosti kupaca.....	53
Tabela 9. Stepen obrazovanja kupaca.....	53
Tabela 10. Bračni status kupaca .....	54
Tabela 11. Roditeljski status i broj djece kupaca .....	54
Tabela 12. Frekvencija kupovine proizvoda međunarodnih kompanija od strane kupaca..	56
Tabela 13. Dužina kupovine prehrambenih proizvoda međunarodnih kompanija od strane kupaca.....	57
Tabela 14. Korporativna društvena odgovornost međunarodne kompanije „dm” (zaposlenici).....	58
Tabela 15. Korporativna društvena odgovornost međunarodnih kompanija u BiH (kupci)	59
Tabela 16. Korporativni imidž međunarodne kompanije „dm” (zaposlenici).....	61
Tabela 17. Korporativni imidž međunarodnih kompanija u BiH (kupci) .....	61
Tabela 18. Organizacijska atraktivnost međunarodne kompanije „dm” (zaposlenici) .....	62
Tabela 19. Organizacijska atraktivnost međunarodnih kompanija u BiH (kupci) .....	62
Tabela 20. Organizacijska privrženost zaposlenika međunarodne kompanije „dm” .....	63
Tabela 21. Zadovoljstvo poslom zaposlenika međunarodne kompanije „dm” .....	64
Tabela 22. Stepen povezanosti istraživačkih varijabli (zaposlenici).....	65
Tabela 23. Uticaj korporativne društvene odgovornosti na zavisne istraživačke varijable (zaposlenici).....	66
Tabela 24. Stepen povezanosti istraživačkih varijabli (zaposlenici).....	68
Tabela 25. Uticaj korporativne društvene odgovornosti na zavisne istraživačke varijable (kupci).....	69

## POPIS SLIKA

Slika 1 Model interesnih grupa.....	21
Slika 2 Korporativna društvena odgovornost .....	23
Slika 3 Determinante CSR.....	24

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol zaposlenika.....	50
-----------------------------------	----



Grafikon 2. Godine starosti zaposlenika .....	50
Grafikon 3. Stepen obrazovanja zaposlenika .....	51
Grafikon 4. Pozicija zaposlenika u kompaniji.....	51
Grafikon 5. Status radnog mjesta zaposlenika.....	52
Grafikon 6. Dužina radnog staža zaposlenika na trenutnoj poziciji .....	52
Grafikon 7. Definisanje plana/strategije digitalne transformacije.....	55
Grafikon 8. Redovno sudjelovanje zaposlenika u društveno odgovornim aktivnostima međunarodne kompanije „dm“ .....	56
Grafikon 9. Upoznatost kupaca s društveno odgovornim aktivnostima međunarodnih kompanija u BiH od strane kupaca.....	57
Grafikon 10. Redovno praćenje i podržavanje društveno odgovornih aktivnosti međunarodnih kompanija u BiH od strane kupaca.....	58

## **POPIS SKRAĆENICA**

CSR	Corporate Social Responsibility
ISO 26000	International Organization for Standardization
CSP	Corporate Social Performance
TBL	Triple Bottom Line Theory
POS	Perceived Organizational Support
UNGC	UN Global Compact
GRI	Global Reporting Initiative
ILO	International Labour Standards
GSP	European Union and the United States Generalised Systems of Preferences

# 1. UVOD

## 1.1. Obrazloženje teme istraživanja i problem istraživanja

Širom svijeta, promjene u poslovnom okruženju generišu sve veću potrebu domaćih i međunarodnih kompanija po pitanju preispitivanja njihovih poslovnih ciljeva i aktivnosti, što je posljedica sve većeg uticaja poslovnih subjekata na opštu dobrobit i blagostanje društva. Nove zakonske regulative, promjene u preferencijama potrošača, globalizacija, tehnološke inovacije, razvoj proizvoda i konkurentskih tržišta, sa sobom svakodnevno donose izazove s kojima se kompanije suočavaju kako bi opstale i uspjele. Jačanje konkurencije na domaćem i međunarodnom tržištu, uslovljava kompanije u kontekstu iznalaženja konkurentске prednosti u odnosu na njihove rivale. Shodno navedenom, poslovne organizacije permanentno stvaraju i tragaju za novim poslovnim modelima koje će im osigurati dugoročni opstanak i rast, te pomoći u ostvarenju unaprijed određenih i novih ciljeva. Među aktivnostima koje su se pokazale veoma uspješnim na domaćem i međunarodnom tržištu, ubrajaju se društvene odgovornosti kompanija i njihovo komuniciranje. U posljednjih nekoliko decenija vladalo je opšte mišljenje da kompanije rade i djeluju isključivo prema vlastitim interesima. Postojanje sve oštrije konkurencije i prosviještenosti stanovništva, postavljanje novih zahtjeva, pojačalo je pritisak na kompanije, koje su se osvijestile tek kad su pozvane na odgovornost za socijalna pitanja. Do tog momenta menadžment kompanija ovaj segment nije smatrao dijelom poslovne odgovornosti, niti su bili svjesni da ukoliko ne odgovore na društveno odgovoran način rizikuju nastanak negativnog uticaja na imidž kompanije. Poslovni koncept društveno odgovornog poslovanja koji je nastao krajem 20-tog stoljeća, evidentno je sve popularniji među kompanijama, te se često naziva i konceptom budućnosti. Osnova definisanja društveno odgovornog poslovanja je razumijevanje da su poslovni i društveni interesi komplementarni, te da kompanije imaju različite obaveze i odgovornosti prema okruženju u kome posluju (Wood, 1991). Za Slocum-a (1996) ona predstavlja stepen prepoznavanja poslovnih aktivnosti i djelovanja koja su dobra za društvenu zajednicu. Prema Robbins-u i Coulter-u (2007) društvena odgovornost kompanija se definiše kao poslovna obaveza vođena dugoročnim ciljevima čiji domen prevazilazi zakonski i ekonomski interes. Carroll (1991) navedeni fenomen poistovjećuje sa očekivanjima koja su društvo i socijalni segment postavili prema poslovnim subjektima. Prema njegovom mišljenju društvena odgovornost sadrži četiri osnovne dimenzije: ekonomsku, zakonsku, društvenu i filantropsku odgovornost. Ekonomska odgovornost ogleda se u nastojanju kompanija da transparentno generišu profit kroz zadovoljenje potreba i očekivanja potrošača. Zakonska odgovornost podrazumijeva poslovno djelovanje kompanija unutar pravnog okvira. Društveno odgovorne kompanije trebaju poštovati zahtjeve i odgovornosti socijalnog okruženja tj. ponašati se u skladu s etičkim i moralnim normama. Kada je u pitanju filantropska odgovornost, ona podrazumijeva adekvatno upravljanje i odnos prema ljudskim resursima. Društveno odgovorno poslovanje danas predstavlja osnovni instrument za poboljšanje reputacije i

tržišnog imidža, zadovoljstva i lojalnosti kupaca, te dugoročnog prodajnog učinka i održivog poslovanja kompanija. Interesantno je da se društvena odgovornost u sve većoj mjeri koristi i kao alat za unapređenje korporativnog imidža na tržištu rada, atraktivnosti kompanije kao poslodavca (prilikom privlačenja talenata), te privrženosti i zadovoljstva poslom zaposlenika. Posljednim benefitima, najbolje svjedoče rezultati odnosno saznanja mnogobrojnih studija i istraživanja predstavljeni u nastavku, koji su poslužili kao osnov za definisanje predmeta, ciljeva i hipoteza završnog rada. Doprinos društvene odgovornosti u izgradnji pozitivnog korporativnog imidža analiziran je tokom studije autora Arslan i Zaman-a (2014). Na uzorku od 20 ispitanika jasno je ukazano da društveno poslovanje pozitivno korespondira s pozitivnim imidžom. Rezultati ekonometrijske analize (Lee, Kim, Lin, 2015) na uzorku od 3000 ispitanika jasno ukazuju da aktivnosti društvenog poslovanja (donacije, sponzorstva, volontiranje) direktno koreliraju s pozitivnim imidžom korporacija. Mandina, Maravire i Masere (2014) su na uzorku od 208 ispitanika (menadžera i zaposlenika) došli do saznanja da filantropska dimenzija odgovornosti ima snažan uticaj na korporativni imidž kompanija. Alrubaiee i drugi (2017) iznose jasne empirijske rezultate u skladu s kojima korporativna društvena odgovornost direktno i pozitivno utiče na korporativni imidž kompanija u Jordanu. Pang i saradnici (2018) su tokom kvantitativnog istraživanja na uzorku od 150 azijskih korporacija sa sjedištem u Singapuru došli do zaključka da društvena odgovornost (prema dioničarima, zaposlenicima, kupcima i dobavljačima) pozitivno utiče na korporativni imidž. Lee, Kim i Roh (2019) jasno naglašavaju važnost društvene odgovornosti kao strategije koja oblikuje pozitivan imidž korporacija u avionskoj industriji. Uticaj društvene odgovornosti na organizacijsku atraktivnost poslodavca centralna je tema empirijskog istraživanja autorice Lis (2012), koja je na uzorku od 238 ispitanika zaključila da postoji statistički značajan uzročno-posljedični odnos između navedenih varijabli. Zaid i Al-Manasra (2013) tvrde da dimenzije korporativne društvene odgovornosti (prema kupcima i zaposlenima) direktno utiču na organizacijsku atraktivnost komercijalnih banaka u Jordanu. Story, Castanheria i Harting (2016) su identificirali društveno odgovorno poslovanje kao pozitivnu determinantu organizacijske atraktivnosti kompanija na tržištu rada u Portugalu (N = 240). Ahmed i Ibrahim (2017) iznose jasne empirijske dokaze koji idu u prilog konstataciji da dimenzije društvene odgovornosti (ekonomska, pravna, diskreciona) direktno i pozitivno utiču na stepen atraktivnosti poslodavaca u Egiptu. Još jedno istraživanje autorice Lis (2018) provedeno na uzorku od 111 ispitanika jasno ukazuje da korporativna društvena odgovornost direktno i pozitivno utiče na stepen organizacijske atraktivnosti kompanija. Dodatno, Maharjan i Kautish (2020) ističu da dimenzije korporativne društvene odgovornosti (ekonomska, pravna, etička i filantropska) značajno utiču na organizacijsku atraktivnost banaka u Nepal (N = 304). Kada je u pitanju odnos korporativne društvene odgovornosti i privrženosti zaposlenika možemo se osvrnuti na rezultate autora Hamid-a i Zubair-a (2016) koji naglašavaju da navedene varijable pozitivno koreliraju u korporativnom sektoru u Pakistanu (N = 250). Maung i Chotyaputta (2018) su tokom kvantitativnog istraživanja na uzorku od 423 zaposlenika u međunarodnim kompanijama u Mijanmaru došli do saznanja da tri dimenzije društveno odgovornog poslovanja (odgovornost prema zaposlenicima,

kupcima i vlasti) pozitivno utiču na privrženost zaposlenika. Zaman i Nadeem (2019) su tokom istraživačke studije na uzorku od 229 zaposlenika iz telekom sektora identificirali korporativnu društvenu odgovornost kao pozitivnu determinantu afektivne organizacijske privrženosti zaposlenika. Također, De Silva i Lokuwaduge (2019) naglašavaju ulogu i značaj društveno odgovornih aktivnosti prema zaposlenicima u oblikovanju njihove privrženosti poslodavcima u Australiji. Weeraseskara i Ajward (2020) su tokom kvantitativnog istraživanja na uzorku od 410 ispitanika zaključili da postoji statistički značajna i pozitivna veza između korporativne društvene odgovornosti i privrženosti zaposlenika u bankarskom sektoru u Šri Lanki. Nguyen i ostali (2020) jasno ukazuju da korporativna društvena odgovornost pozitivno utiče na stepen privrženosti zaposlenika kao rezultat njihovog organizacijskog povjerenja i identifikacije. Njihovo istraživanje je provedeno na uzorku od 289 zaposlenika u farmaceutskoj industriji u Vijetnamu. Odnos društveno odgovornih aktivnosti i zadovoljstva poslom zaposlenika analiziran je tokom kvantitativnog istraživanja grupe autora (Barakat *et al.*, 2016) uz zaključak da navedene varijable pozitivno korespondiraju. Rezultati ekonometrijske analize autora Rahman-a (2017) jasno ukazuju da društveno odgovorno poslovanje pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenika u Bangladešu (N = 3485). Alkayed (2017) je potvrdio slične rezultate (o pozitivnom uticaju društvene odgovornosti na zadovoljstvo poslom) kao i prethodni autori tokom istraživanja provedenog na uzorku od 100 zaposlenika privatnih bolnica u Jordanu. Omer (2018) naglašava važnost korporativne društvene odgovornosti u kontekstu unapređenja stepena zadovoljstva poslom zaposlenika u pakistanskim bolnicama (N = 25). Također, Story i Castanheria (2018) su tokom empirijskog istraživanja na uzorku od 190 ispitanika prepoznali pozitivan uticaj korporativne društvene odgovornosti na stepen zadovoljstva zaposlenika u Portugalu. U skladu sa prezentiranim rezultatima odnosno saznanjima relevantnih empirijskih studija (istraživanja) možemo definisati problem istraživanja koji se odnosi na identificiranje i bolje razumijevanje uloge odnosno značaja društveno odgovornih aktivnosti u unapređenju korporativnog imidža, organizacijske atraktivnosti, te organizacijske privrženosti i zadovoljstva poslom zaposlenika u međunarodnim kompanijama u BiH.

## **1.2. Istraživačko pitanje i predmet istraživanja**

Na osnovu pregleda relevantne naučne literature i definisanog problema istraživanja, centralno istraživačko pitanje glasi:

- Da li postoji međuzavisnost između društveno odgovornih aktivnosti s jedne i korporativnog imidža organizacije s druge strane?
- Da li postoji međuzavisnost između društveno odgovorne kompanije i organizacijske privrženosti i zadovoljstva poslom zaposlenika u međunarodnim kompanijama u BiH?

Predmet istraživanja jeste analiza uticaja društveno odgovornih aktivnosti na korporativni imidž i organizacijsku atraktivnost, te organizacijsku privrženost i zadovoljstvo poslom zaposlenika u međunarodnoj kompaniji u BiH.

### 1.3. Ciljevi i hipoteze istraživanja

Glavni ciljevi istraživanja su:

- Utvrditi stepen doprinosa društveno odgovornih aktivnosti u izgradnji pozitivnog korporativnog imidža međunarodnih kompanija u BiH.
- Utvrditi stepen doprinosa društveno odgovornih aktivnosti u unapređenju organizacijske atraktivnosti međunarodnih kompanija u BiH.
- Utvrditi stepen uticaja društveno odgovornih aktivnosti na privrženost i zadovoljstvo zaposlenika u međunarodnoj kompaniji u BiH.

U skladu s ciljevima rada definisane su hipoteze istraživanja:

- H1: Društveno odgovorne aktivnosti značajno doprinose izgradnji pozitivnog korporativnog imidža međunarodnih kompanija u BiH.
- H2: Društveno odgovorne aktivnosti dodatno doprinose unapređenju organizacijske atraktivnosti međunarodnih kompanija u BiH.
- H3: Društveno odgovorne aktivnosti pozitivno utiču na organizacijsku privrženost i zadovoljstvo poslom zaposlenika u međunarodnoj kompaniji u BiH

### 1.4. Metodologija istraživanja

Prilikom izrade završnog rada koristit će se osnovni tipovi istraživanja: desk istraživanje ili prikupljanje i analiza relevantne naučne literature iz predmetne oblasti (knjige, članci, studije, web literatura i sl.) i terensko istraživanje (anketiranje ispitanika pomoću strukturiranog upitnika u cilju prikupljanja primarnih podataka). Strukturirani upitnik će biti koncipiran u skladu sa standardiziranim instrumentima odnosno skalama za mjerenje definisanih varijabli istraživanja:

- skala za mjerenje korporativne društvene odgovornosti (društveno odgovorne aktivnosti) (Fatma, Rahman, Khan, 2014)
- skala za mjerenje korporativnog imidža (Hsu, 2018)
- skala za mjerenje organizacijske atraktivnosti (Story, Castanheira, Hartig, 2016)
- skala za mjerenje organizacijske privrženosti zaposlenika (Jaros, 2007)
- skala za mjerenje zadovoljstva poslom zaposlenika (Shouksmith, 1989)

Planirani uzorak je 100 aktivnih zaposlenika u jednoj od međunarodnih kompanija (za potrebe analize uticaja društveno odgovornih aktivnosti na korporativni imidž, organizacijsku privrženost i zadovoljstvo poslom zaposlenika jedne od međunarodnih kompanija u BiH) i 200 aktivnih kupaca na tržištu BiH (za potrebe analize uticaja društveno odgovornih aktivnosti na korporativni imidž i organizacijsku atraktivnost međunarodnih kompanija u BiH). Izrada teorijskog dijela rada podrazumijeva korištenje sljedećih naučnih metoda: deskriptivna metoda, historijska metoda, metoda sinteze i analize, induktivna i

deduktivna metoda, metoda generalizacije, metoda specijalizacije, metoda kompilacije, komparativna metoda i sl. Statistička obrada podataka (testiranje hipoteza) podrazumijeva korištenje sljedećih metoda (testova): analiza pouzdanosti, korelaciona analiza, regresiona analiza, itd.

### **1.5. Struktura završnog rada**

Uvod podrazumijeva detaljno obrazloženje sljedećih elemenata predmetnog rada: teme i problema istraživanja, istraživačkog pitanja i predmeta istraživanja, ciljeva i hipoteza istraživanja, metodologije istraživanja, te strukture i naučnog doprinosa istraživanja.

Drugo poglavlje, Osnove korporativne društvene odgovornosti, odnosi se na elaboraciju historijata, pojma, definicije i principa predmetnog fenomena. Osim pomenutih elemenata, u ovom poglavlju će se detaljno analizirati koncepti, kategorije i dimenzije korporativne društvene odgovornosti. Dodatno, govorit će se i o glavnim faktorima odnosno determinantama korporativne društvene odgovornosti. Posebna pažnja, u predmetnom poglavlju, će se posvetiti temi korporativne društvene odgovornosti kao dominantnoj strategiji savremenih kompanija. Završni dio poglavlja će se odnositi na budućnost i perspektivu korporativne društvene odgovornosti.

Treće poglavlje Efekti korporativne društvene odgovornosti, podrazumijeva analizu uticaja navedenog fenomena na imidž kompanija. Također, u ovom poglavlju će se govoriti i o ulozi korporativne društvene odgovornosti u unapređenju organizacijske atraktivnosti kompanija. Dodatno, elaborirat će se tema uticaja korporativne društvene odgovornosti na organizacijsku privrženost i zadovoljstvo zaposlenika. Završni dio poglavlja odnosit će se na analizu ostalih poslovnih efekata odnosno benefita predmetnog fenomena.

Četvrto poglavlje Korporativna društvena odgovornost međunarodnih kompanija, obrađuje proces uvođenja predmetnog fenomena u poslovne subjekte koji djeluju na međunarodnom tržištu. Osim navedenog, u ovom poglavlju će se govoriti o najznačajnijim faktorima odnosno determinantama korporativne društvene odgovornosti međunarodnih kompanija. Analizirat će se ulazak, karakteristika i prakse korporativne društvene odgovornosti međunarodnih kompanija u BiH. Posebna pažnja, u predmetnom poglavlju, će se posvetiti upravljanju korporativnom društvenom odgovornošću međunarodnih kompanija. Završni dio poglavlja će se odnositi na elaboraciju efekata odnosno benefita korporativne društvene odgovornosti međunarodnih kompanija.

Peto poglavlje, Istraživanje društveno odgovornih aktivnosti međunarodnih kompanija u BiH, podrazumijeva elaboraciju karakteristika istraživačkog procesa i jedinica uzorka, te prezentaciju rezultata deskriptivnog istraživanja i analize testiranja hipoteza.

Zaključak podrazumijeva sumiranje najznačajnijih rezultata istraživanja, uz njihovu komparaciju s postojećim teorijskim postavkama. Dodatno, u okviru završnog poglavlja će

se izvršiti analiza glavnih ograničenja i preporuka za buduća istraživanja iz predmetne oblasti.

## **1.6. Naučni doprinos završnog rada**

Prvi doprinos ovog rada je u sažimanju osnovnih koncepata korporativne društvene odgovornosti, njenih kategorija i dimenzija u svrhu određivanja budućih pravaca i perspektiva u ovoj oblasti. Dodatni doprinos je sistematizacija znanja o efektima korporativne društvene odgovornosti na imidž kompanija, na unapređenje organizacijske atraktivnosti, te na organizacijsku privrženost i zadovoljstvo zaposlenika. Poseban doprinos završnog rada je posmatranje korporativne društvene odgovornosti međunarodnih kompanija. Istraživanjem društveno odgovornih aktivnosti međunarodnih kompanija u BiH utvrđeno je da korporativne društvene odgovornosti pozitivno utiču na imidž kompanija, na unapređenje organizacijske atraktivnosti, te na organizacijsku privrženost i zadovoljstvo zaposlenika u jednoj od međunarodnih kompanija u BiH.

## **2. OSNOVE KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI**

### **2.1. Historijat, pojam i definicija korporativne društvene odgovornosti**

#### **2.1.1. Evolucija korporativne društvene odgovornosti**

Rani dani moderne ere društvene odgovornosti vezuju se za period od 1950-e i 1960-e. Početkom 1950-ih u literaturi se prvi put spominje pojam specifičnog definisanja odgovornosti te se može shvatiti kao početak modernog definicijskog konstrukta društvene odgovornosti kompanije. Zapravo, od 1950-ih do 1960-ih akademsko istraživanje i teorijski fokus CSR-a fokusiran je na društveni nivo analize (Lee, 2008) dajući joj praktične implikacije. Razdoblje nakon Drugog svjetskog rata i 1950-ih može se smatrati vremenom prilagođavanja i mijenjanja stavova prema istraživanjima društvene odgovornosti kompanija, ali i vremenom u kojem je bilo malo korporativnih aktivnosti koje su nadilazile filantropske (Caroll, 2008). Prvu definiciju društvene odgovornosti dao je Bowen ističući da je to društvena odgovornost poslovnih vođa kao obaveza poslovnih ljudi da slijede te politike, da donose te odluke ili da slijede one pravce djelovanja koji su poželjni u smislu ciljeva i vrijednosti društva (Agudelo *et al.*, 2019). Nadalje, relevantnost Bowenova pristupa oslanja se na činjenicu da je ovo bio prvi akademski rad koji se posebno fokusirao na doktrinu društvene odgovornosti, što Bowena čini „ocem društvene odgovornosti kompanija“ (Bowen, 1953). Nakon Bowena, drugi su se autori bavili korporativnim ponašanjem i njegovim odgovorom na društveni kontekst vremena. Tokom 1960-ih postojao je novi društveni kontekst obilježen rastućom kulturom protesta koja se uglavnom vrtio oko građanskih prava i protesta protiv rata (Agudelo *et al.*, 2019). Tokom 1960-ih naučnici su CSR-u pristupili kao odgovoru na probleme i želje novog modernog društva. Kako bi uravnotežio rastuću moć poslovnih ljudi Frederick (1960) je predložio novu teoriju poslovne

odgovornosti koja se temelji na pet zahtjeva: 1) imati kriterije vrijednosti (u ovom slučaju za ekonomsku proizvodnju i distribuciju), 2) temeljiti se na najnovijim konceptima menadžmenta i administracije, 3) priznati historijske i kulturne tradicije iza trenutnog društvenog konteksta, 4) prepoznati da je ponašanje pojedinog poslovnog čovjeka funkcija njegove uloge u društvu i njegovom društvenom kontekstu, i 5) prepoznati da se odgovorno poslovno ponašanje ne događa automatski, već da je rezultat promišljenih i svjesnih napora (Waterhouse, 2017). Čak i kada se društveni kontekst 1960-ih u određenoj mjeri odražavao na akademski pristup GSR-u njegova praktična implementacija je uglavnom imala filantropski karakter (Carroll 2008). U 1970-ima stvorene su neke od današnjih najpoznatijih kompanija s obzirom na društvenu odgovornost. To je značilo da je pojam korporativne društvene odgovornosti postao sve popularniji što je rezultiralo njegovom upotrebom u mnogo različitih konteksta i do te mjere da je njegovo značenje postalo nejasno (Agudelo *et al.*, 2019). Tokom 1970-ih postojao je sve veći broj zakona koji su se bavili društvenim problemima tog vremena i davali širi skup odgovornosti organizacijama. Godine 1980. Thomas M. Jones je prvi autor koji je CSR smatrao procesom donošenja odluka koji utiče na korporativno ponašanje. Jones-ov (1980) doprinos ustupio je mjesto novom području rasprave o CSR-u koje se više fokusiralo na njegovu implementaciju nego na sam koncept. Došlo je do stvaranja novih okvira, modela i metoda usmjerenih na evaluaciju CSR-a. Devedesete nisu bile izuzetak u sve većem interesu za CSR, i tokom ovog desetljeća koncept je dobio međunarodnu privlačnost kao rezultat međunarodnog pristupa održivom razvoju tog vremena u kombinaciji s procesom globalizacije. Proces globalizacije povećao je poslovanje multinacionalnih korporacija koje su se sada suočavale s različitim poslovnim okruženjima u inozemstvu od kojih su neka imala slab regulatorni okvir (Strand, 1983). Mnoge multinacionalne korporacije shvatile su da društvena odgovornost ima potencijal biti siguran put za uravnoteženje izazova i prilika procesa globalizacije s kojim su se susrele i kao rezultat toga redefinicija CSR-a postala je jača. Smithova definicija nagovijestila je potrebu da CSR postane dio strateške perspektive organizacija kako bi one bile u stanju da ispune svoje dugoročne obveze prema društvu (Agudelo *et al.*, 2019). Desetljeće 2000-ih podijeljeno je u dva dijela zbog količine relevantnih događaja oko CSR-a. Prvi dio je usmjeren na prepoznavanje i širenje CSR-a i njegovu implementaciju, dok je drugi dio usmjeren na strateški pristup CSR-u koji pružaju akademske publikacije tog vremena. Na globalno priznanje CSR-a utjecali su i međunarodni certifikati osmišljeni da se bave društvenom odgovornošću (ISO 26000). Razvoj standarda ISO 26000 važan je ne samo zato što služi kao smjernica za način na koji organizacije mogu poslovati na društveno odgovoran način, već i zato što ga je razvilo 450 stručnjaka iz 99 zemalja i 40 zemalja (Carroll, 2015). Osim institucionalnog i javnog utjecaja na implementaciju CSR-a, 2000-ih su ponudile relevantne doprinose konceptu kroz akademsku literaturu. Godine 2015. Carroll je nastavio svoj rad na CSR-u s pregledom evolucije koncepta koji je nadopunio njegov pregled literature iz 1999. i 2010., ali ovaj put se osvrnuo na konkurentske i komplementarne pojmove koji su postali dio modernog poslovnog vokabulara. Pregledao je koncepte uključivanja dionika i upravljanja, poslovne etike, korporativnog građanstva, korporativne održivosti i stvaranja zajedničke vrijednosti i zaključio da su svi oni međusobno povezani i



preklapaju se. Istaknuo je da su svi ovi koncepti ugrađeni u CSR, što je razlog da ga definira kao mjerilo i središnji dio pokreta društveno odgovornog poslovanja (Carroll, 1999; Carroll i Shabana, 2010). Koncept stvaranja zajedničke vrijednosti je neophodan korak u evoluciji poslovanja i definisan je 2010-e kao politike i operativne prakse koje povećavaju konkurentnost kompanije dok istovremeno unapređuju ekonomsko poslovanje i društvenim uslovima u zajednicama u kojima djeluje (Porter i Kramer, 2011).

## 2.1.2. Pojam i definicija korporativne društvene odgovornosti

Značaj koncepta korporativne društvene odgovornosti (engl. *Corporate Social Responsibility*, skraćeno CSR) značajno je porastao i u akademskoj i u poslovnoj praksi, jer CSR ulaganja dovode do (Ahmed *et al.*, 2017; Fatma *et al.*, 2014): većeg nivoa lojalnosti, povećanja konkurentne prednosti, poboljšanja imidža kompanije, uštede troškova, povećavanja stepena zadržavanja zaposlenika, povećanja prihoda od veće prodaje i tržišnog udjela, kreiranje pozitivnih uticaja na motivaciju i izgradnje odnosa s kupcima. Smata se da se ovaj koncept vremenom razvijao sve dok nije dosegao nivo opisan u dokumentu ISO 26000 od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju (engl. *International Organization for Standardization*, skraćeno ISO 26000 – Društvena odgovornost 2010. godine (Wood, 1991). Tabela 1. daje pregled definicija CSR-a.

*Tabela 1. Definicije CSR-a*

<b>Definicija</b>	<b>Teorijska podrška</b>
CSR se definiše kao kategorija ili nivo ekonomskih, pravnih, etičkih i diskrecijskih djelovanja poslovnog subjekta prilagođen vrijednostima i očekivanjima društva.	Carroll (1979), Sethi (1975)
CSR se sastoji u dobrovoljnoj integraciji organizacije u okolinu i socijalna pitanja u njihovom poslovanju i u odnosima s njihovim sagovornicima.	Comissão das Comunidades Europeias (2001)
CSR treba shvatiti kao povlašteni instrument za održivo, kohezivan i ekološki prihvatljiv lokalni razvoj koji promovira nastanak društveno odgovornih teritorijalnih jedinica.	Santos (2002)
Konstrukt CSR-a opisuje odnos između poslovanja i društva općenito. Tačna definicija CSR-a je iluzorna, jer uvjerenja i stavovi prema prirodi ove asocijacije fluktuiraju u zavisnosti od relevantnih pitanja svakodnevnog života.	Snider <i>et al.</i> (2003)
CSR je predanost poboljšanju dobrobiti zajednice putem diskrecijske poslovne prakse i doprinosa iz korporativnih resursa.	Kotler i Lee (2004)
CSR se minimalno može shvatiti kao dosljedan standard privatne organizacije koja radi više nego što je propisano važećim zakonima i propisima koji regulišu okolina, sigurnost i zdravlje radnika i ulaganja u zajednice u kojima djeluju.	Portney (2008)
CSR je oblik upravljanja koji definiše: etičnost organizacije i transparentan odnos s ciljanom grupom na koju se odnosi; uspostavljanje ciljeva koji su pomirljivi s održivim društvenim razvojem; očuvanje	Harangozó i Zilahy (2015), Ortas <i>et al.</i> (2015)

ekoloških i kulturnih resursa za buduće generacije; poštivanje različitosti i promociju smanjenja društvenih nejednakosti.	
CSR je povezan s reputacijom organizacije i može uticati na prilike za zapošljavanje, lojalnost zaposlenika i odnose s regulatornim grupama.	Ferrell <i>et al.</i> (2019)
CSR može odgovoriti na najnovija društvena očekivanja stvaranja zajedničkih vrijednost kao glavni poslovni cilj, koji se može pretvoriti u praktične implikacije ako se CSR provodi s ciljem stvaranja zajedničkih vrijednosti.	Latapí Agudelo <i>et al.</i> (2019)

*Izvor: Pereira et al., 2021*

Ostali blisko povezani konstrukti uključuju "društvene performanse organizacije" (Carroll, 1979; Wood, 1991), "korporacijske društvene aktivnosti" (Lerner i Fryxell, 1994) ili "korporacijsku društvenu osjetljivost" (Gladwin i Walter, 1976). Dok neki istraživači gledaju na te pojmove kao na nezavisne i jasno definisane fenomene čini se da ih drugi koriste naizmjenično za upućivanje na isti osnovni koncept. Jedan od sveobuhvatnijih pristupa do danas dali su autori studija (Wartick i Wood, 1998; Wood, 1991) koji su u definiciji CSR-a saželi "društvene performanse organizacije" koje uključuju načela društvene odgovornosti, procese društvene odgovornosti i ishode korporativnog ponašanja. Prakse korporativne društvene odgovornosti spadaju u dvije glavne kategorije (Misani, 2010): responzivni/konvergentni CSR i strateški/divergentni CSR. Nekoliko studija je prihvatilo i multi dimenzionalnu perspektivu za mjerenje CSR-a koji jasnije odražava različite teorijske dimenzije. Međutim, potreban je specifičniji instrument da bi se shvatilo stajalište stakeholdera u kontekstu specifične industrije (Fatma *et al.*, 2014). Postoje dva osnovna pogleda na CSR, i to klasifikacija na etički i instrumentalni. Etičko gledište proizlazi iz prevladavanja društvene norme i vrijednosti. S druge strane, instrumentalno gledište smatra da postoji pozitivan odnos između društveno odgovornog ponašanja i finansijskih performansi, jer proaktivne CSR inicijative pružaju mogućnost predviđanja restriktivnih vladinih propisa, te razlikovanja organizacija od konkurencije koji su manje društveno odgovorne (Barakat i Isabella, 2016). Da bi kompanija bila društveno odgovorna, ista prilika za nagrađivanje i razvoj mora se pružiti svakom zaposleniku (Alkayed, 2017).

### 2.1.3. Wartick-ov i Cochran-ov CSR model

Načela, procesi i politike čine osnovu modela koji su razvili Wartrick i Cochran (1985). U ovom modelu su uključena načela, ekonomskih, pravnih, moralnih i dobrovoljnih odgovornosti, koji čine korake piramide CSR-a koju je iznio Carroll (1979). Smatra se da se ovi principi mogu ostvariti na dva načina. Prvi od njih je društveni ugovor kojim kompanija potvrđuje da postojanje organizacije ovisi o toleranciji društva. Drugo načelo je da organizacije djeluju kao moralni agenti u društvu. U skladu s tim, organizacije bi trebale uzeti u obzir vrijednosti i moralne norme društva dok obavljaju svoje aktivnosti (Wartrick i Cochran, 1985).

Tabela 2. Wartick-ov i Cochran-ov CSR model

<b>Principi</b>	<b>Procesi</b>	<b>Politike</b>
<p>CSR</p> <p>(1) Ekonomski</p> <p>(2) Pravni</p> <p>(3) Etički</p> <p>(4) Diskrecijski</p>	<p>CSR</p> <p>(1) Reaktivni</p> <p>(2) Odbrambeni</p> <p>(3) Akomodacijski</p> <p>(4) Proaktivni</p>	<p>Upravljanje društvenim izazovima (problemima)</p> <p>(1) Identifikacija izazova (problema)</p> <p>(2) Analiza izazova (problema)</p> <p>(3) Razvoj odgovora</p>
<p>Usmjerene na:</p> <p>(1) Društvene ugovore o poslovanju</p> <p>(2) Biznis kao moralni agent</p>	<p>Usmjerene na:</p> <p>(1) Sposobnost odgovora na promjenjive društvenu uslove</p> <p>(2) Menadžerski pristupi razvoju odgovora</p>	<p>Usmjerene na:</p> <p>(1) Minimiziranje „iznenađenja“</p> <p>(2) Određivanje efektivne CSR politike</p>
Filozofska orijentacija	Insitucionalna orijentacija	Organizacijska orijentacija

Izvor: Wartrick i Cochran, 1985

U ovom modelu društvena odgovornost i društvena osjetljivost jednako su bitni ali različiti koncepti. Odgovor kompanije na promjenjive uslove okoline odnosno određivanje menadžerskih pristupa razvoju reakcija ostvaruju se kroz reaktivne, obrambene, pomirljive i proaktivne metode (Carroll, 1979). Prema ovom modelu, društvene performanse zasnovane su na načelima društvene odgovornosti, procesima društvene reakcije i politike razvijene za upravljanje problemima.

#### 2.1.4. Ackerman-ov CSR model

Ovaj model je omogućio identifikaciju različitih vrsta odgovornosti, ispitujući načela koja motivišu odgovorno ponašanje, procese odgovora i posljedice performansi. Stoga je model konceptualizirao načela društvene odgovornosti i društvene procese osjetljivosti s vidljivim rezultatima stavljanjem društvene odgovornosti kompanija u širi kontekst, a ne u jednu definiciju. Model posmatra načela koja motivišu aktivnosti društvene odgovornosti organizacije na tri nivoa: korporativni, organizacijski i pojedinačni (Jamali i Mirshak, 2006). U tom kontekstu, institucija mora usvojiti pouzdan identitet društvenog aktera na institucionalnom nivou, što zahtijeva motivaciju za društveno odgovorno djelovanje. Motivacija proizlazi iz izbora pojedinih menadžera i njihovih preferencija ili sklonosti za ličnu odgovornost. Prema modelu, osjetljivost čini važan skup aktivnosti potrebnih za dopunu motivacijskih aspekata društvene odgovornosti. Tri efikasna međusobno povezana faktora su isprepleteni s konceptima uključujući procjenu okoline, upravljanje dioničarima i upravljanje problemima. Osjetljivost u modelu čini ga odgovornim za analizu vanjskog okruženja. Upravljanje dioničarima je drugo načelo osjetljivosti i ispituje određene vrste alata za njihovo upravljanje. S druge strane, menadžment zahtijeva ispitivanje pristupa organizacije i praćenje odgovora na društvena pitanja, te od vrhunskih menadžera očekiva formiranje osoblja, odnosno konzultanata za jačanje komunikacije i mijenjanje performansi.

### 2.1.5. Wood-ov CSR model

Koncept korporativne društvene performanse (engl. *Corporate Social Performance*, skraćeno CSP) koristi već nekoliko desetljeća. Wood je razvila originalni generički model korporativne društvene odgovornosti, i identificirala tri nivoa društvene odgovornosti: institucionalnu, organizacijsku i individualnu. Osjetljivost modela je koncept koji čini važan skup radnji potrebnih za nadopunu motivacijskih aspekta društvene odgovornosti. U osjetljivosti modela se isprepliću tri međusobno povezana koncepta i to: procjena okoline, upravljanje interesnim grupama i upravljanje problemima.

*Tabela 3. Wood-ov CSR model*

<b>Principi CSR-a</b> Institucionalni principi: legitimizacija Organizacijski principi: javna odgovornost Individualni principi: menadžerska diskrecija
<b>Procesi CSR-a</b> Procjena okruženja Upravljanje učesnicima Upravljanje izazovima
<b>Izlazi organizacijskog ponašanja</b> Socijalni uticaji Socijalni programi Socijalne politike

*Izvor: Wood, 1991*

Posljedice ponašanja organizacije direktno utiču na ocjenu uspješnosti društveno odgovornog poslovanja. Prema ovom modelu, rezultati se klasificiraju u tri vrste: društveni efekti korporativnih aktivnosti, programi koje koriste institucije za implementaciju dužnosti i politika koje su razvile institucije za rješavanje društvenih problema i interesa učesnika. Institucije su odgovorne za određena područja interesa vezana uz društvo. U tom pogledu, ako institucije usvajaju usku perspektivu pri određivanju svojih interesnih područja, to sužava područja odgovornosti institucije. Ovo stvara područje djelovanja za organizacije prema javnim odgovornostima (Dönmez Maç i Çalış, 2011). Wood-ov opis modela služi kao početna tačka za strukturu okvira koji treba kreirati i ispuniti. Međutim, kako je njezin model razvijen za druge svrhe, on se može prilagoditi CSR-u. Iako je usvajanje etičkih perspektiva predstavljeno u okviru Wood-a, njegova primarna funkcija je kritička refleksija.

## 2.2. Principi, koncepti i kategorije korporativne društvene odgovornosti

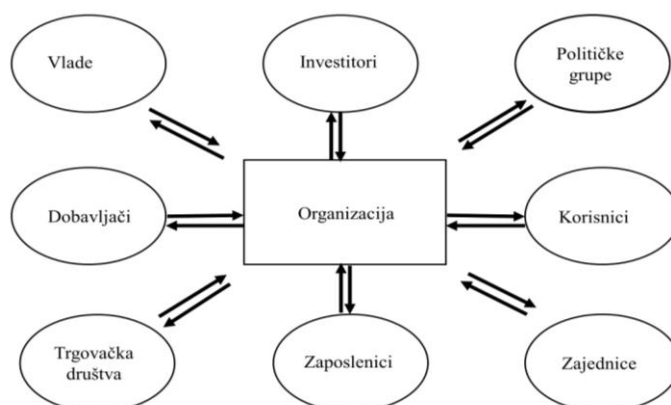
Teorije o društvenoj odgovornosti kompanija su vodič za organizacije koje su uključene u CSR aktivnosti ili žele biti uključene. Oni su svojevrsna forma pomoći u određivanju područja koja bi trebala biti aktivna u skladu s društvenim i moralnim faktorima. S druge

strane, ove teorije pomažu i u određivanju izvora motivacije koje organizacije trebaju slijediti kako bi ulagale u CSR aktivnosti. Neke od ovih teorija su teorija trolinijskog dna (engl. *Triple Bottom Line Theory*, skraćeno TBL), teorija interesnih grupa (engl. *Stakeholder Theory*) i teorija zajedničke vrijednosti.

### 2.2.1. Teorija interesnih grupa

Ovu teoriju je razvio Edward Freeman. On je interesne grupe definisao tako da obuhvataju svakog pojedinca ili grupu pojedinaca koja može uticati ili je pod uticajem djelovanja organizacije i njezinih ciljeva. Freeman vjeruje da bi primarna odgovornost organizacije trebala biti rješavanje problema interesnih grupa i djelovanje u njihovom najboljem interesu. To implicira da interesne grupe treba klasificirati kako bi se poboljšalo upravljanje njima (Donaldson i Preston, 1995). Ispunjavanje očekivanja interesnih grupa je sredstvo za organizaciju da ispuni svoje ciljeve. Prema ovoj teoriji, organizacije imaju dvosmjernu vezu sa interesnim grupama (Slika 1).

*Slika 1. Model interesnih grupa*



*Izvor: Donaldson i Preston, 1995*

Primarni cilj teorije interesnih grupa je pomoći organizacijama da se fokusiraju na održivi rast i razvoj (Freeman i Veal, 2001). Računanje kratkoročne profitabilnosti koja se fokusira isključivo na očekivanja interesnih grupa i investitora može naškoditi radnicima, dobavljačima i kupcima, zbog čega kompanije dugoročno gube profitabilnost. Teorija objašnjava da se ciljevi organizacije mogu realizovati samo zaštitom interesa različitih interesnih grupa. Osim ovih načina, porezi koje plaća organizacija će također biti efikasni u uklanjanju negativne situacije koje se mogu dogoditi u budućnosti (Melé, 2009). Ova teorija objašnjava da organizacije moraju biti jasne i otvorene oko svojih odluka prema svim interesnim grupama. Mana ovakvog pristupa je da direktori kompanija mogu dijeliti interese i/ili ciljeve organizacije samo sa partnerima koji žele povećanje profita, ignorirajući druge.

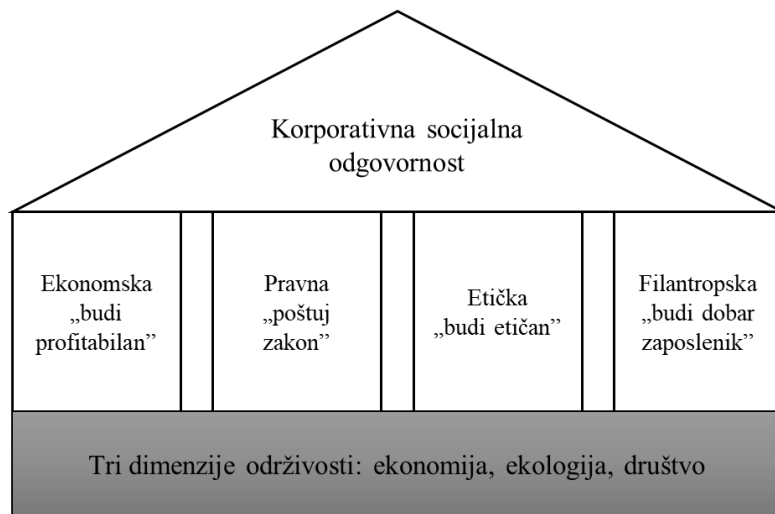
### 2.2.2. Teorija trostruke bilance

Izraz trolinijsko dno ili trostruka bilansa (engl. *Triple Bottom Line*, skraćeno TBL) prvi je upotrijebio Elkington 1994., sugerirajući da je to način za mjerenja efekata. On je također tvrdio da se institucijama može upravljati na način koji nudi profit osim što podiže nivo života i blagostanja ljudi. U ovom okviru, efekat ustanove može se ocijeniti u smislu ekonomske isplativosti, poštovanja za okoliš i društvenu pravdu (Elkington, 2004). Model trostruke bilance je najsvеobuhvatniji pristup integrisanju ekonomskih, društvenih aspekata i aspekata okruženja u osnovnu poslovnu aktivnost (Dweyer, 2015). Prema Dweyeru (2015) korištenje modela trostruke bilance u turizmu omogućava bolje pozicioniranje na tržištu tako da pomaže organizacijama u privlačenju novih i rastućih tržišta te pospješuje izgradnju reputacije i imidža. TBL je samo početak u analizi i mjerenju efekata neke strategije. Potreban je sveobuhvatniji pristup. Razvijanje sveobuhvatnog pristupa održivom razvoju bit će središnji izazov upravljanja, tačnije tržišni izazov u bliskoj budućnosti.

### 2.2.3. Carroll-ova piramida

Prema Carrollovom modelu društvene odgovornosti, posao ima hijerarhiju odgovornosti. Prvi korak je ekonomska odgovornost, drugi korak je pravna odgovornost, treći korak je etička odgovornost, a posljednji korak su filantropske odgovornosti. Dio koji čini osnovu piramide je ekonomska odgovornost. Carroll tvrdi da organizacije imaju ekonomsku odgovornost prema društvu koje im daje mogućnost da pokrenu posao i da prežive. Kompanije koje nisu uspješne na financijskim i ekonomskim poljima ne mogu opstati, posebno u globalnim poslovnim okruženjima u kojima postoji konkurencija. Stoga je ekonomska odgovornost preduslov koji mora biti ispunjen. Pravna dimenzija je zastupljena u smislu usklađenosti sa zakonodavstvom i zakonima upravljajući raznim aspektima društva. Primjeri su konkurencija, okolina, nadnice i sl. Etička dimenzija odnosi se na očekivanja koja nadilaze ekonomska i pravna očekivanja. Organizacije treba da obavljaju aktivnosti koje nisu štetne za društvo. Kada je riječ o filantopijskoj dimenziji, volontiranje je ključno. Može se smatrati dijelom očekivanja javnosti (Carroll, 1991).

Slika 2. Korporativna društvena odgovornost



Izvor: Heyder i Theuvsen, 2012

Na bazi okvira Carroll-a kreiran je mnogo širi i sveobuhvatniji model, a kreirao ga je Wood (1991). Ovaj model uključuje načela korporativne društvene odgovornosti, procese društvene osjetljivosti i rezultate ponašanja kompanija. Načela CSR-a su institucionalni legitimitet, javna odgovornost i menadžerska diskrecija. Uveo je pojam društvene osjetljivosti vezujući ga za procjenu okoline, upravljanje interesnim grupama i upravljanje društvenim pitanjima. Ishodi korporativnog ponašanja uključuju društvene utjecaje, socijalne programe i socijalne politike.

### 2.3. Faktori/determinante korporativne društvene odgovornosti

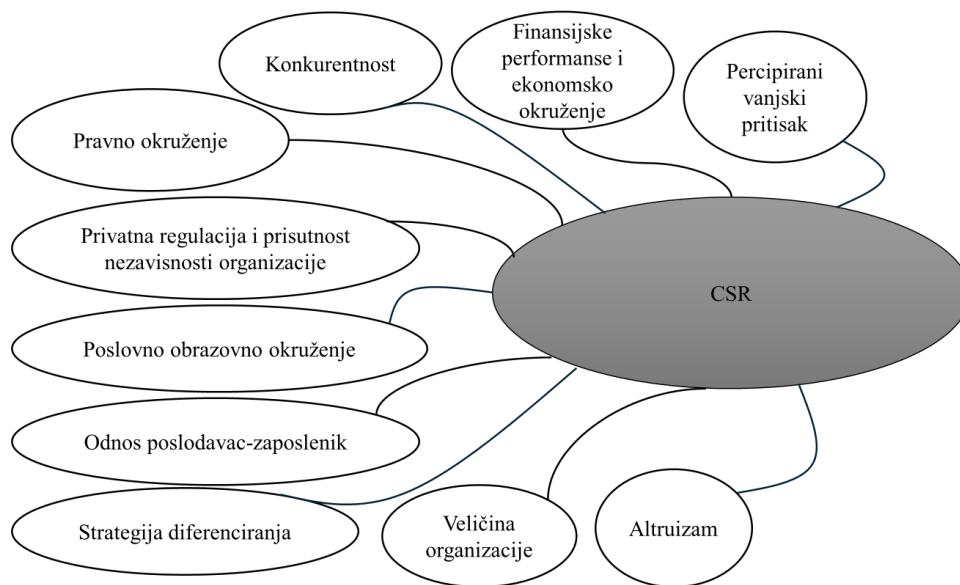
Različiti autori su identificirali različite determinante koje utiču na nivo korporativne društvene odgovornosti među koje se svrstavaju: finansijske performanse i ekonomsko okruženje, konkurentnost, pravno okruženje, privatna regulacija i prisutnost nezavisnosti organizacije, poslovno obrazovno okruženje, odnosi poslodavac-zaposlenik, percipirani vanjski pritisak, strategija diferencijacije na tržištu, veličina organizacije, internacionalizacija i altruizam (Slika 3).

#### 2.3.1. Finansijske performanse i ekonomsko okruženje

Budući da kompanije koje su manje profitabilne imaju manje resursa na raspolaganju za društveno odgovorne aktivnosti od onih kompanija koje su profitabilnije. Smatra se da je manje vjerovatno da će korporacije djelovati na društveno odgovorne načine ako se trenutno nalaze u relativno izazovnim finansijskim situacijama. Stoga se očekuje da će profitabilnost takvih organizacija biti pozitivno povezana s nivoom CSR-a (Waddock i Graves, 1997). Što se tiče ekonomskog okruženja, smatra se da će korporacije biti manje sklone da djeluju na društveno odgovoran način ako posluju u relativno nezdravom ekonomskom okruženju gdje je mogućnost kratkoročne profitabilnosti ograničena. Primjer za to bile bi okolnosti visoke

inflacije, niske produktivnosti rasta i slabog povjerenja potrošača u kojima bi kompanijama bilo relativno teško postići zdravu kratkoročnu dobit. U takvim okolnostima malo je vjerojatno da bi se kompanije ponašale na društveno odgovoran način (Chin *et al.*, 2009). Stoga se smatra da stopa inflacije, Indeks industrijske proizvodnje (IPI), Indeks povjerenja potrošača (CCI), ekonomski varijable okruženja koje utiču na korporativne društvene odgovornosti.

Slika 3. Determinante CSR



Izvor: Autor rada

### 2.3.2. Konkurentnost

Manje je vjerovatno da će korporacije djelovati društveno odgovorno ako imaju ili previše, ili premalo konkurencije. Drugim riječima, odnos između konkurencije i društveno odgovornog korporativnog ponašanja bit će nepravilna (Campbell, 2007). U okolnostima u kojima postoji izuzetno intenzivna konkurencija korporacije će vjerojatno djelovati na društveno neodgovoran način radi uštedje novca, budući da će njihove profitne marže već biti dovoljno velike da ugroze vrijednost dioničara (Shleifer, 2004). Međutim, u drugoj krajnosti, u situacijama kada konkurencija praktički ne postoji, korporacija također može imati malo interesa za korištenje filantropske mjere za poboljšanje konkurentnosti i dugoročnih finansijskih performansi, budući da njegovi dioničari (na primjer kupci i dobavljači) imaju vrlo malo alternativa (Campbell, 2007).



### 2.3.3. Pravno okruženje

Postoji veća vjerovatnoća da će organizacije djelovati na društveno odgovoran način kada postoje jaki i dobro provedeni državni propisi za osiguranje takvog ponašanja, naročito ako je proces kojim se ti propisi provode razvijen temeljito i zasnovan na pregovorima i izgradnji konsenzusa među korporacijama, vlade i drugim relevantnim dioničarima (Chin *et al.*, 2009). Pravni sistemi mogu zaštititi vanjske ulagače dodjeljujući pravo na discipliniranje insajdera (na primjer, na zamjenu upravitelja) kao i kroz provedbu ugovora osmišljenih za ograničavanje prednosti privatne kontrole insajdera. Kao rezultat toga, pravni sistemi, koji efikasnije štite vanjske investitore, smanjuju poticaje za insajdere da se ponašaju na neodgovoran način, kao što je sudjelovanje u manipulacijama ili zamagljivanju zarade kompanija kako bi prikrili vlastito ponašanje traženja rente (Leuz *et al.*, 2003).

### 2.3.4. Privatna regulacija i prisutnost nezavisnosti organizacije

Korporacije će vjerojatnije djelovati društveno odgovorno ako postoji dobro organizovana i uspostavljena efikasna industrijska samoregulacija. Kako bi se osiguralo takvo ponašanje, naročito ako se temelji na percipiranoj prijetnji državne intervencije ili šire država bi trebala da pruži podršku za ovaj oblik industrijskog upravljanja (Campbell, 2007). Korporacije će vjerojatnije djelovati društveno odgovorno ako postoje privatne, neovisne organizacije, uključujući nevladine organizacije, društvene pokrete, investitore i medije, u svojoj okolini, a koji prate njihovo ponašanje (Chin *et al.*, 2009).

### 2.3.5. Poslovno obrazovno okruženje

Korporacije će vjerojatnije djelovati na društveno odgovoran način ako djeluju u okruženju u kojem je takvo ponašanje zahtijevano i institucionalizirano, na primjer, u važnim poslovnim publikacijama, nastavni planovi i programi poslovnih škola i druga obrazovna mjesta u kojima sudjeluju korporativni menadžeri (Chin *et al.*, 2009). S druge strane, društvena odgovornost je i najbolji način privlačenja, motivisanja i zadržavanja kvalitetne radne snage, posebno stručnih i visoko obrazovanih osoba. Poslovno obrazovno okruženje prati standarde i propise o CSR-u te insistira na njihovoj primjeni. Pritom se u najvažnije međunarodne pisane regulative svrstavaju Svjetski sporazum (engl. *Global Compact*), standard za zaštitu prava, zdravlja i sigurnosti zaposlenika *Social Accountability 8000*, kao i Zelena knjiga o europskom okviru za društveno odgovorno poslovanje koja predstavlja jedinstven pregled društveno odgovornog poslovanja kroz internu i eksternu dimenziju te zaštitu okoline.

### 2.3.6. Odnos poslodavac-zaposlenik

Korporacije će vjerojatnije djelovati na društveno odgovoran način ako pripadaju trgovačkim ili udruženjima poslodavaca, ali samo ako su ta udruženja organizovana na

načine da promovišu društveno odgovorno ponašanje. Korporacije će vjerojatnije djelovati društveno odgovorno na način ako su uključene u institucionalizirani dijalog sa sindikatima, zaposlenicima, zajednicom, investitorima i drugim dioničarima (Campbell, 2007).

### 2.3.7. Percipirani vanjski pritisak

Kompanije su izložene kritikama javnosti, nevladinih organizacija, masovnih medija, političara ili drugih dioničara. Cilj svake kompanije je da posluje legitimno, pri čemu su radnje legitimne ako su procijenjene u društvenom sistemu kao prikladne i ispravne unutar društveno konstruiranog sistema normi, vrijednosti, uvjerenja i definicije (Oliver, 1996). Kompanije su prvenstveno prisiljene da ispune očekivanja društva bez preispitivanja (Scott i Meyer, 1994). Organizacija se smatra legitimnom ako slijedi društveno prihvatljive ciljeve na društveno prihvatljiv način. Osobe ili institucije koje gube legitimitet imaju poteškoća s ulaskom u procese društvene razmjene budući da su njihovi partneri izgubili povjerenje u njihovu usklađenost s društvenim pravilima (Palazzo i Scherer, 2006). Stoga kompanije zavise o prihvatanju od strane javnosti. U tom smislu legitimitet se može smatrati resursom koji garantuje nastavak postojanja korporacije. Iz neoinstitucionalne perspektive, CSR se posmatra kao koncept za legitimaciju poslovanja kroz direktne sporove s interesnim grupama. Četiri stupca CSR-a pružaju višestruka polazišta za prilagođavanje ciljeva organizacije interesima društva i okoline i osiguravaju da se vrijednosna orijentacija temelji na općim društvenim vrijednostima (Heyder i Theuvsen, 2012). Stoga što je veći percipirani vanjski pritisak s kojim se kompanije suočavaju, to je CSR djelovanje prikladnije sredstvo za ponovno sticanje legitimiteta.

### 2.3.8. Strategija diferenciranja

Kompanije mogu birati između strategija troškovnog vodstva i diferencijacije kako bi se natjecala u svojim industrijama (Porter, 1980). Diferencijacija proizvoda (usluge) se koristi za stvaranje nove potražnje ili vrhunske cijene za postojeći proizvod (uslugu). Kompanije koje usvoje strategiju diferencijacije često traže višestruke načine diferencijacije. CSR može biti popularno sredstvo diferencijacije (Heyder i Theuvsen, 2012). Kako bi organizacije uopšte mogle poslovati društveno odgovorno moraju ostvariti komunikaciju sa svim interesno-uticajnim grupama. Ovdje se javlja uloga marketinga kao snažnog komunikacijskog kanala koji povezuje društveno odgovornu poslovnu praksu sa svim interesno-uticajnim grupama. Društveno odgovorna poslovna praksa predstavlja ključ uspjeha svih suvremenih organizacija. Korporacije konstantno razvijaju neki faktor diferencijacije koji bi ih kod klijenata učinio prepoznatljivim i različitim od konkurencije. Korištenje CSR-a u brendiranju korporacije i/ili njenih proizvoda/usluga, može stvoriti veliku komparativnu prednost na tržištu.

### 2.3.9. Veličina organizacije

Postoje brojni empirijski dokazi da veličina organizacije utiče na CSR aktivnosti. Pokazano je da na korporativne društveni performanse organizacije utiče njena veličina, financijska uspješnost i ekološka učinkovitost (Heyder i Theuvsen, 2012). Studija provedena na 4000 kompanija u Njemačkoj 2003. godine pokazala je da aktivnosti društveno odgovornog poslovanja rastu s veličinom kompanije. Može se pretpostaviti da veće kompanije žele biti viđene kao dobri poslodavci i ciljati na lojalnost zaposlenika vodeći se društveno odgovornim poslovanjem. Nadalje, cijena uništavanja ugleda kompanije, kao posljedica vanjskog pritiska, nije neutralna prema veličini organizacije i prema vjerojatnosti budućih interakcija između prodavača i kupaca (Grolleau, 2002). Veća vidljivost velikih kompanija u javnosti povećava moral za ispunjavanjem društvenih zahtjeva kako bi se izbjegao, na primjer, rizik da organizacija postane meta grupa koje vrše pritisak.

### 2.3.10. Internacionalizacija

Studije koje se baziraju na analizi odnosa između nivoa internacionalizacije i društvene odgovornosti kompanija su ograničene. Međunarodno poslovanje ima veliki uticaj na formulisanje i implementaciju načela poslovne etike (Van Tulder i Kolk, 2001). Kompanije koje su više internacionalizirane mogle bi biti više usmjerene na CSR aktivnosti i više cijene važnosti njihovih globalnih odgovornosti prema lokalnim dioničarima (Carroll, 2004). Nadalje, smatra se da je CSR dobra strategija ulaska na tržište ili strategija za međunarodno širenje.

### 2.3.11. Altruizam

Normativno upravljanje se također može uzeti u obzir kada se objašnjavaju CSR aktivnosti. Korporativna kultura, korporativna politika i povezane vrijednosti, misije i ciljevi pružaju nekoliko poveznica na CSR. Lične vrijednosti menadžera također su pokretači CSR-a (Heyder i Theuvsen, 2012). Altruistički aspekti kao što su pošteno ponašanje, ekološka svijest i vjerodostojnost su jednako važni za organizaciju i njenu upravu kao i stvaranje profita. Tada je vjerovatnije da su takve organizacije aktivne u području CSR-a.

## **2.4. Korporativna društvena odgovornost kao dominantna strategija kompanija**

Koncept CSR-a se često koristi naizmjenično s pojmovima kao što su: održivi razvoj, korporativno građanstvo, korporativna održivost, korporativni društveni učinak i korporativna etika (Vitezic *et al.*, 2012). Strateška korporativna društvena odgovornost definisana je kao sinergijsko korištenje organizacijske jezgre, kompetencija i resursa za obraćanje ključnim dioničarima i postizanje organizacijskih i društvenih koristi (McAlister i Ferrell, 2002). Literatura o CSR-u ukazuje na trend da definicije CSR-a skreću s altruistične na nivo ličnog interesa ili strategiju. CSR je strateško pitanje i ne može se odvojiti od ukupne

strategije organizacije. Ulaganje u CSR aktivnosti iz korporativnog budžeta je u skladu s Friedman-ovim neoklasičnim ekonomskim pogledom sve dok organizacija ostvaruje indirektnu finansijsku korist (Boatright, 1999). Evolucija pojma strateškog CSR-a je postepen proces. Carroll (1979) je opisao CSR u terminima ekonomske, pravne, etičke i diskrecijske odgovornosti, te razrađujući diskrecijsku dimenziju koja se tiče moralne odgovornosti menadžera za odabrane aktivnosti koje su odgovorne za postizanje društveno odgovornih ishoda, Schwarz i Carroll (2003). Pregledavajući različita stajališta o ulozi poslovanja u društvu Lantos (2001) je uveo tri vrste CSR-a; etički, altruistički i strateški. Strateški CSR (također se naziva strateška filantropija) fokusira se na strateške poslovne ciljeve. Strateška filantropija ukorijenjena je u motivu zarade (Quester i Thompson, 2001.). Strateški CSR se sastoji od radnji koje štite i poboljšavaju dobrobit društva zajedno s vlastitim interesom firme (Davis, Fredrick i Blomstrom 1980). Privlačnost strateškog CSR-a nad altruističkim CSR-om opravdava se činjenicom da za javno poslovanje, altruistički CSR (obavljanje dobrog posla na račun dioničara) nije legitiman, a kompanije bi trebale ograničiti svoju filantropiju na strateški CSR. Porter opisuje konkurentsku strategiju kao biti drugačiji, namjernim odabirom različitog skupa aktivnosti za pružanje jedinstvene mješavine vrijednosti (Porter, 1996). Strategije troškovnog vodstva bave se pronalaženjem i iskorištavanjem svih izvora troškovne prednosti, dok istovremeno mora postojati jednakost ili blizina u osnovama diferencijacije u odnosu na konkurenciju kako bi kompanija bila natprosječno uspješna. Što se tiče strategije diferencijacije, kompanije se pokušavaju jedinstveno pozicionirati kako bi zadovoljile specifične potrebe koje mnogi kupci u industriji smatraju važnim, što tim kompanijama daje premijum cijenu (Porter, 1985). Korištenjem instrumentalnog pristupa više će kompanija biti motivisano za proizvodnju društvenih dobara kada je CSR strateški, nego kada je zasnovan na korporativnom altruizmu (Husted i de Jesus Salazar, 2006).

#### 2.4.1. Diferencijacija i CSR

Integracija CSR-a kao strategije za postizanje konkurentске prednosti, započela je u studiji (Jones, 1995) i teoriji perspektive organizacije. Prateći ove studije korporacije koje se bave etičkim ponašanjem uspostaviti će trajne, konstruktivne odnose s dioničarima, što donosi konkurentsku prednost. Iz perspektive organizacije CSR aktivnosti se mogu smatrati vrstom ulaganja. Autori očekuju diferencijaciju (kroz CSR) u zrelih industrijama, a ne u mladim i rastućim industrijama. CSR aktivnosti korištene kao taktika za postizanje diferencijacije mogu biti odgovor na potražnju (potrošača) ili zadovoljenje ličnih interesa menadžera. Diferencijacija koja uključuje CSR aktivnosti može dovesti do izgradnje kompanije ili održavanja ugleda kvalitete, pouzdanosti ili poštenja (McWilliams i Siegel, 2001). Osim potrošača, dioničari također mogu insistirati na CSR aktivnostima. Dioničari mogu biti zaposlenici, manjinske i društvene grupe, te lokalna i državna vlast. Uključivanjem u diferencijaciju kroz CSR kompanije mogu steći veću lojalnost, moral i produktivnost radnika i povećanje potrošnje proizvoda organizacije. Autori studije (Husted i Allen, 2001) opisali su razliku između strategije izgradnje reputacije korporativnog brenda i etičkog proizvoda strategije diferencijacije. Prva strategija uključuje korištenje obećanja brenda u

svrhu razlikovanja, pri čemu korporativni brend direktno navodi da se kompanije ističu u pogledu nastojanja u društveno odgovornom poslovanju čime se nadilazi želja za zaštitom i poboljšanjem korporativnog ugleda (Van de Ven, 2008). Kod etičke strategije diferencijacije proizvoda radi se o diferencijaciji određenog proizvoda ili usluga na temelju ekološke ili društvene kvalitete proizvoda koja rezultira preferisanjem brenda i često po visokoj cijeni. Dvije strategije CSR-a također se mogu i kombinovati. Prednost strateškog CSR-a ogleda se u benefitima na fondove, volontere i javnu svijest organizacije.

#### 2.4.2. Troškovno vodstvo i CSR

Moguća korist od integracije CSR-a mogla bi biti i smanjenje troškova i rizika. Budući da strategija troškovnog vodstva uključuje identifikaciju i iskorištavanje svih vrsta troškovnih prednosti mogla bi se razmotriti integracija CSR aktivnosti za uštedu troškova unutar takve strategije. Troškovno vodstvo bi se moglo odražavati kroz sposobnost kompanije da privuče i održava efikasnu radnu snagu na bazi njezine predanosti društvenim proizvodima kompanije ili kroz temeljito vođene odnose s dobavljačima koji cijene slične društvene ciljeve (Husted i Allen, 2001). Osim inovacije u saradnji kupac – dobavljač, bitna je i integracija dioničara u pogledu CSR-a u strategiju troškovnog vodstva. Ova integracija dioničara, definisana je kao mjera u kojoj je korporacija sposobna težiti kooperativnim odnosima za rješavanje problema sa svojim dioničarima, što je neophodno za funkcionisanje saradnje na inovacijama kupaca i dobavljača. Za kompanije koje posebno zavise od zaposlenika kao svojih istaknutih dioničara produktivnost zaposlenika je ključna. Strategija troškovnog vodstva koja uključuje CSR ima veliki uticaj na stvaranje konkurentne prednosti. Stoga se inovacija procesa može potaknuti sudjelovanjem zaposlenika u donošenju odluka što implicira progresivnu orijentaciju odlučivanja. Mogućnost sticanja troškovne prednosti uključenjem u CSR aktivnosti, ogleda se u sudjelovanju u CSR-u na način koji može pomoći u osiguravanju veće količine zajedničkih resursa, kao npr. kapitala, po nižim troškovima od konkurenata, budući da su CSR inicijative pozitivno povezane sa smanjenjem rizika. Još jedan primjer ostvarivanja resursa uz niže troškove kroz CSR aktivnosti može biti dobivanje materijala (proizvoda) recikliranjem. Integracija CSR aktivnosti unutar strategije troškovnog vodstva može biti posebno korisna kada se korporacija bavi ograničenim pristupom resursima i velikim opsegom poslovanja (Udayasankar, 2008).

#### 2.5. Budućnost korporativne društvene odgovornosti

Društvena odgovornost kompanija je postala važna tema unutar odjela menadžmenta i marketinga i postaje korporativni prioritet. Sve veći je interes stručnjaka i akademske zajednice u području društveno odgovornog poslovanja i marketinške etike kao bitnih segmenata za poslovanje i brigu o interesima društva u smislu unaprjeđenja kvalitete života, istovremeno maksimizirajući profit svojih firmi na optimalni nivo (Alrubaiee *et al.*, 2017). Pitanja opsega CSR-a, odgovor na pitanje kako ga najbolje potaknuti, kako ga najbolje izmjeriti, pa čak i pitanja da li će CSR ostati potpuno dobrovoljan ili će se uvesti kao prisilni

element, biti će predmet sve većeg broja istraživanja u bliskoj budućnosti. Savremena rasprava o CSR-u je jednostrana i u alarmantnoj mjeri izostavlja veoma važna pitanja. Štaviše, ako CSR ima tenedenciju da skrene poslovanje od njegovih primarnih ekonomskih ciljeva, malo je vjerojatno da će se takav CSR dokazati uspješnim. Jednostavno rečeno, bez profitabilnog poslovanja nema resursa za CSR aktivnosti. No ipak, važno je napomenuti da niko nikada nije nastojao nametnuti CSR aktivnost kao društveno poželjnu aktivnost u poslovanju (Hess, 2001; Kelly, 2001). Zakonom podići ekološke standarde bitne za poslovanje je i prihvatljivo, ali svaki pokušaj nametanja, kroz regulaciju, doista je vrlo riskantno. CSR aktivnosti trebaju biti blage i nametljive, i skretati pažnju na tri nivoa: nacionalno zakonodavstvo, međunarodne konvencije i dobrovoljne standarde. Na prvom nivou, nacionalnoj regulativi, smatra se da su sve kompanije, bez obzira na jurisdikciju, dužni poštivati zakone o trgovačkim društvima, radu, sigurnosti i standardima za zaštitu okoline zemalja u kojima posluju. Izvan ovoga, postoji drugi nivo, međunarodno dogovorenih konvencija o sve većem broju pitanja. Globalne korporacije ih sve više koriste kao osnovu za prosuđivanje i donošenje odluka. Zatim, postoji i treći nivo dobrovoljnosti. Oni su različiti i često ih uspostavljaju određene industrijske grupe za svoje potrebe. Mnogi promoviraju konkurenciju među organizacijama unutar sektora pod jednakim uslovima. Jedni uključuju sisteme akreditacije, dok drugi nude smjernice (Robins, 2005).

### **3. EFEKTI KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI**

U ovom poglavlju prezentovani su rezultati analize dosadašnjih studija o uticaju CSR aktivnosti na imidž kompanija, na organizacijsku privrženost i zadovoljstvo zaposlenika. Također, će se istaći uloga korporativne društvene odgovornosti u unapređenju organizacijske atraktivnosti kompanija, te će se kratko opisati drugi efekti CSR-a.

#### **3.1. Uticaj korporativne društvene odgovornosti na imidž kompanije**

Sve dimenzije CSR-a se tiču načina na koji organizacije komuniciraju sa svojim zaposlenicima, dobavljačima i kupcima, pa je CSR značajan za stvaranje trajnog imidža, te prepoznat kao važan faktor uspjeha organizacije (Alrubaiee *et al.*, 2017). U posljednjih nekoliko godina, kompanije koriste CSR aktivnosti za stvaranje jakog i nezaboravnog imidža brenda. U tom kontekstu navodi se kako su CSR aktivnosti od velike važnosti za zadovoljavanje očekivanja kupaca odnosno društvenih vrijednosti i normi u smislu stvaranja jakog imidža brenda i odnosa s brendom (Popoli, 2011). CSR se može izraziti kao emocionalna strana imidža brenda, a ova emocionalna strana omogućava organizacijama da zauzmu povoljan položaj među svojim konkurentima (Martínez *et al.*, 2014). Ako se CSR aktivnosti provode putem komuniciranja s javnošću i u svjetlu povratnih informacija javnosti, to će ovoj kompaniji dati prednost u smislu brendiranja i razvoja imidža brenda (Chandler i Werther 2014). CSR prakse, koje su dobro prihvaćene i dobrodošle od strane pojedinaca, također uvjeravaju kupca u lojalnost brendu (Martinez *et al.* 2014) što daje veliki doprinos povećanju svijesti o brendu u očima kupca.

CSR može pružiti brojne prednosti kompanija: povećati prodaju i tržišni udio, ojačati korporativni imidž, privući i zadržati talentirane zaposlenike, smanjiti troškove, stvoriti konkurentsku prednost i poboljšati lojalnost kupaca (Nguyen *et al.*, 2020). Korporativni imidž se posmatra i kao kombinacija potrošačeve percepcije i stava prema poslovnom subjektu (Gray, 1986). Pozitivan korporativni imidž izdvaja organizaciju od njezine konkurencije i potiče kupovinu. U tom smislu, strateška uloga korporativnog imidža postala je još očitija jer su menadžeri shvatili da svaki sastavni dio kompanije nosi sliku. Menadžeri mnogih organizacija u UK i Bugarskoj se slažu da društveno odgovorne aktivnosti pomažu organizacijama u poboljšanju imidža i ugleda organizacije (Arslan, 2014). Kompanije koje su uveliko fokusirane na filantropsku odgovornost potrošači ocjenjuju pozitivnije u usporedbi s kompanijama koje se više prepuštaju sponzorstvima i marketingom povezanim ciljevima. Studija (Chen *et al.*, 2021) se bazira na procjeni povezanosti dimenzija CSR-a i korporativnog imidža kako bi ispitala povjerenje kupaca u hotelskim organizacijama. Procjenom okvira CSR-a uočeno je da su povjerenje kupaca i korporativni imidž ključni za djelotvoran odnos. Aktivnosti CSR-a jačaju identifikaciju kupaca s brendom. Ekonomski, pravni i etički CSR organizacija ima veliki učinak na korporativni imidž. Jednom kada korisnici procijene da im hotel nastoji biti razumljiv, nudeći sveobuhvatne informacije o aktivnostima hotela, oni vjeruju da on cijeni očekivanja svojih interesnih grupa, a samim time i korisnici više vjeruju hotelu.

### **3.2. Uticaj korporativne društvene odgovornosti na organizacijsku atraktivnost**

Organizacijska atraktivnost se definiše na bazi pogleda tražitelja posla i to kao motivacija i entuzijazam za traženje poslova i zaposlenje u organizaciji gdje se predviđaju posebne pogodnosti u radu u odnosu na konkretnu kompaniju (Ahmed *et al.*, 2017). Organizacijska atraktivnost se definiše kao pozitivan afektivni stav prema organizaciji koji je povezan s motivacijom da se izgradi odnos s ovom organizacijom kroz zapošljavanje (Ersoy i Aksehirli, 2015). Jedan od najrobusnijih i empirijski testiranih modela za identifikaciju i operacionalizaciju dimenzija poslodavca je organizacijska atraktivnost. Ona se sastoji od interesne vrijednosti, društvene vrijednosti, ekonomske vrijednosti, razvojne vrijednosti i vrijednosti primjene. Interesna vrijednost ispituje stepen privlačnosti tražitelja posla za poslodavcem koji pruža motivirajuće radno okruženje i koji koristi kreativnost i inovativnost zaposlenika za proizvodnju visokokvalitetnih i novih proizvoda i/ili usluge. Društvena vrijednost predstavlja organizacijsku atraktivnost od strane pojedinca prema organizacijama koje pružaju ugodno radno okruženje, dobre radne odnose i timski rad. Ekonomska vrijednost definisana je kao organizacijska atraktivnost koja nudi konkurentan ukupni paket nagrada – uključujući naknade, beneficije, sigurnost posla, i promotivne mogućnosti. Razvojna vrijednost odražava organizacijsku atraktivnost tražitelja posla prema poslodavcu koji pokazuje okruženje po kojem ga prepoznaju, zajedno s razvojem karijere i programima za izgradnju iskustva, i odskočnu dasku za buduće zaposlenje. Aplikacijska vrijednost se definiše kao organizacijska atraktivnost koja svojim zaposlenicima pruža mogućnost praktične primjene teorijskog znanja u prijenosu znanja na okruženje, koje je istovremeno

orijentisano na kupca i humanitarno (Ahmed *et al.*, 2017). Prethodne studije koje se temelje na teoriji signalizacije i teoriji društvenog identiteta su uglavnom one koje sugerišu da društveno odgovorna praksa organizacije šalje pozitivan signal potencijalnim zaposlenicima (Ersoy i Aksehirli, 2015). Ove studije također pružaju dokaze o tome kako CSR reputacija utiče na privlačnost kompanija za potencijalne zaposlenike u raznim grupama kandidata (Jones *et al.*, 2013). Studija navedenih autora smatra da s obzirom da je podnositeljima zahtjeva za zaposlenje teško znati kako je biti zaposlenik u organizaciji, onda su oni skloni da informacije o firmi posmatraju kao signale o tome kako bi bilo raditi u firmi (Bergen, 2008). Treća grupa studija pokazuje da se privlačnost CSR-u razlikuje među različitim zemljama, kulturama, spolovima, CSR orijentacijama, te obrazovnom i radnom statusu. Za neke ljude, CSR je neizostavan faktor odlučivanja o poslu, a za neke druge on se uopće ne uzima u obzir u ukupnoj procjeni poslodavca (Ray, 2006). CSR je važan faktor odluke za pridruživanje organizaciji u Maleziji, u Pakistanu organizacije mogu privući visokokvalitetne zaposlenike fokusirajući se na dimenzije brendiranja poslodavca (Rahim *et al.*, 2011, Shahzad *et al.*, 2011). Percepcija reputacije organizacije, poznavanje organizacije i percipirani ukupni fer odnos imaju veliki značaj u medijaciji ovog odnosa u prethodnim studijama (Joo *et al.*, 2016). Rezultati pokazuju da ekonomska dimenzija ima najveći efekat na atraktivnost poslodavca, nakon toga zakonska dimenzija, a zatim diskrecijska (Ahmed *et al.*, 2017). Konačna važnost ekonomske dimenzije pripisuje se činjenici da je Egipat ekonomija u nastajanju. Štaviše, praksa nezakonitog zapošljavanja i korumpirane poslovne transakcije koje okružuju poslovno okruženje u Egiptu su također faktori koji mogu imati uticaj na organizacijsku atraktivnost. Stoga je zakonska usklađenost značajno važnija od diskrecijskih aktivnosti. Suprotno tome, u Norveškoj se smatra da CSR nije važan element u ukupnoj procjeni organizacijske aktivnosti (Bergen, 2008). U Hong Kongu je relativno nevažan CSR za pojedince koji traže posao, u usporedbi s plaćom i drugim tradicionalnim atributima posla poput radnog mjesta. Za indijske tražitelje posla, CSR dolazi kao posljednji na listi faktora organizacijske aktivnosti u korist učenja i razvoja, prepoznavanja zaposlenika, društvenog i prijateljskog okruženja, kompenzacijskih paketa, vrijednosti saradnje i uzbudljivog radnog okruženje (Ramasamy *et al.*, 2008). Treba imati na umu da se organizacije s velikom ekonomskom snagom smatraju najatraktivnijim, slijede oni koji djeluju u skladu s etičkim vrijednostima i na kraju one koje obraćaju pažnju na svoje diskrecijske odgovornosti. Dosljedno, posao i proizvod povezan s CSR aktivnostima privlačniji je ljudskim resursima od diskrecijskih aktivnosti (Joo *et al.*, 2016). Maharjan i Kautish (2020) su proveli istraživanje s ciljem analiziranja jesu li dimenzije CSR- povezane s percipiranom organizacijskom atraktivnošću među zaposlenicima. Istraživanje je pokazalo relevantan efekat četiri važne dimenzije CSR-a na percipiranu atraktivnost. Menadžment organizacije promovira proces socijalizacije novog člana kroz stvaranje organizacijske atraktivnosti. Rezultati istraživanja pokazuju značajnu povezanost među dvije varijable ekonomske odgovornosti i atraktivnosti. To se uglavnom odražava na zaposlenike koji postaju svjesniji da profitiraju u smislu poticaja i dodatnih pogodnosti zajedno s povećanjem dobrobiti za poslovanje. Studija također otkriva značajan odnos između pravne odgovornosti i organizacijske atraktivnosti i pokazuje da su zaposlenici vrlo osjetljivi na spolnu



diskriminaciju, dječji rad, rasnu diskriminaciju, jednake mogućnosti zapošljavanja i diskriminacija manjinskih skupina u organizaciji u kojoj rade ili žele raditi. Zaposlenike privlače one organizacije koje su pozitivne prema svim pravnim odgovornostima i čine okolinu dovoljno prikladnom za obavljanje individualnih ili grupnih zadataka.

### **3.3. Uticaj korporativne društvene odgovornosti na organizacijsku privrženost zaposlenika**

Privrženost zaposlenika se može posmatrati kao trodimenzionalni konstrukt: afektivna, kontinuirana i normativna privrženost zaposlenika. Afektivna privrženost označava emocionalnu privrženost, kontinuirana se povezuje sa percipiranim troškom povezanim s napuštanjem organizacije i normativna se odnosi na percipiranu obvezu da se ostane u organizaciji. CSR može poboljšati organizacijsku identifikaciju, što će zauzvrat poboljšati organizacijski predanost. Organizacijska predanost povezana je s pozitivnim ishodima ponašanja poput smanjenja fluktuacije radne snage i zadovoljstva zaposlenika (De Silva i De Silva, 2019). Studija (Weerasekara i Ajward, 2020) je analizirala uticaj CSR-a na predanost zaposlenika. Autori su potvrdili da postoji pozitivan odnos između CSR aktivnosti i predanosti zaposlenika. Zaposlenici stiču pozitivnu percepciju o svojoj organizaciji kada je njihova organizacija uključena u CSR aktivnosti, tj. što su organizacije više angažovane u aktivnostima CSR-a, veći je nivo predanosti zaposlenika. To sugerise da organizacije koje prihvaćaju CSR aktivnosti usmjerene na unutarnje i vanjske učesnike kao dio svoje strategije uspješnije stiču predanost svojih zaposlenika. Studije koje se bave analizom CSR aktivnosti mogu se grupno podjeliti na one koje analiziraju uticaj CSR-a na sadašnje i na buduće zaposlenike neke organizacije. Dobra reputacija u odnosu na CSR aktivnosti mogla bi privući pozitivnu pažnju i od sadašnjih i od budućih zaposlenika (Turban i Greening, 1997). Za potencijalne zaposlenike CSR aktivnosti mogu povećati sliku organizacije u glavama takvih zaposlenika. Nadalje CSR utiče i na trenutne stavove i ponašanja zaposlenika i to na više načina koji se mogu sumirati na sljedeći način: povećano zadovoljstvo poslom, povećana motivacija, povećana namjera da ostanu da rade u toj organizaciji, poboljšani radni angažman, povećana organizacijska predanost itd. U studiji o atraktivnosti komercijalnih banki u Jordanu, Zaid i Al-Manasra (2013) su pokazali da dimenzije korporativne društvene odgovornosti (prema kupcima i zaposlenima) direktno utiču na organizacijsku atraktivnost. Studija (Story, 2019) je posmatrala uticaj percepcije vanjskih i unutrašnjih CSR aktivnosti na individualne performanse uz medijacijske varijable zadovoljstvo poslom i afektivna predanost. Prema rezultatima studije vanjske CSR aktivnosti direktno utiču na performanse zaposlenika, afektivnu predanost i zadovoljstvom poslom. Uticaj vanjskih CSR aktivnosti je djelomično posredovan zadovoljstvom poslom, a nije posredovan afektivnom predanosti. Što se tiče internog CSR-a, postoji korelacija posredovana afektivnom predanosti i zadovoljstvo poslom. Međutim, direktna veza internog CSR-a sa performansama nije potvrđena. Zadovoljstvo poslom je posredovalo u odnosu između internog CSR-a i performansi zaposlenika. Prema provedenom istraživanju zaposlenici prepoznaju koliko su CSR prakse važne i relevantne i identificiraju se s njihovim organizacijama. Zapravo, CSR

može biti izvor ponosa za zaposlenike. Zbog nepostojanja direktne veze između CSR-a i performansi zaključuje se da pojedinci mogu cijeniti ove prakse ali se ne osjećaju motivisanim za povećanje performansi. Na osnovu rezultata ove studije može se smatrati da vanjske CSR prakse djeluje kao motivator, a interne se potencijalno vide kao zadovoljavatelji, neophodni, ali ne i ključni za ulaganje dodatnih napora zaposlenika. Iako CSR u cjelini čini zaposlenike predanijim svojim organizacijama, zaposlenici smatraju da je ta vezanost jača kada organizacije ulažu u njih naspram vanjskih učesnika. Predanost ima relativno mali direktni uticaj na performanse u većini slučajeva (Mathieu i Zajac, 1990). Predanost menadžerima predviđa veće poboljšanje performansi od predanosti organizaciji (Becker *et al.*, 1996), ali iako predanost poslu povećava performanse, predanost odjelu i organizaciji se ne povećava (Schoemmel i Jønsson, 2014). Važna implikacija modela opisanog u studiji (Hamid i Zubair, 2016) je da organizacije mogu stvoriti privrženu radnu snagu kroz pozitivne organizacijske aktivnosti. U ranijim studija pozitivno organizacijsko djelovanje je klasificirano u smislu percipirane organizacijske podrške (engl. *Perceived Organizational Support*, skraćeno POS) ili organizacijske pravde. Dok se percepcije POS-a i pravednosti stvaraju ako je zaposlenik direktni korisnik organizacijskog djelovanja, percepcije CSR-a ne zahtijevaju da zaposlenik bude direktni korisnik. Zapravo, u većini situacija zaposlenik je samo svjedok CSR-a kojeg organizacija provodi. Model ima značajne implikacije na CSR strategije organizacija. Jasno je da organizacija ne može ispuniti CSR očekivanja svih interesnih grupa. Organizacije danas mnogo ulažu u CSR inicijative s različitim ciljevima. Model jasno sugerira da zaposlenici koji svoju organizaciju smatraju društveno odgovornom reaguju većom predanošću. U međunarodnim kompanijama u Mijanmaru, sve tri dimenzije društveno odgovornog poslovanja (odgovornost prema zaposlenicima, kupcima i vlasti) pozitivno utiču na privrženost zaposlenika organizaciji (Maung i Chotyaputta, 2018).

### **3.4. Uticaj korporativne društvene odgovornosti na zadovoljstvo poslom zaposlenika**

U istraživanju provedenom u Kini s ciljem ispitivanja efekata prakse CSR-a na stavove i ponašanja zaposlenika potvrđeno je da percepcija zaposlenika o praksi CSR-a ima pozitivan uticaj na menadžersko opredjeljenje i menadžersko građansko ponašanje. Administrativna obaveza u konačnici posreduje odnos samo kroz menadžersko građansko ponašanje, dok administrativno građansko ponašanje djelomično posreduje u odnosu između praksi CSR-a i organizacijske uspješnosti (Yu, 2014). Insajderi velikih kompanija, kao što su menadžeri, svoju tajnu prednost baziraju na prekomjernoj društvenoj odgovornosti organizacije i koriste je kako bi unaprijedili svoj status među visokokvalitetnim građanima. Postoji značajan broj analiza o odnosu između društveno odgovornog ponašanja i zadovoljstva poslom u razdoblju od 1999 godine do 2007 godine, a urađeno je na 850 američkih kompanija (Smith, 2010). Različiti rezultati ukazuju na važan odnos između korporativnog ponašanja i zadovoljstva poslom, pri čemu veliki broj studija smatra da postoji snažna povezanost između stvaranja prihoda i društvene odgovornosti. Stvaranje prihoda nužno je za širenje posla, dok je društvena odgovornost nužna dužnost koja se mora fokusirati na pozadinu svojih dioničara

za održavanje socijalne pravde. Najčešće korištena definicija zadovoljstva poslom u naučnim istraživanjima je "ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz ocjene nečijeg posla ili radnog iskustva". Zadovoljstvo poslom može se smatrati „pozitivnom (ili negativnom) procjenom čovjeka o svom poslu ili poslovnoj situaciji. Emocije su neraskidivo povezano s takvim procjenama, pa zadovoljstvo poslom uključuje i emocije i stav prema procjenama posla (Saari i Judge, 2004). Na zadovoljstvo poslom mogu uticati radnje kompanija, uključujući one koje se odnose na CSR (Bauman i Skitka, 2016). Radnje organizacije u korist dioničara mogu dovesti do pozitivnih emocija među zaposlenicima, kao što su ponos, entuzijazam, zadovoljstvo, i ispunjenje. Nasuprot tome, akcije koje imaju negativan uticaj na interesne grupe mogu dovesti do negativnih emocija među zaposlenicima, uključujući neugodu, ljutnju i strah (Barakat i Isabella, 2016). Organizacije s visokim nivom CSR-a će vjerojatnije privući visokokvalificirane zaposlenike, izbjegavati visoke stope fluktuacije i podržavati predanosti i motivacije zaposlenika. Stoga se očekuje da će kompanije koje su više predane pitanjima CSR-a vjerojatnije izazvati pozitivne procjene zaposlenika o vlastitom poslu ili radnoj situaciji. U bolnicama, aktivnosti CSR-a jako malo utiču na zadovoljstvu poslom (Omer, 2018). Neki od menadžera smatraju da program društvene odgovornosti ima efekat na marketing.

### **3.5. Ostali efekti/benefiti korporativne društvene odgovornosti**

U ovoj sekciji detaljnije su opisani identificirani benefiti CSR-a među kojima su kreiranje korporativne prednosti, brendiranje poslodavca, primanja pojedinca i izgradnja reputacije organizacije.

#### **3.5.1. Kreiranje korporativne prednosti**

Paralelno s razvojem CSR-a, naučnici su proučavali vrste konkurentske prednosti koje organizacije mogu steći kada pokazujući dobre korporativne društvene performanse (Ahmed *et al.*, 2017). Brojni istraživači povezuju CSR s različitim oblicima konkurentne prednosti. U pokušaju klasificiranja vrsta konkurentske prednosti dobijene kroz CSR, Weber (2008) je istaknuo pet glavnih kategorija. Te kategorije su: imidž i ugled kompanije, ušteda troškova, smanjenje rizika povezanih s CSR-om ili upravljanjem, povećanje prihoda od veće prodaje i tržišnog udjela, motivacija ljudi, zadržavanje i privlačenje resursa. Dobar korporativni imidž i reputacija, smanjenje poslovnog rizika, povećanje prihoda od prodaje i tržišnog udjela, povećanje dobre volje kupca i povećanja troškova konkurenta svrstani su u vanjske CSR faktore koji doprinose održavanju i kreiranju konkurentske prednosti. S druge strane učenje, stav na radnom mjestu, motivacija zaposlenika, moral zaposlenika, predanost, povjerenje, lojalnost/zadržavanje zaposlenika, ponašanje organizacijskog građanstva i privlačenje kvalitetnih zaposlenika svrstavaju se u interne faktore koji doprinose održavanju i kreiranju konkurentske prednosti (Ahmed *et al.*, 2017).

### 3.5.2. Brendiranje poslodavca

Koncept koji je usko povezan s pojmom organizacijske atraktivnosti je brendiranje poslodavca (Berthon *et al.*, 2005). Obično su aktivnosti brendiranja usmjerene na izgradnju brenda proizvoda i/ili usluga. Primjena načela brendiranja u području upravljanja ljudskim potencijalima naziva se brendiranje poslodavaca. Brendiranje poslodavca se definiše kao nastojanje organizacije da komunicira, svojim sadašnjim i potencijalnim zaposlenicima, jedinstveno i osebujno, sve aspekte svoje ponude zapošljavanja, što ga čini izvrsnim mjestom za rad (Backhaus i Tikoo, 2004). Brendiranje poslodavca se temelji na uvjerenju da će njegovi rezultati kompaniji osigurati konkurentnost visokog nivoa (Arachchige i Robertson, 2013).

### 3.5.3. Primanja pojedinca

Primanja pojedinca definišu se kao tok novca primljen od rada u obliku plate ili dodatka na platu, ili u obliku kapitala od interesa, na primjer zemlju za najam (Ahmed *et al.*, 2017). U većini zemalja plaća/naknada je glavni izvor prihoda za većinu radnog stanovništva. Naknade i beneficije (nenovčane naknade) i CSR aktivnosti, su dvije dimenzije organizacijske atraktivnosti. Pojedinci sa orijentacijom na ekonomski CSR smatrat će posao atraktivnim kada imaju visoka primanja ne ulazeći u etičke vrijednosti (Ray, 2006). Njihove su preferencije u suprotnosti s društveno orijentisanim pojedincima koji CSR doživljavaju kao neizostavan etički uslov za kompaniju koja je atraktivna. Istraživanja smatraju da CSR utiče i na dobre finansijske performanse kompanije, smanjenje troškova kompanije, usmenu predaju i zadržavanje kupaca i zaposlenika.

### 3.5.4. Izgradnja reputacije organizacije

CSR može legitimirati poslovne aktivnosti i povećati prestiž "odgovornog" djelovanja organizacije i njihovih proizvoda, te na taj način pospješiti njihove finansijske performanse kroz poboljšanje i ugled. Ugled je prestiž kompanije gledano izvana (Schwalbach, 2000). Korporacijski ugled se tretira kao nematerijalna imovina na nivou kompanije (Fombrun, 1996). Pozitivna reputacija može pružiti konkurentsku prednost i omogućiti kompanijama da naplaćuju premijum cijene jer pozitivno utiču na kupovne namjere kupaca. Nadalje, kompanije s jačom reputaciju zbog CSR aktivnosti pokazuju nešto veće omjere cijene i zarade. Za postizanje lojalnosti kupaca kvaliteta komunikacije o CSR-u postaje ključna. Što je otvorenija komunikacija o CSR-u, to je bolji ugled organizacije (Heyder i Theuvsen, 2012). Transparentnost i održivost postaju sve važniji za institucionalne investitore. Rezultati istraživanja pokazuju da CSR utiče i na dobre finansijske performanse kompanije, smanjenje troškova kompanije, usmenu predaju i zadržavanje kupaca, zadržavanje zaposlenika (Ahmed *et al.*, 2017).

## **4. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST MEĐUNARODNIH KOMPANIJA U BIH**

U ovom poglavlju je opisana korporativna društvena odgovornost međunarodnih kompanija, od uvođenja ovog fenomena u poslovne subjekte do najznačajnijih faktora odnosno determinanti korporativne društvene odgovornosti međunarodnih kompanija. Analizirat će se i karakteristike i prakse korporativne društvene odgovornosti međunarodnih kompanija u BiH. Posebna pažnja, će se posvetiti upravljanju korporativnom društvenom odgovornošću u međunarodnim kompanija, te identificiranju efekata korporativne društvene odgovornosti međunarodnih kompanija.

### **4.1. Uvođenje korporativne društvene odgovornosti u međunarodnim kompanijama**

Sposobnosti kompanija da odgovore na regulatorne pritiske koje nameće CSR postaju sve važniji faktor u procesu održavanja njihove globalne konkurentnosti. Razlog je što kompanije moraju slijediti međunarodna pravila o CSR-u kako bi dobila prilike da posluju na međunarodnom tržištu. CSR u zemljama u razvoju uglavnom prakticiraju velike nacionalne i multinacionalne kompanije, posebno one s priznatim međunarodnim brendovima. Kompanije mogu doći u iskušenje da zaobiđu zakone (uključujući i međunarodne investitore) na način da se pozicioniraju u područjima sa slabijim upravljanjem, a mogu se odlučiti uagati u CSR koji je prilagođen njihovoj agendi odnosa, a ne nacionalnim razvojnim prioritetima (Newell i Frynas, 2007; Blowfield i Frynas, 2005). Međutim, ako su CSR aktivnosti bile zasnovane na lokalnim razvojnim prioritetima i usklađene s vladinim i civilnim društvenim naporima mogu proizvesti važne koristi u društvima u kojima djeluju. Ako je CSR usvojen kao pristup međunarodnom razvoju potrebno je pronaći odgovore na jedno temeljno pitanje: kome, osim kompaniji, koriste CSR aktivnosti u razvoju zemlje, kako i zašto? (Newell i Frynas 2007). Važnost lojalnosti u CSR-u može se objasniti kroz ogromnu popularnost ekološke i društvene certifikacije kao što su ISO standardi i međunarodne CSR inicijative, kao što su Globalni kompakt Ujedinjenih Nacija (engl. *UN Global Compact*, skraćeno UNGC) i Globalna inicijativa za izvještavanje (engl. *Global Reporting Initiative*, skraćeno GRI) (Conroy, 2007; EU, 2013). Ovakve inicijative su kritikovane jer predstavljaju samo minimalne standarde. Međunarodni standardi rada se odnose na ona radna načela, norme, konvencije i preporuke koje ne zavise o nacionalnim okolnostima, a namijenjeni su univerzalnoj primjeni. Ovi standardi pokrivaju pitanja iz područja: zapošljavanja, rada, socijalne sigurnosti, ljudskih prava i socijalne politike (ILO, 2013). Radni standardi su višedimenzionalni i mogu se razlikovati od zemlje do zemlje u zavisnosti od nacionalnosti institucije, ekonomskih interesa, nivoa dohotka, stepena razvoja, otvorenosti trgovini i ekonomskim, društvenim, političkim i kulturnim uslovima (Brown *et al.*, 1998; Busse, 2003). Studija (Tsogas, 1999) daje pregled glavnih argumenata za međunarodnu regulativu standarda rada. Studija analizira međunarodne organizacije, kao što je Međunarodna organizacija rada (engl. *International Labour Standards*, skraćeno ILO), u postavljanju međunarodnih standarda rada kroz socijalne

klauzule u trgovačkim sporazumima. Ova studija također zagovara primjenjivost radnih standarda u trgovačkim sporazumima. Uključivanje elemenata radnih standarda u trgovačke sporazume, kao što su Opći sistemi preferencija Europske unije i Sjedinjenih Država (engl. *European Union and the United States Generalised Systems of Preferences*, skraćeno GSP) daje primjere inicijativa na bilateralnom nivou. Prema studiji (Koleva *et al.*, 2014), tokom posljednjih desetljeća, međunarodna geneza CSR-a je prošla kroz tri glavne faze začeca koje odgovaraju specifičnim ekonomskim, geopolitičkim i kulturnim kontekstima. Prva faza, koja je započela u Sjedinjenim Državama tokom 1950-ih, i ostala je uticajna diljem američkog kontinenta, iznjedrila je pristup poslovne etike koji naglašava ličnu etiku menadžera kao glavnog pokretača CSR-a. Druga se pojavila u istoj zemlji 1970-ih i postala istaknuta diljem svijeta jer je postavila osnovu za novi akademski pristup pod nazivom Društvena pitanja u menadžmentu, koji posmatra odgovornost prema učesnicima koja bi trebala služiti ekonomskoj uspješnosti organizacije. Zadnja koncepcija je tek nedavno izašla na vidjelo, naročito u Europi, i tijesno je povezana s idejom održivog razvoja kao sveobuhvatnog političkog cilja, uključenog u Lisabonsku strategiju za rast i radna mjesta i održivu EU Strategiju razvoja. Europska komisija smatra da kroz CSR aktivnosti, organizacije mogu značajno doprinijeti ugovornim ciljevima Europske unije o održivom razvoju. Ekonomije u nastajanju s bliskim vezama u Europi, također su bili pod uticajem ovog trenda i kreirali svoje nacрте zakonodavstva u istom smjeru. Održivi razvoj kao referentni okvir je na međunarodnom nivou priznat od Izvješća Brundtland-ove komisije iz 1987. Referentni okvir je definisan kao razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjosti bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje vlastite potrebe. Održivost znači očuvanje blagostanja pojedinca (mjereno korisnošću, prihodom ili potrošnjom) u vremenu. U međunarodnom poslovanju CSR-u se pridaje malo pažnje (Doh *et al.*, 2010). Najrelevantniji pojam koji su identificirali autori ovakvih studija je interakcija između organizacija i vlade. Kolk i Van Tulder (2010), smatraju da su održivi razvoj i CSR tek u počecima studiranja kao relevantni koncepti proučavanja u glavnim časopisima o menadžmentu općenito, a posebno u publikacijama Međunarodnog poslovanja. Razumijevanje odnosa velikih multinacionalnih kompanija sa CSR aktivnostima i pritiskom oko izvođenja istih je identificiran kao "veliki izazov" (Buckley *et al.*, 2004). Nešto kasnije studija (Eteokleous *et al.*, 2016) je otkrila da se značajna pažnja posvećuje temama CSR-a u međunarodnoj marketinškoj literaturi. Istraživanje CSR-a i međunarodnih organizacija se uglavnom fokusiralo na multinacionalne kompanije (Hah i Freeman, 2014). Pri tome se dosta studija bavilo proučavanjem dileme između usvajanja globalne i/ili lokalne strategije CSR-a (Jamali, 2008), ili putu organizacije od pridržavanja lokalnih institucionalnih uslova do implementacije globalnih načela CSR-a. Jedan od izazova za ovo područje je definisanje CSR-a, jer multinacionalne kompanije djeluju u različitim društvenim, kulturnim, političkim i ekonomskim područjima diljem svijeta (Rodriguez *et al.*, 2006). Internacionalizacija je izazovan pothvat za mala i srednja poduzeća jer, općenito, tim organizacijama nedostaju financijski i ljudski resursi, poznavanje stranog tržišta i međunarodne menadžerske vještine. Nije im lako uskladiti svoje prakse CSR-a sa standardima u zemlji domaćinu, jer to zahtijeva financijske i ljudske resurse kao i modifikaciju internih procesa kompanije. Ipak, CSR je

neophodan za ulazak na određena strana tržišta i može doprinjeti održavanju konkurentske prednosti za male i srednje organizacije sa snažnom politikom CSR-a. Zahtjevi CSR-a ponekad mogu biti izuzetno strogi, što udaljava male i srednje kompanije od ulaska na određena tržišta.

#### **4.2. Faktori/determinante društvene odgovornosti međunarodnih kompanija**

U studiji (Chih *et al.*, 2009) pokazano je da finansijske performanse međunarodnih kompanije nisu značajno povezane sa njihovim CSR aktivnostima. Nadalje, nije podržana tvrdnja Campbell-a (2007) da prisustvo veće konkurencije motiviše kompanije da djeluju na društveno odgovornije načine kako bi poboljšale svoje konkurentske prednosti. Nadalje studija je potvrdila da kompanije u zemljama s jačim mjerama implementacije zakona uključuju više CSR aktivnosti u svoje poslovne aktivnosti. Zanimljivo je da se kompanije u zemljama s jačim pravima ulagača manje bave CSR aktivnostima. Ostale determinante međunarodnih kompanija, zavise od industrije u kojoj posluje organizacija. Potvrđeno je da samoregulacija u bankarskoj industriji ima značajan pozitivan uticaj na CSR. Banke, koje usvajaju ili *Ekvator* ili *Wolfsberg Principles* principe poslovanja, će najvjerojatnije biti atraktivna investicija za društveno odgovorne investitore, budući da će ovakvi principi zahtijevati društveno odgovorno djelovanje i uključivanje u dobre prakse upravljanja okolinom. U zemljama s većom kooperativnošću, boljim odnosima između poslodavaca i zaposlenika, kvalitetnijim školama menadžmenta i boljim makroekonomskim okruženjem banke će biti usmjerene na CSR (Chih *et al.*, 2009). Ključ za osmišljavanje i sprovođenje CSR-a u međunarodnom poslovanju organizacije je vještina dogovaranja i organizovanja aktivnosti sa interesnim grupama (Schouten i Remmé, 2006). Kada se kompanija uključuje u CSR aktivnosti i početnik je na ovom polju, onda je prva tačka učenja stvaranje vlastitog jezika za CSR, pri čemu taj jezik treba da ima smisla za interesne grupe. Ovakav način uvođenja CSR-a omogućava i bolju internacionalizaciju CSR aktivnosti. Druga tačka učenja je slušanje lokalnih interesnih skupina. Naime, informacije iz lokalnih izvora omogućavaju prevladavanje brojnih izazova povezanih sa provođenjem CSR aktivnosti. Ove informacije su ujedno i bazen znanja za identificiranje CSR aktivnosti koje se mogu uspješno sprovesti. Proces stvaranja smislenih CSR aktivnosti i sposobnost optimizacije ne samo da poboljšava efikasnost angažmana interesnih grupa, nego pomaže i pri odabiru pravih ljudi koji će voditi angažman interesnih grupa. Treća tačka učenja uključuje izgradnju sposobnosti prepoznavanja pravog vremena za djelovanje i izgradnju niza koraka koje treba provesti. U smislu institucionalizacije ovih kompetencija, CSR aktivnosti treba smjestiti što je više moguće unutar osnovnih poslovnih procesa. Studija (Čolović i Henneron, 2022) je potvrdila da je privrženost zaposlenika organizaciji povezana sa CSR-om u lokalnim kompanijama, ali i da je odnos između internacionalizacije i CSR-a dosta složeniji. Naime, kako se internacionaliziraju, male i srednje kompanije se suočavaju s zahtjevima za usklađenost s raznim pravilima i propisima u vezi sa CSR-om i poslovnom etikom.

### **4.3. Ulazak međunarodnih kompanija na bh. tržište**

Jedan od načina za ulazak međunarodnih kompanija na bh. tržište je sklapanje sporazuma o licencama za prenos znanja i tehnologija. Sporazumi o licencama za prenos znanja i tehnologija dijelom su se transformirali u međunarodna partnerstva. Zahvaljujući tim partnerstvima i ugovorima o licenci, prenos znanja, tehnologija i novih informacija transformiraju se u dugoročnu saradnju. Primjer ovakvog ulaska na bh. tržište je grupacija Koç. Koç, najveća grupacija u Turskoj ako se posmatra po prometu, izvoznim aktivnostima, udjelu na Istanbulskoj burzi i kreiranim mogućnostima za zapošljavanje. Iz globalne perspektive, Koç Holding je jedina turska firma uvrštena među 500 najvećih svjetskih kompanija. Danas ovakva kompanija posluje i na našoj teritoriji. Pojedine međunarodne kompanije ušle su na bh. tržište trudom pojedinaca iz društva. Ovi pojedinci ili grupe pojedinaca prikupljaju podatke po različitim ustanovama, terenima, opštinama, postepeno stvaraju poslovni scenario koji naposljetku prezentiraju nekoj međunarodnoj kompaniji. Takav primjer je dolazak kompanije Shell u Bosnu i Hercegovinu. Još jedan od načina ulaska je kroz direktna strana ulaganja. Ovakav način je jako popularan i najčešći. U 2022. godini, prema podacima Centralne banke BiH (CBBiH), prihod od direktnih stranih ulaganja (FDI) u Bosni i Hercegovini (BiH) iznosio 1.440,3 miliona KM. FDI su u prethodnoj godini porasla za 27,5%, s najvećim iznosom od 2007. Službeni podaci o direktnim stranim ulaganjima u Bosnu i Hercegovinu za 2023. godinu očekuju se u oktobru ove godine. Prema prvim preliminarnim podacima Centralne Banke platni bilans BiH za razdoblje januar – decembar 2023. iznosi 1.7 milijardi KM, što je povećanje od 15,8% u odnosu na 2022. godinu. Za detaljnije analize svakako je potrebno pričekati službene podatke o stanju i tok direktnih stranih ulaganja. S obzirom da se podaci u platnoj bilansi i pripadajuće statistike prikupljaju na temelju različitih metodologija, iznosi nisu identični, ali svakako mogu potvrditi trend rasta ili pada u odnosu na prethodnu godinu.

### **4.4. Karakteristike i analiza poslovne prakse međunarodnih kompanija u BiH**

Kod određenog broja zemalja postoji jasna povezanost između međunarodnih kompanija, direktnih stranih ulaganja i porasta produktivnosti, konkurentnosti i tehnološke razvijenosti, dok kod nekih drugih takva povezanost nije jasno vidljiva. Direktna strana ulaganja mogu pomoći zemljama u razvoju, kakva je i BiH. Jasno je da kako bi maksimizirala efekte stranih ulaganja, BiH mora osnažiti vlastitu ekonomiju, uključujući infrastrukturu, pravnu i zakonsku regulativu i pojačati nivo konkurentnosti na lokalnim tržištima. Ulaganje međunarodnih kompanija u BiH otvara nove horizonte za strateški i ekonomski razvoj tih kompanija. Smatra se da je generalno glavni razlog širenja međunarodnih kompanija u zemlje u razvoju zapravo velika ušteda u troškovima proizvodnje, što s druge strane dovodi do povećanja prihoda. Međunarodne kompanije u BiH ostvaruju mogućnosti dodatne zarade putem lako prilagodljivih državnih regulacija, jeftinijih, transportnih, komunikacijskih i infrastrukturnih troškova. Najveći motiovator međunarodnih kompanija za ulaganja u BiH je zapravo daleko jeftinija radna snaga nego u matičnim državama, te proizvodne sirovine. Kompanija Virgin Pulse Bosnia je primjer međunarodne organizacije koja ostvaruje



milionske prihode u BiH. To su rekordni prihodi i rastu iz dana u dan. Uz to, broj zaposlenih je dostigao ciftu od 560 zaposlenika. Ova međunarodna kompanija je izabrana za najpoželjnijeg poslodavca u Bosni i Hercegovini u IT sektoru. Agencija za promociju stranih investicija proglasila je Virgin Pulse jednim od najznačajnijih stranih investitora u BiH u 2021 godini. Neke međunarodne kompanije ne otvaraju podružnice u BiH ali preprodaju svoje proizvode preko vodećih distributera u BiH (kao što je Orbico grupa) koji obuhvataju širok asortiman, od proizvoda za njegu i ljepotu, preko prehrambenih i neprehrambenih proizvoda, tehničkih i električnih uređaja do farmaceutskih proizvoda, igračaka, tekstila, cigareta, kao i motornih ulja. Takav obiman i raznolik asortiman brendova i proizvoda zahtijeva visok stepen fleksibilnosti, otvorenost prema stalnim promjenama, fleksibilnu i prilagodljivu organizaciju te ulaganja u razvoj ljudi i brendova.

#### **4.5. Praksa korporativne društvene odgovornosti međunarodnih kompanija u BiH**

Jako malo studija ispitalo je CSR aktivnosti domaćih ili internacionalnih kompanija u BiH. Predominantni rezultati pokazuju da se u BiH CSR aktivnosti uglavnom posmatraju kao filantropske, donacijske, one koje se koriste radi dobro definirane strategije zapošljavanja i one koje uokviravaju poslovanje unutar zakonskih normi (Ćatić-Kajtažović, 2011). S druge strane, većina potrošača ne percipira kompanije u BiH kao društveno odgovorne (Mešanović, 2005). Zaposlenici u BiH imaju pozitivan stav prema društvenoj odgovornosti (Prutina & Šehić, 2016). U studiji koja je obuhvatila predstavnike organizacija i studenata, zaključeno je da je opća percepcija CSR-a u BiH povezana sa ponašanjem koje ne ugrožava učesnike kompanija (Babić-Hodović *et al.*, 2008). Čak 58% kompanija u BiH prezentuje svoje CSR aktivnosti javno (BH Telecom, 2016). Važno je napomenuti da u BiH ne postoji institucionalni mehanizam za razvoj CSR-a. Ipak, uspostavljena je mreža koja okuplja 72 predstavnika lokalnih organizacija i organizacija civilnog društva, s jasnom misijom promovisanja CSR aktivnosti. Osim toga, postoji niz drugih inicijativa usmjerenih na razvoj i unapređenje CSR-a u BiH. U BiH potrošači su rangirali dimenzije odgovornosti iz Carroll-ove piramide CSR-a na sljedeći način: 1. flantropska, 2. etička, 3. pravna, 4. ekonomska (Ćatić-Kajtažović i Šumar, 2020).

#### **4.6. Upravljanje korporativnom društvenom odgovornošću međunarodnih kompanija**

CSR aktivnosti se upravlja kroz audite i razne sisteme upravljanja kao što su ISO 9000:2000, 14001: 2004 i AFS 2001:1 certifikat. ISO 9000:2000 je tehnička norma stvorena da osigura kvalitet i povećanu sigurnost. Određuje zahtjeve za sistem upravljanja kvalitetom gdje organizacija:

1. mora pokazati svoju sposobnost dosljednog pružanja proizvoda koji zadovoljava potrebe i želje kupca i primjenjive regulatorne zahtjeve, i

2. ima za cilj povećati zadovoljstvo korisnika efikasnom primjenom sistema, uključujući procese za stalno poboljšanje sistema i osiguranje usklađenosti s zahtjevima kupaca i primjenjivim regulatornim zahtjevima.

ISO 14001:2004 je standard koji pomaže kompanijama i organizacijama da provedu efikasan i strukturiran rad na zaštiti okoline putem dokumentiranih i certificiranih sistema upravljanja okolinom. ISO 14001:2004 specificira zahtjeve za sistem upravljanja okolinom koji omogućava organizaciji da razvije i provede politiku i ciljeve koja uzima u obzir zakonske i druge zahtjeve koje organizacija želi da poštuje. Ovaj standard primjenjiv je na svaku organizaciju koja želi uspostaviti, implementirati, održavati i poboljšati sistem upravljanja okolinom, kako bi se osigurala usklađenost s navedenim ekološkim politikama. AFS 2001:1 je certifikat koji analizira i prati CSR aktivnosti na način da se spriječe bolesti i nesreće i kreiraju uslovi za zadovoljavajuće radno okruženje. Zbog poteškoća u definisanju CSR-a u multinacionalnom kontekstu, upravljanje CSR-om od strane globalnih multinacionalnih kompanija treba objasniti kulturološkim razlikama i različitim tumačenjima šta je prikladno organizacijsko ponašanje (Arthaud-Day, 2005). Dok je istraživanje o CSR ponašanju u multinacionalnim poduzećima nesumnjivo u porastu, razumijevanje kako se CSR zapravo provodi u međunarodnim okvirima je još uvijek ograničen (Lindgreen *et al.*, 2009). To još više vrijedi za CSR u malim i srednjim kompanijama koje posluju međunarodno. CSR i internacionalne poslovne discipline moraju biti dobro integrirane i usklađene, posebno za napredak kompanije. Ovo posebno dolazi do izražaja u slučaju internacionalizacije malih i srednjih organizacija. Naime, male i srednje organizacije, za razliku od velikih, obično imaju ograničene resurse, njima upravlja vlasnik, imaju manje formalne procedure i snažno su ugrađene u svoje lokalne zajednice (Fassin, 2009). Te razlike utiču i na društveno odgovorne prakse koje usvajaju male i srednje kompanije. Istraživanje je pokazalo da je primarna briga većine malih i srednjih kompanija osigurati svoje lokalne operacije. Većina njihovih CSR politika je intuitivna, neformalna i neobjavljena (Nielsen i Thomson, 2009).

#### **4.7. Efekti/benefiti korporativne društvene odgovornosti međunarodnih kompanija**

Benefiti CSR-a u međunarodnim kompanijama su poboljšani imidž brenda i ugled brenda a isti se smatraju jako važnim u održavanju i privlačenju novih kupaca i zaposlenika. Brend međunarodne kompanije je njihova najvrijednija imovina. Korporativna reputacija i imidž brenda u današnjem konkurentskom svijetu postali su jako osjetljivi (Smith, 2003). Imati dobar imidž i ugled puno je važnije u zemljama s vrlo visokim stepenom obrazovanja. Međunarodne kompanije mogu ojačati tržišnu poziciju i osnažiti kompaniju, povećanjem imidža i ugleda čime će povećati financijske performanse organizacije kroz poboljšanu prodaju (Moir, 2001). Povećana prodaja se neće postići prodajom proizvoda po niskoj cijeni, već proizvodima koji su proizvedeni na način na koji nije nanosena šteta društvu, njegovim resursima ili njegovim ljudima. CSR aktivnosti pomažu internacionalnim kompanijama da razviju bolje odnose s dioničarima. Kompanije koje se bave CSR aktivnostima sposobne su izgraditi povjerenje i lojalnost među dioničarima. Ako su kompanije transparentne u pogledu

aktivnosti koje provode za dobrobit zajednice, mogu bolje razumjeti percepciju dioničara i pitanja koja mogu uticati na njihovo poslovanje. Ove informacije pomažu kompanijama u definisanju prioriteta i osiguravaju da su poslovne prakse usklađene s etičkim standardima. Današnji potrošači postali su osjetljiviji na efekat CSR-a organizacija od kojih kupuju robu i usluge (Smith i Taylor, 2002). Još jedna korporativna prednost CSR-a za je to što može potaknuti zapošljavanje i usklađivanje odnosa zaposlenika. CSR aktivnosti pomažu kompanijama da privuku, čuvaju i razvijaju ljudski kapital te poboljšavaju njihove radne performanse. Zaposlenici žele pronaći smisao u svom radu i doprinijeti pozitivnim promjenama i moći odabrati da rade za organizaciju koja ima jake vrijednosti u odnosu na kompanije kojima nedostaju vrijednosti. U današnje vrijeme zaposlenici radije rade za društveno odgovorne organizacije (Smith, 2003). Korporativna korist CSR aktivnosti je rješavanje krize. U vrijeme krize organizacija s dobrim korporativnim imidžom uživa pretpostavku nezavisnosti (Smith i Taylor, 2002). Biti smatran etičnim i odgovornim se smatra prednošću za organizaciju u vrijeme krize. Želja da organizacije poboljšaju upravljanje rizikom je snažan faktor koji motiviše organizaciju za provođenje CSR aktivnosti. Pored opisanih benefita, studije analiziraju i mnoge dugoročne koristi primjene CSR aktivnosti u organizaciji. Mnoge organizacije vjeruju da je u njihovom najboljem interesu biti društveno odgovoran, jer ako one žele imati zdravu klimu u kojoj će funkcionisati u budućnosti, moraju poduzeti radnje koje će osigurati njihovu dugoročnu održivost (Carroll i Šabana, 2010). Ove dugoročne koristi mogu biti i opipljive i nematerijalne. Dugoročne opipljive koristi mogu uključivati smanjene troškova i rizike (Weber, 2008). Uključivanjem u određene CSR aktivnosti kompanije mogu smanjiti njihov utjecaj na okoliš i time smanjiti rizik od budućih troškova zaštite okoliša. Nematerijalne koristi mogu uključivati vrijednost brenda, ugled, te povjerenje i sposobnost za inovacije. Iako ih je teško kvantificirati, nematerijalna dobra mogu igrati ključnu ulogu u stvaranju vrijednosti (White, 2006). CSR može pomoći organizacijama u postizanju dugoročne održivosti stvaranja kapitala u smislu finansijskih, ljudskih i prirodnih resursa. Ovo također može dovesti do dugoročnog stvaranja bogatstva. Istraživanje (Lu *et al.*, 2015) je posmatralo trendove i rezultate otkrivanja CSR-a u međunarodnim građevinskim poslovima. Analiza CSR izvještaja o održivosti u razdoblju od pet godina (2008–2012) urađena je na 50 najboljih međunarodnih građevinskih kompanija i pokazala je da postoji porast CSR-a u ovakvim organizacijama. Nadalje sve se više koriste revizori treće strane za pregled CSR izveštaja kako bi se osigurala vjerodostojnost objavljenih informacija. Istočnoazijske međunarodne građevinske kompanije promovišu ravnotežu između poslovnog i privatnog života, dok sami po sebi podržavaju zasluge marljivog rada u svom sistemu vrijednosti. Studija (Ali *et al.*, 2022) je analizirala odnos CSR-a i reputacija u internacionalnoj organizaciji koja se bavi organskom industrijom. Lideri i top menadžment koji žele poboljšati ugled organizacije i potaknuti organizacijsko građansko ponašanje među zaposlenicima moraju biti sposobni uspostaviti etičku organizacijsku kulturu. Prema rezultatima studije CSR ima značajan direktan efekat na reputaciju organizacije i organizacijsko građansko ponašanje, kao i efekat posredovan organizacijskom kulturom. Indirektni uticaj CSR-a putem klanskih i adhokracijskih kultura pruža bolji uvid u odnos između CSR-a, reputacije i organizacijskog građanskog ponašanja.

Otkriveno je da i kultura klana i adhokracija u potpunosti posreduju u odnosu na reputaciju CSR i djelomično posreduju u odnosu CSR organizacijsko građansko ponašanje.

## **5. ISTRAŽIVANJE DRUŠTVENO ODGOVORNIH AKTIVNOSTI MEĐUNARODNIH KOMPANIJA U BIH**

U ovom poglavlju predstavljeno je istraživanje društveno odgovornih aktivnosti međunarodnih kompanija u BiH, kao i karakteristike istraživačkog procesa, te rezultati istraživanja sprovedeni standardiziranim skalama uz prezentaciju analize testiranja hipoteza.

### **5.1. Karakteristike istraživanja**

Prikupljanje primarnih podataka u okviru empirijskog istraživanja, kojim se nastojalo utvrditi da li društveno odgovorne aktivnosti značajno doprinose izgradnji pozitivnog korporativnog imidža, unapređenju organizacijske atraktivnosti, te poboljšanju stepena organizacijske privrženosti i zadovoljstva poslom zaposlenika u jednoj od međunarodnih kompanija u BiH (na primjeru poslovnog subjekta „dm drogerie markt d.o.o.“). Obavljeno je korištenjem dva strukturirana anketna upitnika koje su ispitanici popunjavali lično ili online. Predmetne anketne upitnike su popunjavali aktivni zaposlenici (N = 101) međunarodne kompanije „dm“ i aktivni kupci proizvoda (N = 200) međunarodnih kompanija u periodu od septembra do decembra 2023. godine. Prilikom anketiranja jedinica uzorka (zaposlenika i kupaca) korišteni su anonimni anketni upitnici, a sve u cilju dobijanja što objektivnijih i iskrenijih stavova/odgovora ispitanika (posljedično relevantnijih rezultata istraživanja). Ispitanici su u prosjeku popunjavali upitnike oko 10 minuta. Upitnik namijenjen aktivnim zaposlenicima međunarodne kompanije „dm“ sastojao se od ukupno 15 pitanja zatvorenog tipa, grupisanih u 7 cjelina. Prva grupa pitanja odnosila se na njihove karakteristike: spol, godine starosti, stepen obrazovanja, bračni status, roditeljski status i broj djece, poziciju u kompaniji, status radnog mjesta, te dužinu radnog staža na trenutnoj poziciji. Druga grupa pitanja odnosila se na društveno odgovornu praksu međunarodne kompanije „dm“: definisanje strategije i redovno sudjelovanje zaposlenika u predmetnim aktivnostima. U slučaju narednih pet cjelina korištene su standardizirane intervalne skale s 5 nivoa slaganja (od 1 ili u potpunosti se ne slažem do 5 ili u potpunosti se slažem) za mjerenje sljedećih istraživačkih varijabli međunarodne kompanije „dm“: korporativna društvena odgovornost (ukupno 17 stavki, uključujući dimenzije odgovornosti prema: kupcima, zaposlenicima, investitorima, okolišu, te društvenoj zajednici) - (Fatma, Rahman, Khan, 2014), korporativni imidž (9 stavki) - (Hsu, 2018), organizacijska atraktivnost (5 stavki) - (Story, Castanheira, Hartig, 2016), organizacijska privrženost zaposlenika (8 stavki) - (Jaros, 2007), te zadovoljstvo poslom zaposlenika (10 stavki) - (Shouksmith, 1989). Uzimajući u obzir da su u prethodnom slučaju korišteni standardizirani instrumenti (skale) koji sadrže 3 ili više stavki, u nastavku je provedena analiza njihove pouzdanosti (Cronbach alfa). Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 4. Pouzdanost skale za mjerenje korporativne društvene odgovornosti (zaposlenici)

Skala	Podskale	Stavke	$\alpha$ po stavkama
<b>Korporativna društvena odgovornost (<math>\alpha = 0.929</math>)</b>	<b>Odgovornost prema kupcima</b>  ( $\alpha = 0.734$ )	Vaša kompanija ima jasno definisanu politiku sigurnosti i povjerljivosti kupaca.	<b>0.926</b>
		Vaša kompanija ima iskren odnos prema kupcima.	<b>0.927</b>
		Vaša kompanija ima jasno uspostavljene procedure za rješavanje žalbi kupaca.	<b>0.927</b>
		Vaša kompanija ulaže napor kako bi ustanovila (identificirala) potrebe kupaca.	<b>0.922</b>
	<b>Odgovornost prema zaposlenicima</b>  ( $\alpha = 0.760$ )	Vaša kompanija nudi zaposlenicima sigurnost na radnom mjestu.	<b>0.925</b>
		Vaša kompanija nudi zaposlenicima dodatnu edukaciju i mogućnost napredovanja..	<b>0.924</b>
		Vaša kompanija korektno tretira zaposlenike.	<b>0.924</b>
	<b>Odgovornost prema investitorima</b>  ( $\alpha = 0.699$ )	Vaša kompanija je orijentisana na dugoročan opstanak i poslovni uspjeh.	<b>0.924</b>
		Vaša kompanija održava strogu kontrolu nad svojim troškovima.	<b>0.926</b>
		Vaša kompanija vodi računa o svojim obavezama prema dioničarima.	<b>0.926</b>
	<b>Odgovornost prema okolišu</b>  ( $\alpha = 0.707$ )	Vaša kompanija vodi računa o potrošnji prirodnih resursa.	<b>0.925</b>
		Vaša kompanija nastoji u što većoj mjeri koristiti obnovljive izvore energije.	<b>0.926</b>
		Vaša kompanija informiše svoje kupce o svojoj ekološkoj praksi.	<b>0.923</b>
	<b>Odgovornost prema društvenoj zajednici</b>  ( $\alpha = 0.820$ )	Vaša kompanija nastoji poboljšati opšte blagostanje društva.	<b>0.922</b>
		Vaša kompanija je sklona društveno odgovornim aktivnostima kao što su pomoć u razvoju umjetnosti, obrazovanja ili kulture.	<b>0.924</b>
		Vaša kompanija izdvaja dio svog budžeta za pomoć ugroženoj populaciji društva.	<b>0.926</b>
		Poslovne aktivnosti vaše kompanije su više društveno nego profitno orijentisane.	<b>0.923</b>

Izvor: Autor rada

Prezentirani rezultati ukazuju da je pouzdanost skale za mjerenje korporativne društvene odgovornosti (u slučaju zaposlenika) zadovoljavajuća ( $\alpha = 0.929 > 0.600$ ). Adekvatne vrijednosti su zabilježene i u slučaju 5 podskala/dimenzija: odgovornost prema kupcima ( $\alpha = 0.734$ ), odgovornost prema zaposlenicima ( $\alpha = 0.760$ ), odgovornost prema investitorima ( $\alpha = 0.699$ ), odgovornost prema okolišu ( $\alpha = 0.707$ ), te odgovornost prema društvenoj zajednici ( $\alpha = 0.820$ ).

Tabela 5. Pouzdanost ostalih mjernih skala (zaposlenici)

Skala	Stavke	$\alpha$ po stavkama
<b>Korporativni imidž</b>  ( $\alpha = 0.903$ )	Imate dobro mišljenje o vašoj kompaniji.	0.896
	Generalno, vaša kompanija ima dobru reputaciju.	0.892
	Vaša kompanija ima visoku reputaciju u maloprodajnoj industriji.	0.895
	Vaša kompanija ima kvalitetnu ponudu (proizvode i usluge).	0.893
	Politika plaćanja vaše kompanije je jednostavna i fleksibilna.	0.893
	Vaša kompanija ima raznovrsnu ponudu proizvoda.	0.893
	Vaša kompanija je veoma poznata.	0.886
	Vaša kompanija nudi kupcima kompletnu uslugu.	0.893
	Ukupni imidž vaše kompanije je veoma dobar.	0.884
<b>Organizacijska atraktivnost</b>  ( $\alpha = 0.810$ )	Da niste njen trenutni zaposlenik, uložili biste mnogo truda da radite za vašu kompaniju.	0.778
	Da niste njen trenutni zaposlenik, bili biste zainteresovani da se prijavite za posao u vašoj kompaniji.	0.757
	Da niste njen trenutni zaposlenik, voljeli biste raditi za vašu kompaniju.	0.789
	Da niste njen trenutni zaposlenik, prihvatili biste ponudu za posao u vašoj kompaniji.	0.731
	Prihvatili ste posao u vašoj kompaniji jer niste imali drugog izbora. (R)	0.811
<b>Organizacijska privrženost</b>  ( $\alpha = 0.892$ )	Bili biste veoma sretni da ostatak radnog vijeka (karijere) provedete u vašoj kompaniji.	0.871
	Uživajte diskutovati o vašoj kompaniji s ljudima izvan nje.	0.883
	Lično Vas dotiču problemi vaše kompanije.	0.879
	Vjerujete da biste se vrlo lako vezali za drugu kompaniju (kao što ste za trenutnu). (R)	0.885
	Ne osjećate se kao "dio porodice" u vašoj kompaniji. (R)	0.883
	Ne osjećate emocionalnu povezanost s vašom kompanijom. (R)	0.884
	Vaša kompanija je dobra prilika za svakog pojedinca.	0.868
	Nemate snažan osjećaj pripadnosti vašoj kompaniji. (R)	0.876
<b>Zadovoljstvo poslom</b>  ( $\alpha = 0.941$ )	Vaši nadređeni (šefovi) su korektni i uvijek spremni pomoći.	0.934
	Vaš posao Vam osigurava status i prestiž.	0.935
	Vaš posao Vam osigurava zadovoljavajuće materijalne nagrade.	0.935
	Vaš posao Vam omogućava da dostignete i razvijete puni potencijal.	0.934

	Vaš posao ima svrhu, te Vam osigurava rad s ugodnim i dobronamjernim radnim kolegama.	<b>0.934</b>
	Vaš posao je siguran.	<b>0.939</b>
	Vaš posao Vam osigurava dobre fizičke uslove.	<b>0.942</b>
	Vaš posao je izazovan i uzbudljiv.	<b>0.934</b>
	Na vašem radnom mjestu se cijeni angažman i trud.	<b>0.931</b>
	Kad uzmete u obzir sve aspekte vašeg posla, smatrate da je veoma dobar.	<b>0.932</b>

*Izvor: Autor rada*

Na osnovu dobijenih rezultata (stavovi zaposlenika) možemo zaključiti da je pouzdanost standardiziranih skala zadovoljavajuća ( $\alpha > 0.600$ ) u sva četiri slučaja: korporativni imidž ( $\alpha = 0.903$ ), organizacijska atraktivnost ( $\alpha = 0.810$ ), organizacijska privrženost ( $\alpha = 0.892$ ), te zadovoljstvo poslom ( $\alpha = 0.7941$ ). Važno je naglasiti da su sljedeće stavke za potrebe empirijske analize reverzibilno dekodirane: “Prihvatili ste posao u vašoj kompaniji jer niste imali drugog izbora”, “Vjerujete da biste se vrlo lako vezali za drugu kompaniju (kao što ste za trenutnu)”, “Ne osjećate se kao "dio porodice" u vašoj kompaniji”, “Ne osjećate emocionalnu povezanost s vašom kompanijom”, te “Nemate snažan osjećaj pripadnosti vašoj kompaniji”. Kada su u pitanju aktivni kupci proizvoda međunarodnih kompanija u BiH (dm-drogerie markt d.o.o, Merkator BH, Jumbo, Avon i sl. u nastavku skraćeno „kompanija“) njihov anketni upitnik se sastojao od ukupno 14 pitanja zatvorenog tipa, grupisanih u 5 cjelina. Prva grupa pitanja odnosila se na njihove karakteristike: spol, godine starosti, stepen obrazovanja, socijalni status, bračni status, te roditeljski status i broj djece. Druga grupa pitanja odnosila se na odnos kupaca s međunarodnim kompanijama: generalnu upoznatost (filter pitanje), frekvenciju kupovine, dužinu kupovine, upoznatost s društveno odgovornim aktivnostima, te redovno praćenje i podržavanje društveno odgovornih aktivnosti. U slučaju naredne tri cjeline korištene su standardizirane intervalne skale s 5 nivoa slaganja (od 1 ili u potpunosti se ne slažem do 5 ili u potpunosti se slažem) za mjerenje sljedećih istraživačkih varijabli međunarodnih kompanija: korporativna društvena odgovornost (ukupno 17 stavki, uključujući dimenzije odgovornosti prema: kupcima, zaposlenicima, investitorima, okolišu, te društvenoj zajednici) - (Fatma, Rahman, Khan, 2014), korporativni imidž (9 stavki) - (Hsu, 2018), te organizacijska atraktivnost (4 stavke) - (Story, Castanheira, Hartig, 2016). Uzimajući u obzir da su u navedenim slučajevima korišteni standardizirani instrumenti (skale) koji sadrže 3 ili više stavki, u nastavku je provedena analiza njihove pouzdanosti (Cronbach alfa). Dobijeni rezultati su prezentirani tabelarno.

Tabela 6. Pouzdanost skale za mjerenje korporativne društvene odgovornosti (kupci)

Skala	Podskale	Stavke	$\alpha$ po stavkama
<b>Korporativna društvena odgovornost (<math>\alpha = 0.829</math>)</b>	<b>Odgovornost prema kupcima</b>  ( $\alpha = 0.698$ )	Kompanija vodi računa o sigurnosti i povjerljivosti kupaca.	<b>0.818</b>
		Kompanija ima iskren odnos prema kupcima.	<b>0.833</b>
		Kompanija ima jasno uspostavljene procedure za rješavanje žalbi kupaca.	<b>0.819</b>
		Kompanija ulaže napor kako bi ustanovila (identificirala) potrebe kupaca.	<b>0.818</b>
	<b>Odgovornost prema zaposlenicima</b>  ( $\alpha = 0.638$ )	Kompanija nudi zaposlenicima sigurnost na radnom mjestu.	<b>0.843</b>
		Kompanija nudi zaposlenicima dodatnu edukaciju i mogućnost napredovanja.	<b>0.814</b>
		Kompanija korektno tretira zaposlenike.	<b>0.821</b>
	<b>Odgovornost prema investitorima</b>  ( $\alpha = 0.681$ )	Kompanija je orijentisana na dugoročan opstanak i poslovni uspjeh.	<b>0.814</b>
		Kompanija održava strogu kontrolu nad svojim troškovima.	<b>0.838</b>
		Kompanija vodi računa o svojim obavezama prema dioničarima.	<b>0.813</b>
	<b>Odgovornost prema okolišu</b>  ( $\alpha = 0.795$ )	Kompanija vodi računa o potrošnji prirodnih resursa.	<b>0.814</b>
		Kompanija nastoji u što većoj mjeri koristiti obnovljive izvore energije.	<b>0.815</b>
		Kompanija informiše svoje kupce o svojoj ekološkoj praksi.	<b>0.812</b>
	<b>Odgovornost prema društvenoj zajednici</b>  ( $\alpha = 0.798$ )	Kompanija nastoji poboljšati opšte blagostanje društva.	<b>0.818</b>
		Kompanija je sklona društveno odgovornim aktivnostima kao što su pomoć u razvoju umjetnosti, obrazovanja ili kulture.	<b>0.813</b>
		Kompanija izdvaja dio svog budžeta za pomoć ugroženoj populaciji društva.	<b>0.810</b>
Poslovne aktivnosti kompanije su više društveno nego profitno orijentisane.		<b>0.823</b>	

Izvor: Autor rada

Rezultati provedene analize ukazuju da je pouzdanost skale za mjerenje korporativne društvene odgovornosti (u slučaju kupaca) zadovoljavajuća ( $\alpha = 0.9829 > 0.600$ ). Adekvatne vrijednosti su zabilježene i u slučaju 5 podskala/dimenzija: odgovornost prema kupcima ( $\alpha = 0.698$ ), odgovornost prema zaposlenicima ( $\alpha = 0.638$ ), odgovornost prema investitorima ( $\alpha = 0.681$ ), odgovornost prema okolišu ( $\alpha = 0.795$ ), te odgovornost prema društvenoj zajednici ( $\alpha = 0.798$ ).



Tabela 7. Pouzdanost ostalih mjernih skala (kupci)

Skala	Stavke	$\alpha$ po stavkama
<b>Korporativni imidž</b> ( $\alpha = 0.733$ )	Imate dobro mišljenje o kompaniji.	0.699
	Generalno, kompanija ima dobru reputaciju.	0.693
	Kompanija ima visoku reputaciju u maloprodajnoj industriji.	0.722
	Kompanija ima kvalitetnu ponudu (proizvode i usluge).	0.716
	Politika plaćanja kompanije je jednostavna i fleksibilna.	0.701
	Kompanija ima raznovrsnu ponudu proizvoda.	0.720
	Kompanija je veoma poznata.	0.739
	Kompanija nudi kupcima kompletnu uslugu.	0.692
	Ukupni imidž kompanije je veoma dobar.	0.690
<b>Organizacijska atraktivnost</b> ( $\alpha = 0.799$ )	Bili biste zainteresovani da se prijavite za posao u kompaniji.	0.676
	Prihvatili biste ponudu za posao u kompaniji.	0.669
	Voljeli bi raditi za kompaniju.	0.673
	Prihvatili biste posao u međunarodnoj kompaniji isključivo u slučaju da nemate drugog izbora. (R)	0.932

Izvor: Autor rada

Na osnovu dobijenih rezultata (stavovi kupaca) možemo zaključiti da je pouzdanost standardiziranih skala zadovoljavajuća ( $\alpha > 0.600$ ) u oba slučaja: korporativni imidž ( $\alpha = 0.733$ ) i organizacijska atraktivnost ( $\alpha = 0.799$ ). Važno je naglasiti da je stavka “Prihvatili biste posao u međunarodnoj kompaniji isključivo u slučaju da nemate drugog izbora” za potrebe empirijske analize reverzibilno dekodirana.

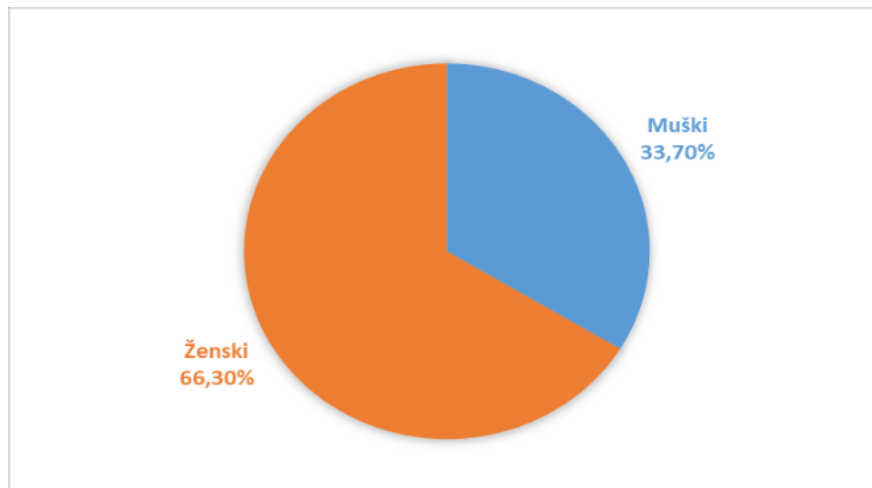
## 5.2. Karakteristike uzorka istraživanja

Metodom namjernog uzorkovanja, kao jedinice uzorka tokom provedenog empirijskog istraživanja, odabrani su aktivni zaposlenici ( $N = 101$ ) međunarodne kompanije „dm“ i aktivni kupci proizvoda ( $N = 200$ ) međunarodnih kompanija. U nastavku su opisno i grafički prezentirane njihove karakteristike.

### *Karakteristike zaposlenika međunarodne kompanije „dm“*

Većina ispitanika (zaposlenika međunarodne kompanije „dm“) iz predmetnog uzorka, je ženskog spola (njih 67 ili 66,30%), dok je muških ispitanika 34 ili 33,70%. Opisani rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

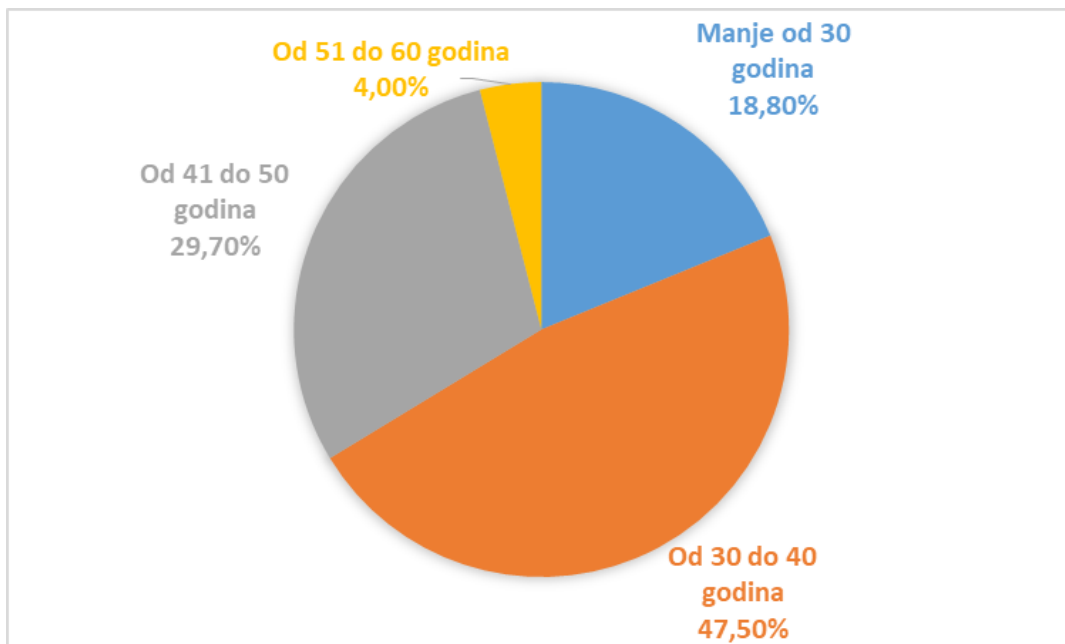
*Grafikon 1. Spol zaposlenika*



*Izvor: Autor rada*

Od 101 ispitanika iz predmetnog uzorka, najveći broj (njih 48 ili 47,50%) je starosne dobi od 30 do 40 godina. Približno 30% ispitanika ima od 41 do 50 godina, dok njih 19 ili 18,80% ima manje od 30 godina. Rezultati su prezentirani grafički.

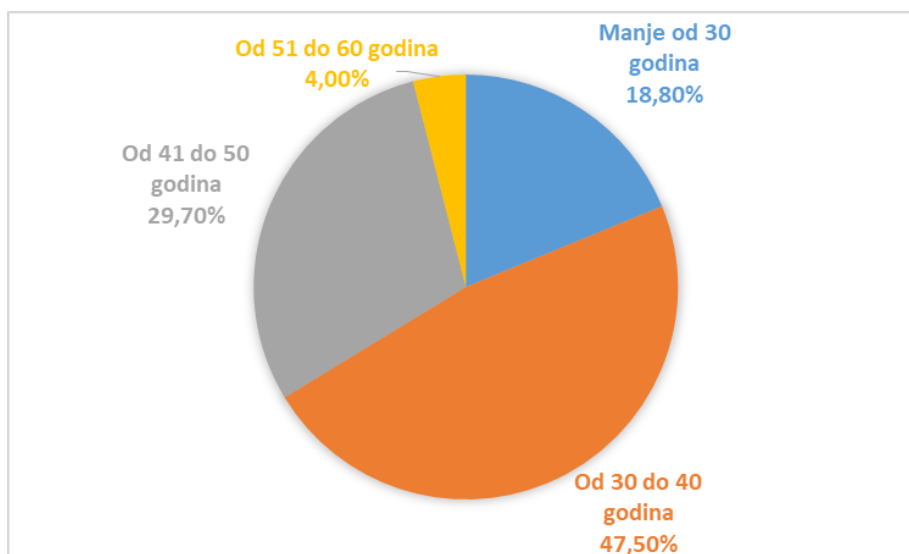
*Grafikon 2. Godine starosti zaposlenika*



*Izvor: Autor rada*

U slučaju stepena obrazovanja, dominantna skupina (njih 44 ili 43,60%) su ispitanici za višom ili visokom stručnom spremom. Približno 34% ispitanika ima završenu srednju školu, dok njih 23 ili 22,70% ima završen master ili magisterij. Navedeni rezultati su prezentirani grafički.

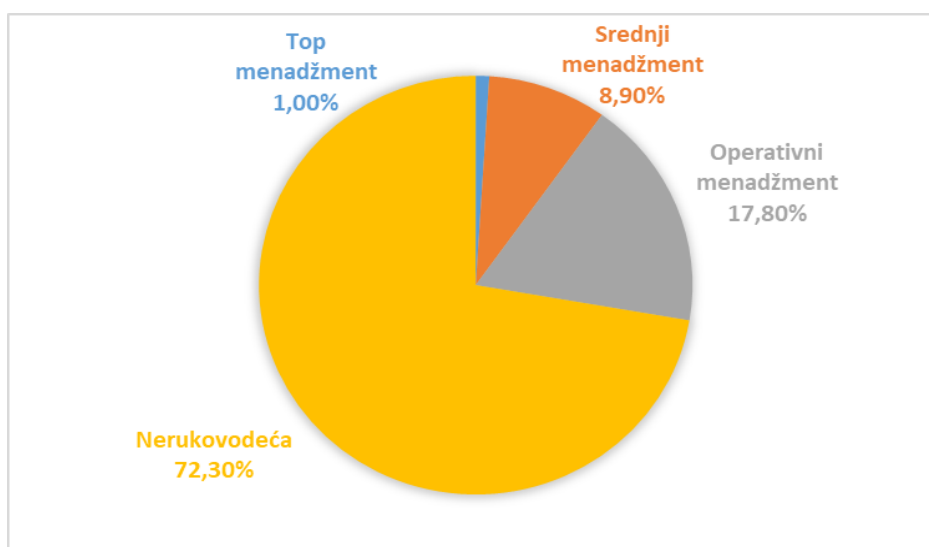
Grafikon 3. Stepen obrazovanja zaposlenika



Izvor: Autor rada

Što se tiče bračnog statusa, većina ispitanika (njih 57 ili 56,50%) je u braku. Približno 36% ispitanika nije u braku, dok njih 8 ima neki drugi status. Kada je u pitanju roditeljski status i broj djece, najveći broj ispitanika (njih 39 ili 38,60%) nema djece. Približno 31% ispitanika ima dvoje djece, dok njih 23,80% ima jedno dijete. Najveći broj ispitanika (njih 73 ili 38,60%) iz predmetnog uzorka obavlja nerukovodeće poslove. Približno 18% ispitanika nalazi se na poziciji operativnog menadžera, dok njih 9 obavlja radne zadatke iz domena srednjeg menadžmenta. Rezultati su predstavljeni u nastavku.

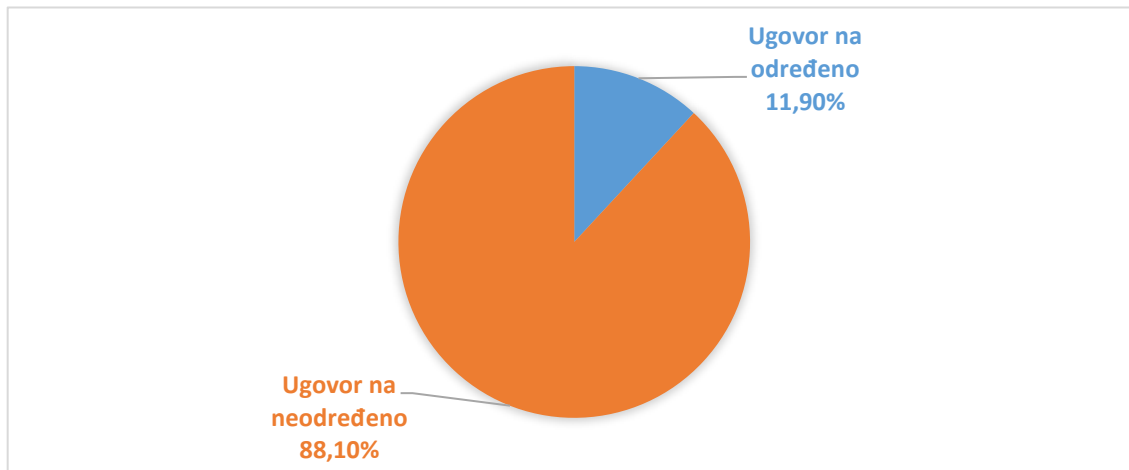
Grafikon 4. Pozicija zaposlenika u kompaniji



Izvor: Autor rada

Unutar predmetnog istraživačkog uzorka, dominiraju ispitanici s ugovorom na neodređeno (njih 89 ili 88,10%). S druge strane približno 12% ispitanika ima ugovor na određeno. Dobijeni rezultati su predstavljeni grafikonom.

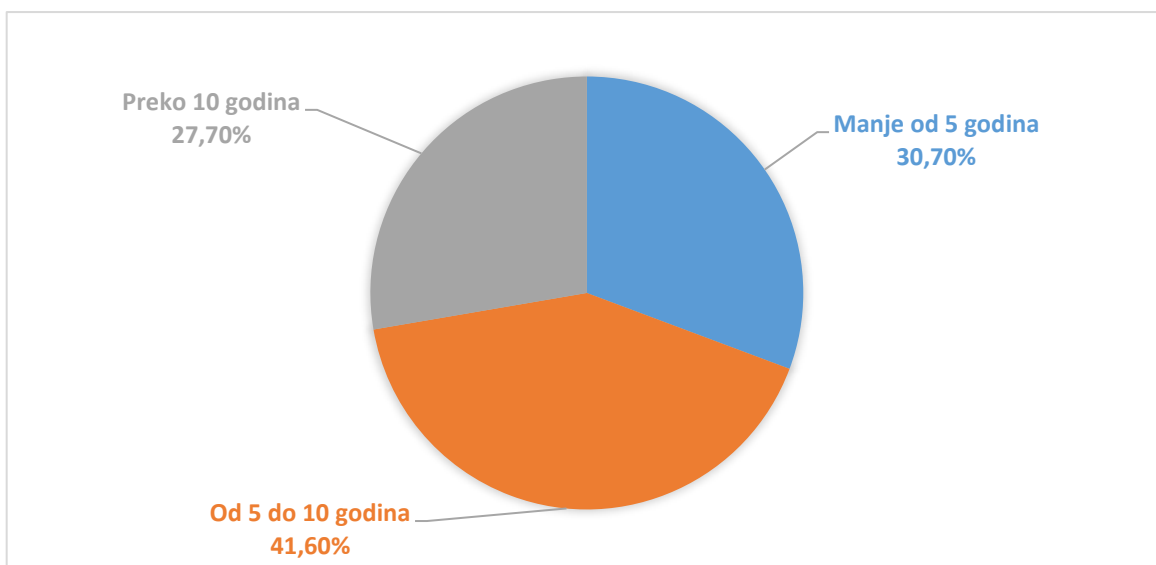
*Grafikon 5. Status radnog mjesta zaposlenika*



*Izvor: Autor rada*

Što se tiče dužine radnog staža na trenutnoj poziciji, dominiraju ispitanici u skupini od 5 do 10 godina. Približno 31% ispitanika trenutne poslove obavlja manje od 5 godina, dok njih 27,70% ima preko 10 godina radnog staža na trenutnoj poziciji. Opisani rezultati su u nastavku detaljno prezentirani.

*Grafikon 6. Dužina radnog staža zaposlenika na trenutnoj poziciji*



*Izvor: Autor rada*

### *Karakteristike kupaca međunarodnih kompanija u BiH*

Većina ispitanika (kupaca međunarodnih kompanija u BiH) iz predmetnog uzorka, je ženskog spola (njih 146 ili 73%), dok je muških ispitanika 54 ili 27%.

Od 101 ispitanika iz predmetnog uzorka, najveći broj (njih 124 ili 62%) je starosne dobi od 41 do 50 godina. Približno 30% ispitanika ima od 30 do 40 godina, dok njih 14 ili 7% ima manje od 30 godina. Ostali rezultati su prezentirani u narednoj tabeli.

*Tabela 8. Godine starosti kupaca*

Godine starosti	N	%
Manje od 30 godina	14	7,00
Od 30 do 40 godina	58	29,00
Od 41 do 50 godina	124	62,00
Od 51 do 60 godina	4	2,00
<b>UKUPNO</b>	<b>200</b>	<b>100,00</b>

*Izvor: Autor rada*

U slučaju stepena obrazovanja, dominantna skupina (njih 124 ili 62%) su ispitanici za višom ili visokom stručnom spremom. Jedna petina ispitanika ima završenu srednju školu, dok njih 16,50% ima završen master ili magisterij. Ukupni rezultati su prezentirani tabelarno.

*Tabela 9. Stepen obrazovanja kupaca*

Stepen obrazovanja	N	%
Srednja škola	40	20,00
Viša ili visoka stručna sprema	124	62,00
Master/magisterij	33	16,50
Doktorat	3	1,50
<b>UKUPNO</b>	<b>200</b>	<b>100,00</b>

*Izvor: Autor rada*

Unutar predmetnog istraživačkog uzorka, većina ispitanika (njih 155 ili 77,50%) je zaposleno. Status nezaposlene osobe ima 16% ispitanika, dok njih 6,50% ima status učenika ili studenta.

Što se tiče bračnog statusa, većina ispitanika (njih 138 ili 69%) je u braku. Slobodnih ispitanika je 27%, dok njih 4% ima neki drugi status. U nastavku su dobijeni rezultati detaljno predstavljeni.

*Tabela 10. Bračni status kupaca*

Bračni status	N	%
Niste u braku	54	27,00
U braku ste	138	69,00
Nešto drugo	8	4,00
<b>UKUPNO</b>	<b>200</b>	<b>100,00</b>

*Izvor: Autor rada*

Kada je u pitanju roditeljski status i broj djece, najveći broj ispitanika (njih 80 ili 40%) ima dvoje djece. Bez djece je 38% ispitanika, dok njih 18% ima jedno dijete.

*Tabela 11. Roditeljski status i broj djece kupaca*

Roditeljski status i broj djece	N	%
Nemate djece	76	38,00
Da, imate jedno dijete	36	18,00
Da, imate dvoje djece	80	40,00
Da, imate troje i više djece	8	4,00
<b>UKUPNO</b>	<b>200</b>	<b>100,00</b>

*Izvor: Autor rada*

### 5.3. Rezultati deskriptivnog istraživanja

U okviru predmetnog poglavlja su opisno, tabelarno i grafički prezentirani stavovi 101 aktivnog zaposlenika kompanije „dm“ i 200 aktivnih kupaca prehrambenih proizvoda međunarodnih kompanija, koji se odnose na:

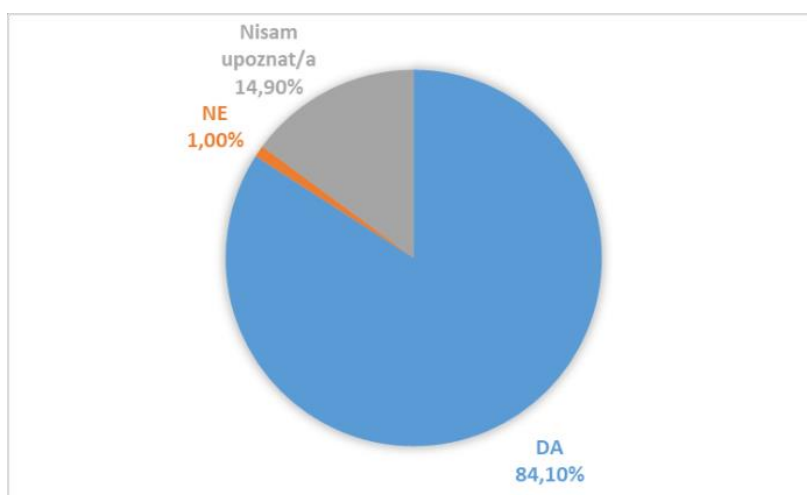
- 1) definisanje strategije društvene odgovornosti,
- 2) redovno sudjelovanje zaposlenika u društveno odgovornim aktivnostima,
- 3) frekvenciju kupovine prehrambenih proizvoda od strane kupaca,
- 4) dužinu kupovine prehrambenih proizvoda od strane kupaca,
- 5) upoznatost kupaca s društveno odgovornim aktivnostima,
- 6) redovno praćenje i podržavanje društveno odgovornih aktivnosti od strane kupaca,

- 7) korporativnu društvenu odgovornost (uključujući dimenzije odgovornosti prema: kupcima, zaposlenicima, investitorima, okolišu, te društvenoj zajednici),
- 8) korporativni imidž,
- 9) organizacijsku atraktivnost,
- 10) organizacijsku privrženost zaposlenika,
- 11) te zadovoljstvo poslom zaposlenika.

*Definisanje strategije društvene odgovornosti međunarodne kompanije „dm“*

Većina aktivnih zaposlenika međunarodne kompanije „dm“ iz predmetnog uzorka, izjavila je da njihova organizacija ima definisanu strategiju društvene odgovornosti (njih 85 ili 84,10%), dok njih 15 ili 14,90% tvrdi da nije upoznato s navedenim. Opisani rezultati su u nastavku predstavljeni su grafički.

*Grafikon 7. Definisanje plana/strategije digitalne transformacije*

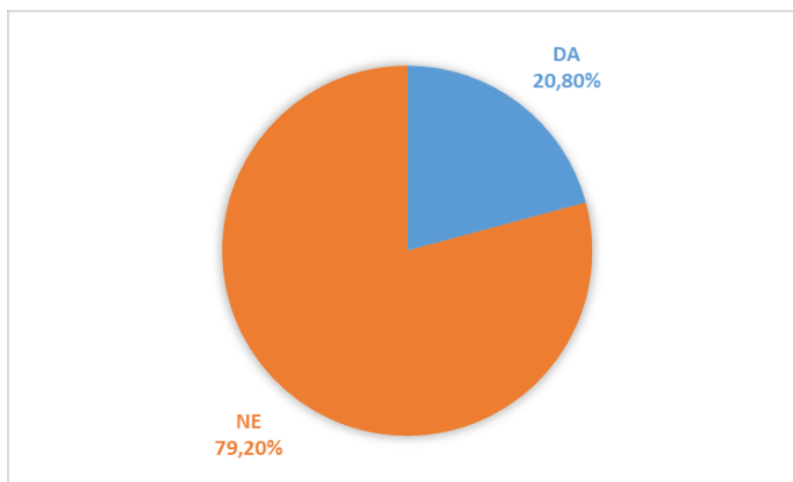


*Izvor: Autor rada*

*Redovno sudjelovanje zaposlenika u društveno odgovornim aktivnostima međunarodne kompanije „dm“*

Kada je u pitanju redovno sudjelovanje u društveno odgovornim aktivnostima, najveći broj zaposlenika je odgovorio negativno (njih 80 ili 79,20%), dok se njih 21 ili 20,80% složilo s navedenom konstatacijom. Dobijeni rezultati su u nastavku predstavljeni grafički.

*Grafikon 8. Redovno sudjelovanje zaposlenika u društveno odgovornim aktivnostima međunarodne kompanije „dm“*



*Izvor: Autor rada*

*Frekvencija kupovine proizvoda međunarodnih kompanija od strane kupaca*

Najveći broj aktivnih kupaca iz predmetnog uzorka, obavlja kupovinu u međunarodnim kompanijama nekoliko puta u mjesecu (njih 114 ili 57%), dok njih 45 ili 22,50% to čini isključivo po potrebi. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno.

*Tabela 12. Frekvencija kupovine proizvoda međunarodnih kompanija od strane kupaca*

Frekvencija kupovine prehrambenih proizvoda	N	%
Nekoliko puta u sedmici	13	6,50
Nekoliko puta u mjesecu	114	57,00
Nekoliko puta u toku godine	28	14,00
Isključivo po potrebi	45	22,50
<b>UKUPNO</b>	<b>200</b>	<b>100,00</b>

*Izvor: Autor rada*

*Dužina kupovine prehrambenih proizvoda međunarodnih kompanija od strane kupaca*

Od 200 aktivnih kupaca iz predmetnog uzorka, većina njih (129 ili 64,50%) obavlja kupovinu proizvoda u međunarodnim kompanijama od 5 do 10 godina, dok njih 56 ili 28% to čini preko 10 godina. Detaljni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno.



*Tabela 13. Dužina kupovine prehrambenih proizvoda međunarodnih kompanija od strane kupaca*

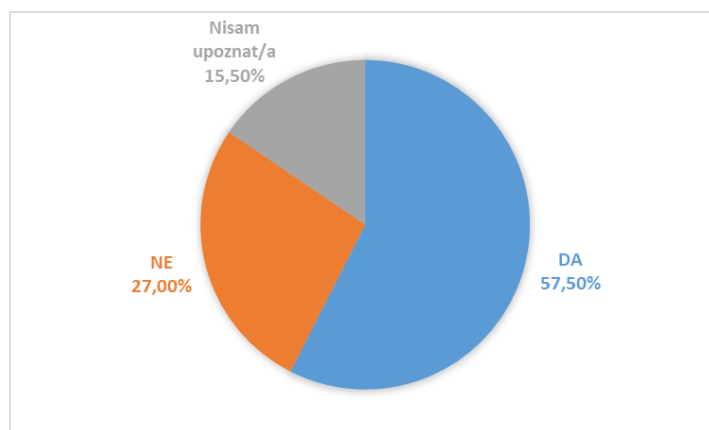
Dužina kupovine prehrambenih proizvoda	N	%
Manje od 5 godina	15	7,50
Od 5 do 10 godina	129	64,50
Preko 10 godina	56	28,00
<b>UKUPNO</b>	<b>200</b>	<b>100,00</b>

*Izvor: Autor rada*

*Upoznatost kupaca s društveno odgovornim aktivnostima međunarodnih kompanija*

Što se tiče upoznatosti kupaca iz predmetnog uzorka s društveno odgovornim aktivnostima međunarodnih kompanija u BiH, većina njih (115 ili 57,50%) je odgovorila potvrdno, dok njih 54 ili 28% iznosi negativan stav u navedenom kontekstu. Dobijeni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

*Grafikon 9. Upoznatost kupaca s društveno odgovornim aktivnostima međunarodnih kompanija u BiH od strane kupaca*

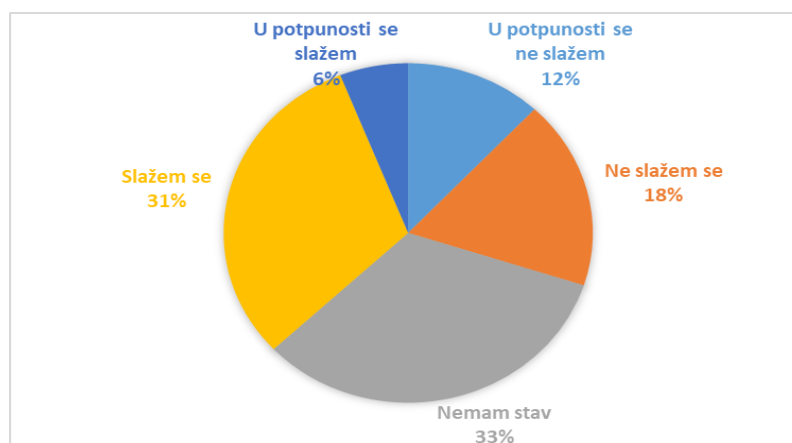


*Izvor: Autor rada*

*Redovno praćenje i podržavanje društveno odgovornih aktivnosti međunarodnih kompanija u BiH od strane kupaca*

U slučaju redovnog praćenja i podržavanja društveno odgovornih aktivnosti međunarodnih kompanija u BiH od strane kupaca, većina ispitanika (66 ili 33%) je neutralna ili nema stav, dok se njih 62 ili 31% slaže s navedenom konstatacijom. Ukupni rezultati su u nastavku prezentirani grafički.

Grafikon 10. Redovno praćenje i podržavanje društveno odgovornih aktivnosti međunarodnih kompanija u BiH od strane kupaca



Izvor: Autor rada

#### Korporativna društvena odgovornost međunarodnih kompanija u BiH

Prilikom mjerenja stavova 101 aktivnog zaposlenika i 200 aktivnih kupaca proizvoda iz predmetnog uzorka, po pitanju korporativne društvene odgovornosti (uključujući dimenzije odgovornosti prema: kupcima, zaposlenicima, investitorima, okolišu, te društvenoj zajednici) korištene su petostepene Likertove skale s ukupno 17 stavki. U oba slučaju su ispitanicima ponuđeni sljedeći odgovori: 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. U nastavku su tabelarno prezentirane vrijednosti prosjeka i standardne devijacije za pojedinačne stavke, dimenzije, te ukupnu skalu korporativne društvene odgovornosti.

Tabela 14. Korporativna društvena odgovornost međunarodne kompanije „dm” (zaposlenici)

Stavke (N = 101)	M	SD
Vaša kompanija ima jasno definisanu politiku sigurnosti i povjerljivosti kupaca.	4,47	0,558
Vaša kompanija ima iskren odnos prema kupcima.	4,38	0,746
Vaša kompanija ima jasno uspostavljene procedure za rješavanje žalbi kupaca.	4,56	0,555
Vaša kompanija ulaže napor kako bi ustanovila (identificirala) potrebe kupaca.	4,06	0,785
<b>Odgovornost prema kupcima</b>	<b>4,37</b>	<b>0,499</b>
Vaša kompanija nudi zaposlenicima sigurnost na radnom mjestu.	4,48	0,626
Vaša kompanija nudi zaposlenicima dodatnu edukaciju i mogućnost napredovanja..	3,88	0,791
Vaša kompanija korektno tretira zaposlenike.	4,46	0,641
<b>Odgovornost prema zaposlenicima</b>	<b>4,27</b>	<b>0,567</b>

Vaša kompanija je orijentisana na dugoročan opstanak i poslovni uspjeh.	4,37	0,717
Vaša kompanija održava strogu kontrolu nad svojim troškovima.	4,63	0,561
Vaša kompanija vodi računa o svojim obavezama prema dioničarima.	3,99	0,700
<b>Odgovornost prema investitorima</b>	<b>4,33</b>	<b>0,529</b>
Vaša kompanija vodi računa o potrošnji prirodnih resursa.	4,09	0,694
Vaša kompanija nastoji u što većoj mjeri koristiti obnovljive izvore energije.	4,00	0,721
Vaša kompanija informiše svoje kupce o svojoj ekološkoj praksi.	4,31	0,644
<b>Odgovornost prema okolišu</b>	<b>4,13</b>	<b>0,546</b>
Vaša kompanija nastoji poboljšati opšte blagostanje društva.	4,40	0,665
Vaša kompanija je sklona društveno odgovornim aktivnostima kao što su pomoć u razvoju umjetnosti, obrazovanja ili kulture.	4,48	0,642
Vaša kompanija izdvaja dio svog budžeta za pomoć ugroženoj populaciji društva.	4,46	0,755
Poslovne aktivnosti vaše kompanije su više društveno nego profitno orijentisane.	4,03	0,943
<b>Odgovornost prema društvenoj zajednici</b>	<b>4,34</b>	<b>0,613</b>
<b>UKUPNO KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST</b>	<b>4,30</b>	<b>0,477</b>

*Izvor: Autor rada*

Dobijeni rezultati ukazuju da zaposlenici međunarodne kompanije „dm” smatraju da njihova organizacija ima visok stepen korporativne društvene odgovornosti (prosjek 4,30; standardna devijacija 0,477). Kada su u pitanju pojedinačne dimenzije, najveća vrijednost je zabilježena u slučaju odgovornosti prema kupcima (prosjek 4,37; standardna devijacija 0,499) i društvenoj zajednici (prosjek 4,34; standardna devijacija 0,613). Visoka vrijednost je zabilježena na dimenzijama odgovornost prema investitorima (prosjek 4,33; standardna devijacija 0,529) i zaposlenicima (prosjek 4,27; standardna devijacija 0,567). Najmanju vrijednost imala je dimenzija odgovornost prema okolišu (prosjek 4,13; standardna devijacija 0,546).

*Tabela 15. Korporativna društvena odgovornost međunarodnih kompanija u BiH (kupci)*

Stavke (N = 200)	M	SD
Kompanija vodi računa o sigurnosti i povjerljivosti kupaca.	3,67	0,751
Kompanija ima iskren odnos prema kupcima.	3,71	0,746
Kompanija ima jasno uspostavljene procedure za rješavanje žalbi kupaca.	3,33	0,512
Kompanija ulaže napor kako bi ustanovila (identificirala) potrebe kupaca.	3,72	0,696

<b>Odgovornost prema kupcima</b>	<b>3,61</b>	<b>0,432</b>
Kompanija nudi zaposlenicima sigurnost na radnom mjestu.	3,68	0,699
Kompanija nudi zaposlenicima dodatnu edukaciju i mogućnost napredovanja..	3,48	0,576
Kompanija korektno tretira zaposlenike.	3,63	0,612
<b>Odgovornost prema zaposlenicima</b>	<b>3,60</b>	<b>0,397</b>
Kompanija je orijentisana na dugoročan opstanak i poslovni uspjeh.	4,01	0,657
Kompanija održava strogu kontrolu nad svojim troškovima.	3,34	0,564
Kompanija vodi računa o svojim obavezama prema dioničarima.	3,25	0,511
<b>Odgovornost prema investitorima</b>	<b>3,54</b>	<b>0,388</b>
Kompanija vodi računa o potrošnji prirodnih resursa.	3,38	0,655
Kompanija nastoji u što većoj mjeri koristiti obnovljive izvore energije.	3,50	0,770
Kompanija informiše svoje kupce o svojoj ekološkoj praksi.	3,91	0,603
<b>Odgovornost prema okolišu</b>	<b>3,60</b>	<b>0,505</b>
Kompanija nastoji poboljšati opšte blagostanje društva.	3,68	0,700
Kompanija je sklona društveno odgovornim aktivnostima kao što su pomoć u razvoju umjetnosti, obrazovanja ili kulture.	3,69	0,668
Kompanija izdvaja dio svog budžeta za pomoć ugroženoj populaciji društva.	3,50	0,626
Poslovne aktivnosti kompanije su više društveno nego profitno orijentisane.	2,76	0,898
<b>Odgovornost prema društvenoj zajednici</b>	<b>3,41</b>	<b>0,492</b>
<b>UKUPNO KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST</b>	<b>3,54</b>	<b>0,346</b>

*Izvor: Autor rada*

Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da su kupci mišljenja da međunarodne kompanije u BiH imaju umjeren stepen korporativne društvene odgovornosti (prosjeak 3,54; standardna devijacija 0,346). Kada su u pitanju pojedinačne dimenzije, najveća vrijednost je zabilježena u slučaju odgovornosti prema kupcima (prosjeak 3,61; standardna devijacija 0,432), zaposlenicima (prosjeak 3,60; standardna devijacija 0,397) i okolišu (prosjeak 3,60; standardna devijacija 0,505). Umjerena vrijednost je zabilježena i na dimenzijama odgovornost prema investitorima (prosjeak 3,54; standardna devijacija 0,388) i društvenoj zajednici (prosjeak 3,41; standardna devijacija 0,492).

#### *Korporativni imidž međunarodnih kompanija u BiH*

Prilikom mjerenja stavova 101 aktivnog zaposlenika i 200 aktivnih kupaca proizvoda iz predmetnog uzorka, po pitanju korporativnog imidža međunarodnih kompanija u BiH,

korištene su petostepene Likertove skale s ukupno 9 stavki. U oba slučaju su ispitanicima ponuđeni sljedeći odgovori: 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. U nastavku su tabelarno prezentirane vrijednosti prosjeka i standardne devijacije za pojedinačne stavke, dimenzije, te ukupnu skalu korporativnog imidža.

*Tabela 16. Korporativni imidž međunarodne kompanije „dm” (zaposlenici)*

Stavke (N = 101)	M	SD
Imate dobro mišljenje o vašoj kompaniji.	4,48	0,626
Generalno, vaša kompanija ima dobru reputaciju.	4,43	0,606
Vaša kompanija ima visoku reputaciju u maloprodajnoj industriji.	4,61	0,616
Vaša kompanija ima kvalitetnu ponudu (proizvode i usluge).	4,47	0,609
Politika plaćanja vaše kompanije je jednostavna i fleksibilna.	4,23	0,691
Vaša kompanija ima raznovrsnu ponudu proizvoda.	4,53	0,672
Vaša kompanija je veoma poznata.	4,41	0,651
Vaša kompanija nudi kupcima kompletnu uslugu.	4,37	0,674
Ukupni imidž vaše kompanije je veoma dobar.	4,50	0,642
<b>UKUPNO KORPORATIVNI IMIDŽ</b>	<b>4,45</b>	<b>0,483</b>

*Izvor: Autor rada*

Dobijeni rezultati ukazuju da zaposlenici međunarodne kompanije „dm” smatraju da njihova organizacija ima visok korporativni imidž (prosjek 4,45; standardna devijacija 0,483).

*Tabela 17. Korporativni imidž međunarodnih kompanija u BiH (kupci)*

Stavke (N = 200)	M	SD
Imate dobro mišljenje o kompaniji.	4,17	0,698
Generalno, kompanija ima dobru reputaciju.	4,32	0,663
Kompanija ima visoku reputaciju u maloprodajnoj industriji.	4,22	0,643
Kompanija ima kvalitetnu ponudu (proizvode i usluge).	4,21	0,606
Politika plaćanja kompanije je jednostavna i fleksibilna.	4,19	0,716
Kompanija ima raznovrsnu ponudu proizvoda.	4,25	0,663
Kompanija je veoma poznata.	4,45	0,499

Kompanija nudi kupcima kompletnu uslugu.	4,13	0,755
Ukupni imidž kompanije je veoma dobar.	4,30	0,620
<b>UKUPNO KORPORATIVNI IMIDŽ</b>	<b>4,25</b>	<b>0,370</b>

*Izvor: Autor rada*

Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da su kupci mišljenja da međunarodne kompanije u BiH imaju visok korporativni imidž (prosjeak 4,25; standardna devijacija 0,370).

#### *Organizacijska atraktivnost međunarodnih kompanija u BiH*

Prilikom mjerenja stavova 101 aktivnog zaposlenika i 200 aktivnih kupaca proizvoda iz predmetnog uzorka, po pitanju organizacijske atraktivnosti međunarodnih kompanija korištene su petostepene Likertove skale s ukupno 5 stavki (u slučaju jedna stavka manje). U oba slučaju su ispitanicima ponuđeni sljedeći odgovori: 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. U nastavku su tabelarno prezentirane vrijednosti prosjeka i standardne devijacije za pojedinačne stavke, dimenzije, te ukupna skala organizacijske atraktivnosti.

*Tabela 18. Organizacijska atraktivnost međunarodne kompanije „dm” (zaposlenici)*

Stavke (N = 101)	M	SD
Da niste njen trenutni zaposlenik, uložili biste mnogo truda da radite za vašu kompaniju.	4,07	0,852
Da niste njen trenutni zaposlenik, bili biste zainteresovani da se prijavite za posao u vašoj kompaniji.	4,27	0,747
Da niste njen trenutni zaposlenik, voljeli biste raditi za vašu kompaniju.	4,00	0,678
Da niste njen trenutni zaposlenik, prihvatili biste ponudu za posao u vašoj kompaniji.	4,26	0,702
Prihvatili ste posao u vašoj kompaniji jer niste imali drugog izbora. (R)	3,86	0,959
<b>UKUPNO ORGANIZACIJSKA ATRAKTIVNOST</b>	<b>4,09</b>	<b>0,599</b>

*Izvor: Autor rada*

Dobijeni rezultati ukazuju da zaposlenici međunarodne kompanije „dm” smatraju da njihova organizacija ima visok stepen atraktivnosti (prosjeak 4,09; standardna devijacija 0,599).

*Tabela 19. Organizacijska atraktivnost međunarodnih kompanija u BiH (kupci)*

Stavke (N = 200)	M	SD
Bili biste zainteresovani da se prijavite za posao u kompaniji.	3,57	0,927
Prihvatili biste ponudu za posao u kompaniji.	3,44	0,781

Voljeli bi raditi za kompaniju.	3,57	0,872
Prihvatili biste posao u kompaniji isključivo u slučaju da nemate drugog izbora. (R)	3,03	1,054
<b>UKUPNO ORGANIZACIJSKA ATRAKTIVNOST</b>	<b>3,40</b>	<b>0,722</b>

*Izvor: Autor rada*

Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da su kupci mišljenja da međunarodne kompanije u BiH imaju umjeren stepen organizacijske atraktivnosti (prosjek 3,40; standardna devijacija 0,722).

*Organizacijska privrženost zaposlenika međunarodne kompanije „dm”*

Prilikom mjerenja stavova 101 aktivnog zaposlenika iz predmetnog uzorka, po pitanju njihove organizacijske privrženosti međunarodnoj kompaniji „dm”, korištena je petostepena Likertova skala s ukupno 8 stavki. Ispitanicima su ponuđeni sljedeći odgovori: 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. U nastavku su tabelarno prezentirane vrijednosti prosjeka i standardne devijacije za pojedinačne stavke, dimenzije, te ukupnu skalu organizacijske privrženosti zaposlenika.

*Tabela 20. Organizacijska privrženost zaposlenika međunarodne kompanije „dm”*

Stavke (N = 101)	M	SD
Bili biste veoma sretni da ostatak radnog vijeka (karijere) provedete u vašoj kompaniji.	3,74	0,945
Uživajte diskutovati o vašoj kompaniji s ljudima izvan nje.	3,39	1,208
Lično Vas dotiču problemi vaše kompanije.	3,49	1,154
Vjerujete da biste se vrlo lako vezali za drugu kompaniju (kao što ste za trenutnu). (R)	2,89	1,174
Ne osjećate se kao "dio porodice" u vašoj kompaniji. (R)	3,59	0,790
Ne osjećate emocionalnu povezanost s vašom kompanijom. (R)	3,34	1,098
Vaša kompanija je dobra prilika za svakog pojedinca.	3,82	0,953
Nemate snažan osjećaj pripadnosti vašoj kompaniji. (R)	3,12	1,125
<b>UKUPNO ORGANIZACIJSKA PRIVRŽENOST ZAPOSLENIKA</b>	<b>3,42</b>	<b>0,803</b>

*Izvor: Autor rada*

Dobijeni rezultati ukazuju da zaposlenici međunarodne kompanije „dm” imaju umjeren stepen organizacijske privrženosti (prosjek 3,42; standardna devijacija 0,803).

### *Zadovoljstvo poslom zaposlenika međunarodne kompanije „dm”*

Prilikom mjerenja stavova 101 aktivnog zaposlenika iz predmetnog uzorka, po pitanju njihovog zadovoljstva poslom, korištena je petostepena Likertova skala s ukupno 10 stavki. Ispitanicima su ponuđeni sljedeći odgovori: 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. U nastavku su tabelarno prezentirane vrijednosti prosjeka i standardne devijacije za pojedinačne stavke, dimenzije, te ukupnu skalu zadovoljstva poslom zaposlenika.

*Tabela 21. Zadovoljstvo poslom zaposlenika međunarodne kompanije „dm”*

Stavke (N = 101)	M	SD
Vaši nadređeni (šefovi) su korektni i uvijek spremni pomoći.	3,33	0,971
Vaš posao Vam osigurava status i prestiž.	3,36	1,137
Vaš posao Vam osigurava zadovoljavajuće materijalne nagrade.	3,83	0,981
Vaš posao Vam omogućava da dostignete i razvijete puni potencijal.	3,34	1,051
Vaš posao ima svrhu, te Vam osigurava rad s ugodnim i dobronamjernim radnim kolegama.	3,71	0,952
Vaš posao je siguran.	3,80	0,813
Vaš posao Vam osigurava dobre fizičke uslove.	4,24	0,814
Vaš posao je izazovan i uzbudljiv.	3,34	1,402
Na vašem radnom mjestu se cijeni angažman i trud.	3,50	1,128
Kad uzmete u obzir sve aspekte vašeg posla, smatrate da je veoma dobar.	3,86	0,970
<b>UKUPNO ZADOVOLJSTVO POSLOM ZAPOSLENIKA</b>	<b>3,63</b>	<b>0,837</b>

*Izvor: Autor rada*

Dobijeni rezultati ukazuju da zaposlenici međunarodne kompanije „dm” imaju umjeren stepen zadovoljstva poslom (prosjek 3,63; standardna devijacija 0,837).

#### **5.4. Rezultati testiranja hipoteza istraživanja**

Za potrebe analize doprinosa (uticaja) društveno odgovornih aktivnosti izgradnji pozitivnog korporativnog imidža, unapređenju organizacijske atraktivnosti, te poboljšanju stepena organizacijske privrženosti i zadovoljstva poslom zaposlenika u međunarodnim kompanijama u BiH, korištene su metode: Pearsonove korelacije i proste linearne regresije. Statistička obrada podataka je obuhvatila 2 uzorka: 101 aktivnog zaposlenika međunarodne kompanije „dm“ i 200 aktivnih kupaca proizvoda međunarodnih kompanija u BiH. Prilikom nalize povezanosti istraživačkih varijabli (korporativna društvena odgovornost, korporativni



imidž, organizacijska atraktivnost, te organizacijsku privrženost i zadovoljstvo poslom zaposlenika) korištena je metoda Pearsonove korelacije. Rezultati korelacione analize korišteni su kao preduslov opravdanosti korištenja proste linearne regresije prilikom testiranja definisanih hipoteza istraživanja (na uzorku od 101 aktivnog zaposlenika međunarodne kompanije „dm“). Dobijeni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno.

Tabela 22. Stepen povezanosti istraživačkih varijabli (zaposlenici)

Pearsonova korelacija (N = 101)	Korporativna društvena odgovornost	Korporativni imidž	Organizacijska atraktivnost	Organizacijska privrženost zaposlenika	Zadovoljstvo poslom zaposlenika
Korporativna društvena odgovornost	1	R = 0.773** (p = 0.000)	R = 0.809** (p = 0.000)	R = 0.731** (p = 0.000)	R = 0.632** (p = 0.000)
Korporativni imidž	R = 0.773** (p = 0.000)	1	R = 0.786** (p = 0.000)	R = 0.655** (p = 0.000)	R = 0.573** (p = 0.000)
Organizacijska atraktivnost	R = 0.809** (p = 0.000)	R = 0.786** (p = 0.000)	1	R = 0.795** (p = 0.000)	R = 0.672** (p = 0.000)
Organizacijska privrženost zaposlenika	R = 0.731** (p = 0.000)	R = 0.655** (p = 0.000)	R = 0.795** (p = 0.000)	1	R = 0.840** (p = 0.000)
Zadovoljstvo poslom zaposlenika	R = 0.632** (p = 0.000)	R = 0.573** (p = 0.000)	R = 0.672** (p = 0.000)	R = 0.840** (p = 0.000)	1

\*\* signifikantnost manja od 0.01

\* signifikantnost manja od 0.05

Izvor: Autor rada

Rezultati korelacione analize (na uzorku od 101 aktivnog zaposlenika) ukazuju da postoji statistički značajna pozitivna korelacija (povezanost) između korporativne društvene odgovornosti, i 4 zavisne varijable: korporativni imidž (R = 0.773, p = 0.000 < 0.05), organizacijska atraktivnost (R = 0.809, p = 0.000 < 0.05), organizacijska privrženost zaposlenika (R = 0.731, p = 0.000 < 0.05), te zadovoljstvo poslom zaposlenika (R = 0.632, p = 0.000 < 0.05). Prezentirani rezultati opravdavaju korištenje linearne regresije prilikom testiranja definisanih hipoteza istraživanja, i to na sljedeći način:

$$\text{Korporativni imidž} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Korporativna društvena odgovornost} + \mathcal{E}$$

$$\text{Organizacijska atraktivnost} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Korporativna društvena odgovornost} + \mathcal{E}$$

$$\text{Organizacijska privrženost zaposlenika} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Korporativna društvena odgovornost} + \mathcal{E}$$

$$\text{Zadovoljstvo poslom zaposlenika} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Korporativna društvena odgovornost} + \varepsilon$$

Dobijeni rezultati su u nastavku tabelarno prezentirani.

Tabela 23. Uticaj korporativne društvene odgovornosti na zavisne istraživačke varijable (zaposlenici)

Prosta linearna regresija (N = 101)				
Zavisna varijabla: Korporativni imidž				
Varijable	Koeficijent	Std. greška	t	p
Intersept	1.086	0.279	3.897	0.000
<b>Korporativna društvena odgovornost</b>	0.782	0.064	12.130	0.000
R = 0.773; R <sup>2</sup> = 0.598; Adjusted R <sup>2</sup> = 0.594				
F = 147.130; p = 0.000 < 0.05				
Zavisna varijabla: Organizacijska atraktivnost				
Varijable	Koeficijent	Std. greška	t	p
Intersept	-0.276	0.320	-0.860	0.392
<b>Korporativna društvena odgovornost</b>	1.017	0.074	13.710	0.000
R = 0.809; R <sup>2</sup> = 0.655; Adjusted R <sup>2</sup> = 0.652				
F = 187.971; p = 0.000 < 0.05				
Zavisna varijabla: Organizacijska privrženost zaposlenika				
Varijable	Koeficijent	Std. greška	t	p
Intersept	-1.871	0.499	-3.750	0.000
<b>Korporativna društvena odgovornost</b>	1.232	0.115	10.671	0.000
R = 0.731; R <sup>2</sup> = 0.535; Adjusted R <sup>2</sup> = 0.530				
F = 113.879; p = 0.000 < 0.05				
Zavisna varijabla: Zadovoljstvo poslom zaposlenika				
Varijable	Koeficijent	Std. greška	t	p
Intersept	-1.135	0.591	-1.922	0.058
<b>Korporativna društvena odgovornost</b>	1.110	0.137	8.118	0.000

R = 0.632; R <sup>2</sup> = 0.400; Adjusted R <sup>2</sup> = 0.394
F = 65.898; p = 0.000 < 0.05

*Izvor: Autor rada*

Prvi regresioni model (na uzorku od 101 aktivnog zaposlenika međunarodne kompanije „dm“) ukazuje da korporativna društvena odgovornost pozitivno utiču i objašnjava 59,8% promjena koje se dešavaju po pitanju korporativnog imidža organizacije. Regresioni model je statistički signifikantan (F = 147.130, p = 0.000 < 0.05) i glasi:

$$\text{Korporativni imidž} = 1.086 + 0.782 \times \text{Korporativna društvena odgovornost} + \mathcal{E}$$

U skladu s navedenim možemo zaključiti da se s povećanjem korporativne društvene odgovornosti za vrijednost 1 povećava korporativni imidž međunarodne kompanije za vrijednost 0.782 (p = 0.000 < 0.05). Drugi regresioni model (na uzorku od 101 aktivnog zaposlenika međunarodne kompanije „dm“) ukazuje da korporativna društvena odgovornost pozitivno utiču i objašnjava 65,5% promjena u stepenu organizacijske atraktivnosti poslovnog subjekta. Regresioni model je statistički signifikantan (F = 187.971, p = 0.000 < 0.05) i glasi:

$$\text{Organizacijska atraktivnost} = -0.276 + 1.017 \times \text{Korporativna društvena odgovornost} + \mathcal{E}$$

U skladu s navedenim možemo zaključiti da se s povećanjem korporativne društvene odgovornosti za vrijednost 1 povećava stepen organizacijske atraktivnosti međunarodne kompanije za vrijednost 1.017 (p = 0.000 < 0.05). I treći regresioni model (na uzorku od 101 aktivnog zaposlenika međunarodne kompanije „dm“) ukazuje da korporativna društvena odgovornost pozitivno utiču i objašnjava 53,5% promjena u stepenu organizacijske privrženosti zaposlenika. Regresioni model je statistički signifikantan (F = 113.879, p = 0.000 < 0.05) i glasi:

$$\text{Organizacijska privrženost zaposlenika} = -1.871 + 1.232 \times \text{Korporativna društvena odgovornost} + \mathcal{E}$$

U skladu s navedenim možemo zaključiti da se s povećanjem korporativne društvene odgovornosti za vrijednost 1 povećava stepen organizacijske privrženosti zaposlenika međunarodne kompanije za vrijednost 1.232 (p = 0.000 < 0.05). Završno, četvrti regresioni model (na uzorku od 101 aktivnog zaposlenika međunarodne kompanije „dm“) ukazuje da korporativna društvena odgovornost pozitivno utiču i objašnjava 40% promjena u stepenu zadovoljstva poslom zaposlenika. Regresioni model je statistički signifikantan (F = 65.898, p = 0.000 < 0.05) i glasi:

$$\text{Zadovoljstvo poslom zaposlenika} = -1.135 + 1.110 \times \text{Korporativna društvena odgovornost} + \mathcal{E}$$

U skladu s navedenim možemo zaključiti da se s povećanjem korporativne društvene odgovornosti za vrijednost 1 povećava stepen zadovoljstva poslom zaposlenika međunarodne kompanije za vrijednost 1.110 (p = 0.000 < 0.05). U slučaju analize

povezanosti istraživačkih varijabli (korporativna društvena odgovornost, korporativni imidž, te organizacijska atraktivnost) korištena je metoda Pearsonove korelacije. Rezultati korelacione analize korišteni su kao preduslov opravdanosti korištenja proste linearne regresije prilikom testiranja definisanih hipoteza istraživanja (na uzorku od 200 aktivnih kupaca proizvoda međunarodnih kompanija u BiH). Dobijeni rezultati su u nastavku prezentirani tabelarno.

Tabela 24. Stepen povezanosti istraživačkih varijabli (zaposlenici)

Pearsonova korelacija (N = 200)	Korporativna društvena odgovornost	Korporativni imidž	Organizacijska atraktivnost
Korporativna društvena odgovornost	1	<b>R = 0.502**</b> <b>(p = 0.000)</b>	<b>R = 0.149**</b> <b>(p = 0.035)</b>
Korporativni imidž	<b>R = 0.502**</b> <b>(p = 0.000)</b>	1	R = 0.264** (p = 0.000)
Organizacijska atraktivnost	<b>R = 0.149**</b> <b>(p = 0.035)</b>	R = 0.264** (p = 0.000)	1

\*\* signifikantnost manja od 0.01

\* signifikantnost manja od 0.05

Izvor: Autor rada

Rezultati korelacione analize (na uzorku od 200 aktivnih kupaca proizvoda međunarodnih kompanija u BiH) ukazuju da postoji statistički značajna pozitivna korelacija (povezanost) između korporativne društvene odgovornosti, i dvije zavisne varijable: korporativni imidž (R = 0.502, p = 0.000 < 0.05) i organizacijska atraktivnost (R = 0.149, p = 0.035 < 0.05).

Prezentirani rezultati opravdavaju korištenje linearne regresije prilikom testiranja definisanih hipoteza istraživanja, i to na sljedeći način:

$$\text{Korporativni imidž} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Korporativna društvena odgovornost} + \mathcal{E}$$

$$\text{Organizacijska atraktivnost} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{Korporativna društvena odgovornost} + \mathcal{E}$$

Dobijeni rezultati su u nastavku tabelarno prezentirani.

Tabela 25. Uticaj korporativne društvene odgovornosti na zavisne istraživačke varijable (kupci)

Prosta linearna regresija (N = 200)				
Zavisna varijabla: Korporativni imidž				
Varijable	Koeficijent	Std. greška	t	p
Intersept	2.348	0.234	10.026	0.000
<b>Korporativna društvena odgovornost</b>	0.537	0.066	8.162	0.000
R = 0.502; R <sup>2</sup> = 0.252; Adjusted R <sup>2</sup> = 0.248				
F = 66.616; p = 0.000 < 0.05				
Zavisna varijabla: Organizacijska atraktivnost				
Varijable	Koeficijent	Std. greška	t	p
Intersept	2.301	0.522	4.406	0.000
<b>Korporativna društvena odgovornost</b>	0.311	0.147	2.118	0.035
R = 0.149; R <sup>2</sup> = 0.022; Adjusted R <sup>2</sup> = 0.017				
F = 4.484; p = 0.035 < 0.05				

Izvor: Autor rada

Prvi regresioni model (na uzorku od 200 aktivnih kupaca proizvoda međunarodnih kompanija u BiH) ukazuje da korporativna društvena odgovornost pozitivno utiče i objašnjava 25,2% promjena koje se dešavaju po pitanju korporativnog imidža organizacije. Regresioni model je statistički signifikantan (F = 66.616, p = 0.000 < 0.05) i glasi:

$$\text{Korporativni imidž} = 2.348 + 0.537 \times \text{Korporativna društvena odgovornost} + \mathcal{E}$$

U skladu s navedenim možemo zaključiti da se s povećanjem korporativne društvene odgovornosti za vrijednost 1 povećava korporativni imidž međunarodnih kompanija za vrijednost 0.537 (p = 0.000 < 0.05).

Drugi regresioni model (na uzorku od 200 aktivnih kupaca proizvoda međunarodnih kompanija u BiH) ukazuje da korporativna društvena odgovornost pozitivno utiče i objašnjava 2,2% promjena u stepenu organizacijske atraktivnosti poslovnog subjekta. Regresioni model je statistički signifikantan (F = 4.484, p = 0.035 < 0.05) i glasi:

$$\text{Organizacijska atraktivnost} = 2.301 + 0.311 \times \text{Korporativna društvena odgovornost} + \mathcal{E}$$

U skladu s navedenim možemo zaključiti da se s povećanjem korporativne društvene odgovornosti za vrijednost 1 povećava stepen organizacijske atraktivnosti međunarodnih kompanij za vrijednost 0.311 ( $p = 0.000 < 0.05$ ). Uzimajući u obzir sumarne rezultate istraživanja možemo prihvatiti definisane hipoteze istraživanja:

- 1) H1: Društveno odgovorne aktivnosti značajno doprinose izgradnji pozitivnog korporativnog imidža međunarodne kompanije u BiH.
- 2) H2: Društveno odgovorne aktivnosti dodatno doprinose unapređenju organizacijske atraktivnosti međunarodne kompanije u BiH.
- 3) H3: Društveno odgovorne aktivnosti pozitivno utiču na organizacijsku privrženost i zadovoljstvo poslom zaposlenika u međunarodnoj kompaniji u BiH.

## 6. ZAKLJUČAK

Ovaj završni rad se bavi sveobuhvatnim pristupom društveno odgovornog poslovanja te faktorima koji ga potiču i omogućavaju, ali i efektima i koristima koje on proizvodi u korporaciji u kojoj se primjenjuje. Prvi naučni doprinos rada je teorijski okvir samog koncepta, a zatim uvođenje i proširivanje na internacionalni koncept društvene odgovornosti. U uvodu se detaljno obrazlažu elementi rada i to problem i predmet, istraživačka pitanja, ciljevi i hipoteze, metodologija, te struktura i naučni doprinos završnog rada. U poglavlju 2 opisuje se historijat, pojmovi, definicije i principa fenomena društvene odgovornosti. Nadalje, u ovom poglavlju se detaljno analiziraju koncepti, kategorije i dimenzije korporativne društvene odgovornosti. Identificiraju se i opisuju i faktori odnosno determinante korporativne društvene odgovornosti. Posebna pažnja pridaje se analizi dosadašnjih istraživanja na polju korporativne društvene odgovornosti kao dominantne strategije savremenih kompanija. Završni dio poglavlja 2 se odnosi na budućnost i perspektivu korporativne društvene odgovornosti. U poglavlju 3 prezentira se podrobnija analiza uticaja CSR-a na imidž kompanija. Pri tome, se govori i o ulozi korporativne društvene odgovornosti u unapređenju organizacijske atraktivnosti kompanija. Dodatno, poglavlje opisuje uticaj korporativne društvene odgovornosti na organizacijsku privrženost i zadovoljstvo zaposlenika. Završni dio poglavlja odnosit će se na analizu ostalih poslovnih efekata odnosno benefita predmetnog fenomena. U poglavlju 4 se obrađuje proces uvođenja CSR-a u poslovne subjekte koji djeluju na međunarodnom tržištu. Nadalje se opisuju i najznačajniji faktori CSR-a u međunarodnim kompanijama. Opisuje se kompletan proces koji obuhvata ulazak, karakteristike i prakse korporativne društvene odgovornosti međunarodnih kompanija u BiH. Posebna pažnja, posvećena je upravljanju korporativnom društvenom odgovornošću međunarodnih kompanija. Završni dio poglavlja će se odnositi na elaboraciju efekata odnosno benefite korporativne društvene odgovornosti međunarodnih kompanija. Peto poglavlje, je empirijskog karaktera i odnosi se na istraživanje društveno odgovornih aktivnosti jedne od međunarodnih kompanija u BiH, uz elaboraciju karakteristika istraživačkog procesa i jedinica uzorka, te prezentaciju rezultata deskriptivnog

istraživanja i analize testiranja hipoteza. Prvi doprinos rada ogleda se u sistematizaciji postojećih znanja o faktorima i posljedicama primjene društveno odgovornog poslovanja u korporacijama uopšte, a posebno u korporacijama koje su internacionalne. Budući da je sama definicija koncepta još uvijek nejasna, istraživanja u ovom polju su oskudna. Drugi doprinos završnog rada je procjena i postojanje sljedećih veza:

Društveno odgovorne aktivnosti značajno doprinose izgradnji pozitivnog korporativnog imidža međunarodnih kompanija u BiH.

Društveno odgovorne aktivnosti dodatno doprinose unapređenju organizacijske atraktivnosti međunarodnih kompanija u BiH.

Društveno odgovorne aktivnosti pozitivno utiču na organizacijsku privrženost i zadovoljstvo poslom zaposlenika u jednoj od međunarodnih kompanija u BiH.

U poglavlju 5 se opisuje istraživački kontekst, u okviru kojeg se analiziraju podaci jedne od najuspješnijih međunarodnih kompanija na našem teritoriju. Analiza poslovnih principa a osobito CSR-a u BiH je veoma veliki iskorak u analiziranju našeg tržišta i principa poslovanja. Studija je istraživala stepen uticaja društveno odgovornog poslovanja na izgradnju imidža međunarodnih kompanija u BiH, unapređenju organizacijske atraktivnosti i na organizacijsku privrženost i zadovoljstvo poslom zaposlenika u jednoj od međunarodnih kompanija u BiH. Rezultati ovog istraživanja pružaju više praktičnih implikacija za marketing menadžere u ovom sektoru. Prva praktična implikacija ove studije odnosi se na to da kompanije, a osobito međunarodne trebaju implementirati CSR aktivnosti jer one kreiraju bolju percepciju imidža u glavama potrošača. Izgradnja imidža je dobra strategija za održivost i povećanje finansijskih performansi korporacije. Nadalje, CSR aktivnosti unaprijeđuju organizacijsku atraktivnosti međunarodnih kompanija u BiH. Većina potencijalnih zaposlenika prati da li kompanija implementira CSR aktivnosti pa se tim aktivnostima treba posvetiti, te o njima izvještavati. Smatra se da su zaposlenici u međunarodnim kompanijama koje implementiraju CSR aktivnosti privrženiji i zadovoljniji poslom. Privrženost i zadovoljstvo su dobri prediktori lojalnosti, čime se dodatno poboljšavaju finansijske performanse kompanije. Ovo istraživanje podliježe teorijskim ili metodološkim ograničenjima. Prije svega analiza je bazirana na limitiranom broju ispitanika, tj. jedne međunarodne organizacije kad je riječ o zaposlenima. Ovo rezultate čini uskoprimjenljivim i otežava praćenje. U budućnosti, radi generalizacije rezultata treba posmatrati više međunarodnih kompanija koje posluju najprije u istoj, a kasnije i u različitim industrijama radi sticanja sveobukvatnije slike. Standardno ograničenje je ono koje nastaje usljed korištenja metode online anketiranja zbog nerijetke pojave tehničkih problema, koji mogu, ali ne i u pravilu, da utiču na raspoloženje ispitanika, pa tim i na ishode ispitivanja.

## REFERENCE

1. Agudelo, M.A.L., Jóhannsdóttir, L., Davídsdóttir B. (2019), A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4, str. 1-20.
2. Ahmed, N., Ibrahim, F. (2017), The Relationship between Corporate Social Responsibility and Employer Attractiveness in Egypt: The Moderating Effect of the Individual's Income, *Contemporary Management Research*, 13(2), str. 81-16.
3. Ali, H., et al. (2022). The impact of corporate social responsibility on firm reputation and organizational citizenship behavior: The mediation of organic organizational cultures. *Front Psychol.*, 13, 1100448.
4. Alkayed, W. (2017), The Effect of Corporate Social Responsibility on Job Satisfaction (Empirical Study on Jordanian Private Hospital), *European Journal of Business and Management*, 9(12), str. 1-5.
5. Alniacik, U., Alniacik, E., & Genc, N. (2011). How Corporate Social Responsibility Information Influences Stakeholders' Intentions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(4), str. 234-245.
6. Alrubaiee, L. S., Aldwan, S., Joma, M. H. A., Idris, W. M., Khater, S. (2017), Relationship between Corporate Social Responsibility and Marketing Performance, *The Mediating Effect of Customer Value and Corporate Image*, *International Business Research*, 10(2), str. 104-123.
7. Andersen, Helle C.A. (2008). Employer Attractiveness: What Effect Does CSR Have, and How Can Organizations Become Attractive to Norwegian Business Students? (Master's Thesis). The Norwegian School of Economics. Dostupno na: <http://hdl.handle.net/11250/168185> (18.02.2024).
8. Arachchige, B. J., Robertson, A. (2013). Employer Attractiveness: Comparative Perceptions of Undergraduate and Postgraduate Students. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 4(1), str. 33-48.
9. Arslan, M., Zaman, R. (2014), Impact of Corporate Social Responsibility on Brand Image: A Study on Telecom Brands, *Developing Country Studies*, 4(21), str. 84-90.
10. Arthaud-Day, Marne L. (2005). Transnational corporate social responsibility: A tri-dimensional approach to international CSR research. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), str. 1-22.
11. Babić-Hodović, V., Mehić, E., Resić E., Kramo, A. (2008). Attitudes Research of Corporate Social Responsibility Concept in BH companies. In Proceedings of Abstracts ICES 2008 Sarajevo, Transitional Challenges of EU Integration and Globalization. Sarajevo: Faculty of Economics Sarajevo, str. 150-151.
12. Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), str. 501-517.
13. Barakat, S. R., Isabella, G., Mauricio, J., Boaventura, G., Mazzon, J. A. (2016), The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction, *Management Decision*, 54(9), str. 1-22.



14. Bauman, C.W., Skitka, L.J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, str. 63-86.
15. Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), str. 464–482.
16. Berthon, P., Ewing, M., Hah, L.L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), str. 151-172.
17. BH Telecom. (2016). Istraživanje Prime Communications Agency pokazalo da su kompanije u BiH većinom društveno neodgovorne. Dostupno na: <https://www.bhtelecom.ba/fi/leadadmin/eglasnik/pdf/2.5.2.pdf>, (06.03.2024).
18. Bhattacharya, C.B., Korschun, D., Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder – company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(2), str. 257-272.
19. Blagov, U. E. (2003). Business and Society: A New Research Paradigm. Book Review: Post J. E., Preston L. E., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford, 2002. *Russian Management Journal*, 2, str. 151-159.
20. Boatright, J.R. (1999). *Ethics and the Conduct of Business*, 3rd ed., Prentice – Hall, Upper Saddle River, NJ.
21. Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. University of Iowa Press.
22. Brown, D. K., Deardorff, A. V., & Stern, R. M. (1997). *International labour standards and trade: A theoretical analysis*. In J. Bhagwati & R. Hudec (Eds.), Fair trade and harmonization: Prerequisites for free trade? (pp. 227–280). Cambridge, MA: MIT Press.
23. Buckley, P., Ghauri, P. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35, str. 81-98.
24. Busse, M. (2002). Do labor standards affect comparative advantage in developing countries? *World Development*, 30(11), 1921–1932.
25. Cacioppe, R., Forster, N., Fox, M. (2008). A Survey of Managers' Perceptions of Corporate Ethics and Social Responsibility and Actions that may Affect Companies' Success. *Journal of Business Ethics*, 82(3), str. 681–700.ž
26. Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), str. 946–967.
27. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business & Society*, 38(3), str. 268–295.
28. Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. In A. M. Andrew Crane, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.). *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 19–46). New York: Oxford University Press.

29. Carroll, A. B., Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), str. 85–105.
30. Carroll, A.B. (1979), The effect of imagining an event on expectations for the event: An interpretation in terms of the availability heuristic, *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, str. 88-96.
31. Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34, str. 39-48.
32. Carroll, A.B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18, str. 114–120.
33. Carroll, A.B. (2008). *A History of Corporate Social Responsibility*. In: Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J. and Siegel, D.S., Eds., the Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press, Oxford.
34. Carroll, A.B. (2015). Corporate social responsibility: The centrepiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), str. 87–96.
35. Carroll, A.B., Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, str. 85-105.
36. Čatić-Kajtazović, E. (2011). Ekonomski i pravni okvir za implementaciju društvene odgovornosti preduzeća u Bosni i Hercegovini, Tranzicija, *Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije*, 28, str. 104 – 114.
37. Čatić-Kajtazović, E., Šumar, S. (2020). Piramida društvene odgovornostipreduzeća u bosni i hercegovini: slučajpotrošača malih i srednjih preduzeća. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 10, str. 103-117.
38. Chandler, D., Werther, W.B. (2014). *Strategic corporate social responsibility: stakeholders, globalization, and sustainable value creation*. 3rd ed. Thousand Oaks (Calif.): Sage.
39. Chen, C.-C. et al. (2021). The Role of Corporate Social Responsibility and Corporate Image in Times of Crisis: The Mediating Role of Customer Trust, *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, str. 8275-8295.
40. Chih, H.-L., Chih, H.-H., Chen, T.-Y. (2009). On the Determinants of Corporate Social Responsibility: *International Evidence on the Financial Industry*. *Journal of Business Ethics*, 93(1), str. 115–135.
41. Colovic, A., Henneron, S. (2022). Corporate Social Responsibility and SME Internationalization: Insights from the Food Industry. *International Management*, 22, str. 1-13.
42. Conroy, M.E. (2007). *Branded. How the ‘Certification Revolution’ is Transforming Global Corporations*. Gabriola Island.
43. Davis, K., Frederick, W.C., Blomstrom, R.L. (1980). *Business and Society concepts and policy issues*. 4th ed. New York: McGraw-Hill.
44. De Silva, K. M., Lokuwaduge, C. S. D. S. (2019). Impact of corporate social responsibility practices on employee commitment. *Social Responsibility Journal*, 17(1), str. 1-14.

45. Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), str. 65– 91.
46. Dönmez Maç, S. and Çalış, Ş. (2011). Labour practices in the content of corporate social responsibility: an evaluation on automotive manufacturer companies' websites. *International journal of business and management studies*, 3(2), str.317–331.
47. Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In: Henriques. A. and Richardson, J., Eds., *The Triple Bottom Line, Does It All Add up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*, Earths can Publications Ltd., London, 1-16.
48. Ersoy, I., Aksehirli, Z. (2015). Effects of perceptions of corporate social responsibility on employer attractiveness. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), str. 507-518.
49. EU (European Union) (2013): New Options for Strengthening Standards on Social and Environmental Responsibilities of Corporations and Their Implementation. European Parliament. Directorate-General for External Policies, Policy Department. EXPO/B/DEVE/FWC/2009-01/Lot5/36. June 2013.
50. Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalizing CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), str. 364–378.
51. Fatma, M., Rahman, Z., Khan, I. (2014), Multi-Item Stakeholder Based Scale to Measure CSR in the Banking Industry, *International Strategic Management Review*, 2, str. 9-20.
52. Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press
53. Freeman, R.E.E., McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management, *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.263511.
54. Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago, Chicago, IL.
55. Galbreath, J. (2006). Corporate social responsibility strategy: Strategic options, global considerations. *Corporate Governance*, 6(2), str. 175-187.
56. Gladwin, T.N., Walter, I. (1976). Multinational Enterprise, Social Responsiveness and Pollution Control. *Journal of International Business Studies*, 7(2), str. 57-74.
57. Gray, G. (1986). Interaction of learner control and prior understanding in computer assisted video instruction. *Journal of Educational Psychology*, 78 (3), str. 325-327.
58. Grolleau G. (2002). Proliferation and content diversity of environmental claims: An explanatory analysis applied to agro-food products. *Applied Economics Letters*, 9, str. 343–346.
59. Hah, K., Freeman, S. (2014). Multinational enterprise subsidiaries and their CSR: A conceptual framework of the management of CSR in smaller emerging economies. *Journal of Business Ethics*, 122(1), str. 125-136.
60. Hamid, M., Zubair, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational commitment among employees in the corporate sector. *Pakistan Business Review*, 1, str. 933-949.

61. Heyder, M., Theuvsen, L. (2012). Determinants and Effects of Corporate Social Responsibility in German Agribusiness: A PLS Model. *Agribusiness*, 28(4), str. 400–420.
62. Hsu, S.L. (2018). The Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Image, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: An Empirical Study on the Telecommunication Industry. *The International Journal of Social Science and Humanities Invention*, 5(05), str. 4693-4073.
63. Husted, B. W., de Jesus Salazar, J. (2006). Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance. *Journal of Management Studies*, 43, str. 75-91.
64. ILO (International Labour Organisation). (2013). Dostupno na: [http://www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/lang-en/index.html](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/lang-en/index.html). (03.03. 2024).
65. Jamali, D. (2007). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), str.213–231.
66. Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), str. 213–231.
67. Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), str. 213–231.
68. Jones, T. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20, str. 404-437.
69. Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), str. 59–67.
70. Joo, Y. R., Moon, H. K., Choi, B. K. (2016). A Moderated Mediation Model of CSR and Organizational Attractiveness Among Job Applicants. *Management Decision*, 54(6), str. 1269-1293.
71. Juholin, E. (2004). For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility. *Corporate Governance*, 4(3), str. 20–31.
72. Kalantaridis, Christos (2004). Internationalization, strategic behavior, and the small firm: A comparative investigation. *Journal of Small Business Management*, 42, str. 245-262.
73. Kang, Y.C., Wood, D.J. (1995). Before-profit social responsibility: Turning the economic paradigm upside down. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 6, str. 408-418.
74. Koleva, P., et al. (2014). Corporate social responsibility in an international perspective: Europe, Russia, and Tunisia. *Journal of Economics and Business*, 17(1), 11–18.
75. Kostin, A.E. (2012). Corporate social responsibility as an integral part of corporate governance. *Business and Society*, 72, str. 21-24.
76. Lantos, G.P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), str. 595-630.
77. Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), str. 53–73.

78. Lee, S. S., Kim, Y., Roh, T. (2020). Modified Pyramid of CSR for Corporate Image and Customer Loyalty: Focusing on the Moderating Role of the CSR Experience. *Sustainability*, 11, str. 1-21.
79. Lerner, L.D., Fryxell, G.E. (1994). 4CEO Stakeholder Attitudes and Corporate Social Activity in the Fortune 500. *Business and Society*, 33(1), str. 58-82.
80. Leuz, C., Nanda, D., Wysocki, P. D. (2003). Investor Protection and Earnings Management: An International Comparison. *Journal of Financial Economics*, 69(3), 505–527.
81. Lindgreen, A., Swaen, V., Maon, F. (2009). Introduction: Corporate social responsibility implementation. *Journal of Business Ethics*, 85(2), str. 251–256.
82. Lu, W., et al. (2015). Corporate Social Responsibility Disclosures in International Construction Business: Trends and Prospects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(1).
83. Maharjan, J., Kautish, S. (2020). The Impact of Corporate Social Responsibility Dimensions on Organizational attractiveness: A case study on NIC Bank Limited. *LBEF Research Journal of Science, Technology and Management*, 2(2), str. 44-58.
84. Martínez, P., Pérez, A., del Bosque, I.R. (2014). CSR influence on hotel brand image and loyalty. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(2), str.267–283.
85. Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), str. 171–194.
86. Matten, D., Moon, J. (2007). Pan-European approach. A conceptual framework for understanding CSR. *Corporate Ethics and Corporate Governance*, str. 179–199.
87. Maung, E.S., Chotyaputta, V. (2018). The Impact of Corporate Social Responsibility on Employees' Organizational Commitment: A Case Study of a Multinational Enterprise in Myanmar. *Association of private higher education institutions of Thailand*, 7(1), str. 91-102.
88. McAlister, D.T i Ferrell, L. (2002), The role of Strategic philanthropy in marketing strategy, *European Journal of Marketing*, 36(5/6), str. 689-705.
89. McWilliams, A., Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26, str. 117-127.
90. Melé, D. (2009). *Corporate Social Responsibility Theories*. Oxford Handbooks Online. Oxford University Press, str. 47–82.
91. Mešanović, E. (2005). Corporate Social Responsibility: Leading aspects of CSR concept in Bosnia and Herzegovina. dostupno na: <https://www.scribd.com/document/36973962/MESANOVIC-Corporate-Social-Responsibility-BiH-2005> (06.03.2024).
92. Misani, N. (2010). The Convergence of Corporate Social Responsibility Practices. *Management Research Review*, 33(7), str. 734-748.
93. Moir, L. (2001). *What do we mean by corporate social responsibility*, MCB University Press, 1, str. 16-22.
94. Newell, P., J.G. Frynas (2007). *Beyond CSR? Business, poverty and social justice: an introduction*. *Third World Quarterly*, 28 (4), str. 669-681.

95. Nguyen, et al. (2020). Impact of corporate social responsibility on organizational commitment through organizational trust and organizational identification, *Management Science Letters*, 10(2020), str. 3453-3462.
96. Nguyen, N., Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in consumer s' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), str. 227-236.
97. Nielsen, A.E., Thomson, C. (2009). Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), str. 83–93.
98. Oliver, C. (1996). The institutional embeddedness of economic activity. *Advances in Strategic Management*, 13, str. 163–186.
99. Omer, S.K. (2018). The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee's Job Satisfaction. *Journal of Process Management - New Technologies*, 6(3), str. 56-64.
100. Palazzo, G., Scherer, A.G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics*, 66, str. 71–88.
101. Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern society*. New York: Free Press.
102. Peng, M., (2011). *Global business*. Mason, OH, Cengage Learning/South Western.
103. Pereira, J., et al. (2021). Benefits and barriers of corporate social responsibility practices - a qualitative approach. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 6(4), 334-360.
104. Porter, E. Michael, Kramer R. Mark (2011). Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Bussines Rewiev (2006)*, str. 78-93.
105. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy & Society*. Harvard Business Review, December, str. 1–16.
106. Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
107. Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, The Free Press.
108. Porter, M.E. (1996) *What is Strategy?* Harvard Business Review, November – December 1996. Reprint number 96608.
109. Prutina, Ž., Šehić, Dž. (2016). Employees' perceptions of corporate social responsibility: A case study of award recipient. *Ekonomska misao i praksa*, 1, str. 239 - 260.
110. Quester, P.G., Thompson, B. (2001). Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 41(1), str. 33-47.
111. Rahim, R. A., Sidik, M. H. J., Jalaludin, F. W (2011). The Importance of Corporate Social Performance to the Prospective Employees in Malaysia. *Journal of Social Sciences and Humanities*, str.1258-1279.

112. Ray, J. R. (2006). Investigating Relationships between Corporate Social Responsibility Orientation and Employer Attractiveness (Doctoral dissertation). George Washington University.
113. Robins, F. (2005). The Future of Corporate Social Responsibility. *Asian Business & Management*, 4(2), str. 95–115.
114. Rodriguez, P. et al. (2006). Three lenses on the multinational enterprise: Politics, corruption, and corporate social responsibility. *Journal of International Business Studies*, 37(6), str. 733–746.
115. Saari, L.M. Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), str. 395-407.
116. Schoemmel, K., Jønsson, T. S. (2014). Multiple affective commitments: Quitting intentions and job performance. *Employee Relations*, 36(5), str. 516–534.
117. Schouten, E. M. J., Remmé, J. (2006). Making sense of corporate social responsibility in international business: experiences from Shell. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), str. 365–379.
118. Schwalbach, J. (2000). *Image, reputation und unternehmenswert*. In B. Baerns (Ed.), *Transnational communication in Europe* (pp. 287–297). Berlin: Vistas
119. Schwarz, M.S., Carroll, A.B. (2003). Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), str. 503-530.
120. Scott, W.R., Meyer, J.W. (1994). *Developments in institutional theory*. In W.R. Scott & J.W. Meyer (Eds.), *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism* (pp. 1–8). Thousand Oaks, CA: Sage.
121. Shahzad, K., Gul, A., Khan, K., Zafar, R. (2011). Relationship between Perceived Employer Branding and Intention to Apply: Evidence from Pakistan. *European Journal of Social Science*, 18(3), str. 462-467.
122. Shleifer, A. (2004). Does Competition Destroy Ethical Behavior? *American Economic Review*, 94(2), str. 414–418.
123. Smith, K.T. (2010). Work-Life Balance Perspectives of Future Marketing Professionals. *Services Marketing Quarterly*, 31(4), str. 434-447.
124. Smith, N.C. (2003). Corporate Social Responsibility: whether or how. *California Management Review*, 47.
125. Smith, P.R i Taylor, J. (2002). *Marketing Communications. An integrated approach*, 2002.
126. Story, J., Castanheria, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, str. 1361-1370.
127. Story, J., Castanheria, F., Harting, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), str. 1-46.
128. Strand, R. (1983). A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment. *Academy of management review*, 8(1), str. 90–96.

129. Tsogas, G. (1999). Labour standards in international trade agreements: An assessment of the arguments. *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 351–375.
130. Turban, D. B., Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), str. 658-672.
131. Udayasankar, K. (2008). Corporate Social Responsibility and Firm Size. *Journal of Business Ethics*, 83, str. 167-175.
132. Van de Ven, B. (2008). An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82, str. 339-352.
133. Van Tulder, R., Kolk, A. (2001). Multinationality and corporate ethics: Codes of conduct in the sporting goods industry. *Journal of International Business Studies*, 32, str. 267–283.
134. Vitezić, N., Vuko, T., Mörec, B. (2012). Does Financial Performance Have an Impact on Corporate Sustainability and CSR Disclosure: A Case of Croatian Companies. *Journal of Business Management*, 5, str. 40-47.
135. Waddock, S.A., Graves, S.B. (1997). The Corporate Social Performance–Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), str. 303–319.
136. Wartick, S.L., Cochran, P.L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10, str. 758-769.
137. Warrtick, S.L., Wood, D.J. (1998). *International Business and Society*. Malden, Mass.: Blackwell Publishers Inc.
138. Waterhouse, B. C. (2017). The personal, the political and the profitable: Business and protest culture, 1960s-1980s. *Financial History*, Spring, 2017, str. 14–17.
139. Weber, M. (2008). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Company-Level Measurement Approach for CSR. *European Management Journal*, str. 247-261.
140. Weerasekara, N., Ajward, R. (2020), The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Commitment: Mediating role of Meaningful Work and Positive Affect, *Kelaniya Journal of Management*, 9(1), str. 47-66.
141. White, A.L. (2006). Business Brief: Intangibles and CSR. *Business for Social Responsibility*, str. 1-10.
142. Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16, str. 691-718.
143. Wood, D.J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, *The Academy of Management Review*, 16(4), p.694. doi:10.2307/258977.
144. Yu, Y.C. (2014). The Influence of Perceived Corporate Sustainability Practices on Employees and Organizational Performance-china. *Sustainability*, 6, str. 348-364.
145. Zaid, M. K. S. A., Al-Manasra, E. A. (2013), The Impact of Corporate Social Responsibility Dimensions on Organizational Attractiveness in Jordanian Commercial Banks, *European Journal of Business and Management*, 5(12), str. 175-183.



## **PRILOZI**

# **Prilog 1. Anketni upitnik kupci**

**UNIVERZITET U SARAJEVU**

**EKONOMSKI FAKULTET U SARAJEVU**

**UPITNIK**

Poštovani,

Molimo Vas da odvojite nekoliko minuta Vašeg slobodnog vremena i popunite anonimni upitnik koji je pred Vama. Vaši odgovori će biti korišteni isključivo u cilju izrade završnog/master rada pri Ekonomskom fakultetu u Sarajevu, na temu: „**Analiza društveno odgovornih aktivnosti međunarodnih kompanija u BiH**”. Molimo Vas da na pitanja odgovorite objektivno i iskreno.

**Unaprijed hvala!**

**KARAKTERISTIKE ISPITANIKA**

**1. Vaš spol:**

- 1) Muški
- 2) Ženski

**2. Vaše godine starosti**

- 1) Manje od 30 godina
- 2) Od 30 do 40 godina
- 3) Od 41 do 50 godina
- 4) Od 51 do 60 godina
- 5) Preko 60 godina

**3. Vaš stepen obrazovanja:**

- 1) Osnovna škola
- 2) Srednja škola
- 3) Viša ili visoka stručna sprema
- 4) Master/magisterij
- 5) Doktorat

**4. Vaš socijalni status:**

- 1) Učenik/student
- 2) Nezaposlen/a
- 3) Zaposlen/a
- 4) Penzioner/ka

**5. Vaše bračno stanje**

- 1) Niste u braku
- 2) U braku ste
- 3) Nešto drugo

**6. Vaš roditeljski status i broj djece:**

- 1) Nemate djece
- 2) Da, imate jedno dijete
- 3) Da, imate dvoje djece
- 4) Da, imate troje i više djece

**7. Upoznati ste s međunarodnim kompanijama u BiH (dm-drogerie markt d.o.o, Merkator BH, Jumbo, Avon i sl. u nastavku skraćeno "kompanija"):**

- 1) Da
- 2) Ne (u slučaju da je vaš odgovor "Ne" završite s popunjavanjem upitnika)

**8. Koliko često obavljate kupovinu u nekoj od međunarodnih kompanija u BiH:**

- 4) Skoro svaki dan
- 5) Nekoliko puta u sedmici
- 6) Nekoliko puta u mjesecu
- 7) Nekoliko puta u toku godine
- 8) Isključivo po potrebi

**9. Koliko dugo obavljate kupovinu u "kompaniji"-u:**

- 1) Manje od 5 godina
- 2) Od 5 do 10 godina
- 3) Preko 10 godina

**10. Upoznati ste s društveno odgovornim aktivnostima "kompanije":**

- 1) Da
- 2) Ne
- 3) Niste upoznati

**11. Redovno pratite i podržavate društveno odgovorne aktivnosti "kompanije":**

- 1) U potpunosti se ne slažem
- 2) Ne slažem se
- 3) Nemam stav
- 4) Slažem se
- 5) U potpunosti se slažem

**12. Pitanje koje je pred Vama odnosi se na društveno odgovorne aktivnosti "kompanije". Molimo Vas da se izjasnite u kojoj mjeri se slažete s navedenim stavkama. Učinite to kroz odabir jednog od ponuđenih odgovora: 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.

**U potpunosti se ne slažem**

**U potpunosti se slažem**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

1. Kompanija vodi računa o sigurnosti i povjerljivosti kupaca.	1	2	3	4	5
2. Kompanija ima iskren odnos prema kupcima.	1	2	3	4	5
3. Kompanija ima jasno uspostavljene procedure za rješavanje žalbi kupaca.	1	2	3	4	5
4. Kompanija ulaže napor kako bi ustanovila (identificirala) potrebe kupaca.	1	2	3	4	5
5. <i>Kompanija nudi zaposlenicima sigurnost na radnom mjestu.</i>	1	2	3	4	5
6. <i>Kompanija nudi zaposlenicima dodatnu edukaciju i mogućnost napredovanja..</i>	1	2	3	4	5
7. <i>Kompanija korektno tretira zaposlenike.</i>	1	2	3	4	5
8. Kompanija je orijentisana na dugoročan opstanak i poslovni uspjeh.	1	2	3	4	5
9. Kompanija održava strogu kontrolu nad svojim troškovima.	1	2	3	4	5
10. Kompanija vodi računa o svojim obavezama prema dioničarima.	1	2	3	4	5
11. <i>Kompanija vodi računa o potrošnji prirodnih resursa.</i>	1	2	3	4	5
12. <i>Kompanija nastoji u što većoj mjeri koristiti obnovljive izvore energije.</i>	1	2	3	4	5
13. <i>Kompanija informiše svoje kupce o svojoj ekološkoj praksi.</i>	1	2	3	4	5
14. Kompanija nastoji poboljšati opšte blagostanje društva.	1	2	3	4	5
15. Kompanija je sklona društveno odgovornim aktivnostima kao što su pomoć u razvoju umjetnosti, obrazovanja ili kulture.	1	2	3	4	5
16. Kompanija izdvaja dio svog budžeta za pomoć ugroženoj populaciji društva.	1	2	3	4	5
17. Poslovne aktivnosti kompanija su više društveno nego profitno orijentisane.	1	2	3	4	5

**13. Pitanje koje je pred Vama odnosi se na korporativni imidž "kompanije". Molimo Vas da se izjasnite u kojoj mjeri se slažete s navedenim stavkama. Učinite to kroz odabir jednog od ponuđenih odgovora: 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.**

**U potpunosti se ne slažem**

**U potpunosti se slažem**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

1. Imate dobro mišljenje o kompaniji.	1	2	3	4	5
2. Generalno, kompanija ima dobru reputaciju.	1	2	3	4	5
3. Kompanija ima visoku reputaciju u maloprodajnoj industriji.	1	2	3	4	5
4. Kompanija ima kvalitetnu ponudu (proizvode i usluge).	1	2	3	4	5
5. Politika plaćanja kompanije je jednostavna i fleksibilna.	1	2	3	4	5
6. Kompanija ima raznovrsnu ponudu proizvoda.	1	2	3	4	5
7. Kompanija je veoma poznata.	1	2	3	4	5
8. Kompanija nudi kupcima kompletnu uslugu.	1	2	3	4	5
9. Ukupni imidž kompanije je veoma dobar.	1	2	3	4	5

**14. Pitanje koje je pred Vama odnosi se na atraktivnost "kompanije ". Molimo Vas da se izjasnite u kojoj mjeri se slažete s navedenim stavkama. Učinite to kroz odabir jednog od ponuđenih odgovora: 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.**

**U potpunosti se ne slažem**

**U potpunosti se slažem**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

1. Uložili biste mnogo truda da radite za kompaniju.	1	2	3	4	5
2. Bili biste zainteresovani da se prijavite za posao u kompaniji.	1	2	3	4	5
3. Voljeli biste raditi za kompaniju.	1	2	3	4	5
4. Prihvatili biste ponudu za posao u kompaniji.	1	2	3	4	5
5. Prihvatili biste posao u kompaniji isključivo u slučaju da nemate drugog izbora.	1	2	3	4	5

# **Prilog 1. Anketni upitnik zaposlenici**

**UNIVERZITET U SARAJEVU**

**EKONOMSKI FAKULTET U SARAJEVU**

## **UPITNIK**

Poštovani,

Molimo Vas da odvojite nekoliko minuta Vašeg slobodnog vremena i popunite anonimni upitnik koji je pred Vama. **Upitnik je namijenjen isključivo aktivnim zaposlenicima kompanije "dm-drogerie markt" d.o.o. (u nastavku "dm").**

Vaši odgovori će biti korišteni isključivo u cilju izrade završnog/master rada pri Ekonomskom fakultetu u Sarajevu, na temu: „**Analiza društveno odgovornih aktivnosti međunarodnih kompanija u BiH**”. Molimo Vas da na pitanja odgovorite objektivno i iskreno.

**Unaprijed hvala!**

## **KARAKTERISTIKE ISPITANIKA**

### **1. Vaš spol:**

- 1) Muški
- 2) Ženski

### **2. Vaše godine starosti:**

- 1) Manje od 30 godina
- 2) Od 30 do 40 godina
- 3) Od 41 do 50 godina
- 4) Od 51 do 60 godina
- 5) Preko 60 godina

### **3. Vaš stepen obrazovanja:**

- 1) Osnovna škola
- 2) Srednja škola
- 3) Viša ili visoka stručna sprema
- 4) Master/magisterij
- 5) Doktorat

### **4. Vaše bračno stanje**

- 1) Niste u braku
- 2) U braku ste
- 3) Nešto drugo

**5. Vaš roditeljski status i broj djece:**

- 1) Nemate djece
- 2) Da, imate jedno dijete
- 3) Da, imate dvoje djece
- 4) Da, imate troje i više djece

**6. Vaša pozicija u kompaniji "dm":**

- 1) Top menadžment
- 2) Srednji menadžment
- 3) Operativni menadžment
- 4) Nerukovodeća

**7. Status Vašeg radnog mjesta:**

- 1) Pripravnik/volonter
- 2) Ugovor na određeno
- 3) Ugovor na neodređeno

**8. Vaša dužina radnog staža na trenutnoj poziciji:**

- 1) Manje od 5 godina
- 2) Od 5 do 10 godina
- 3) Preko 10 godina

**9. Vaša kompanija ("dm") ima jasno definisanu strategiju društvene odgovornosti:**

- 1) Da
- 2) Ne
- 3) Niste upoznati

**10. Redovno sudjelujete u društveno odgovornim aktivnostima vaše kompanije:**

- 1) Da
- 2) Ne

**11. Pitanje koje je pred Vama odnosi se na društveno odgovorne aktivnosti vaše kompanije. Molimo Vas da se izjasnite u kojoj mjeri se slažete s navedenim stavkama. Učinite to kroz odabir jednog od ponuđenih odgovora: 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.**

**U potpunosti se ne slažem**

**U potpunosti se slažem**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

1.	Vaša kompanija ima jasno definisanu politiku sigurnosti i povjerljivosti kupaca.	1	2	3	4	5
2.	Vaša kompanija ima iskren odnos prema kupcima.	1	2	3	4	5
3.	Vaša kompanija ima jasno uspostavljene procedure za rješavanje žalbi kupaca.	1	2	3	4	5
4.	Vaša kompanija ulaže napor kako bi ustanovila (identificirala) potrebe kupaca.	1	2	3	4	5
5.	<i>Vaša kompanija nudi zaposlenicima sigurnost na radnom mjestu.</i>	1	2	3	4	5
6.	<i>Vaša kompanija nudi zaposlenicima dodatnu edukaciju i mogućnost napredovanja..</i>	1	2	3	4	5
7.	<i>Vaša kompanija korektno tretira zaposlenike.</i>	1	2	3	4	5
8.	Vaša kompanija je orijentisana na dugoročan opstanak i poslovni uspjeh.	1	2	3	4	5
9.	Vaša kompanija održava strogu kontrolu nad svojim troškovima.	1	2	3	4	5
10.	Vaša kompanija vodi računa o svojim obavezama prema dioničarima.	1	2	3	4	5
11.	<i>Vaša kompanija vodi računa o potrošnji prirodnih resursa.</i>	1	2	3	4	5
12.	<i>Vaša kompanija nastoji u što većoj mjeri koristiti obnovljive izvore energije.</i>	1	2	3	4	5
13.	<i>Vaša kompanija informiše svoje kupce o svojoj ekološkoj praksi.</i>	1	2	3	4	5
14.	Vaša kompanija nastoji poboljšati opšte blagostanje društva.	1	2	3	4	5
15.	Vaša kompanija je sklona društveno odgovornim aktivnostima kao što su pomoć u razvoju umjetnosti, obrazovanja ili kulture.	1	2	3	4	5
16.	Vaša kompanija izdvaja dio svog budžeta za pomoć ugroženoj populaciji društva.	1	2	3	4	5
17.	Poslovne aktivnosti vaše kompanije su više društveno nego profitno orijentisane.	1	2	3	4	5

**12. Pitanje koje je pred Vama odnosi se na korporativni imidž vaše kompanije. Molimo Vas da se izjasnite u kojoj mjeri se slažete s navedenim stavkama. Učinite to kroz odabir jednog od ponuđenih odgovora: 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.**

**U potpunosti se ne slažem**

**U potpunosti se slažem**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

1.	Imate dobro mišljenje o vašoj kompaniji.	1	2	3	4	5
2.	Generalno, vaša kompanija ima dobru reputaciju.	1	2	3	4	5



3. Vaša kompanija ima visoku reputaciju u maloprodajnoj industriji.	1	2	3	4	5
4. Vaša kompanija ima kvalitetnu ponudu (proizvode i usluge).	1	2	3	4	5
5. Politika plaćanja vaše kompanije je jednostavna i fleksibilna.	1	2	3	4	5
6. Vaša kompanija ima raznovrsnu ponudu proizvoda.	1	2	3	4	5
7. Vaša kompanija je veoma poznata.	1	2	3	4	5
8. Vaša kompanija nudi kupcima kompletnu uslugu.	1	2	3	4	5
9. Ukupni imidž vaše kompanije je veoma dobar.	1	2	3	4	5

**13. Pitanje koje je pred Vama odnosi se na atraktivnost vaše kompanije. Molimo Vas da se izjasnite u kojoj mjeri se slažete s navedenim stavkama. Učinite to kroz odabir jednog od ponuđenih odgovora: 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.**

**U potpunosti se ne slažem**

**U potpunosti se slažem**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

1. Da niste njen trenutni zaposlenik, uložili biste mnogo truda da radite za vašu kompaniju.	1	2	3	4	5
2. Da niste njen trenutni zaposlenik, bili biste zainteresovani da se prijavite za posao u vašoj kompaniji.	1	2	3	4	5
3. Da niste njen trenutni zaposlenik, voljeli biste raditi za vašu kompaniju.	1	2	3	4	5
4. Da niste njen trenutni zaposlenik, prihvatili biste ponudu za posao u vašoj kompaniji.	1	2	3	4	5
5. Prihvatili ste posao u vašoj kompaniji jer niste imali drugog izbora.	1	2	3	4	5

**14. Pitanje koje je pred Vama odnosi se na vašu organizacijsku privrženost. Molimo Vas da se izjasnite u kojoj mjeri se slažete s navedenim stavkama. Učinite to kroz odabir jednog od ponuđenih odgovora: 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.**

**U potpunosti se ne slažem**

**U potpunosti se slažem**

**1****2****3****4****5**

1. Bili biste veoma sretni da ostatak radnog vijeka (karijere) provedete u vašoj kompaniji.	1	2	3	4	5
2. Uživajte diskutovati o vašoj kompaniji s ljudima izvan nje.	1	2	3	4	5
3. Lično Vas dotiču problemi vaše kompanije.	1	2	3	4	5
4. Vjerujete da biste se vrlo lako vezali za drugu kompaniju (kao što ste za trenutnu).	1	2	3	4	5
5. Ne osjećate se kao "dio porodice" u vašoj kompaniji.	1	2	3	4	5
6. Ne osjećate emocionalnu povezanost s vašom kompanijom.	1	2	3	4	5
7. Vaša kompanija je dobra prilika za svakog pojedinca.	1	2	3	4	5
8. Nemate snažan osjećaj pripadnosti vašoj kompaniji.	1	2	3	4	5

**15. Pitanje koje je pred Vama odnosi se na vaše zadovoljstvo poslom. Molimo Vas da se izjasnite u kojoj mjeri se slažete s navedenim stavkama. Učinite to kroz odabir jednog od ponuđenih odgovora: 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.**

**U potpunosti se ne slažem**

**U potpunosti se slažem**

**1****2****3****4****5**

1. Vaši nadređeni (šefovi) su korektni i uvijek spremni pomoći.	1	2	3	4	5
2. Vaš posao Vam osigurava status i prestiž.	1	2	3	4	5
3. Vaš posao Vam osigurava zadovoljavajuće materijalne nagrade.	1	2	3	4	5
4. Vaš posao Vam omogućava da dostignete i razvijete puni potencijal.	1	2	3	4	5
5. Vaš posao ima svrhu, te Vam osigurava rad s ugodnim i dobronamjernim radnim kolegama.	1	2	3	4	5
6. Vaš posao je siguran.	1	2	3	4	5
7. Vaš posao Vam osigurava dobre fizičke uslove.	1	2	3	4	5
8. Vaš posao je izazovan i uzbudljiv.	1	2	3	4	5
9. Na našem radnom mjestu se cijeni angažman i trud.	1	2	3	4	5
10. Kad uzmete u obzir sve aspekte vašeg posla, smatrate da je veoma dobar.	1	2	3	4	5