

# Važnost dobrobiti zaposlenika i odgovornosti poduzeća u informacijsko-komunikacijskom sektoru

---

Otašević, Luka

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:741951>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-27**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžerska informatika**

**VAŽNOST DOBROBITI ZAPOSLENIKA I  
ODGOVORNOSTI PODUZEĆA U INFORMACIJSKO-  
KOMUNIKACIJSKOM SEKTORU**

**DIPLOMSKI RAD**

**Luka Otašević**

Zagreb, lipanj 2024.

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžerska infomatika**

**VAŽNOST DOBROBITI ZAPOSLENIKA I  
ODGOVORNOSTI PODUZEĆA U IKT SEKTORU**

**THE IMPORTANCE OF EMPLOYEE WELLBEING  
AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN  
THE ICT SECTOR**

Diplomski rad

Student: Luka Otašević

JMBAG studenta: 0067566603

Mentor : prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić

Zagreb, lipanj 2024.

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Društvena odgovornost poduzeća (DOP) i dobrobit zaposlenika sve se više prepoznaju kao integralne komponente uspješnih i održivih poslovnih praksi. DOP se odnosi na strategije i aktivnosti koje poduzeća poduzimaju kako bi upravljala svojim poslovnim procesima na način koji stvara pozitivan utjecaj na društvo. S druge strane, dobrobit zaposlenika uključuje stvaranje radnog okruženja koje potiče fizičko, mentalno i emocionalno zdravlje zaposlenika, što u konačnici doprinosi većoj produktivnosti i zadovoljstvu poslom. Brzi rast inicijativa DOP-a i dobrobiti zaposlenika potaknut je sve prisutnijom potražnjom potrošača za etičkim poslovnim praksama i sve većom sviješću o prednostima zdravog i angažiranog radnog kolektiva. Ove aktivnosti ne samo da unapređuju reputaciju poduzeća već također doprinose dugoročnom poslovnom uspjehu kroz izgradnju povjerenja i lojalnosti kod potrošača i dionika. Rad pruža sveobuhvatnu analizu ovih aspekata, s naglaskom na njihovu primjenu unutar IKT sektora. Provedba ovih praksi dodatno se istražuje kroz studije slučaja tri hrvatska poduzeća unutar IKT sektora.

Ključne riječi: društvena odgovornost poduzeća, dobrobit zaposlenika, društveni utjecaj, IKT

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU**

Corporate Social Responsibility (CSR) and employee wellbeing are increasingly recognized as integral components of successful and sustainable business practices. CSR refers to the strategies and activities undertaken by companies to manage their business processes in a way that produces an overall positive impact on society. In parallel, employee wellbeing involves creating a work environment that promotes the physical, mental, and emotional health of employees, contributing to higher productivity and job satisfaction. The rapid growth of CSR and employee wellbeing initiatives is driven by the rising consumer demand for ethical business practices and the increasing awareness of the benefits of a healthy, engaged workforce. These actions not only enhance a company's reputation but also contribute to long-term business success by building trust and loyalty among consumers and stakeholders. This paper provides a comprehensive analysis of these aspects, emphasizing their application within the ICT sector. The implementation of these practices is further investigated through case studies of three Croatian companies within the ICT sector.

**Key words:** corporate social responsibility, employee wellbeing, social impact, ICT

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



Zagreb, 15. lipnja, 2024.

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



Zagreb, June 15<sup>th</sup> 2024

## SADRŽAJ

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU.....	i
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU .....	ii
1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. TEORIJSKI KONTEKST I IMPLEMENTACIJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA.....	3
2.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja.....	3
2.2. Povijest i razvoj društveno odgovornog poslovanja .....	5
2.3. Održivost - financije, ciljevi, regulacije i izvještavanje.....	9
2.4. Strateško društveno odgovorno poslovanje .....	14
2.5. Pregled društveno odgovornog poslovanja u IKT sektoru .....	18
3. ODREĐENJE DOBROBITI ZAPOSLENIKA, TEORIJE I POVEZANOST S DRUŠTVENO ODGOVORNIM POSLOVANJEM.....	21
3.1. Pojmovno određenje dobrobiti zaposlenika.....	21
3.2. Teorije dobrobiti zaposlenika .....	22
3.2.1. Teorija psihološkog ugovora.....	23
3.2.2. Model radnih zahtjeva i resursa .....	27
3.3. Dobrobit zaposlenika kao dio društveno odgovornog poslovanja.....	28
4. ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA DOBROBIT ZAPOSLENIKA .....	32
4.1. Organizacijska kultura .....	32
4.2. Balansiranje poslovnog i privatnog života.....	35
4.3. Razvijanje poslovnih vještina .....	38
4.4. Ostali čimbenici – zdravlje, prepoznavanje i uključivanje zaposlenika .....	40
4.5. Izazovi vezani uz dobrobit zaposlenika u IKT-u .....	42

5. KOMPARATIVNA ANALIZA STUDIJA SLUČAJA DOBROBITI ZAPOSLENIKA U HRVATSKOJ IKT INDUSTRIJI .....	45
5.1. Opis metodologije istraživanja .....	45
5.2. Prikaz studije slučaja dobrobiti zaposlenika u poduzeću A .....	45
5.3. Prikaz studije slučaja dobrobiti zaposlenika u poduzeću B .....	48
5.4. Prikaz studije slučaja dobrobiti zaposlenika u poduzeću C .....	49
5.5. Komparativni prikaz .....	51
5.6. Ograničenja istraživačke metodologije .....	54
6. ZAKLJUČAK .....	55
POPIS KORIŠENIH IZVORA .....	iii
POPIS SLIKA .....	xiii
POPIS TABLICA .....	xiii
ŽIVOTOPIS .....	xiv
PRILOZI .....	xv



# **1. UVOD**

Zadovoljstvo, odnosno dobrobit ključnog resursa svake poslovne organizacije, zaposlenika tema je o kojoj se raspravlja već desetljećima, ali suvremeni radni uvjeti postavljaju nova očekivanja pred zaposlenike i poslodavce. Danas, u sve prisutnijim okvirima društveno odgovornog poslovanja dobrobit zaposlenika postaje relevantnija te se proširuje na područja rasta i razvoja zaposlenika, zdravlja i sigurnosti, priznavanja i uključivanja zaposlenika. S druge strane, tržišta postaju sve više globalna, što dodatno pojačava konkurentske pritiske jer se najbolje prakse jako brzo preljevaju. U takvom okruženju, redovna ulaganja i razvijanje poslovanja postaju neophodni za opstanak na tržištu. Pored ulaganja u materijalnu imovinu, poduzeća svoju konkurentsku prednost pronalaze u nematerijalnoj imovini, preciznije – u svojim zaposlenicima. Razvoj zaposleničkih potencijala i primjena znanja postaje imperativ na tržištu koje je nepredvidivo, ali i globalno i međuovisno, poput informacijsko-komunikacijskog. Dobrobit zaposlenika je strategija unutar društveno odgovornog poslovanja koja uz pravilan i sveobuhvatan pristup ima priliku postati konkurentska prednost.

## **1.1. Predmet i cilj rada**

U ovom radu analizirat će se pojmovi dobrobiti zaposlenika i društvene odgovornosti poduzeća s posebnim osvrtom na IKT industriju. Obje su teme posljednjih godina dobile na važnosti, iako su u stručnim i znanstvenim krugovima već opsežno istraživane. Predmet rada obuhvaća teorijsku pozadinu, implementaciju i karakteristike pojmova društvene odgovornosti poduzeća i dobrobiti zaposlenika. Cilj ovoga rada je analizirati važnost dobrobiti zaposlenika i društveno odgovornog poslovanja u kontekstu IKT industrije. Empirijsko istraživanje, koje će se provesti u obliku polustrukturiranih intervjua, dodatno će ispitati primjenu praksi vezanih uz dobrobit zaposlenika i društvenu odgovornost poduzeća u hrvatskim IKT poduzećima.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

U izradi ovoga rada koristit će se primarni i sekundarni podaci. Sekundarni izvori podataka uključuju knjige, stručne i znanstvene članke, izvješća i publikacije domaćih i međunarodnih institucija, internetske stranice i druge relevantne izvore.

Primarni izvori podataka su prikupljeni putem polustrukturiranih intervjua na uzorku od tri poduzeća iz hrvatskog IKT sektora. Podaci iz intervjua su dalje razrađeni u studije slučaja čijom su komparativnom analizom uspoređeni širi stavovi ispitanika o implementaciji praksi vezanih uz dobrobit zaposlenika i društveno odgovornog poslovanja.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad je strukturiran u šest glavnih cjelina. U uvodu će se objasniti predmet i cilj rada, korišteni izvori podataka i metodologija, te sadržaj i struktura rada. Drugo poglavlje će istražiti teorijsku pozadinu društveno odgovornog poslovanja, što se odnosi na definiranje pojma, povijest i primjenu u današnjem kontekstu, implementaciju kroz strategiju i osvrt na IKT sektor. Treće i četvrto poglavlje analiziraju dobrobit zaposlenika; u trećem se istražuju postojeće teorije i kontekst dobrobiti u društvenoj odgovornosti, a u četvrtom se detaljnije analiziraju čimbenici koji utječu na dobrobit. Peto poglavlje se odnosi na opisivanje metodologije istraživanja na temu dobrobiti zaposlenika i društveno odgovornog poslovanja, te izradu studija slučaja na temelju provedenih polustrukturiranih intervjua s relevantnim stručnjacima iz hrvatskih IKT poduzeća. Komparativnom analizom studija slučaja uspoređena su stajališta stručnjaka, što je poslužilo kao izvor za zaključak. U zaključku se sažeto razrađuje stanje i pogledi na dobrobit zaposlenika iz perspektive informacijsko-tehnološkog poduzeća.

## **2. TEORIJSKI KONTEKST I IMPLEMENTACIJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

Od 1990. godine, društveni i ekološki aktivisti podižu javnu svijest o pitanjima održivosti i tako prodiru put stvarnim akcijama za stvaranje društvenih, okolišnih i ekonomskih koristi na globalnoj razini. Društveno neodgovorno ponašanje ostaje trajan problem, unatoč raznim vladinim propisima ili objavljenim kodeksima ponašanja. Odgovornost poduzeća se danas prvenstveno provodi kroz okvire o izvještavanju svog društvenog, okolišnog i ekonomskog učinka, dok se uspjeh implementacije pripisuje korporativnom upravljanju (Díaz i sur., 2020.). Nadalje, dinamična tržišta utječu i na donošenje odluka, pa je upravljanje strategijom poduzeća postalo znatno zahtjevnije nego prije nekoliko godina. Samo informacije više nisu dovoljne; potrebne su nove mjere za procjenu utjecaja strategija i aktivnosti koje poduzeća trenutno provode u skladu s ciljevima održivosti (León-Soriano i sur., 2009.). Društveni i okolišni utjecaj je još više relevantan od kada je Europska unija za cilj postavila nulti utjecaj na okoliš do 2050. godine Europe kao kontinenta. U takvoj transformaciji se od poslovanja očekuje ključna uloga kojom će se ostvariti „simbiotska veza profitabilnosti i pozitivnog društvenog utjecaja“, gdje će EU imati ulogu predvođenja kolektivnog napora kako bi se iskoristio potencijal transformacije poslovnog sektora prema budućnosti nultog utjecaja (Omazić, 2023.).

### **2.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja**

Pojam društvene odgovornosti poduzeća (*nadalje isto* DOP) prvi spominje Bowen još 1953. godine u svojoj knjizi 'Društvene odgovornosti poslovnog čovjeka'. Društvenu odgovornost poduzeća je definirao kao obvezu poslovnih ljudi da se bave onim poslovnim politikama, donose one odluke ili slijede ona područja djelovanja koja su poželjna u smislu ciljeva i vrednota našeg društva (Bowen, 1953.). U svojoj knjizi Bowen zahtijeva veći doprinos civilnom društvu od strane velikih korporacija u Sjedinjenim Državama, na temelju njihove značajne ekonomske moći i velikog utjecaja njihovih poslovnih pothvata na život običnih ljudi (Dathe i sur., 2022. prema Bowen, 1953.), što se može smatrati i početkom literature modernog razdoblja o ovoj temi i poziv na raspravu o društvenoj odgovornosti poduzeća (Carroll, 2015.).

Bitno je istaknuti da se literatura o društvenoj odgovornosti poduzeća znatno proširila tijekom 1960-ih i imala je tendenciju istraživanja što društvena odgovornost zapravo znači i njezin

značaj za poduzeća i društvo (Carroll i Shabana, 2010.). Nadalje, Frederick (1960.) društvenu odgovornost definira kao stav javnosti prema ekonomskim i ljudskim resursima društva odnosno spremnost da se ti resursi koriste za široke društvene svrhe, a ne samo za usko ograničene interese privatnih osoba i poduzeća. Friedman (1962.) je istaknuo da u gospodarstvu postoji jedna i jedina društvena odgovornost poduzeća – da koristi svoje resurse i bavi se aktivnostima s namjenom povećanja profita, a u tom pristupu država je jedini politički i javni dionik, dok su poduzeća kao privatni, nepolitički dionici, izuzeta od potrebe za izlaganjem svojih odluka javnom nadzoru ili opravdavanjem svog ponašanja, ako su u skladu s važećim propisima i moralnošću prakse (Gasmi, 2021. prema Friedman, 1962.).

Carroll (1979.) navodi da kako bi definicija društvene odgovornosti u potpunosti obuhvatila čitav niz obaveza koja poslovanja imaju prema društvu, poduzeća moraju ispuniti očekivanja vezana uz ekonomsku, pravnu, etičku i diskrecijsku (filantropsku) kategoriju poslovanja. Dok je Elkington (1998.), nadovezujući se na Friedmanovu teoriju, dodao društvene i okolišne ciljeve, pored ekonomskih, kao krajnji cilj poslovanja poduzeća i time utvrdio model trobilančnog izvještavanja<sup>1</sup>.

Vrlo česte definicije u literaturi su one koje sagledavaju društveno odgovorno ponašanje kroz odnose s dionicima i kroz samu ulogu poduzeća u društvu. Tako WBCSD<sup>2</sup> (b.d.) definira društvenu odgovornost poduzeća kao opredijeljenost poduzeća da doprinese održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom u cjelini na poboljšanju njihove kvalitete života. Europska komisija (2011.) smatra DOP konceptom prema kojem poduzeća dobrovoljno integriraju društvena i okolišna pitanja u svoje poslovanje i interakciju sa svojim dionicima. Prema Sethi (1975.) društvena odgovornost podrazumijeva dovođenje ponašanja menadžmenta na razinu koja je u skladu s prevladavajućim društvenim normama, vrednotama i očekivanjima izvedbe. Dok je prema Lantosu (2001.) društveno dogovorno poslovanje obveza organizacije da maksimizira svoj pozitivan učinak i minimizira svoje negativne učinke kao član društva koji doprinosi, uz brigu o dugoročnim potrebama i željama društva.

Van Marrewijk (2003.) govori da poduzeća sa strategijom društvene odgovornosti integriraju društvena i okolišna pitanja u svoje poslovne operacije i interakcije sa svojim dionicima i otvoreno pokazuju svoje rezultate trobilančnog izvještavanja. Dathe i suradnici (2022.) DOP

---

<sup>1</sup> eng. *triple bottom line framework, triple bottom line of people, planet and profit ili triple P model*

<sup>2</sup> WBCSD je *skraćeno za World Business Council for Sustainable Development*

shvaćaju kao način na koji poduzeća integriraju društvene, okolišne i ekonomske brige u svoje vrednote, kulturu, donošenje odluka, strategiju i poslovanje na transparentan i odgovoran način, te na taj način uspostavljaju bolje prakse unutar poduzeća, stvaraju bogatstvo i poboljšavaju društvo.

Dahlsrud (2008.) je u svom istraživanju analizirao 37 najčešće spomenutih definicija DOP-a koje se konstantno odnose na pet dimenzija – društvenu, okolišnu, ekonomsku, dobrovoljnu i odnose s dionicima, dok je Carroll (1999.) pregledom dostupne literature došao do 25 različitih konceptualnih definicija vezanih uz društveno odgovorno poslovanje. Golinska-Dawson i Spychala (2018.) naglašavaju da bez obzira na obuhvat literature koji se bavi društveno odgovornim poslovanjem definiranje tog pojma nije jednostavno. Takav koncept ima osporavanu vrijednost, otvorena pravila primjene, a nekad se krivo koristi kao sinonim za ostale odnose koji postoje između poslovanja i društva. Problem u definiranju takvog koncepta je prije svega njegovoj dinamičnosti i kontinuiranoj izmjeni očekivanja ključnih dionika.

Definicije DOP-a opisuju fenomen, ali ne daju nikakve smjernice o tome kako upravljati izazovima unutar ovog fenomena. Stoga izazov za poslovanje nije toliko u definiranju DOP-a, koliko u tome da se razumije kako je DOP društveno konstruiran u specifičnom kontekstu i kako to uzeti u obzir kada se razvijaju poslovne strategije (Dahlsrud, 2008.). Nadalje, takav koncept nije statičan i linearan, već je rezultat procesa konstantnog pregovaranja i redefiniranja onoga što je izvedivo. Zbog kulturoloških i političkih aspekata koji kroz vrijeme mijenjaju ono na što se odgovornost odnosi govorimo o njegovoj promjenjivoj prirodi koja često ne očekuju samo poštivanje zakona, već se odnose na aktivnosti poduzeća kojima se ispunjavaju dužnosti prema dionicima (Omazić i sur., 2013.).

Bez obzira na teškoće s preciznim definiranjem društvene odgovornosti poduzeća, značajan razvoj je taj što su se pitanja pomaknula s određenih filantropskih i filozofskih pitanja iz 1960-ih na specifična društvena pitanja predanosti organizacije društvenoj odgovornosti.

## **2.2. Povijest i razvoj društveno odgovornog poslovanja**

Prema Schwalbachovom (2020.) povijesnom pregledu odgovornog poslovanja još je od antike prisutna kombinacija poželjnog ponašanja u poslovanju, koju krasi poštenje i istina, zajedno s uspjehom, odnosno bogatstvom, dok Chandler (2020.) navodi Sokratovu izjavu koja se isto tako odnosi na današnjicu: „što više bića razmišljaju o stjecanju bogatstva, manje razmišljaju

o vrlinama“. Schwalbach (2020.) dalje navodi da već grčki pjesnik Heziod, sin trgovca, 700 g. pr. Kr. kaže da „Tko god je pošten i iskren na tržištu, Zeus će mu dati bogatstvo.“. To je jedno od najstarijih svjedočanstava u europskoj povijesti koje ukazuje da je ponašanje ekonomskih subjekata u tadašnjem tržištu bilo temeljeno na ustanovljenim vrednotama koje su se i kasnije održale kroz europsku povijest, a krasi ih kultura poduzetničke doličnosti. Chandler (2020.) isto tako navodi da su se drvene civilizacije van europskog kontinenta isto bavile ovom tematikom, pa su tako drevni kineski, egipatski i sumerski spisi često opisivali pravila za trgovinu kako bi olakšali trgovinu, ali i uzeli u obzir šire interese sudionika u ekonomskoj transakciji.

Prema Schwalbachu (2020.) ekonomske aktivnosti u srednjem vijeku su obilježene radom trgovaca gdje su određene trgovačke vještine bile neophodne za trgovinu. U poznatom talijanskom priručniku iz 14. stoljeća „Trgovačka praksa“<sup>3</sup> Balducci Pegolotti piše da “Trgovac, koji želi uživati poštovanje, mora uvijek postupati pošteno, imati veliku dalekovidnost i uvijek održati svoja obećanja.“. Isto tako, u srednjem vijeku je prepoznat značaj trgovaca i njihovog utjecaja na razvoj gradova, tako Kotruljević u svom djelu iz 15. stoljeća „O trgovini i o savršenu trgovcu“ piše: „Napredak, opće dobro i prosperitet država u velikoj mjeri ovisi o trgovcima; [...]. Rad trgovaca uređen je za dobrobit čovječanstva”.

Opisujući moderno doba Schwalbach (2020.) se poziva na knjigu Bauera 'Pošteni trgovac i njegova reputacija' koja trgovca opisuje kao onoga s općim, specijaliziranim znanjem i naprednom obukom koje je ključno za ekonomski uspjeh, ali isto tako treba biti ugodnog karaktera i finih manira, što mu omogućuje da razmišlja dugoročno. Pošten trgovac je prema Baueru je onaj koji se iskreno donosi prema svojim zaposlenicima, kupcima, dobavljačima i konkurentima, te bi on trebao osjetiti obavezu da podrži opće dobro.

Društvena odgovornost odnosno društvena filantropija ima dugu povijest kako na zapadu tako i na istoku, dok je koncept društvene odgovornosti poduzeća relativno nov pojam (Gupta, 2022.). Koncept društvene odgovornosti poduzeća stekao je globalnu važnost u posljednjih 20-ak godina, potaknut globalizacijom i povećanim utjecajem transnacionalnih korporacija. Početak popularizacije ovog koncepta mogu se smatrati događaji u SAD-u tijekom 1990-ih. Mnoge kompanije, osobito iz sektora odjeće, doživjele su javnu osudu zbog svojih proizvodnih praksi koje su uključivale angažiranje stranih podizvođača u zemljama s niskim plaćama. Takve prakse omogućili su procesi privatizacije, liberalizacije i deregulacije. Kao

---

<sup>3</sup> tal. „Practica della Mercatura“

odgovor na skandale, tvrtke poput Nikea, Levisa i Gapa, zajedno s nevladinim organizacijama, pokrenule su inicijative tijekom 1990-ih s ciljem ponovnog uspostavljanja povjerenja među dionicima i šire javnosti (Gupta, 2022.; Celka & Sales, 2019.). Danas ipak o društvenoj odgovornosti poduzeća ne govorimo samo u smislu sastavnog dijela etičkog upravljanja. Ona je postala značajno institucionalno područje koje je nastalo tijekom proteklih nekoliko desetljeća i predstavlja projekt transformacije u različitim domenama upravljanja organizacijama. Kada danas govorimo, ne svodimo ju samo na ekonomsku dimenziju već prepoznajemo da korporacije imaju značajan društveni utjecaj - na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini (Sales, 2019.). Nadalje, stvaranje i primjena standarda korporativne društvene odgovornosti predstavlja dio šireg trenda u privatnom sektoru koji teži uspostavi vlastitih institucionalnih okvira i regulativnih standarda na međunarodnoj ili globalnoj razini (Cutler i sur., 1999).

Važan doprinos današnjem shvaćanju društvene odgovornosti poduzeća omogućile su teorije koje su pokušale sveobuhvatno sistematizirati i objasniti različite odgovornosti koje poduzeća imaju. Prva i najvažnija je svakako Carrollova piramida društvene odgovornosti poduzeća, prikazana na slici 1. Carroll (1979., 1991.) u svome modelu prepoznaje četiri komponente društvene odgovornosti koje čine društvenu odgovornost poduzeća, a to su ekonomska, pravna, etička i filantropska. Općenito, razvoj poslovanja ukazuje na prvotni fokus na ekonomske i pravne aspekte, s kasnijim naglaskom na etičke i diskrecijske (kasnije nazvane filantropskim). Ekonomska odgovornost je primarna zadaća poslovanja i predstavlja temelj na kojem poduzeće gradi sve ostale poslovne funkcije. Poduzeća su dužna proizvoditi robu i pružati usluge koje društvo traži, s ciljem ostvarivanja profita. Pravne odgovornosti odnose se na pridržavanje zakona i regulacija koje čine pravni okvir unutar kojeg poslovanje ostvaruje svoje ekonomske ciljeve. Ekonomska i pravna odgovornost zajedno čine temeljna pravila kapitalizma. Etička odgovornost obuhvaća aktivnosti koje društvo odobrava ili zabranjuje, a koje nisu zakonski regulirane. Ova odgovornost je odgovor na društvena očekivanja koja su često zahtjevna i raznolika, pa je često izazov za poduzeća. Filantropska odgovornost, za razliku od etičke, nema pritisak društvenog očekivanja. Takve aktivnosti promiču ljudsku dobrobit, a poduzeća ih biraju slobodno, te reflektiraju željeno ponašanje sa stajališta dionika. Zajednice cijene kada poduzeća doniraju u dobrotvorne svrhe, ali ih ne smatraju neetičnima ako to ne učine. Zaključno, navedene komponente društvene odgovornosti su samo dio ukupne društvene odgovornosti poduzeća, a najkritičniji odnosi odnose se na ekonomsko-pravne, ekonomsko-etične i ekonomsko-filantropske.

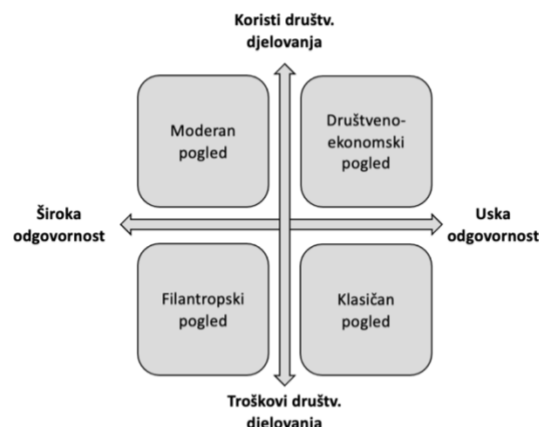
Slika 1.: Piramida društvene odgovornosti prema Carrollu



Izvor: izrada autora prema Carroll (1991.)

Quazi i O'Brien (2000.) modelom dvodimenzijske društvene odgovornosti poduzeća podijelili su stavove poduzeća u četiri kategorije odnosno kvadranta koristeći vodoravnu i okomitu os. Vodoravna os predstavlja usku i široku odgovornost: uska se fokusira na maksimizaciju profita bez društvene uloge, dok široka uključuje i širu ulogu u društvu. Okomita os prikazuje kratkoročne troškove društvenog djelovanja nasuprot dugoročnoj dobrobiti koja nadmašuje te troškove. Klasični pogled naglašava maksimizaciju dobiti, tretirajući društveno djelovanje kao neto trošak. Društveno-gospodarski pogled priznaje da društvena odgovornost može donijeti koristi poput usklađenosti s propisima i poboljšanih odnosa, čak i s fokusom na profit. Moderni pogled prepoznaje i kratkoročne i dugoročne koristi društveno odgovornih djelovanja za tvrtku i društvo. Filantropski pogled uključuje širi osjećaj društvene odgovornosti, gdje se tvrtke bave dobrotvornim aktivnostima, često vođene altruističkim ili etičkim motivima. Prema Dathe i suradnicima (2022.) snaga dvodimenzionalnog modela društvene odgovornosti poduzeća leži u jasnoj definiciji korporativne strategije društvene odgovornosti poduzeća, koja je prije svega određena dvjema faktorima – uskoj ili širokoj odgovornosti i koristima ili troškovima društvene odgovornosti poduzeća. Model je prikazan na slici 2.

Slika 2.: Dvodimenzijski model društvene odgovornosti poduzeća prema Quaziu i O'Brienu





Izvor: izrada autora prema Quazi i O'Brien (2000.)

### **2.3. Održivost - financije, ciljevi, regulacije i izvještavanje**

Održivost u financijama ili prepoznatljivo kao pojam ESG<sup>4</sup> koncept je koji je usko povezan uz društvenu odgovornost poduzeća uz koju se počeo razvijati krajem 1990-ih i početkom 2000-ih godina. Gupta (2021a.) govori o DOP-u i ESG-u kao dva pojma s istom misijom, a ona se odnosi usvajanje praksi i politika od strane poduzeća kako bi pozitivno utjecali na svijet. Razlika između ta dva pojma je to što DOP predstavlja oblik samoregulacije koja osigurava pozitivan utjecaj poduzeća na poslovnu i javnu sferu, dok se ESG nadovezuje na tu ideju s konkretnim metrikama koje mogu koristiti investitori i potrošači kako bi preciznije shvatili filantropske, društvene i upravljačke prakse poduzeća. Stoga upravo metrikama društveno odgovorni investitori mjere održivost poduzeća i njen društveni utjecaj unutar tri kategorije koje sačinjavaju pojam ESG.

Od 1970-ih do 1990-ih, društveno odgovorno investiranje (SRI<sup>5</sup>) označavalo je usklađivanje ulaganja s vrednotama investitora. U 1990-ima se prepoznaje financijska korist od fokusiranja poduzeća na poboljšanje elemenata ESG-a, poput smanjenja emisija stakleničkih plinova. Ključna za daljnji razvoj, Globalna inicijativa za izvještavanje (GRI<sup>6</sup>), osnovana 1997., uključuje sva tri elementa ESG-a u izvještavanje, što je dalje prošireno modelom trobilančnog izvještavanja Elkingona iz 1998. godine (Krantz, 2024.). Pojam "ESG" službeno je definiran 2004. u izvještaju "Who Cares Wins", koji taj pojam detaljnije razrađuje na okoliš, društvo i upravljanje, i kako te elemente primijeniti u operacijama poduzeća. U sljedećem desetljeću razvijaju se Načela odgovornog investiranja (PRI<sup>7</sup>) i Sustainability Accounting Standard Board (SASB), a postavljanjem Ciljeva održivog razvoja<sup>8</sup> UN-a 2015. određuje se 17 ciljeva održivog razvoja za postizanje više održivog svijeta do 2030. godine (Kell, 2018. i Krantz, 2024.). Becchetti i suradnici (2022.) govore o kronološkom redosljedu, gdje su se propisi razvili u dva glavna, ali usko povezana područja: računovodstveni sektor s izvještavanjem o nefinancijskim informacijama i financijski sektor s razvitkom okolišne i društvene taksonomije.

---

<sup>4</sup> Skraćeno za eng. Environmental, Social and Governance

<sup>5</sup> eng. Socially responsible investing

<sup>6</sup> eng. Global Reporting Initiative

<sup>7</sup> eng. Principles for Responsible Investment

<sup>8</sup> eng. Sustainable Development Goals - SDGs

Doprinos Ujedinjenih Naroda pri formiranju ciljeva i načela održivosti je značajan i ogleda se u uspostavljanju dogovora oko ključnih pitanja i zadataka koje međunarodna zajednica podupire. Dathe i suradnici (2022.) ističu da sve aspekte ESG-a predvodi UN<sup>9</sup> i njegove vezane organizacije. S jedne strane potpora i suglasnost svih zemalja članica oko ključnih pitanja vezanih uz klimatske promjene i s druge strane suglasni stavovi financijskih institucija označavaju šansu ostvarivanja zelene ekonomije i financija. Potporom UN-a, s ciljem integracije načela ESG-a u investicijske odluke, osnovana su Načela odgovornog investiranja i Inicijativa SSE<sup>10</sup>. Načela odgovornog investiranja kroz svojih 6 načela odgovornog investiranja pružaju podršku u razumijevanju ekonomski učinkovitog i održivog globalnog investicijskog sustava koji stvara monetarnu dobit za korisnike i ujedno je povezan s ESG načelima (PRI Association, 2021.), dok Inicijativa SSE pruža okvir koji podupire shvaćanje ESG-a i održivih investicija. Akcijski plan Inicijative SSE sastoji se od: promicanja zelenih proizvoda i usluga, razvoja zelenog financijskog tržišta, razvoja dijaloga o zelenoj strategiji i napora vezanih uz povećanje objava vezanih uz podatke o okolišu (Sustainable Stock Exchange Initiative, b. d.).

Ciljevi održivog razvoja<sup>11</sup> doneseni su u rujnu 2015. godine nadovezujući se i proširujući Milenijske ciljeve razvoja donesene 2000. godine (UN, 2015a.). Novi program do 2030. godine, podržan i usuglašen od strane državnih čelnika i vladinih predstavnika, uključuje 17 ciljeva održivog razvoja sa 169 podciljeva čija je osnovna zadaća promjena načina na koje naše društvo proizvodi i konzumira dobra i usluge. Ciljevi se odnose na sve dionike u globalnoj ekonomiji – institucionalne, poslovne i individualne, ali se odnose i na financijsku i tehničku pomoć pri unaprjeđenju razvojnih zemalja i njihovih znanstvenih, tehnoloških i inovativnih kapaciteta za održiviju budućnost (UN, 2015b.). Mjerljiviji cilj je donesen 2015. godine na Konferenciji Ujedinjenih naroda o klimatskim promjenama u Parizu, poznatiji kao COP21<sup>12</sup> kada je postignut opći dogovor o reagiranju na klimatske promjene smanjenjem globalnih emisija stakleničkih plinova. Rezultat dogovora je da promjena temperature uzrokovana globalnim zatopljenjem treba ostati ispod 2°C u odnosu na predindustrijske razine, ali i da se ulože naponi kako bi se promjena ograničila na 1.5°C u odnosu na predindustrijske razine (UN, 2016.).

---

<sup>9</sup> Ujedinjeni narodi

<sup>10</sup> eng. Sustainable Stock Exchange

<sup>11</sup> Sustainable Development Goals - SDGs

<sup>12</sup> eng. 21st Conference of the Parties

Sales (2019.) napominje da u današnjem neizvjesnom i složenom svijetu, tvrtke moraju u obzir uzeti uvećavanje regulatornih okruženja, njihovo ugrađivanje u „heterogena kulturna i moralna okruženja i središte znanja“. U Europi i Sjedinjenim Državama, regulacija raste po pitanju DOP-a i ESG-a. EU je pooštrila Direktivu o izvješćivanju o nefinancijskim aspektima<sup>13</sup>, a SEC razmatra planove za unapređenje aspekata ESG-a u financijskim izvješćima (Dathe i sur., 2022.; Sánchez-Planelles i Segarra-Oña, 2019.). Shaw i Shaw (2019.) govore o prednostima regulacije, kao što su sigurnost i predvidljivost. Tradicionalni regulatorni modeli bi također uključivali obavezna pravila i kazne kako bi osigurali da tvrtke djeluju na društveno odgovoran način. Nadalje, Gasmi (2021.) smatra da poduzeća koja smanjuju svoje negativne društvene eksternalije mogu sebe dovesti do toga da budu pošteđene opterećujućih propisa i ostvare uštedu na transakcijskim troškovima povezanim s regulacijom.

Shaw i Shaw (2019.) govore o Europskoj Uniji kao jednom od najvećih ekonomskih i političkih blokova na svijetu i prvom kontinentu koju je prisvojio pokret društvene odgovornosti poduzeća. Njena globalna moć i utjecaj kao pravne institucije i kreatora standarda pa tako i regulacija je uvelike podcijenjena. Dokaz tomu je da su velike američke kompanije poput Microsofta, Googlea i Facebooka postavile svoje etičke standarde prema EU regulaciji. S druge strane, Shaw i Shaw (2019.) isto tako ističu da su „korporacije rasle i postale globalne, ili barem transnacionalne, tako da pojedinačne države više nemaju moć regulirati ih u svim njihovim aktivnostima“. Buhmann (2019.) govori kako se DOP promijenio na način da ispunjava mnogo eksplicitniju javnu ulogu, pretpostavljajući da poduzeća zamjenjuju vlade u dogovoru ili reakciji na njihovu nesposobnost da odgovore svojom ulogom reguliranja i pružanja javnih dobara, poput obrazovnih i zdravstvenih usluga. Isto tako, Bénabou i Tirole (2010.) ističu kako između DOP-a i regulacije postoji međusobna spona, gdje DOP preuzima ulogu u slučaju manjkavosti vlade.

Međunarodni standard ISO<sup>14</sup> 26000 pruža smjernice za poslovne entitete i organizacije koje žele usvojiti društveno odgovorno poslovanje, što ukupno doprinosi poboljšanju kvalitete proizvoda i procesa proizvodnje. Sales (2019.) ističe ovaj standard kao vrhunac u dobrovoljnoj primjeni društvene odgovornosti, dok Dathe i suradnici (2022.) predviđaju da će rastući broj ISO standarda koji se odnose na ESG također povećati broj drugih certifikata koji nisu uključeni u ISO. Sales (2019.) opisuje ISO 26000 kao sveobuhvatan dokument s 450 preporuka koje obuhvaćaju 6 ključnih područja upravljanja organizacijom. Međutim, zbog

---

<sup>13</sup> Direktiva 2014/95/EU

<sup>14</sup> eng. International Organization for Standardization

raznolikosti organizacija i njihovih geografskih karakteristika, teškoće u certificiranju i primjeni ovog standarda, on više funkcionira kao institucionalna smjernica za društveno odgovorno poslovanje, nego kao procedura za certificiranje, revizije, izvještavanje i mjerenje.

Prema Gupti (2021b.) izvještavanje o održivosti zajedno s financijskim rezultatima pruža prednosti u vidu prikaza održive priče koja je u skladu s poslovnom strategijom, iako je to dobrovoljna obveza, Globalni pakt Ujedinjenih naroda očekuje da sudjelujuća poduzeća izvještavaju o ostvarenim promjenama putem strateških izvještaja koji prikazuju mjerljive dobitke i gubitke (Clarke, 2019.). Učinak ESG-a svakako treba uključiti bez obzira na njegovu financijsku materijalnost jer zanemarivanje ESG analize može uzrokovati investicijske odluke manje vrijednosti i narušiti povjerenje u dužnosti menadžmenta. S obzirom na rastuću popularnost održivog ulaganja važno je da poduzeća prepoznaju ključnu ulogu izvještavanja o ESG-u u privlačenju potencijalnih investitora (Gupta, 2021b.), u kojemu ISO 26000 i GRI standardi pružaju detaljne smjernice o izradi takvih izvještaja.

Looser (2020.) govori o pristranom odnosu malih i srednjih poduzeća i DOP-a što se odnosi na profesionalizaciju poslovanja kroz „proširenu formalizaciju“, odnosno na misiju poduzeća, DOP / izvješća o održivosti, kodekse ponašanja, revizije, evaluacije. Takva povećana potreba za eksplicitnim komuniciranjem aktivnosti DOP-a stvorila je dojam da je održiva poslovna praksa bezvrijedna bez njenog izvještavanja i opsežne formalizacije. Porter i Kramer (2006.) su ustanovili da su izvješća o društveno odgovornom poslovanju ponekad više strategijska nego precizna u opisivanju stvarne aktivnosti poduzeća. Poduzeća koja pokazuju društvenu osjetljivost često ističu aspekte koji ne doprinose stvarnoj vrijednosti, poput emisije CO<sub>2</sub> ili potrošnje energije koje se odnose samo na odabrane, "pozitivne" aspekte poslovanja. Nadalje, Maráková i suradnici (2019.) ističu da poduzeća izvještavanje o DOP-u koriste za razmatranje imidža kao dijela korporativne kulture, gdje često međunarodna poduzeća DOP tretiraju kao još jedan alat za procjenu učinkovitosti svoga poslovanja.

Clarke (2019.) naglašava da Načela odgovornog investiranja (PRI) zahtijevaju od potpisnika da pruže javnosti transparentne izvještaje koji obuhvaćaju ESG aspekte, organizacijske karakteristike, odgovorno ulaganje i slično. Dodatno, Globalna inicijativa za izvještavanje smatra kako izvještavanje o održivosti ne treba biti definirano količinom metrika već kontekstom i važnosti problema održivosti specifičnih za poduzeće. Iako GRI postoji već dovoljno dugo i dopušta fleksibilan način izvještavanja uz objašnjenje, najčešći prigovori poduzeća su da je izvještavanje o okolišu i društvenim čimbenicima preveliko opterećenje u

smislu prikupljanja podataka, što otvara mogućnost za bolju primjenu sustava velikih podataka. Nadalje, Becchetti i suradnici (2022.) navode da su posljednjih godina mnogi pružatelji usluga izvještavanja, poput MSCI-a<sup>15</sup>, Sustainalyticsa ili Oekoma, razvili svoje okvire mjerenja za nefinancijsko izvještavanje te da ih je danas više od 600. Svejedno Globalna inicijativa izvještava da je u 2019. godini 93 % najvećih svjetskih kompanija po prihodima pružilo izvještaj o ESG učinku (Gupta, 2021a.), dok KPMG-ovo globalno istraživanje o izvještavanju održivosti iz 2022. prijavljuje da 96 % od 250 najvećih svjetskih poduzeća izvještava o održivosti ili ESG pitanjima, dok 49 % njih priznaje društvene elemente kao prijetnju za poslovanje, gdje je Europa vodeća regija (KPMG, 2022.).

Omazić i sur. (2020.) ističu da su općenito ključni dionici poput vlasnika, investitora i klijenata sve više svjesni važnosti nefinancijskog izvještavanja i njegovih prednosti. One uključuju priliku za internaliziranje eksternalija, povećanje transparentnosti, ostvarenje prethodno postavljenih ciljeva i lakše praćenje pokazatelja koji se odnose na okoliš, društvo i zajednicu te korporativno upravljanje. Kada govorimo o Republici Hrvatskoj, društveno odgovorno poslovanje i obveza nefinancijskog izvještavanja su u relativno ranoj fazi razvoja. Broj nefinancijskih izvješća se u Hrvatskoj udvostručio u posljednje dvije godine, što je pozitivan pokazatelj težnje za standardizacijom nefinancijskog izvještavanja, ali postoje objektivni signali koji ukazuju da bi odnos mogao postati rezultat zakonske obveze umjesto integracije društvene odgovornosti menadžmenta u poslovanje.

Konačno, najnoviji zakonodavni napredak Europske unije po pitanju izvještavanja o održivosti je Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti (CSRD<sup>16</sup>) donesena 5. siječnja 2023. godine. Direktiva se bavi pitanjima objavljivanja okolišnih, društvenih i upravljačkih informacija (ESG) koje će obveznici, prva po redu poduzeća od javnog interesa s preko 500 zaposlenih, morati sastavljati u izvještaje prema europskim standardima za izvještavanje o održivosti (ESRS<sup>17</sup>). S ciljem usporedivosti podataka obveznici će dobiti obavezne standarde za izvještavanje koje će objaviti po principu dvostruke materijalnosti, prvi puta u 2025. za financijsku godinu 2024. EFRAG<sup>18</sup> je razvijao standarde gdje postoje 3 razine izvještavanja: primjenjiva na sva poduzeća, sektorski standardi i standardi na razini poduzeća, koje dalje dijelimo na 3 elementa poslovanja: 1) strategiju i poslovni model, 2) implementaciju mjera, politika, akcijskih planova te alokacija resursa i 3) pokazatelje

---

<sup>15</sup> Skraćeno za eng. Morgan Stanley Capital International

<sup>16</sup> Skraćeno za eng. Corporate Sustainability Reporting Directive

<sup>17</sup> Skraćeno za eng. European Sustainability Reporting Standards

<sup>18</sup> Skraćeno za eng. European Financial Reporting Advisory Group

napretka i mjerenja. Standardi su obuhvaćeni u 3 glavne teme - okolišnu, društvenu i upravljačku kako bi pomogli investitorima, organizacijama civilnog društva, potrošačima i drugim dionicima ocijeniti rezultate održivosti kompanija (IDOP, b.d. i Europska komisija, b.d.). Dodatno, Omazić (2024.) u kontekstu manipulativnih praksa održivosti, ističe da EU taksonomija ne ostavlja prostora za dvosmislene tvrdnje, odnosno manipulaciju. ESRS i CSRD zajedno čine nove okvire koji za cilj imaju ostvarenje točnog i sveobuhvatnog izvještavanja o održivosti koji poboljšava pouzdanost i usporedivost informacija o održivosti. Pridržavanje tim standardima je ključno za upravljanje, gdje ESRS nalaže preciznost u izvještavanju, a CSRD sveobuhvatnost i transparentnost.

## **2.4. Strateško društveno odgovorno poslovanje**

Unatoč globalnim naporima integracije društveno odgovornog poslovanja u poslovni svijet, još uvijek ne možemo smatrati da je ono postalo institucionalizirano. Klasični regulatorni modeli nisu uspješno integrirali društveno odgovorno poslovanje u strategije, politike ili operacije organizacija, iako je vidljiv napredak u odnosu na početak 20. stoljeća (Sales, 2019.). S druge strane, Omazić (2024.) smatra kako je od nedavno DOP postao jedno od ključnih područja promatranja s rastućim brojem poslovanja koja ga integriraju u svoje strategije. Pristup integraciji se ipak razlikuje kao reaktivan i uključuje odgovor na zakonske obveze i kao proaktivan, koji se odnosi na stvaranja konkurentske prednosti kroz autentičan angažman. Promjenu stagnacije institucionalizacije potiču velikim dijelom dionici poduzeća, koji sve više zahtijevaju i vrše pritisak na poduzeća da integriraju društveno odgovorno poslovanje u svoje organizacijske strategije, prakse i postupke unutar i izvan osnovnih poslovnih operacija (Wickert & Risi, 2019.).

Prema Chandleru (2020.), integracija perspektive društveno odgovornog poslovanja u strateške planove, osnovne operacije, organizacijsku kulturu i procese planiranja predstavlja strategiju usmjerenu na postizanje maksimalne vrijednosti za različite dionike kroz srednji ili dugoročni vremenski period. Govoreći o ročnosti strategije, Štrukelj i Gajšt (2008.) ističu da se u modernom poslovanju dugoročna konkurentska prednost ne može postići ako poduzeća ne slijede ciljeve svih svojih dionika na balansiran način, dok Lantos (2001.) govori da ideja društvene odgovornosti često uključuje kratkoročna odricanja koja uglavnom rezultiraju koristima u budućnosti, ali nisu neposredno vidljiva na financijskim izvještajima poduzeća, kao u slučaju mnogih marketinških aktivnosti poput istraživanja ili gradnje imidža.

Bez obzira na dugoročnu karakteristiku društveno odgovornih strategija, mnogi autori DOP smatraju i empirijski dokazuju kao usmjerenje s mnogim koristima za poduzeće. Graafland i van de Ven (2006.) govori o sveukupnom poboljšanju reputacije tvrtke na tržištu potrošača kod implementacije DOP-a gdje pozitivna društvena reputacija poboljšava ocjenu proizvoda ili usluge i na taj način pospješuje odluke kupnje kod potrošača. Dodatno, McWilliams i Siegel (2011.) gledaju na DOP kao strategiju probiranja na tržištu rada koja poduzećima omogućuje privlačenje visoko motiviranih i produktivnih zaposlenika, ali i privlačenje etičnih investitora. Bez obzira na uspješnost implementacije, inicijative vezane uz DOP često potiču poduzeća da pažljivo procijene, razmotre i analiziraju svoje trenutne procese. Takav pristup često dovodi do otkrivanja novih improviziranih procesa s kojima poslovanja mogu poboljšati svoju učinkovitost (McWilliams i Siegel, 2011.).

Iz svih navedenih prednosti koje strategija društvene odgovornosti može donijeti poduzeću i uzevši u obzir da su poduzeća često profitnog karaktera, teško je raspoznati pravu namjeru koju poduzeće ima kada donosi takvu strategiju. Tako Baron (2001.) govori o strateškom DOP-u kao o „strategiji maksimizacije profita koju neki mogu smatrati kao društveno odgovornom“, u slučaju da poduzeće svoju okolišnu praksu koja zapravo poboljšava produktivnost ili profite naziva strateškom. Iako takva praksa može nositi određene dobrobiti za članove zajednice, njen motiv je bio maksimizirati profit. Bez obzira na motiv, Baron (2001.) i Graafland i van de Ven (2006.) se pozivaju na istraživanja, različitih metoda i načina mjerenja, koja nepobitno pokazuju pozitivnu povezanost između financijskog i društveno odgovornog učinka kod poduzeća.

Različiti autori pozivaju na bitnu ulogu vodstva i top menadžmenta u implementaciji strategija društvene odgovornosti, dok su mnoga internacionalna poduzeća osnovala funkciju DOP menadžera (Wickert i Risi, 2019.), iako nije uvijek u potpunosti jasno koje su dobiti za poduzeće od tih aktivnosti ili kako će menadžeri biti nagrađeni za svoju ulogu u njima (McWilliams i Siegel, 2011.). Proučavajući strateško vodstvo, točnije odnos između ključnih donositelja odluka i DOP-a, McWilliams i Siegel (2011.) ističu pozitivnu korelaciju između dimenzije „intelektualne stimulacije“ transformacijskog vodstva CEO-a<sup>19</sup> i sklonosti poduzeća da bude društveno odgovorno. Ujedinjeni narodi isto tako smatraju da inicijativu i dogovornost treba potaknuti vodstvo navodeći: „Korporacijski odbori ili ekvivalentni upravljački subjekti moraju preuzeti odgovornost za provedbu korporativne održivosti i

---

<sup>19</sup> Eng. Chief Executive Officer

izvještavanje o njoj, kao što to čine za korporativne financijske i poslovne rezultate“ (UN Global Compact, 2013.). Wright i Nyberg (2012.) su okarakterizirali DOP menadžere kao osobe sa snažnim društvenom osobnošću i empatijom u promicanju programa, dok Graafland i van der Ven (1997.) govore da etična radna klima dovodi do više povjerenja u poduzeće, veću predanost zaposlenika, manje izostajanja s posla ili fluktuacije zaposlenika, veće profitabilnosti i produktivnosti te pozitivnijeg stava prema poslu. Wickert i Risi (2019.) istaknuli su važnu ulogu menadžera kao agenata promjene u procesu institucionalizacije društveno odgovornog poslovanja na organizacijskoj razini. Njihovo istraživanje, provedeno kvalitativnim metodama, fokusiralo se na ulogu DOP menadžera u multinacionalnim poduzećima u Njemačkoj i Švicarskoj. Kroz otvorene intervju s 69 menadžera, autori su identificirali pet strategija koje menadžeri koriste kako bi se nosili s izazovima vezanim uz primjenu društvene odgovornosti. Strategije su detaljnije pojašnjene u tablici 1.

Prema Chandleru (2020.), poduzeća se opisuju kao stvaratelji vrijednosti u svojem okruženju, dok njihovi dionici ovise o tom stvaranju vrijednosti, ali istovremeno pridonose njezinu oblikovanju. Ova simbiotska veza naglašava važnost ne samo onoga što poduzeće radi, već i način na koji to čini. Chandler naglašava da je upravo strategija ključna u tom procesu te da ona traži održivu konkurentsku prednost za poduzeće. Nadalje, poduzeća svoju ulogu na tržištu, odnosno društvene potrebe koje žele ispuniti ili sami razlog njihovog postojanja artikuliraju vizijom. I dok vizija govori o onome što poduzeće želi postići, misija nam govori što će učiniti kako bi došla do toga. Looser (2020.) ističe da izjave o misiji nisu samo slogani, već predstavljaju temeljni svjetionik koji oblikuje strategiju poduzeća te utječe na njegove kapacitete i alokaciju resursa. Ewa i Dorota (2019.) napominju važnost uvjerenja kao sastavnog dijela strateškog planiranja poduzeća, ističući da kada društvena posvećenost postane temeljna vrednota i društveni ciljevi se poklapaju s misijom i vizijom, to označava strateški karakter aktivnosti društvene odgovornosti.



Tablica 1.: Identificirane strategije primjene društvene odgovornosti unutar poduzeća

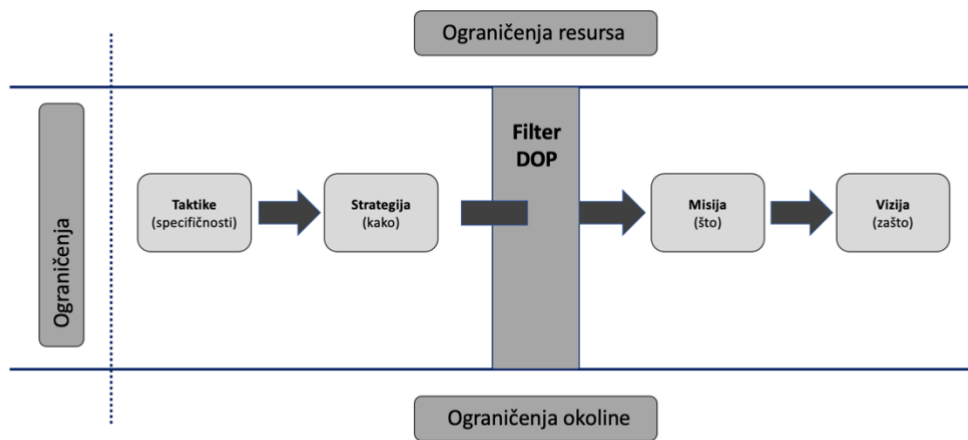
<b>Strategija</b>	<b>Objašnjenje</b>
1. strategija: <i>Iskorištavanje utjecaja putem uspostave internih saveznika</i>	strategija opisuje mobiliziranje „internih saveznika“ u internu mrežu koja omogućuje iskorištavanje njihovog utjecaja unutar firme
2. strategija: <i>Uspostavljanje emocionalnih i funkcionalnih veza</i>	razumijevanje utjecaja svakog pojedinog zaposlenika može potaknuti predanost i omogućiti im da se povežu s relevantnim aspektima društvene odgovornosti poduzeća.
3. strategija: <i>Prilagodba heterogenim svjetonazorima</i>	ljudima treba pristupiti na prilagođen način zbog njihovih uglavnom različitih svjetonazora o značenju društvene odgovornosti poduzeća.
4. strategija: <i>Interne i eksterne usporedbe</i>	motivacija zaposlenika je lakša ako se mogu izravno usporediti s drugim jedinicama koje se suočavaju sa sličnim pitanjima DOP-a, poput sigurnosti ili energetske učinkovitosti.
5. strategija: <i>Promocija cjelovite svijesti o DOP-u</i>	Sveobuhvatna svijest zaposlenika kroz trening i edukaciju smatra se ključnom za poticanje njihovog samostalnog i proaktivnog prepoznavanja tema društvene odgovornosti.

Izvor: izrada autora prema Wickert i Risi (2019.)

Nakon formulacije strategije slijedi faza implementacije, koja označava prijelaz iz teorijske u praktičnu fazu. Ova faza je znatno izazovnija zbog složenosti sustava unutar i izvan poduzeća. Glavni izazov implementacije leži u usklađivanju interesa svih dionika kako bi cijela organizacija bila usmjerena prema zajedničkom cilju. Chandler (2020.) ističe da su poduzeća u procesu implementacije vizije, misije, strategije i taktika suočena s tri ključna ograničenja koja se šire interpretiraju - resursima, pravilima i okruženjem. Prvo, ograničenje resursa obuhvaća ljudske, društvene i financijske resurse, što može ograničiti sposobnost djelovanja. Drugo, pravila poduzeća utječu na formiranje organizacijske kulture i treće, okruženje je

oblikovano složenom interakcijom sociokulturnih, pravnih i ostalih faktora. Unutar takvog ograničavajućeg konteksta implementacija taktike i strategije mora dodatno proći tzv. filter društveno odgovornog poslovanja (*nadalje* filter DOP), prikazan na slici 3. Filter DOP-a odnosi se na evaluaciju internih organizacijskih politika i eksternih ograničenja okoline, prije svega potencijalnog utjecaja na dionike poduzeća, o čijim interesima uspješnost poduzeća uvelike ovisi. Ovisno o uspješnosti primjene strategije kroz filter DOP-a govorimo o postizanju održive konkurentske prednosti, kojom dalje dostižemo misiju i viziju.

Slika 3.: Filter društveno odgovornog poslovanja prema Chandleru



Izvor: izrada autora prema Chandler (2020.)

## 2.5. Pregled društveno odgovornog poslovanja u IKT sektoru

Prije daljnjeg pregleda korisno je pogledati makroekonomske podatke sektora, konkretnije podatke za Europsku uniju i Hrvatsku. Prema Eurostatu (2020.), ukupna dodana vrijednost IKT sektora Europske unije iznosila je preko 631 milijarde eura u 2020. godini, što je činilo 5,2 % bruto domaćeg proizvoda (BDP) u EU u istoj godini. IKT usluge su dominirale sektorom, budući da su bile gotovo 15 puta veće od proizvodnje IKT-a kada se mjeri dodanom vrijednošću. U Hrvatskoj, IKT sektor je činio 5,0 % BDP-a. Kategorija 'Računalno programiranje, savjetovanje i srodne djelatnosti' činila je polovicu dodane vrijednosti koja je generirana unutar IKT usluga u 2020. godini, dok su 'Telekomunikacije' činile nešto manje od jedne trećine. Ukupno, IKT je zapošljavao 4,7 % radne snage ne-financijskog poslovnog sektora u EU, pri čemu su 'Računalno programiranje, savjetovanje i srodne djelatnosti' bile najveći poslodavac unutar sektora, čineći više od polovicu radne snage IKT sektora i u Hrvatskoj.

Martinuzzi i suradnici (2011.) naglašavaju da je jedno od najčešće raspravljanih pitanja u IKT sektoru ono vezano uz elektronički otpad. Glavni materijali korišteni u elektroničkom otpadu uključuju željezne i obojene metale, staklo, plastiku, no ekološki problemi ne proizlaze samo iz količine korištenih materijala, već i raznih prisutnih toksina. Pored toga, bez obzira na prisutne standarde zbrinjavanja elektroničkog otpada u razvijenijim zemljama, Patrignani i Whitehouse (2014.) navode primjer odlagališta elektroničkog otpada Agbogbloshie u Gani gdje uglavnom zapadne zemlje zbrinjavaju svoj otpad i gdje se svake godine nakupina smeća poveća za 215 000 tona. Takav neodgovoran pristup omogućuju velike razlike u cijenama rada, ali možda još važnije, regulacija koja se sprovodi.

Radni uvjeti su podosta određeni karakteristikama IKT industrije gdje su, prema Martinuzzi i suradnici (2011.), prisutne konstantne potrebe za inovacijom i brzi proizvodni ciklusi, dok su proizvodi prisutni na svjetskom tržištu. Takvi uvjeti kod poslovnih radnika često dovode do vremenskih pritisaka, odnosno obavljanja složenog posla s kratkim rokom, te posljedično stresa. Fizički radnici s druge strane, snose teret velike proizvodnje u kratkom roku sa značajnim pritiskom vremena i troškova, uglavnom u razvojnim zemljama. Treba istaknuti i mnoge primjene gdje se IKT već iskoristio za boljitak prirodnog okruženja, poput digitalizacije informacija, dematerijalizacije transporta ili smanjenja skladišnog i uredskog prostora (Yi i Thomas, 2007.).

Famularo (2023.) navodi pritisak investitora i interesnih skupina kako bi se poboljšali upravljački sustavi i izvedba u područjima privatnosti, slobode govora, ljudskih i građanskih prava te dezinformacija kada govorimo o poduzećima u IKT sektoru. Dalje, Famularo (2023.) navodi kako primjena pojma materijalnost u kontekstu DOP-a i *greenwashing*<sup>20</sup> kao moguća praksa DOP-a mogu zajedno djelovati i ugroziti pouzdanost priopćavanja. Garst i suradnici (2022.) opisuju materijalnost kao opći standard koji navodi poduzeća o čemu da priopćavaju, koji je kao kriterij za održivost i ESG izvještavanje bio prisutan od početka 20. stoljeća. Dok, Vollero (2022.) definira *greenwashing* kao obmanjujuću komunikaciju o održivim društvenim, okolišnim i upravljačkim praksama poduzeća. Famularo (2023.) dalje objašnjava da kod procjene materijalnosti govorimo o procjeni inputa internih i eksternih dionika, koje provode profesionalci koji se još uvijek ne moraju pridržavati razvijenih zakona, za razliku od financijskog izvještavanja. Dodatno, nedostatak opće definicije ostavlja prostora menadžerima za slobodnu interpretaciju područja o kojima će izvještavati odnosno neće

---

<sup>20</sup> Manipulativni zeleni marketing

izvještavati, ili dezinformirati na način da se iznese istina, ali ne cijela istina (Laufer, 2003.). S obzirom na navedeno, materijalnost se razvila u fleksibilan skup koncepata umjesto jedinstvenog sustava u kojemu su i prakse poput *greenwashinga* prisutne. Zbog nedovoljnog angažmana poduzeća u IKT sektoru, često dolazi do nejasnog izvještavanja o relevantnim pitanjima umjesto sustavnog pristupa. Također, reakcije na društvene i okolišne izazove povezane s njihovim proizvodima ili uslugama su često nedovoljne. S obzirom na pojačani pritisak investitora i potrošača, nužne su promjene u poslovnim praksama. Te promjene trebaju osigurati transparentnost i sistematizaciju procesa, te izgraditi povjerenje među dionicima (Famularo, 2023.; Patrignani i Whitehouse, 2015.).

### **3. ODREĐENJE DOBROBITI ZAPOSLENIKA, TEORIJE I POVEZANOST S DRUŠTVENO ODGOVORNIM POSLOVANJEM**

Većina osnovnih psiholoških istraživanja o dobrobiti fokusirala se na uzroke individualnih razlika u subjektivnoj dobrobiti, koja se općenito definira kao način na koji ljudi procjenjuju svoje živote - i u trenutku i tijekom dugih razdoblja, poput posljednje godine (Ilies i sur., 2007.). Iako emocionalna dobrobit čini ključni aspekt subjektivne dobrobiti na radu, postoje i drugi aspekti dobrobiti kao što su društvena (ovladavanje okolinom, kvaliteta društvenog funkcioniranja), kognitivna (kognitivni umor) i psihosomatska dobrobit (nedostatak simptoma stresa), koji se također smatraju komponentama dobrobiti zaposlenika (Mäkikangas i sur., 2016.).

Cilj ovog poglavlja je dalje definirati pojam dobrobiti, istražiti teorije dobrobiti zaposlenika i njihov utjecaj, te predstaviti dobrobit zaposlenika u širem kontekstu društveno odgovornog poslovanja.

#### **3.1. Pojmovno određenje dobrobiti zaposlenika**

Slično kao i kod društveno odgovornog poslovanja, definiranje dobrobiti u kontekstu zaposlenika nije jednostavno pa je bolje početi od sveobuhvatnijih pojmova koji u sebi sadrže aspekte vezane uz dobrobit zaposlenika. Daniels i suradnici (2022.) opisuju kako je još Aristotel koncepciju dobrobiti povezo s ljudskim uspjehom ili „eudaimonijom“. Danas, popularna definicija je od WHO-a<sup>21</sup> (b.d.) koja zdravlje definira kao „stanje potpune fizičke, mentalne i društvene dobrobiti, a ne samo odsustvo bolesti“. Dalje, WHO mentalno stanje definira kao „stanje dobrobiti u kojem pojedinac shvaća svoje sposobnosti, može se nositi s normalnim stresom u životu, može produktivno raditi i u mogućnosti je doprinosti svojem društvu“, u kojoj Hasson i Butler (2020.) ističu mentalnu i fizičku dobrobit kao svojstvenost stanju dobrobiti. DeJoy i Wilson (2003.) govore o dobrobiti zaposlenika koja obuhvaća fizičke, mentalne i emocionalne aspekte njihovog zdravlja, koji međusobno djeluju na pojedince na složen način.

Diener i suradnici (1999.) obuhvaćaju širu sliku individualne dobrobiti, uključujući sreću, zadovoljstvo životom, pozitivne i negativne emocionalne faktore, kao i situacijsko zadovoljstvo koje se može odnositi na različite sfere života poput posla, osobnog života ili

---

<sup>21</sup> Skraćeno za eng. World Health Organization – Svjetska zdravstvena organizacija

zdravlja. Prema Dajnokiju i suradnicima (2020.), postoji dinamičan odnos između ostvarivanja dobrobiti na radnom mjestu, gdje različiti čimbenici utječu na različite aspekte dobrobiti pojedinaca. Na primjer, sigurnost posla može utjecati na psihološku dobrobit, radna zajednica može utjecati na društvenu dobrobit, dok iznos primanja može utjecati na ekonomsku dobrobit. Upravo zbog svega navedenog, Grawitch i suradnici (2006.) govore o nedostatku suglasnosti o najboljim pokazateljima dobrobiti zaposlenika za organizaciju. Naglašavaju da se teorija i istraživanja fokusiraju na koncepte općeg fizičkog i mentalnog zdravlja, zadovoljstva poslom, moral i motivaciju zaposlenika, stres, predanost organizaciji i radnu klimu.

Daniels i suradnici (2022.) opisuju kako psihološka znanost i područja koja se bave dobrobiti u ekonomiji psihološku dobrobit dijele na dva velika područja, subjektivnu dobrobit koja se sastoji od pozitivnih emocionalnih stanja i relativnog odsustva negativnih emocionalnih stanja te eudajmoničnu dobrobit koja uključuje osjećaje samostalnosti, vještine, osobnog razvoja, smislenosti, ostvarenja, dobrih odnosa s drugima – kraće rečeno, samoostvarenja pojedinca. Dalje istražujući subjektivnu dobrobit, Diener i Tov (2009.) to područje opisuju kao znanstveno istraživanje sreće i zadovoljstva životom, iako ne postoji sveobuhvatna misao kojom možemo opisati subjektivnu dobrobit (Lucas i Diener, 2009.). Emocionalna i kognitivna komponenta, zadnja se sastoji od sveukupne samostalne evaluacije pojedinčevog života, su međusobno korelirane i određuju pozitivnu ili negativnu emociju, koje dodatno uvjetuje ličnost pojedinca, materijalni resursi i društveni odnosi (Diener i Tov, 2009.).

Jain i suradnici (2009.) dobrobit zaposlenika definiraju kao pojavu na koju utječu upravljanje radnim opterećenjem, osobna kontrola nad poslom, podrška kolega i nadređenih, pozitivni odnosi na poslu, jasna uloga te osjećaj kontrole kada su u pitanju promjene u organizaciji. Dóra i suradnici (2019.) govore o dobrobiti zaposlenika kao promjenjivim konceptom koji se mijenja ovisno o organizaciji ili zemlji. Neki od značajnijih utjecaja na dobrobit su vrednote radnog okruženja i stil vodstva, otvorena komunikacija, timski rad, jasni ciljevi, fleksibilnost, balans između privatnog i poslovnog života te poštena plaća i povlastice.

### **3.2. Teorije dobrobiti zaposlenika**

Razumijevanje različitih teorija dobrobiti na radnom mjestu je ključno za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika, produktivnosti i općeg uspjeha organizacije. Takvim teorijama identificiramo faktore koji utječu na dobrobit zaposlenika, a njihovim razumijevanje omogućujemo provođenje strategija za promicanje pozitivnog radnog okruženja i rješavanje

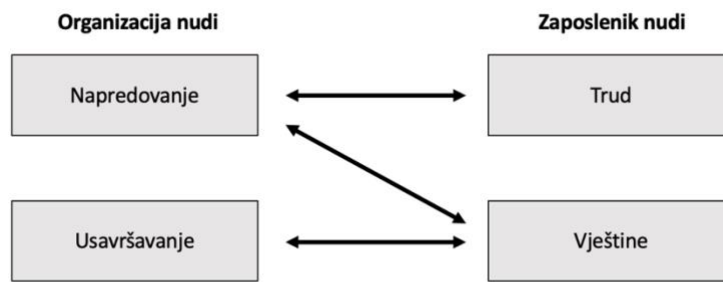
problema poput stresa. Postavljanje dobrobiti zaposlenika kao prioriteta potiče veću angažiranost, zadržavanje i lojalnost. Konačno, ulaganje u dobrobit zaposlenika rezultira zdravijom i produktivnijom radnom snagom, poboljšavajući performanse i konkurentnost.

### **3.2.1. Teorija psihološkog ugovora**

Jednostavnu definiciju psihološkog ugovora su ponudili Rousseau i Greller (1994.) koji navode da „psihološki ugovor obuhvaća radnje koje zaposlenici smatraju da se od njih očekuju i kakav odgovor očekuju zauzvrat od poslodavca“. Nadalje, Conway i Briner (2005.) objašnjavaju da se koncept koristi kako bi se objasnilo ponašanje zaposlenika promatrajući u kojoj mjeri je poslodavac ispunio obećanja za koja zaposlenik smatra da su mu dana. Kao i u svakom odnosu, pretpostavljamo da ispunjenje obećanja znači da zaposlenik želi ostati u odnosu, dok prekršaj obećanja označuje negativne emocije za kojima može uslijediti želja za odlaskom.

Kao što možemo zaključiti iz navedene definicije, psihološki ugovor u sebi sadrži mnoge pretpostavke koje nisu jasno izražene. Tako, Conway i Briner (2005.) navode implicitna i eksplicitna obećanja koja su sadržana u psihološkom ugovoru, gdje eksplicitna obećanja dolaze od strane organizacije ili njenih agenata u obliku verbalnog ili pisanog dogovora. Robinson i Rousseau (1994.) implicitna opisuju kao „tumačenja na temelju uzoraka prošlih razmjena, posredno učenje (poput svjedočenja iskustvima drugih zaposlenika), kao i različitih faktora koje može podrazumijevati svaka strana (poput poštenosti ili pravednosti)“. Nadalje, psihološki ugovor označava razmjenu mnogih poticaja od strane poduzeća za niz doprinosa koji se očekuju od zaposlenika, gdje detalji razmjene nisu posve jasni, ali su izneseni na općenit način. Upravo zbog toga psihološki ugovor zaposlenika uključuje njihova uvjerenja o cijelom nizu mogućih razmjena s poslodavcem i on time postaje mnogo širi od pravnog ugovora, jedan takav primjer razmjene je prikazan na slici 4. Međutim, prema različitim autorima dvojbeno je i podrijetlo zaposlenikovih uvjerenja, koje može biti eksterno, odnosno pretežito oblikovano prijašnjim iskustvima u sličnim odnosima ili interno i isključivo za organizaciju (Conway i Briner, 2005.).

Slika 4.: Općenit prikaz razmjene kod psihološkog ugovora prema Conwayu i Brineru



Izvor: izrada autora prema Conway i Briner (2005.)

Conway i Briner (2005.) dalje objašnjavaju sadržaj psihološkog ugovora, kod kojeg nije riječ o tome što zaposlenik pruži poslodavcu ili dobije zauzvrat od njega, već sadržaj čine ranije spomenuta implicitna i eksplicitna obećanja koja su sadržana oko takve razmjene. Upravo implicitna odnosno eksplicitna interakcija čini jednu od različitosti prema kojima dijelimo psihološke ugovore – na transakcijske i relacijske. Transakcijskim ugovorom opisujemo razmjenu koja je detaljna, za čije uvjete je izgledno da su dogovoreni pisanim ugovorom te da je takva razmjena prvenstveno ekonomska. Suprotno, relacijski ugovori su više neodređeni i subjektivno shvaćeni od obje strane, obilježeni povjerenjem i pogledom na dugoročnu razmjenu (Rousseau, 1990.). Detaljniji prikaz različitosti prikazan je na tablici 2.

Na promjene u sadržaju psiholoških ugovora utječu dva koncepta izvedena iz teorije o psihološkim ugovorima, model psihološkog ugovaranja i kršenje psihološkog ugovora (Conway i Briner, 2005.). Pojam psihološkog ugovaranja kao modela od 4 faze osmislili su Herriot i Pemberton čiji je cilj predložiti način takvog ugovaranja. Prva faza modela je informiranje o potrebama i ponudama, druga je pregovaranje o tome što su strane spremni učiniti, treća je nadziranje gdje obje strane vode računa o pridržavanju ugovora i četvrta je ponovno pregovaranje, koje se odvija kontinuirano i može rezultirati promjenom ugovora ili napuštanjem. Ovakav ugovor je svakako eksplicitan, ali to upravo povećava šansu da se očekivanja zaposlenika i organizacije podudaraju i time smanjuju mogućnost kršenja (Herriot i Pemberton, 1995.).



Tablica 2.: Karakteristike transakcijskih i relacijskih psiholoških ugovora

	<b>Transakcijski psihološki ugovor</b>	<b>Relacijski psihološki ugovor</b>
Vremenski raspon	Kratak rok, obećanja ograničena vremenom	Dugi rok, neograničena obećanja
Stupanj specifičnosti	Visoko specifično	Nisko specifično, amorfno
Razmijenjeni resursi	Opipljivi, imaju monetarnu vrijednost	Neopipljivi, vjerojatno društveno-emocionalni
Jasnoća obećanja	Eksplisitna	Implicitna
Pregovaranje	Vjerojatan je formalan dogovor obje strane	Nije vjerojatno da postoji formalan dogovor
Primjer	Plaća u zamjenu za odrađen broj sati	Sigurnost posla u zamjenu za odanost zaposlenika

Izvor: izrada autora prema Rousseau (1990.)

Drugi koncept koji utječe na promjenu sadržaja psihološkog ugovora upravo je kršenje psihološkog ugovora, što označava spoznaju zaposlenika da poslodavac nije ispunio jedan ili više elemenata psihološkog ugovora (Morrison i Robinson, 1997.). Kršenjem psihološkog ugovora slijedi emocionalna reakcija koja je negativno povezana s raznim posljedicama, poput niže motivacije zaposlenika, zadovoljstva poslom, izvedbom i povjerenjem te pozitivno povezana s cinizmom, izostajanjem i odlaskom zaposlenika (Ng i Feldman, 2009.; Bal, 2017.).

Morrison i Robinson (1997.) ističu da istraživanja povezuju veća negativna iskustva zaposlenika s većim prekršajem njihovog psihološkog ugovora, te da je taj odnos proporcionalan, dok Ng i Feldman (2009.) u svoje istraživanje uvode intenzitet kršenja koji označava „u kojoj mjeri zaposlenici percipiraju da su najvažnija obećanja u njihovim psihološkim ugovorima ostala neispunjena“. Iako je zaključak da je većim kršenjem veća i reakcija zaposlenika, Bal (2017.) uvodi i faktor godina zaposlenika u analizu te zaključuje da se stariji zaposlenici fokusiraju na održavanje svoje emocionalne dobrobiti i da su u slučaju negativnog emocionalnog iskustva skloniji održavanju postojećih odnosa s organizacijom, dok s druge strane mlađi zaposlenici reagiraju snažnije u smislu povjerenja i predanosti.

Nadalje, situacija u kojoj zaposlenik prekrši svoje obveze prema poslodavcu, odnosno psihološki ugovor poslodavca, će dovesti do smanjenja obveza zaposlenika (Conway i Briner, 2005.).

### 3.2.2. Model radnih zahtjeva i resursa

Model radnih zahtjeva i resursa<sup>22</sup> (nadalje JD-R), koji se oslanja na prethodno istraživani Karasekov model zahtjeva i kontrole, model je kojim se pokušava objasniti kako radni uvjeti zaposlenika utječu na njihovo zdravlje i posvećenost organizaciji. S jedne strane, model obuhvaća radne zahtjeve koji uključuju fizičke, društvene ili organizacijske aspekte posla koji zahtijevaju stalni fizički ili mentalni napor, što rezultira fiziološkim i psihološkim troškovima. S druge strane, radni resursi odnose se na iste aspekte koji su potrebni za postizanje radnih ciljeva, odnosno smanjenja radnih zahtjeva ili poticanja osobnog razvoja, sticanja znanja i razvoja. Rezultat radnih zahtjeva i resursa su dva relativno nezavisna procesa, ugrožavanje zdravlja i motivacija zaposlenika (Llorens i sur., 2006.).

Proces ugrožavanja zdravlja započinje stalnim prisustvom radnih zahtjeva koji iscrpljuju energiju zaposlenika i dovode do sindroma izgaranja<sup>23</sup>, pogoršanja zdravlja i nastanka potrebe za bolovanjem, dok proces motivacije započinje dostupnošću radnih resursa koji potiču motivaciju zaposlenika i dovode do posvećenosti radu i posvećenosti organizaciji (Llorens i sur., 2006.). Izgaranje je kao pojava često predmet ispitivanja JD-R modela koja se opisuje kao sindrom stresa vezan uz posao sačinjena od dvije dimenzije, iscrpljenosti i isključenosti. Iscrpljenost označava ekstreman umor uslijed dugog i intenzivnog fizičkog, emocionalnog i kognitivnog napora koje uzrokuje dugotrajna izloženost specifičnim radnim uvjetima, dok isključenost označava udaljavanje od posla, poslovnih objekata ili sadržaja, što je čest slučaj kod pružanja usluga (Bakker i sur., 2004.). Suprotnost izgaranju kod zaposlenika je posvećenost radu, koju karakterizira jedrina, odnosno uključenost u posao, nepostojanost umora i ustrajnost unatoč poteškoćama, te predanost koja se shvaća kao entuzijizam i ponos kroz obavljanje posla u kojemu je zaposlenika teško odvojiti od istoga. Jedrina i predanost kao dimenzije su potpune suprotnosti iscrpljenosti i isključenosti (Llorens i sur., 2006.).

Osnovni model opisan u tekstu iznad čiju su otpornost ispitali Llorens i suradnici (2006.) na uzorku različitih zemalja i različitih zanimanja, heterogene skupine španjolskih zaposlenika i homogenog nizozemskog uzorka iz IKT sektora, potvrđuje dvije osnovne pretpostavke

---

<sup>22</sup> Eng. Job demands-resource model

<sup>23</sup> Eng. burnout

modela. Proces ugrožavanja zdravlja dolazi uslijed visokih radnih zahtjeva koji mogu dovesti do izgaranja te konačno slabe predanosti organizaciji te da proces motivacije s prisutnim radnim resursima može dovesti do posvećenosti radu te konačno posvećenosti organizaciji. Istraživanje koje su proveli Bakker i suradnici (2004.) koristi JD-R model kako bi predvidjeli povezanost izgaranja i izvedbe zaposlenika, gdje su predstavili i dvije centralne dimenzije izvedbe; regularnu izvedbu<sup>24</sup> koja se odnosi na aktivnosti striktno vezane uz posao i dodatnu izvedbu<sup>25</sup> koja se odnosi na aktivnosti koje unaprjeđuju kolektivnost organizacije. Hipotezama su ispitali utjecaj visokih radnih zahtjeva na regularnu izvedbu, kroz iscrpljenost kao komponentu izgaranja i utjecaj nedostatka radnih resursa na dodatnu izvedbu, kroz isključenost kao komponentu izgaranja. Obe hipoteze su potvrđene, u slučaju visokih radnih zahtjeva zaposlenici osjećaju iscrpljenost i više se fokusiraju na svoju regularnu izvedbu, dok u slučaju nedostatka radnih resursa prisutan je osjećaj isključenosti i cinizma koji negativno utječe na dodatnu izvedbu. Pored toga, autori zaključuju da su zaposlenici koji mogu računati na radne resurse na poslu također izloženi najvećem broju radnih zahtjeva. Smulders i Nijhuis (1999.) su na sličnom modelu radnih zahtjeva i kontrole (kontrola se odnosi na autonomiju zaposlenika) proučavali utjecaj na izostajanje s posla. Zaključili su da je visoka autonomija povezana s niskim istovremenim i naknadnim izostajanjem te da su visoki radni zahtjevi isto tako povezani s niskim izostajanjem.

### **3.3. Dobrobit zaposlenika kao dio društveno odgovornog poslovanja**

Spychała i Wolnowska (2019.) analizom definicija društvene odgovornosti poduzeća primjećuju njihovu višeslojnost koja uključuje etične norme, ljudska prava i odnose prema zaposlenicima, između ostalog i njihovu dobrobit. Obveza prema društvu je svakako prisutna od početaka koncepta društvene odgovornosti poduzeća, Elkington kao jedan od istaknutijih teoretičara u svome modelu „trostrukog P“<sup>26</sup> govori o važnosti pravilnog odnosa prema svim ljudima koji osjete posljedice rada korporacije, dok Cambridge Leadership Development nadograđuje model s četvrtom, nefinancijskom ljudskom dimenzijom koja se odnosi na sreću, etičnost i ispunjenost (Shaw i Shaw, 2019.). Elkingtonovom modelu se isto tako može dodati i četvrto P koje se odnosi na svrhu<sup>27</sup> kao dimenziju koja sukladno ciljevima i vrednotama poduzeća predstavlja vodič njenih aktivnosti. Usmjerenost na svrhu često znači nadilaženje financijskih ciljeva i integraciju etičkih, društvenih i okolišnih u svoje aktivnosti, koje

---

<sup>24</sup> Eng. *in-role performance*

<sup>25</sup> Eng. *extra-role performance*

<sup>26</sup> Eng. *People, Planet and Profit*

<sup>27</sup> Eng. *purpose*

odgovaraju očekivanjima modernih potrošača i investitora. Jasno definirana svrha je značajan faktor koji doprinosi individualnoj dobrobiti zaposlenika i organizaciji kao cjeline, a povezivanje sa svrhom može biti moćan oblik motivacije za zaposlenike. Zaposlenicima svrha može pružiti osjećaj smislenosti, pravca i ponosa što povećava motivaciju i angažiranost, a dijeljenje zajedničke svrhe u kontekstu većeg pozitivnog društvenog učinka i samome poslu daje svrhu, što pozitivno utječe na dobrobit zaposlenika, zadovoljstvo poslom i izvedbu (Omazić, 2023.).

Društvena odgovornost poduzeća se kao poslovni model nalazi na „presjeku interesa poduzeća i šire dobrobiti društva“, te ako je dionicima cilj nagraditi određeno ponašanje poduzeća, razlika između interesa i dobrobiti ne postoji (Chandler, 2020.). Nadalje, kompleksnost psihološke dobrobiti, odnosno nje kao spornog koncepta između različitih dionika, omogućuje oslanjanje samo na određene aspekte dobrobiti, njenog upravljanja i odgovornosti za njeno upravljanje. Zanemarivanje zaposleničkih prioritetnih područja dobrobiti i implementacija praksi donesenih jednostrano od menadžmenta dovodi do neefikasnosti koje škode različitim grupama zaposlenika. Razvoj dobrobiti na radnom mjestu zahtijeva sukobljavanje različitih grupa zaposlenika i njihovih prioriteta, ali u slučaju ostvarivanja društvene koristi to je neizbježno (Daniels i sur., 2022.).

Gasmi (2021.) napominje da u slučaju kada poduzeća ne ulažu u svoje zaposlenike primjenom društvenih inovacija, koje posljedično dovode do dobrobiti zaposlenika i konkurentnosti poduzeća, dolazi do racionalizacije. Ona se odnosi na psihološki proces gdje zaposlenici usklađuju svoje napore i razinu predanosti prema potrebnom minimumu koji se od njih zahtijeva. Abdullah i Wan (2013.) napominju kako organizacije ovise o svojim zaposlenicima, a na njihovo ponašanje utječe ustrojstvo organizacije kojim upravljaju menadžeri. Naglašavaju da se mudrost menadžera ogleda u njegovom prepoznavanju važnosti zadovoljstva poslom njegovih zaposlenika jer su oni još uvijek „planeri, dizajneri i realizatori organizacijskog napretka kojim se postižu ciljevi“.

Društveno odgovornom poslovanju je dobrobit zaposlenika jedan od preduvjeta uspješnosti, a u literaturi koja se bavi njenim istraživanjem nailazimo na pojmove zadovoljstvo poslom, izvedba zaposlenika, predanost organizaciji i angažiranost zaposlenika koje je potrebno razlikovati. Armstrong i Taylor (2014.) definiraju izvedbu kao „ponašanje koje postiže rezultate“, dok zadovoljstvo poslom definiraju kao „stavove i osjećaje koje ljudi imaju o svome poslu“ te da je zadovoljan zaposlenik onaj koji ima pozitivne stavove i suprotno. Bae i

Yang (2017.) objašnjava da dok se zadovoljstvo poslom odnosi na specifične zadatke, predanost organizaciji se odnosi na stavove o organizaciji. Angažiranost zaposlenika je širi pojam kojeg Hasson i Butler (2020.) opisuju kao snažnu povezanost dobrobiti, motivacije i izvedbe zaposlenika. Angažiranost zaposlenika se javlja kada se sveukupnost uvjeta na poslu uspješno prenosi na motivaciju zaposlenika kako bi doprinijeli uspjehu, ciljevima i vrednotama organizacije, a da pri tome daju sve od sebe, osjećajući se cijenjeno i pozitivno glede svoje dobrobiti.

Dobrobit zaposlenika se ne odnosi samo na jednu stvar te svakako pojam zadovoljstva poslom možemo povezati s dobrobiti ili ga čak gledati kao njenu sastavnicu (Daniels i sur., 2022.). Stoga, istraživanja sugeriraju da utjecaj zadovoljstva na izvedbu definitivno postoji, Aziri (2011.) objašnjava kako zadovoljstvo poslom utječe na motivaciju zaposlenika, dok razina motivacije utječe na produktivnost koja posljedično utječe na izvedbu. Abdullah i Wan (2013.) govore kako zadovoljstvo poslom dovodi do povećanog fizičkog i mentalnog zdravlja koje povećava raspoloženje i potiče učenje novih vještina, koje samim time potiče i izvedbu. Suprotno tome, Sonnentag i suradnici (2008.) su svoje istraživanje temeljili na pretpostavci da je visoka razina izvedbe rezultat zadovoljstva, odnosno prisustva samoučinkovitosti kod pojedinca. Zaposlenik s visokim učinkom će najvjerojatnije biti promaknut, nagrađen i cijenjen, njegova izvedba će utjecati na zadovoljstvo jer izvedba utječe na samopouzdanje. Alromaihi i suradnici (2017.) zaključuju kako zadovoljstvo poslom i izvedba zaposlenika djeluju jedno na drugo na indirektan način, na primjer putem produktivnosti, izostajanja ili čak sreće, dok s druge strane na njih djeluju isti faktori koji se mogu grupirati na individualne, kulturološke, društvene, organizacijske i okolišne.

Stavovi zaposlenika o tome što im pruža zadovoljstvo se isto tako razlikuju, prema Abdullah i Wan (2013.) određeni zaposlenici u ostvarivanju zadovoljstva prioritiziraju sami posao, drugi odnose s kolegama ili nadređenima, dok je trećima plaća razlog za ostanak jer od samoga posla ostvaruju nedovoljno zadovoljstvo. Sonnentag i suradnici (2008.) dodaju da je izvedba „dinamičan pojam te da izvedba fluktuirá unutar zaposlenika i mijenja se tokom vremena“ i da je upravo to razlog zbog kojega menadžeri trebaju primijeniti periodična mjerenja izvedbe ili slične procjene (Alromaihi i sur., 2017.). Međutim, važnost zadovoljstva zaposlenika dolazi do izražaja kada pomislimo na mnoge posljedice nezadovoljstva poslom, poput manjka lojalnosti i povećanog izostajanja (Aziri, 2011.).

Zapažena teorija motivacije koju možemo vezati uz dobrobit zaposlenika je dvofaktorska teorija motivacije ili motivacijsko-higijenska teorija od Herzberga, koja se značajno oslanja na Maslowljevju teoriju potreba (Carson i Barling, 2008.). Teorija razlikuje „faktore higijene“ koji su povezani uz radno okruženje, poput plaće, politika, sigurnosti, odnosa s kolegama i nadređenima, te radnim uvjetima. Faktori motivacije su povezani s osobnim razvojem i samo-aktualizacijom, a uključuju samu prirodu posla, priznanje, postignuća i odgovornost. Teorija pretpostavlja da niska razina higijenskih faktora dovodi do nezadovoljstva, dok prisutnost motivacijskih faktora doprinosi zadovoljstvu zaposlenika. Dobar nadzor prema Herzbergu odnosi se na pažnju oba faktora, a uz Maslowa, vjerovao je u motivaciju ljudi kroz samo-aktualizaciju te je zagovarao više takvih prilika za zaposlenike (Fisher, 2009.).

Abdullah i Wan (2013.) sugeriraju da novčani poticaji doprinose izvedbi zaposlenika, dok su nenovčani učinkoviti u motivaciji zaposlenika. Prepoznavanje kvalitetnog rada zaposlenika je oblik nenovčanog poticaja koji je vrlo učinkovit u stjecanju osjećaja vrednovanja i povećanja morala kod zaposlenika, dok poticanje autonomije i neovisnosti zaposlenika podiže razinu zadovoljstva poslom. Navedeni oblici motivacije, koji doprinose posvećenosti organizaciji, poželjni su jer Gasmi (2021.) navodi rezultate istraživanja Instituta Gallup iz 2013. pod nazivom 'Stanje američkog radnog mjesta', u kojemu polovica zaposlenika izražava želju samo za ispunjavanjem osnovnih radnih obveza, dok njih 20 % nezadovoljstvo izražava kroz kontraproduktivno ponašanje poput izostajanja s posla. S obzirom na navedeno, potreba za povećanjem motivacije i dobrobiti zaposlenika je nužna u kompletnijoj slici društveno odgovornog poslovanja.

Bauman i Skitka (2012.) zaključuju kako društvena odgovornost poduzeća utječe na identifikaciju i predanost zaposlenika organizaciji te omogućuje privlačenje i zadržavanje talenata. Društvena odgovornost utječe na odnos zaposlenika s organizacijom kroz 4 psihološka načina: otklanja sumnje o sigurnosti i zaštiti, pruža pozitivnu prepoznatljivost i društveni identitet, simbolizira predanost važnim vrednotama te pruža veći smisao samome poslu. Gond i suradnici (2010.) naglašavaju da iako društvena odgovornost utječe na eksterni imidž i reputaciju poduzeća koja doprinosi zadovoljstvu zaposlenika, ona isto tako ima pozitivan utjecaj kada se vlastiti identitet zaposlenika poklapa sa onim od poduzeća. Zaposlenici se mogu u tome slučaju osjećati ponosno da pozitivno doprinose društvu.

## **4. ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA DOBROBIT ZAPOSLENIKA**

Iskustva, osjećaji i ponašanje na poslu su na dinamičan način povezani s iskustvima i osjećajima izvan posla, gdje je česta pojava prijenos određenih raspoloženja iz jedne životne sfere u drugu (Ilies i sur., 2007.). Pozitivni osjećaji, uključujući osjećaj dobrobiti zaposlenika, imaju sposobnost proširiti misli i djelovanje zaposlenika. Doživljavanje pozitivnih emocija ključno je za osobni razvoj, mentalno blagostanje i psihološki rast pojedinca - kako na radnom mjestu, tako i izvan njega. Nadalje, osjećaj osobnog napretka potiče psihološki zdrave ljude na proaktivnost te ih čini manje podložnima simptomima stresa (Wright, 2006.).

### **4.1. Organizacijska kultura**

Osobine posla, kao sastavni dio organizacijske kulture, prepoznate su kao ključni čimbenik u poboljšanju dobrobiti zaposlenika. Organizacijsku kulturu Schein (1990.) definira kao uzorak osnovnih pretpostavki razvijenih od strane određene grupe koje su učinkovite i validne pri suočavanju s problemima eksterne adaptacije i interne integracije, stoga se novi članovi uče pravilnom načinu percepcije, razmišljanja i osjećaja vezanih uz te probleme. Santos (2012.) ističe da pored definicija koje opisuju pojam kao „društveni konstrukt zajedničkih pravila, vrednota i pretpostavki“ poput Scheinove, autori definiraju organizacijsku kulturu kao mjerljivu pojavu, kroz dimenzije autonomije, eksterne orijentiranosti, međusektorske koordinacije, orijentacije prema ljudskim resursima i napredovanju. Dóra i suradnici (2019.) ističu da sustav vrednota u kulturi utječe na radni stil, komunikaciju i otvorenost članova u organizaciji, te njihovom društvenom životu i ostvarenju potencijala. Navedene organizacijske prakse kao i ostale imaju značajan utjecaj na dobrobit zaposlenika.

Kada govorimo o vrstama kultura Omazić i sur. (2020.), adhokratska kultura opisuje poduzeće u kojemu se na potrebe tržišta odgovara brzo, odnosno od iznimne važnosti su potrebe klijenta. Karakteristike načina rada uključuju preuzimanje rizika, brzo donošenje odluka, eksperimentiranje i kreativnost kako bi se postigao uspjeh. Hijerarhijska kultura se odnosi na prilagodljivost i dosljednost, a usmjerena je interno s fokusom na stabilnost. Ponašanje se regulira pravilima i procedurama, a koordinacija hijerarhijskim odnosima. Stabilnost se osigurava jasnim zadacima, odgovornostima i ovlastima. Klanska kultura usredotočuje se na sudjelovanje i angažman zaposlenika kako bi se što brže zadovoljile potrebe okruženja, opisana je i kao „brižna obiteljska atmosfera“. Naglašena je suradnja, timski rad, izbjegavanje statusnih razlika i uključenost. Zadnja, natjecateljska kultura je

obilježje organizacija s mnogim konkurentima i visokom stopom uspjeha, kojima je strateško usmjerenje na eksternom okruženju i održavanju stabilnosti. Naglašene vrednote su konkurencija, orijentiranost ka rezultatima, proaktivnost, agresivnost i spremnost na radne napore. Nadalje, organizacije rijetko imaju samo jednu vrstu kulture, češće postoji dominantna kultura, uz koju su prisutne i druge kulture do određene mjere. Jaka organizacijska kultura sadrži jasan sustav vrednota i norme ponašanja koje podržava većina, te ona snažno utječe na ponašanje. Suprotno tome, slaba kultura imaju nejasne i nedosljedne vrednote, s malim utjecajem na individualno ponašanje. Općenito, dobre kulture omogućuju organizacijama prilagodbu čimbenicima iz okoline i postizanje interne integracije, te su prikladne specifičnu situaciju organizacije i njene potrebe (Omazić i sur., 2020.).

Iz perspektive strategije, Dathe i suradnici (2022.) govore o uspješnoj implementaciji strategije kao rezultatu više faktora: zaposlenicima, kulturi poduzeća, očekivanjima dionika i volji za promjenom. Promjena cjelokupne strategije poduzeća ili njenih poslovnih politika uključuje rukovanje neopipljivim faktorima, poput vrednota, kulture, etike, načela, navika i interesa dionika (Dathe i sur., 2022.; Štrukelj i Gajšt, 2019.). Strateška važnost organizacijske kulture je u stvaranju dodane vrijednosti koja utječe na mobilizaciju zaposlenika. Tako postavljanje etičkih vrednota u središte organizacijske kulture određuje psihološki ugovor, kojega će zaposlenici cijeniti (Gasmi, 2021.). Nadalje, kako bi društvena odgovornost poduzeća imala značajan učinak, Looser i suradnici (2020.) ukazuju na intrinzične, moralne i neformalne procese i odnose koje kultura poduzeća treba njegovati, umjesto formaliziranih i regulacijskih, kako bi potaknuli prakse DOP-a.

Tipično za područja primjene teoretskih i analitičnih znanja, poput IKT sektora, Kucharska (2019.) ističe da odjeli ljudskih potencijala trebaju snažno podupirati stručnjake<sup>28</sup> koje zbog svojeg specijaliziranog znanja treba smatrati partnerima i omogućiti im visoku autonomiju, gdje su slobodni primijeniti i podijeliti svoje znanje s kolegama i klijentima. Jackson i Hong (2008.) pojašnjavaju da u organizacijama koje se oslanjaju na znanje, organizacijska kultura ima ulogu u prožimanju praksi koje omogućuju protok znanja među zaposlenicima. Poduzeća na taj način organizacijsku kulturu trebaju koristiti kao način stvaranja prilika za dijeljenje znanja. Dóra i suradnici (2019.) ističu da percepcija zaposlenika o radnom okruženju i organizacijskoj kulturi ima značajan utjecaj na njihovu dobrobit i zdravlje. Autori navode kako je istraživanje rada medicinskih sestara pokazalo pozitivnu korelaciju između

---

<sup>28</sup> eng. knowledge workers



zadovoljstva poslom i kulture sporazuma, koje se fokusira na ljudsko stanje i probleme zaposlenika. Olynick i Li (2020.) su istraživale povezanost organizacijske kulture i varijacije stresa, produktivnosti i zadovoljstva poslom. Od vrsti kultura koje su istraživale, najniže razine stresa i najveće razine produktivnosti i zadovoljstva su pronađene kod kulture timskog rada, koju slijede adhokratska, hijerarhijska i tržišna kultura.

Schein (1990.) opisuje proces kreiranja kulture kroz utjecaj vodstva jer vođe kao dominantne figure pružaju artikuliran model kako bi grupa trebala biti strukturirana i kako bi trebala funkcionirati. Ipak, grupa kroz vlastito iskustvo i učenje formira zajedničke pretpostavke o funkcioniranju, odnosno koji dijelovi sustava osnivača djeluju za grupu kao cjelinu. Rezultat je kultura čije pretpostavke odražavaju iskustvo cijele grupe, a ne samo početne pretpostavke vođa. Nierenberg i suradnici (2017.) govore da je kod razine poklapanja zaposleničkog duha s organizacijskom kulturom bitna uloga vođe, gdje je tom razinom određena sreća na poslu i dobrobit. Vodstvo je povezano sa pozitivnim i negativnim iskustvima zaposlenika, tako Santora i Esposito (2011.) otkrivaju da pozitivno raspoloženje lidera ima snažan utjecaj na poboljšanje timskog učinka, kao i učinka lidera. Radno mjesto zaposlenicima pruža priliku ostvarivanja intrinzičnog zadovoljstva od samoga posla jer je on središnji dio identiteta, društvene uloge i statusa osobe, dok je percepcija napretka osobnih ciljeva na poslu pozitivno povezana s subjektivnom dobrobiti (Nierenberg i sur, 2017.; Santos, 2012.). Santos (2012.) svojim istraživanjem zaključuje da su zaposlenici manje istrošeni kada procijene da im posao pomaže u ostvarenju osobnih ciljeva i kada osjećaju kod menadžera podršku, poštenost i komunikativnost. Rezultatima istraživanja Santos je isto tako zaključio da osobni ciljevi imaju značajniji utjecaj na dobrobit u odnosu na karakteristike posla.

Moral lidera i primjenjivanje vrednota kod donošenja odluka u internim procedurama i eksternim odnosima ima ključnu ulogu u oblikovanju organizacijske kulture, upravo zbog središnje uloge koju lideri imaju u organizacijama. Veliki utjecaj odnosno stil vodstva lidera smatra se pokretnom silom za postizanje organizacijske vizije i ciljeva koja posljedično utječe i na dobrobit zaposlenika (Del Baldo, 2020.; Kamali, 2023.). Različiti stilovi vodstva povezani su sa zaposleničkim stresom ili emocionalnom dobrobiti (Nierenberg i sur., 2017.), sljedeći autori opisuju stilove vodstva s pozitivnim utjecajem na dobrobit:

- Nierenberg i suradnici (2017.) navode transcendentalno vodstvo koje kroz fokus lidera ima pozitivan utjecaj na sreću zaposlenika i njihovo osobno usavršavanje, te dinamiku u timu koja zaposlenike potiče na promjenu i vrhunsku izvedbu.

- Kamali (2023.) govori o transformacijskom stilu u kojemu kroz povezanost i karizmu vođe, zaposlenici postižu višu razinu morala i inspiracije te se umjesto na osobne, fokusiraju na organizacijske ciljeve.
- Choi (2021.) ističe ostvarenje psihološke dobrobiti kod etički orijentiranog i autentičnog vodstva, gdje se etički orijentiranim vodstvom ostvaruje prijateljska i emotivna atmosfera s dostojanstvenim odnosom prema zaposlenicima. Autentično vodstvo se odnosi na razvitak transparentnog odnosa između lidera i zaposlenika koje dovodi do povjerenja. Kroz dopuštanje i poticanje razvitka zaposlenika lideri postižu samouvjerenost.

Schein (1990.) govori o najsnažnijim kulturološkim promjenama unutar poduzeća kada se spajaju dvije kulture, odnosno u slučaju spajanja i preuzimanja. Cartwright (2008.) opisuje tenziju koja se pojavljuje kada se ujedno želi implementirati kulturna promjena koja odgovara onoj kulturi koja preuzima, ali se žele uvažiti resursi i kulturni atributi organizacije koju se preuzima. Schein (1990.) dalje govori kako se pitanje kulturne usklađenosti proučava tek nakon spajanja ili preuzimanja, što u slučaju neusklađenosti može dovesti do restrukturiranja ili oduzimanja organizacijskih jedinica. Cartwright (2008.) spominje da i zaposlenici znaju napustiti spojene organizacije jer više vole raditi unutar kulture koju preferiraju, umjesto one koja im je nametnuta.

## 4.2. Balansiranje poslovnog i privatnog života

Život zaposlenika možemo podijeliti na dvije glavne sfere, onu privatnu i onu poslovnu, gdje je ostvarenje njihove pravilne ravnoteže čest izazov s kojim se suočavaju zaposlenici. Balansiranje posla i obitelji<sup>29</sup> se može definirati kao „stupanj do kojeg je pojedinac u mogućnosti simultano balansirati vremenske, emocionalne i bihevioralne zahtjeve plaćenog posla i obiteljskih odgovornosti“ (Lyness i Kropf, 2005.) Zbog njihove isprepletenosti i međusobne ovisnosti može doći do takozvanog sukoba posla i obitelji<sup>30</sup> koji utječe na njihovu sveukupnu dobrobit, ali i stvara problem za poduzeća. Sukob posla i obitelji nastao je prvenstveno iz društvenih promjena koje su omogućile da žene u tako značajnom broju postanu dio radne snage i on se uglavnom odnosi na probleme s kojima se suočavaju žene koje rade. Možemo ga definirati kao vrstu sukoba uloga gdje poslovna i obiteljska sfera nisu skladne u određenom pogledu (Grzywacz i Butler, 2008.).

---

<sup>29</sup> Eng. work-life balance

<sup>30</sup> eng. work-family conflict

Ako proučavamo Sjedinjene Američke Države, prakse balansiranja privatnog i poslovnog života su 1980-ih bile sačinjene od prilagođenih oblika rada za majke s djecom, 1990-ih se proširilo područje istraživanja i primjene s ciljem ostvarenja učinkovitosti čiju korist ostvaruju zaposlenici i organizacije, dok je zadnjih godina napredak u vrstama i obuhvatu takvih praksi koje mnoge kompanije pružaju itekako vidljiv (Sabattini i Crosby, 2016.). Različite generacije zaposlenika su isto tako vremenom mijenjale svoj odnos prema praksama ravnoteže privatnog i poslovnog. Generacija X<sup>31</sup> u odnosu na *baby boomere*<sup>32</sup> više cijeni održavanje zdravog balansa posla i privatnog života jer su poučeni iskustvom roditelja čija duga služba i poštivanje pravila nisu garantirali sigurnošću posla. Dodatno, smatra se da će generacija Y<sup>33</sup> još više inzistirati na toj ravnoteži (Sheldon i Wallace, 2014.).

Roditeljski dopust uz fleksibilnost radnog vremena čini skup obiteljskih politika<sup>34</sup> koje pomažu u ostvarivanju balansa, prvenstveno ženama (Sabattini i Crosby, 2016.). Bae i Yang (2017.) su svojim istraživanjem koje se temeljilo na teoriji društvene razmjene ispitivali učinak obiteljskih politika na zadovoljstvo poslom i predanošću organizaciji. Teorija društvene razmjene pretpostavlja da ljudi pomažu onima koji su njima pomogli, u ovom slučaju bi pružanju obiteljskih politika zaposlenici uzvratili svojom predanošću. Zaključili su da se roditeljski dopust i slični benefiti pozitivno povezuju sa zadovoljstvom i predanošću, dok dodatak za brigu o djetetu nema značajan utjecaj na zadovoljstvo. Prema tome ističu da vrijeme provedeno s obitelji doprinosi ostvarenju ravnoteže, a prakse koje to podupiru mogu biti snažan alat za zadržavanje talentiranih stručnjaka u napetom tržištu rada (Grzywacz i Butler, 2008.).

Obiteljske politike je zbog svojih specifičnosti teško precizirati, ali se uglavnom odnose na alternativne načine rada koji dopuštaju obavljanje rada na netipičnim lokacijama ili vremenima. Takvu vrstu rada nazivamo i fleksibilnim oblikom rada gdje putem dogovora zaposlenici ostvaruju pravo na nepuno (skraćeno) i klizno radno vrijeme, komprimirani radni tjedan ili rad na daljinu (Grzywacz i Butler, 2008.; Sabattini i Crosby, 2016.). Upravo su relativno nedavni razvoji u korištenju IKT tehnologija u radu i rastuće prepoznavanje potrebe radnika da postignu privatnu i poslovnu ravnotežu doprinijeli usponu fleksibilnog rada (Eikhof, 2016.).

---

<sup>31</sup> Izraz za generaciju ljudi rođenih između 1965. i 1980. godine

<sup>32</sup> Izraz za generaciju ljudi rođenih između 1946. i 1964. godine

<sup>33</sup> Izraz za generaciju ljudi rođenih između 1980. i 1994. godine

<sup>34</sup> eng. family friendly policies ili work-family policies

Uspon praksi fleksibilnog načina rada poduzećima i zaposlenicima donosi brojne prednosti poput nižeg stresa, motivaciju putem povećane odgovornosti i autonomije, smanjenja kašnjenja i izostanaka te povećanja zadovoljstva poslom i produktivnosti (Scandura i Lankau, 1997.). Suprotno, takvi uvjeti mogu i smanjiti kvalitetu posla koja je jedna od odrednica zadovoljstva poslom, a menadžmentu takav način predstavlja brojne izazove u vidu rasporeda i koordinacije ljudi, kao i njihovim nadziranjem, primijećen je i negativan odraz na napredovanje (Wheatley, 2016.; Sheldon i Wallace, 2014.; Scandura i Lankau, 1997.). Zaposlenicima fleksibilni načini rada mogu i umanjiti zadovoljstvo, tako primjerice rad na daljinu smanjuje interakcije licem u lice, što stvara osjećaj izoliranosti. Tome mogu i doprinijeti česti prekidi rada koji su prisutni kod zaposlenika s djecom kojoj je potrebna veća pozornost (Bae i Yang, 2017.). Nadalje, Beauregard (2010.) ističe da previše vremena na poslu dovodi do slabije prilike za ispunjavanje obiteljskih potreba i stres koji nastaje često se prenosi na poslovno okruženje, u takvoj situaciji povećana je i mogućnost izgaranja. Dodatno, Kirby i Krone (2002.) govore da zaposlenici koji koriste obiteljske politike mogu biti suočeni i sa ljutnjom kolega koji trebaju nadoknaditi njihov dio posla, a da se takav osjećaj ljutnje može ublažiti neformalnim sredstvima pohvale. Beauregard (2010.) naglašava da ulogu u ublažavanju takvog stresa imaju menadžeri koji kroz podršku mogu značajno smanjiti međusobni negativni utjecaj tih dviju sfera.

Kirby i Krone (2002.) govore o paradoksu obiteljskih politika jer za njihovo korištenje postoje karijerne posljedice, dok nekorisćenje takvih benefita, s druge strane, dovodi do sukoba privatnih i poslovnih odgovornosti. Beauregard (2010.) ističe da takva percepcija zaposlenika dovodi do većih napora jer postoji strah od upotrebe takvih benefita, što dovodi i do samog manjka upotrebe iako postoji potreba za njima. Istraživanje poduzeća Corning, Xerox i Tandem Computers je dokazala da su zaposlenici korištenjem obiteljskih benefita pretrpjeli karijerne posljedice, iako su usporedbom s kolegama bili efikasniji i produktivniji. Upravo zato je zaposlenicima potrebna podrška kroz koju bi znali da njihovo vrijeme provedeno s obitelji ne utječe negativno na njihove izgleda za napredovanje. Obiteljske politike i jesu najefikasnije kada se primjenjuju u kulturi poduzeća koja poštuje dobrobit pojedinca (Kirby i Krone, 2002.; Beauregard, 2010.; Grzywacz i Butler, 2008.).

Brechesein (2023.) ukazuje na Gallupovo istraživanje 'Izvještaj o globalnom stanju radnog mjesta 2023.', koje je u uzorak uzelo više od 140 zemalja te utvrdilo da zaposlenici koji rade na daljinu doživljavaju veću razinu stresa i ljutnje u odnosu na one koji rade na licu mjesta. S druge strane, utvrdilo je da radom na daljinu zaposlenici postižu veću angažiranost, povezanu

s produktivnošću i izvedbom uspoređujući ih sa zaposlenicima u uredu, što je dodatno potvrdilo HBR-ovo<sup>35</sup> istraživanje. Nadalje, ispitivanjem reprezentativnog uzorka američkih zaposlenika istraživanje je otkrilo da 50 % zaposlenika preferira neprekinut rad od 9 h do 17 h, dok ostalih 50 % preferira svoje radno vrijeme naizmjenično podijeliti s ostalim aktivnostima tokom dana. Vođe timova na daljinu su suočeni s novim izazovima s kojima se i sami ne snalaze, dok izvještaj pokazuje da češće izvještavaju o izgaranju. Edukacija o tome kako voditi timove na daljinu je ključna kako za dobrobit zaposlenika, tako i za dobrobit menadžera jer iako predstavljaju izazov, ovi podaci su važni za razumijevanje zaposlenika i donošenje ispravnih rješenja koja doprinose njihovoj produktivnosti i mentalnom zdravlju (Brechesein, 2023.).

### **4.3. Razvijanje poslovnih vještina**

Prema Akademiji razvoja ljudskih resursa razvijanje poslovnih vještina ili jednostavnije – trening, odnosi se na profesiju razvoja ljudskih resursa čiji je cilj putem unaprjeđenja učenja i performansi zaposlenika osigurati razvoj karijere zaposlenika te razvoj organizacije i procesa unutar nje (Schmidt, 2007.). Trening se smatra obostrano korisnim sustavnim procesom kojim zaposlenici postaju produktivniji na radome mjestu putem unaprjeđenja svojega znanja, vještina ili ponašanja (Buckley i Caple, 2009.).

Glavni cilj treninga zaposlenika je poboljšanje vještina zaposlenika kako bi bili spremni za buduće odgovornosti pa taj proces uključuje i dizajniranje specifičnih programa koji će olakšati stjecanje vještina i osigurati dobre rezultate. Danas je iznimno važan jer čini poduzeća profitabilnim i postaje ključna organizacijska strategija kojom se ostvaruje održiva konkurentna prednost koja je ključna za opstanak na današnjem tržištu (Hanaysha i Tahir, 2016.).

Motivacija zaposlenika povezana je s pozitivnom percepcijom treninga što vodi do veće razine sudjelovanja, što uz prisutnost podrške od strane organizacije čini trening atraktivniji zaposlenicima te implementaciju takvih praksi više učinkovitom (Ocen i sur., 2017.). Zaposlenici koji su prošli trening svoje zadovoljstvo poslom ocjenjuju znatno višim od onih koji nisu te je njihova namjera za napuštanjem negativno povezana s kulturom učenja, dok je pozitivno povezana s posvećenošću organizaciji (Schmidt, 2007.). Nizak radni učinak se može upravo pojaviti zbog nedostatka znanja o tome što je potrebno učiniti i na koji način ili

---

<sup>35</sup> *Harvard Business Review*

gdje nisu poznati zahtjevi posla. Usavršavanjem zaposlenici mogu umanjiti anksioznost i frustraciju koja je nastala nejasnim detaljima posla te ostvaruju osjećaj cijenjenosti i samopouzdanja koja im pomaže u održavanju radne učinkovitosti (Hanaysha i Tahir, 2016.; Ocen i sur., 2017.).

Trening kroz zadovoljstvo poslom dovodi do veće posvećenosti, utječe na emocionalnu posvećenost jer zaposlenici žele razviti svoju stručnost i steći iskustva, općenito govoreći možemo reći da treningom ostvarujemo posvećenost zaposlenika jer se njime postiže želja za uzvraćanjem. Ipak, trening i negativno utječe na predanost jer se bolje osposobljeni radnici bolje suočavaju s troškom napuštanja poduzeća (Ocen i sur., 2017.). Formalan i neformalan trening osim stvaranja emocionalne posvećenosti pozitivno utječe i na formalno i neformalno dijeljenje znanja, kada se zaposlenike pravilno motivira i nagrađuje za dijeljenje znanja. Formalno dijeljenje znanja se odnosi na prijenos znanja kroz formalna pravila i strukture u organizaciji, a neformalno se može opisati kao prijenos putem interakcije između kolega koja se događa u stvorenom okruženju povjerenja unutar organizacije. Stvaranje kulture povjerenja je ključno za dijeljene znanja u kojoj su potrebni sustavi nagrađivanja i poticanja koji služe omogućavanju takvih praksi. Ostvarivanje vještina pozitivno utječe na psihološki ugovor koji mijenja stavove zaposlenika i čini ih spremnijim da integriraju i podijele svoje specifično znanje (Lee i sur., 2020.).

U razvoju ljudskih potencijala važno je razumjeti zaposlenike i njihove afinitete prema programima i treninzima. U slučaju da se zaposlenik želi usavršavati, bitno je da prepozna vještine koje želi razviti ili iskustva koja želi steći te da se ta očekivanja usklade s ciljevima i potrebama organizacije. Mentorski programi mogu doprinijeti dijeljenju znanja u kojemu stariji zaposlenici nove upoznaju s organizacijom, kulturom, sustavima i procedurama, što ujedno i utječe pozitivno na zadovoljstvo poslom starijih zaposlenika (Schmidt, 2007.; Hasson i Butler, 2020.). Zadovoljstvo obukom na poslu <sup>36</sup> odnosi se na stupanj ispunjenja zaposlenikovih želja vezanih uz razvoj vještina potrebnih za obavljanje posla i čini bitan čimbenik u karijernim odlukama. Primjerice, upitnik koji se sastojao od 1400 ispitanika iz IKT sektora otkrio je da su obrazovne i razvojne prilike ključne za njihov posao. Zaključno, potencijalni zaposlenici zadovoljstvo obukom procjenjuju kod traženja posla, a kod nekih se odnosi na faktor odluke prihvaćanja posla ili promjene radnog mjesta (Schmidt, 2007.).

---

<sup>36</sup> eng. *job training satisfaction*

#### **4.4. Ostali čimbenici – zdravlje, prepoznavanje i uključivanje zaposlenika**

Kada se govori o dobrobiti prevladavajući pogled govori o njenoj psihološkoj prirodi, no pozitivna povezanost je prisutna između fizičkog zdravlja i psihološke dobrobiti, zato inicijative koje doprinose fizičkom zdravlju, mogu poboljšati i psihološko (Daniels i sur, 2022.). S druge strane, stres na poslu prvo utječe na emocionalno stanje zaposlenika, dok u dugom roku ima utjecaj na fizičko (Reimann i Guzy, 2017.). Istraživanja su pokazala da visoko blagostanje ljude navodi na zdravije postupke, gdje su pojedinci više uključeni u fizičke aktivnosti za razliku od onih s niskom razinom blagostanja (Diener i Seligman, 2004.). Promicanje zdravlja na radnom mjestu može pridonijeti fizičkoj aktivnosti ili mentalnom zdravlju, no potrebno je naglasiti da je utjecaj na fizičko zdravlje snažniji kada se uskladi i zajedno provodi s promicanjem psihološkog zdravlja. Promicanje zdravlja isto tako može biti i više neprimjetno, poput veće dostupnosti zdravije hrane u kantinama (Proper i van Oostrom, 2019.). Općenito, radno mjesto pruža izvrsnu priliku za poticanje zdravog načina života budući da okuplja mnoge odrasle osobe unutar istog fizičkog ili virtualnog prostora. Promicanje zdravlja na poslu uključuje seminare, savjete stručnjaka ili fizičke aktivnosti kojima je cilj promijeniti loše navike poput pušenja ili prekomjernog sjedenja. Takav način promicanja je učinkovitiji od preoblikovanja posla jer manje utječe ustanovljenu poslovnu praksu i jasnije komunicira brigu poslodavca (Daniels i sur., 2022.).

Reimann i Guzy (2017.) su svojim istraživanjem utvrdili da kršenje psihološkog ugovora što označava psihološki stresor na poslu predstavlja rizik za zdravlje zaposlenika. Periodična i učinkovita komunikacija između poslodavca, odnosno ljudskih resursa i zaposlenika ključna je za izbjegavanje kršenja, odnosno očuvanja zdravlja. Calderwood i suradnici (2020.) istraživali su utjecaj fizičke aktivnosti na dobrobit zaposlenika te su zaključili da takva aktivnost može povećati „osobne resurse“, koji se odnose na fizičke, emocionalne i kognitivne sposobnosti. Fizički resursi se mogu odnositi na bol u leđima ili problem sa spavanjem kao česte pojave kod zaposlenika, emocionalni se mogu odnositi na depresiju i anksioznost ili raspoloženje, i zadnje kognitivne sposobnosti se odnose funkcioniranje mozga poput memorije i brzine obrade. Za sve navedeno je dokazano da fizička aktivnost može umanjiti utjecaj tih resursa i što bi posljedično značilo da može poboljšati radnu učinkovitost.

Prepoznavanje zaposlenika<sup>37</sup> su Brun i Dugas (2008.) definirali kao „prije svega konstruktivni odgovor; odnosno mišljenje o doprinosu osobe, koje odražava ne samo radni učinak, nego i osobnu predanost i angažman. Priznavanje se provodi na redovnoj ili ad hoc osnovi, formalno ili neformalno, pojedinačno ili kolektivno, privatno ili javno, i monetarno ili nemonetarno“. Nadalje, prepoznali su glavne oblike prepoznavanja koje čine: osobno prepoznavanje, prepoznavanje predanosti prema poslu, prepoznavanje rezultata i prepoznavanje radne izvedbe. Prema Merino i Privado (2015.) prepoznavanje radne izvedbe je jedna od najbitnijih upravo zbog svoje uske povezanosti koju imaju izvedba na poslu i dobrobit zaposlenika, a ona se odnosi na potvrdu i prepoznavanje radnika kao sposobnog i dobrog radnika odnosno stručnjaka.

Nedostatak prepoznavanja ključni je čimbenik kod psihološke uznemirenosti na poslu te može dovesti do izgaranja, promjene posla ili niskog osjećaja dobrobiti. S druge strane, njena prisutnost utječe na izvedbu i zadržavanje zaposlenika, moral, motivaciju, zadovoljstvo poslom, predanosti organizaciji i poslu, angažiranosti te percepciji podrške organizacije (Brun i Dugas, 2008.; Merino i Privado, 2015.). Istraživanje koje su proveli Gallup i Workhuman, utvrdilo je značajnu povezanost prepoznavanja zaposlenika i njihove dobrobiti. Istaknulo je 4 dimenzije gdje prepoznavanje osobito utječe na dobrobit: povećana generalna procjena života, smanjena razina izgaranja, poboljšanje emocije na dnevnoj razini i bolja društvena dobrobit koja se odnosi na prijateljstva na poslu i pripadanje (Thompson, 2023.).

Nadalje, Merino i Privado (2015.) ističu kako prepoznavanje potiče daljnje prepoznavanje, naime njihovo istraživanje potvrđuje da nadređeni koji osjećaju da je njihova dobrobit važna i njihov doprinos cijenjen unutar organizacije, svojim zaposlenicima uzvraćaju podršku kroz recipročan odnos koji dalje utječe na izvedbu zaposlenika. Dok prepoznavanje od strane kolega ima dvostruko veći pozitivni psihološki učinak, Burn i Duglas (2008.) prepoznaju prepoznavanje od strane kolega kao znakom članstva, integracije i prihvatanja. Bradler i suradnici (2016.) istraživali su učinak prepoznavanja na motivaciju, gdje rezultati otkrivaju da je nužan ekskluzivitet, ali ne pretjeran ekskluzivitet, takvu pojavu nazivaju oskudno prepoznavanje. Tako menadžeri mogu komunicirati prevladavajući standard rada unutar grupe i na isplativ način povećati prosječan učinak zaposlenika. Suprotno, ako je korišteno više puta na isti način i ako je vremenski razmak kratak učinak koji prepoznavanje može imati na iznenađenost zaposlenika ili motive menadžera može biti narušen odnosno doveden u pitanje.

---

<sup>37</sup> eng. *employee recognition*



Uključivanje ili sudjelovanje zaposlenika je distribucija moći, koja se manifestira između vlasnika, menadžera u organizaciji i onih koji su zaposleni. Odnosi se na direktnu uključenost pojedinaca u organizacijskim odlukama ili indirektnu kroz predstavnike u širim društvenim i političkim strukturama organizacije. Takav stil vodstva zovemo i participativnim menadžmentom u kojemu se potiče sudjelovanje dionika svih razina u analizi problema, razvoju strategija i implementaciji rješenja (Muindi, 2011.). Menadžer može preferirati različite razine uključenosti zaposlenika u proces donošenja odluka, od samostalnog donošenja odluka do potpune participacije. Uključenost zaposlenika može se ostvariti kroz konzultativni pristup, gdje menadžer zadržava pravo konačne odluke, ili demokratski pristup, u kojemu grupa donosi odluku većinom (Luthans, 2005.). Zaposlenici mogu sudjelovati u donošenju odluka direktno, primjerice osnivanjem timova za rješavanje problema ili indirektno kada zaposlenici imaju svoje zastupnike koji sudjeluju u demokratskom donošenju odluka (Xia i sur., 2016.). Zastupljenost participativnih tehnika u današnjim organizacijama osnažena je informacijskim tehnologijama te organizacijama i menadžerima koji ju znaju učinkovito koristiti. Zastupljenost su omogućili pritisci konkurencije, napuštanje hijerarhijskih odnosa među zaposlenicima i stvaranje timova i horizontalnih struktura (Muindi, 2011.).

Autonomija se odnosi na mogućnost donošenja odluka od strane jedne osobe dok se uključenost odnosi na zajedničko donošenje odluka između više osoba, stoga je prisutan element međusobne komunikacije. Uključenost isto tako omogućuje veći utjecaj zaposlenika na svoj posao kroz mogućnost slobodnog iznošenja mišljenja. Dodatno, s obzirom na to da se očekuje doprinos od zaposlenika kada iznose mišljenje potiče se komunikacijska otvorenost, što dalje ima utjecaj na zadovoljstvo s poslom (Xia i sur., 2016.). Povjerenje zaposlenika u menadžment je važna odrednica njihove volje da sudjeluju u odlučivanju, dok nedovoljno sudjelovanje smanjuje zadovoljstvo i predanost poslu, što konačno može dovesti do odlaska zaposlenika. Na zadovoljstvo zaposlenika pozitivno utječe donošenje odluka koje se tiču njih samih te cijene rezultate koje su postigli. Dok se najveće zadovoljstvo se postiže odlukama na višoj razini, kada zaposlenici „osmišljavaju alternative, planiraju procese i ocjenjuju rezultate“ (Appelbaum i sur., 2013.).

#### **4.5. Izazovi vezani uz dobrobit zaposlenika u IKT-u**

Sektor informacijsko-komunikacijskih tehnologija značajno se fokusira na brzinu, inovacije i vrijeme koje je potrebno da proizvod stavi na tržište. Takva dinamika unutar sektora zahtijeva

visoko kvalificiranu radnu snagu, koja pored klasičnih tehničkih vještina traži one iz menadžmenta i organizacije, timskog rada i komunikacije te kreativnog i sistematičnog načina rada (Holtgrewe, 2014.). Pravilna uporaba takvih vještina može pomoći kod onemogućavanja izgaranja kod zaposlenika u IKT sektoru, gdje su istraživanja dokazala da ih je 80 % doživjelo izgaranje tokom razdoblja Covid-19 pandemije (Tulili i sur., 2023.).

Izgaranju su podložniji zaposlenici koji su izloženi dugoročnom stresu i kada se s tim stresom više ne mogu učinkovito nositi, što se negativno odražava na efikasnost na poslu, sreću i zdravlje (Mellblom i sur., 2019.). Projekti u IKT-u često donose visoku uštedu troškova i druge ekonomske poticaje što rezultira visokim očekivanjima koja zahtijevaju isporuku u kratkom roku. U slučaju da takvim projektima nedostaje struktura te su loše isplanirani zaposlenici se mogu suočiti sa strahom da njihova sposobnost neće ispuniti očekivanja menadžera, što doprinosi nejasnoći i sukobu unutar njihove uloge koje utječu na zadovoljstvo. Isto tako, visoka razina agilnosti koja je karakteristična za IKT sektor doprinosi većem broju prekovremenih sati koji povećavaju umor (Raghavan i sur., 2008.; Tulili i sur., 2023.).

Visoki stupanj izgaranja koji ozbiljno utječe na ljude može biti prisutan kod svih zanimanja, čak se sklonost izgaranju povezuje s tipom osobnosti. U takozvanom modelu „pet čimbenika“ koji prepoznaje tipove osobnosti, visoki rezultat odnosno povezanost s neurotičnim tipom osobnosti značajan je pretkazivač razvoju izgaranja. Neurotični tip se karakterizira kao onaj skloniji negativnim emocijama poput ljutnje, zabrinutosti, zavidnosti, straha, ljubomore. Stoga prepoznavanje takvog tipa osobnosti u prevenciji izgaranja može biti od velike koristi poduzećima (Mellblom i sur., 2019.). Utjecaj izgaranja na produktivnost, zdravlje i dobrobit zaposlenika je isto tako prepoznato i istraživano unutar IKT sektora. Razina izgaranja doprinosi astenopijskim problemima (umor očiju i gubitak vida) koje je prisutno kod zaposlenika, gdje su kod visoke razine izgaranja astenopijski problemi intenzivniji i češći. Utjecaj izgaranja se isto tako očituje kod fizičke i psihičke dobrobiti programera te se održava na njihovo ponašanje, ali i namjere o napuštanju kompanije (Tulili i sur., 2023.).

IKT vještine omogućuju zaposlenicima rad u raznim poslovnim okruženjima te neistraženost daljnjih tehnoloških mogućnosti stvara zanimljiv posao gdje je plaća iznadprosječna. Ipak, radni uvjeti prisutni u IKT sektoru poput povećane nesigurnosti posla, čestog prekomjernog radnog vremena i lošeg balansa privatnog i poslovnog života su rijetko spomenuti kao razlozi zašto mladi ljudi ne odabiru karijeru u tom sektoru (Holtgrewe, 2014.). Menadžeri u tome slučaju mogu koristiti strategije kojima olakšavaju nošenje sa stresom na poslu, neke od

učinkovitih strategija u IKT sektoru se odnose na rad od kuće i fleksibilnost posla kojima zaposlenici mogu imati veći utjecaj na balans dviju životnih sfera te profesionalni razvoj koji doprinosi samopouzdanju zaposlenika (Raghavan i sur., 2008.).

S obzirom na konstantnu evoluciju IKT-a česte su promjene u korištenoj tehnologiji i načinu na koji se ona koristi. Takve promjene dovode i do promjena u organizacijskim procesima, odnosno uklanjaju se zastarjele i dodaju nove pozicije koje mijenjaju strukture moći, autoriteta i donošenja odluka. Iznimno je važna i društvena promjena koja se događa usporedno, a odnosi se na ulogu zaposlenika, nagrađivanje i strukturu autoriteta. Uz to, međusobna povezanost različitih tehnoloških uređaja (prvenstveno putem interneta), eksponiranost informacijama iz različitih izvora i potreba za obavljanjem više zadataka odjednom koji su omogućeni tehnologijom doprinose razvoju takozvanog tehnostresa – stresa izazvanog korištenjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija (Tarafdar i sur., 2007.). Ralph i suradnici (2020.) povezuju produktivnost programera s njihovom dobrobiti i smatraju da je najbolji način za poboljšanje produktivnosti održavanje emocionalne dobrobiti, međutim u potrazi za time se potrebno prilagoditi zaposlenicima i odrediti što je njima potrebno.

## **5. KOMPARATIVNA ANALIZA STUDIJA SLUČAJA DOBROBITI ZAPOSLENIKA U HRVATSKOJ IKT INDUSTRIJI**

Nakon prikaza teorijskih komponenata empirijski dio će predstaviti primjere društveno odgovornog poslovanja i dobrobiti zaposlenika u IKT industriji u Hrvatskoj, gdje su za komparativnu analizu uzeta tri poduzeća.

### **5.1. Opis metodologije istraživanja**

Cilj empirijskog istraživanja diplomskog rada jest detaljnije analizirati prisutnost i doprinos pristupa društveno odgovornom poslovanju i dobrobiti zaposlenika. Sudionici istraživanja bili su relevantni donositelji odluka i zaposlenici iz odjela ljudskih potencijala u odabranim poduzećima, koji su intervjuirani putem polustrukturiranog intervjua, a analizirani su i javno dostupni podaci. Kroz intervjue, ispitanici su imali priliku podijeliti prakse implementirane u svojim poduzećima te izraziti stajališta i odnos prema dobrobiti zaposlenika. Istraživanje je također obuhvatilo prikupljanje informacija o primjeni strategija, regulativa, specifičnosti i kulture poduzeća u IKT sektoru, kako bi se steklo dublje razumijevanje različitih aspekata teme.

Studije slučaja pružaju detaljan opis istraživanih praksi u različitim poduzećima, gdje svako poduzeće koje se istražuje ima različit obujam poslovanja i broj zaposlenika te svoje ostale specifičnosti. Radi zaštite osjetljivih informacija i procesa, poduzeća su u istraživanju anonimizirana, ali je pružen kratak pregled poslovnih aktivnosti i ključnih podataka.

### **5.2. Prikaz studije slučaja dobrobiti zaposlenika u poduzeću A**

Poduzeće A osnovano je 2012. godine i specijalizirano je za razvoj digitalnih iskustava, što uključuje istraživanje, strategiju, branding, dizajn te razvoj i optimizaciju. Kroz svoja istraživanja izrađuju promišljene i inovativne brendove, aplikacije, web stranice, sučelja i cjelokupne sustave. Danas je poduzeće digitalna agencija na daljinu<sup>38</sup> koju čini više od 40 stručnjaka iz 16 različitih zemalja. Osnovna djelatnost poduzeća je dizajn i razvoj SaaS<sup>39</sup> brendova, a suradnju poduzeće ostvaruje kroz prvenstveno tehnološke kompanije koje razvijaju proizvode u financijskom, komunikacijskom, zdravstvenom, transportnom i

---

<sup>38</sup> Eng. remote digital agency

<sup>39</sup> Eng. Software as a Service (SaaS)

inovacijskom sektoru. Poduzeće je završilo više od 500 projekata i utjecalo na proizvode i rješenja kojima se koristi približno 400 milijuna korisnika.

Misija poduzeća je da se kroz inovativan dizajn ponude proizvodi koji olakšavaju rad korisnicima i partnerima na tržištu. Vrednote na kojima se poduzeće temelji od samog početka, su sljedeće: *stalno preispitivanje* koje se odnosi na konstantno promišljanje svih aspekata, čak i osnovnih uvjerenja, *učenje kroz rad* se odnosi na prihvaćanje grešaka i eksperimentiranje izvan uobičajenih okvira, *pružanje osobnog maksimuma* koje se odnosi i na ispunjenje obećanja i ako je potrebno izlazak iz zone udobnosti te *aktivno slušanje* koje označava da se povratne informacije od klijenata otvoreno prihvaćaju i da se otvorenog uma razmatraju različite perspektive dionika.

Aspekt društveno odgovornog poslovanja je prisutan u poduzeću i pokriva njegova različita područja. Gotovo polovica radnika nije podrijetlom iz Hrvatske niti živi u Hrvatskoj što smatraju obilježjem inkluzivnosti koje im omogućuje da u interakciji, izradi i sklapanju projekata s klijentima imaju na raspolaganju različite kulturološke perspektive. Poduzeće je „remote-first“<sup>40</sup> što u ekološkom smislu smanjuje ili uklanja sve negativne posljedice korištenja resursa za dolazak na posao. No, pored navedenih aktivnosti poduzeća, nisu prisutni poticaji usmjereni na društvenu odgovornost kod zaposlenika.

Ispitanik je mišljenja kako su regulative još nedovoljno razvijene za društveno odgovorno poslovanje i da poduzeće njihove veličine još uvijek nije dužno odgovarati na regulativu. U poduzeću postoji svijest o važnosti izvještavanja i budućoj primjeni takvih praksi te budućem postroženju regulative, sukladno s navedenim nije razvijena strategija društveno odgovornog poslovanja. Nadalje, specifičnost IKT sektora je u tome što je prednjačio praksama koje danas smatramo poželjnim u kontekstu DOP-a i dobrobiti zaposlenika, poput rada od kuće, fleksibilnog radnog vremena, ali isto tako da se sektor suočava s zabrinjavajućim proizvodnim praksama elektroničkih naprava s utjecajem na okoliš ili rudarenjem kripto valuta koje izazivaju velike energetske utroške.

Kultura koja vlada u poduzeću je kreativna jer je glavni fokus rada na projektima koji izazivaju interes i zadovoljstvo zaposlenika, ali jednako se može i reći da je usmjerena na klijenta zbog važnosti osiguravanja visoke razine kvalitete. Uloga lidera postoji, ali nije izražena, gdje vrh menadžmenta čine 3 osobe, uključujući jednog izvršnog menadžera.

---

<sup>40</sup> Eng. izraz koji se odnosi na neobaveznost dolaženja u uredu

Umjesto stroge hijerarhije, u poduzeću se trude donositi odluke zajednički, a s obzirom na fizičku udaljenost zaposlenika kultura poduzeća i međusobne veze se nastoje ojačati *online* aktivnostima.

U poduzeću se primjenjuju obiteljski poticaji poput korištenja bolovanja bez doznake za razdoblja kraća od 3 dana te do 3 dana plaćenog dopusta godišnje za brigu o obitelji. Fleksibilno radno vrijeme od 9 do 18 sati omogućava prilagodbu početka i kraja radnog dana, a takve prakse su često iskorištene. Također, organiziraju se interne radionice i potiče razmjena znanja između timova radi unaprjeđenja suradnje, dok program mentorstva unutar timova podupire razvoj vještina mlađih članova. Zaposlenici imaju pristup platformama za učenje, gdje im je glavni fokus na unaprjeđenju komunikacijskih i rukovoditeljskih vještina, a njihov sveukupni napredak se prati i procjenjuje svakih 6 mjeseci. Iako su zajedničke inicijative fizičkih aktivnosti teško provedive zbog vremenskih razlika, zaposlenicima su dostupne aplikacije za mentalno zdravlje, mjesečno se objavljuju savjeti za osobni razvoj, to se pogotovo odnosi na upravljanje vremenom kako bi se spriječilo izgaranje na poslu.

Glavni način motiviranja zaposlenika je prilika rada koju imaju na različitim projektima i učenje o novim pristupima, rjeđi primjer je financijski bonus ili ostvarenje dodatnih slobodnih dana kao nagrada za iznimno zalaganje na projektu. Voditelji timova se potiču da mjesečno javno pohvale kolege putem komunikacijskog alata koji je dostupan u svrhu ostvarenja osjećaja zajedništva i dobrobiti. Ispitanik smatra kako otvorenost poduzeća za uvažavanje svačijih ideja donosi prednosti poput: omogućavanja da dobre ideje dođu iz različitih izvora, poticanje različitih perspektiva te sprječavanja stagnacije mišljenja.

Prema iskustvu sa zaposlenicima u poduzeću, psihološkoj dobrobiti najviše pridonosi balans privatnog i poslovnog života te je pored toga značajno prepoznavanje i razvoj njihovih vještina. Isto tako, iako se verbalna pohvala doživljava pozitivno, zaposlenici često očekuju i oblik financijske motivacije. Uključenost u donošenje odluka uvelike ovisi o tipu osobnosti, gdje značajan dio zaposlenika ne voli biti direktno uključen u donošenje odluka, osim ako se odluke značajno ne suprotstavljaju s njihovim viđenjima. Na kraju, glavni izazov s kojim se poduzeće susreće u postizanju dobrobiti zaposlenika je novac jer provedba svih planiranih inicijativa donosi troškove koje budžet ne može obuhvatiti. Pažljivim planiranjem budžeta namijenjenog za takve inicijative poduzeće se trudi maksimizirati dobrobit zaposlenika.

### **5.3. Prikaz studije slučaja dobrobiti zaposlenika u poduzeću B**

Softverska tvrtka započinje s radom kada su kao pilot projekt razvili softver za plaćanje računa u mobilnim aplikacijama bez tipkanja. Dalje se softver razvijao u smjeru tehnologije za prepoznavanje korištenjem umjetne inteligencije, a neke od proširenih mogućnosti uključuju skeniranje osobnih dokumenata, verifikaciju te analizu podataka o kupovini. Njihova tehnologija je ujedno i njihov glavni digitalni proizvod koji ima za cilj umanjiti aktivnosti prijave te podatke o kupovini pretvoriti u uvide u stvarnom vremenu potrebne za istraživanje tržišta. Poduzeće danas ima više od 140 zaposlenika u hrvatskom uredu, a kroz suradnju s klijentima prisutno je u više od 60 zemalja diljem svijeta.

S obzirom da je poduzeće usmjereno na umjetnu inteligenciju, svrha je pružiti koristi umjetne inteligencije svakoj osobi na Zemlji. Vizija poduzeća je kroz verifikaciju stvoriti budući digitalni svijet identiteta sigurnom zonom bez lažnih informacija. Misija je razviti softver umjetne inteligencije usmjeren korisniku koji doprinosi povjerenju i sigurnosti u digitalnim transakcijama, osigurava autentičnost identiteta te brzo i precizno otkriva prijave.

Ispitanik naglašava da poduzeće još nema razrađenu strategiju za društveno odgovorno poslovanje, ali prati tržišne trendove te se prilagođava aktivnostima koje mogu imati pozitivan društveni učinak. Primjer takvih aktivnosti uključuje tradicionalne božićne inicijative poput donacija ili sponzorstava odabranim udrugama, kao što su Udruga Down i Hrvatsko društvo prevoditelja znakovnog jezika. Također, poduzeće potiče sudjelovanje zaposlenika, primjerice darivanjem različitih čarapa kao simbola podrške osobama s Downovim sindromom, uz QR kod za donacije. Dodatno, kroz alumni organizaciju na zagrebačkom Fakultetu elektronike i računarstva, poduzeće pruža financijsku podršku studentima slabijeg socijalnog statusa.

Poduzeće ima aktivan pristup organizacijskog kulturi, to se najviše odnosi na nedavne promjene koje uključuju prisutnost američkog ureda koji čini četvrtinu ukupnih zaposlenika. Uslijed toga su vrednote organizacije redefinirane zajedno sa zaposlenicima, gdje su na radionicama imali priliku izraziti koja ponašanja i vrednote smatraju poželjnima. Općenito, ispitanik smatra kako se kultura što više pokušava prilagoditi zaposlenicima, gdje ljudski potencijali i menadžment imaju korektivnu ulogu u slučaju da se u timu odvijaju loše prakse.

Mogućnost fleksibilnog načina rada je izrazito izražena u poduzeću gdje zaposlenici imaju slobodu odrediti svoje radno vrijeme i mjesto rada, koje koristi oko 90 % zaposlenika uz uvjet da ispunjavaju svoje dužnosti. Isto tako, poduzeće doplaćuje do pune plaće razdoblje

roditeljskog dopusta i s povratka zaposlenik ima pravo raditi pola radnog vremena kako bi se prilagodio.

Razvojni planovi zaposlenika su utvrdili da se vještine koje žele usavršiti najčešće odnose na komunikacijske i menadžerske, a postoji i edukacijski budžet za svakog zaposlenika. Razvoju vještina zaposlenika se postavljaju ciljevi u dogovoru s menadžerom koji prati njegov razvoj. Evaluacija razvoja na organizacijskoj razini je godišnja, a s menadžerom je po potrebi, najčešće kvartalno kako bi se konzultirali te ona utječe na napredovanje i kompenzaciju. Isto tako, poduzeće u uredskoj kuhinji pruža zdravu hranu, potiče biciklizam sa spremištem za bicikle i tušem u uredu, a zaposlenicima pruža i mogućnost korištenja Multisport<sup>41</sup> programa.

Želja za samostalnošću u donošenju odluka je prisutna prema ispitaniku jer se radi o visokoobrazovanoj radnoj snazi, a poduzeće to potiče kroz odgovornost za određene procese. Zaposlenicima je pored materijalnog, osjećaj napredovanja bitan motivator, a poduzeće je postavilo jasnu karijernu strategiju koja se odnosi na razvijanje vještina koje su potrebne za napredovanje.

Ispitanik ističe da je za psihološku dobrobit vjerojatno najbitniji balans poslovnog i privatnog, fleksibilnost i kohezija unutar tima, iako to ovisi od zaposlenika. Promjena poslovanja poduzeća je utjecala na obujam posla i predstavila je izazov za dobrobit zaposlenika, prije svega jer zaposlenici doživljavaju umor kada prolaze kroz promjenu. No, svjesni su stalnih promjena, pogotovo u IKT sektoru tako da pokušavaju imati konstruktivan pristup.

#### **5.4. Prikaz studije slučaja dobrobiti zaposlenika u poduzeću C**

Zadnje poduzeće bavi se razvojem rješenja iz područja digitalne komunikacije, prvenstveno kroz digitalne interakcije između firmi i korisnika. Poduzeće je prisutno na globalnom tržištu, a u zagrebačkom uredu zapošljavaju više od 900 zaposlenika.

S obzirom na veličinu poduzeća i globalni utjecaj, društvena odgovornost i njeno izvještavanje se aktivno provode. Osnovana je vlastita neprofitna organizacija koja podržava STEM<sup>42</sup> projekte, obrazovne i zdravstvene ustanove, te humanitarne organizacije u Republici Hrvatskoj. Zaklada donira monetarna sredstva, tehnološku opremu i tehnološka rješenja, te se potiču zaposlenici da volontiraju. Poduzeće je razvilo program korporativnog volontiranja

---

<sup>41</sup> Pretplatni model za različite sportske sadržaje za zaposlenike na području Hrvatske

<sup>42</sup> Skraćeno za eng. science, technology, engineering and mathematics



zaposlenika gdje zaposlenici mogu pretraživati dostupne inicijative i dobiti slobodan dan za odlazak na volontiranje. U poslovnim prostorima i podatkovnim centrima se vodi računa o smanjenju potrošnje električne energije, vode i otpada, a održavaju se i akcije prikupljanja namirnica, donacije krvi i prikupljanja poklona za blagdane.

S obzirom na CSRD direktivu koja započinje u 2026., a odnosi se na 2025., poduzeće je trenutno u procesu definiranja ESG strategije koja će uključivati kratkoročne i dugoročne ciljeve. Poduzeće vjeruje da će sve veći naglasak na pristupačnosti i uključivosti njihovih proizvoda biti dio nove direktive aspekta poslovanja u IKT industriji. Prednosti regulacije poduzeće vidi u jasno postavljenim očekivanjima koja olakšavaju organizaciju poslovanja i provedbu aktivnosti, a nedostaci su operativni troškovi, osiguranje kvalitetnog ljudskog kadra i koordinacija između različitih odjela. Specifičnosti IKT sektora odnose se na brze promjene i inovacije koje zahtijevaju stalno učenje i prilagođavanje, dok je kod poduzeća s poslovanjem na preko 6 kontinenata za društveno odgovorno poslovanje relevantna privatnost i sigurnost podataka. U IKT sektoru je bitno promatrati okolišni utjecaj električnog otpada i njegovo recikliranje, te etičke dvojbe koje su vezane uz sve prisutniju tehnologiju umjetne inteligencije.

Obiteljski poticaji se u poduzeću očituju kroz mogućnost slobodnih dana u hitnim obiteljskim situacijama ili kod važnih životnih događaja poput prvog školskog dana djeteta ili vjenčanja. Zaposlenici također dobivaju neoporezive potpore za novorođenčad te poklone, imaju mogućnost fleksibilnog radnog vremena i rada od kuće, a iskorištenost je visoka.

Poduzeće podržava učenje i unaprjeđenje vještina zaposlenika organizacijom radionica uživo ili preko interneta. Odaziv, želja i interes za takvim inicijativama postoji jer zaposlenici smatraju da napreduju, a najpopularniji programi su vezani uz razvijanje leaderskih vještina i mentoriranje. Pored toga, zaposlenicima su dostupne i platforme za učenje Udemy i O'Reily te je na raspolaganju edukacijski budžet za eksterne certifikacije i konferencije. Zdrave navike zaposlenika se potiču subvencijom Multisport kartice, yoga tečajevima u uredu, dok se u kantini evaluacijom zadovoljstva zaposlenika kvalitetom hrane kontrolira korištenje zdravih namirnica.

Menadžeri su kroz treninge i materijale potaknuti da prepoznaju trud zaposlenika, poput razmjene povratnih informacijama, postavljanja pitanja zaposlenicima prilikom donošenja odluka, te uključivanja zaposlenika u različite aktivnosti. Razgovorom sa zaposlenicima se

utvrđuju njihove trenutne snage, budući ciljevi i kako učinkovito uskladiti te elemente da doprinose organizacijskoj kulturi, a zaposlenici se mogu i prijaviti na razne međutimske projekte kako bi se unaprijedila suradnja i komunikacija. Zaposlenici se motiviraju daljnjim karijernim razvojem u poduzeću, predstavljanjem svojih vještina i doprinosom u odlučivanju. Također, prisutan je i propisani sustav bonusa i nagrada, te povlastica.

## **5.5. Komparativni prikaz**

Iz provedenog istraživanja poduzeća u IKT sektoru na temelju navedenih inicijativa može se zaključiti svjesnost o važnosti društveno odgovornog poslovanja i prisutnost poticaja dobrobiti zaposlenika.

Poduzeće A, s više od 40 zaposlenika, je najmanje poduzeće u analizi. S obzirom na svoju veličinu, trenutno nije obvezno pridržavanje regulative DOP-a, ali očekuje da će u budućnosti ta regulativa postati relevantna i biti ključna za poslovanje. Ipak, ističe da su društveni i upravljački aspekti od velike važnosti za IKT poduzeća, što se u slučaju ovog poduzeća očituje kroz raznolikost radne snage i smanjenje okolišnog otiska putem rada od kuće. S obzirom na globalnu distribuciju radne snage, poduzeće vidi izazov u stvaranju poticajne radne atmosfere, ali kako bi prevladalo tu prepreku, koristi *online* aktivnosti. Isto tako, organizacija zajedničkih fizičkih aktivnosti otežana je zbog različitih vremenskih zona. Poduzeće smatra da postizanje dobrobiti zaposlenika najviše ovisi o ravnoteži između osobnog i profesionalnog života, uz pravilnu financijsku podršku. Glavni izazov s kojim se poduzeće suočava u ostvarenju dobrobiti je novac, odnosno ograničenje budžeta za takve aktivnosti.

Poduzeće B, s više od 140 zaposlenika, predstavlja srednje poduzeće po veličini u analizi. Poduzeće nije obvezano regulativom društveno odgovornog poslovanja te umjesto formalne strategije, prati tržišne trendove i djeluje projektno. Godišnja inicijativa pomoći dobrotvornim organizacijama uvijek je dobro prihvaćena od zaposlenika. Načini rada, poput fleksibilnosti radnog mjesta olakšavaju svakodnevni život, posebno zaposlenicama s malom djecom, a poduzeće nudi i financijsku pomoć i prilagodbeni proces za nove roditelje. Neograničeni godišnji odmor sprječava izgaranje i omogućuje bolje planiranje odmora. Kroz razvojni plan, svaki zaposlenik ima priliku unaprijediti svoje vještine uz podršku poduzeća. Zaposlenici cijene i koriste ovu mogućnost, a budući da je razvoj vještina ključan za napredovanje, takav pristup smanjuje osjećaj neizvjesnosti. Poduzeće ističe da je za visokoobrazovanu radnu

snagu ključni motivator profesionalni napredak, a za ostvarenje dobrobiti balans između privatnog i poslovnog života te timska kohezija.

Poduzeće C, sa sjedištem u Zagrebu i više od 900 zaposlenika, najveće je poduzeće u analizi. U skladu s CSRD direktivom, 2026. godine bit će obvezno izvještavati o poslovanju za 2025. godinu prema načelu dvostruke materijalnosti. Prednosti regulacije vide u lakšoj organizaciji poslovanja i provedbi aktivnosti za postizanje sukladnosti, dok su nedostaci povezani s troškovima, osiguranjem kvalitetnog kadra i koordinacijom među odjelima. Kao IKT poduzeće, naglašavaju važnost privatnosti i sigurnosti podataka u okviru društveno odgovornog poslovanja. Također, podržavaju inicijative koje doprinose psihološkoj dobrobiti zaposlenika, prvenstveno razvoj vještina, sudjelovanje u donošenju odluka i prepoznavanje doprinosa, što je i pristup menadžmenta kojeg podržava kultura poduzeća.

Komparativnom analizom može se zaključiti da je svjesnost o važnosti društvene odgovornosti prisutna kod sva tri poduzeća, ali njihova primjena ovisi o mogućnostima poduzeća. To je pogotovo primjetno kod najmanjeg poduzeća (poduzeća A) koje je istaknulo novac kao prepreku implementiranju takvih praksi. Ostala dva poduzeća nisu navela takve prepreke i aktivno djeluju u inicijativama doniranja, gdje najveće poduzeće ima i razvijen sustav volontiranja zaposlenika. Poduzeća navode važnost očuvanja privatnosti i sigurnosti podataka kao jedne od odgovornosti IKT poduzeća, ali i rano usvajanje i dostupnost praksi dobrobiti zaposlenika u odnosu na ostale sektore. Dobrobit zaposlenika, kao stavku društveno odgovornog poslovanja, promiču i podržavaju sva tri poduzeća. Fleksibilnost rada i rad od kuće su dostupni i iskorišteni kod svih, kao i razvoj vještina putem oblika poput mentorstva, radionica, učenja preko *online* platformi, planiranih budžeta za edukaciju. Poduzeća su istaknula najveći interes kod zaposlenika za usavršavanjem menadžerskih vještina. Isto tako, sva poduzeća kroz edukaciju menadžmenta potiču prepoznavanje truda zaposlenika i njihovo uključivanje u donošenje odluka, dok poduzeće A navodi da je i kultura unutar poduzeća takva da je dobrodošla svačija ideja u raspravi. Dva od tri poduzeća su navela ravnotežu privatnog i poslovnog života kao najvažnijeg aspekta dobrobiti zaposlenika, dok poduzeća kao glavni motivator navode materijalne poput plaće, bonusa i povlastica, ali i mogućnost razvoja vještina i napredovanje. Komparativna analiza prema ključnim elementima prikazana je tablicom 3.

Tablica 3.: Komparativna analiza studija slučaja prema ključnim elementima

	Poduzeće A	Poduzeće B	Poduzeće C
<i>Veličina poduzeća</i>	Preko 40 zaposlenih	Preko 140 zaposlenih	Preko 900 zaposlenih
<i>Regulatorni okvir DOP-a</i>	Poduzeće nije obvezno pridržavati se regulative vezane uz DOP i nema razvijenu strategiju.	Poduzeće nije obvezno pridržavati se regulative vezane uz DOP i nema razvijenu strategiju. Prati tržišne trendove i pristupa DOP aktivnostima projektno.	Poduzeće će biti podložno CSRD direktivi 2026. godine za 2025., ESG izvještaj zajedno sa strategijom počiva na načelu dvostruke materijalnosti.
<i>Prisutne inicijative DOP-a</i>	Inicijative DOP-a u obliku raznolikosti radne snage i smanjenja utjecaja na okoliš putem rada od kuće.	Godišnja inicijativa darivanja ili sponzorstva odabranoj dobrotvornoj udruzi u kojoj mogu sudjelovati i zaposlenici. Kroz alumni organizaciju se studentima slabijeg socijalnog statusa pruža novčana pomoć.	Moderni ured optimizira resurse poput električne energije, vode i otpada. Poduzeće je osnovalo neprofitnu organizaciju za podršku STEM projekata i pruža monetarnu i tehnološku pomoć. U suradnji s drugim neprofitnim organizacijama razvijen je program volontiranja.
<i>Prisutne inicijative dobiti zaposlenika</i>	Inicijative dobiti su prisutne kroz rad od kuće, fleksibilnost posla i razvoj vještina putem mentorstva.	Mogućnost rada od kuće i fleksibilnog radnog vremena. Razvojni plan omogućuje detaljan plan razvoja vještina zaposlenika, a neograničenim godišnjim odmorom se želi spriječiti izgaranje na poslu.	Dostupan rad od kuće i fleksibilan rad. Dostupne radionice za razvoj vještina, te je prisutan opsežan program poticanja fizičkog zdravlja u uredu.
<i>Najizraženiji aspekt dobiti zaposlenika, izazovi i motivacija</i>	Poduzeće smatra da dobit zaposlenika najviše ovisi o ravnoteži između osobnog i profesionalnog života, uz pravilnu financijsku podršku. Glavni izazov s kojim se poduzeće suočava u ostvarenju dobiti je novac.	Poduzeće ističe da je za visokoobrazovanu radnu snagu ključni motivator profesionalni napredak, a za ostvarenje dobiti balans između privatnog i poslovnog života i timska kohezija.	Poduzeće navodi da sve navedene prakse doprinose dobiti zaposlenika jer povećavaju angažman i daju do znanja da se njihov rad cijeni.

Izvor: Izrada autora

Prisutnost društveno odgovornog poslovanja i promišljanje o dobrobiti zaposlenika označava njihovu važnost za poduzeća, te njihovu posvećenost održivosti. Investicijama u to područje poduzeća imaju priliku stvoriti kulturu poduzeća naprednog razmišljanja koja pomaže u pokretanju dugoročnog uspjeha i profitabilnosti.

## **5.6. Ograničenja istraživačke metodologije**

Nakon analize dobivenih odgovora iz polustrukturiranog intervjua, provela se usporedna analiza tri poduzeća koja djeluju u IKT sektoru u Republici Hrvatskoj. Važno je napomenuti granice analiziranih studija slučaja, s obzirom na indikativnu prirodu rezultata istraživanja.

S obzirom na metodu koja se koristila u ovome istraživanju i donesen zaključak, potrebno je istaknuti ograničenja studije. S obzirom na uzorak od tri ispitanika, dobivene rezultate je teško generalizirati na cijelu populaciju zbog nedostatka raznolikosti mišljenja, iskustva i stavova koji su prisutniji kod veće skupine, stoga uzorak nije reprezentativan. Ograničenje istraživanja je i otvoreni tip odgovora, u kojemu stavovi često ovise o trenutnom raspoloženju, osobnom iskustvu i percepcijama ispitanika, što može utjecati na objektivnost i pouzdanost podataka, ali isto tako ispitanici mogu svoje odgovore oblikovati kako bi uljepšali stvarnu sliku. Mali broj ispitanika i otvorena priroda intervjua može pružiti detaljne kvalitativne uvide, ali ne omogućuje dublju analizu uzročno-posljedičnih veza.

Ovo istraživanje može poslužiti kao temelj za buduća detaljnija istraživanja. Kako bi rezultati bili objektivniji, za buduća istraživanja se preporučuje veći broj ispitanika u uzorku.

## 6. ZAKLJUČAK

Društvena odgovornost poduzeća (DOP) stekla je značajnu važnost u suvremenom poslovnom svijetu i prelaskom granice tradicionalne filantropije postala je sastavni dio poslovnih praksi usmjerenih na održivost i etično upravljanje. Integracija DOP-a u temeljne poslovne strategije pokazala se kao poticaj za inovacije, poboljšanje reputacije i privlačenje talenata, čime DOP postaje ključan za uspjeh i identitet poduzeća. Današnji DOP naglašava dugoročnu održivost i etičke prakse, kategorizirajući poduzeća prema njihovom društvenom utjecaju, okolišnom otisku i etičnom upravljanju, što uključuje i tretman zaposlenika. Ipak, DOP se suočava s izazovima i kritikama, koje se odnose na poteškoće u mjerenju učinka, percepciju DOP-a kao marketinškog alata odnosno *greenwashinga*, te izazov balansiranja interesa dioničara s društvenim odgovornostima.

Tehnološke inovacije imaju potencijal unaprijediti prakse društveno odgovornog poslovanja (DOP) kroz poboljšano praćenje i angažman dionika. Rastuća potražnja potrošača za etičkim proizvodima može dodatno potaknuti poduzeća na usvajanje više održivih praksi. Regulatorne promjene će sve više zahtijevati sustavan pristup DOP-u, integrirajući društvene i okolišne aspekte u poslovne strategije kako bi se osigurala usklađenost i zadržala konkurentska prednost. Povećana suradnja između poduzeća, vlada i neprofitnih organizacija bit će ključna za rješavanje složenih globalnih izazova, te naglasiti važnost partnerstava i kolektivnog djelovanja za postizanje značajnih promjena.

S obzirom na to da zaposlenici značajan dio svog vremena provode na poslu, dobrobit zaposlenika danas postaje ključna poslovna strategija i moralna obveza. Dobrobit zaposlenika obuhvaća fizičko, mentalno i emocionalno zdravlje na radnom mjestu, a predstavlja kompleksan koncept u kojem je teško odrediti koja komponenta ima veći ili manji utjecaj, te jesu li uzroci unutarnji ili vanjski. Stoga, dobrobit treba shvatiti kao visoko individualiziran koncept, čije su brojne prednosti zdravlje i sreća zaposlenika, visoka razina energije, bolja koncentracija te smanjenje stresa i anksioznosti.

Zbog komponenti dobrobiti koje zaposlenici cijene, poput pripadnosti određenoj kulturi poduzeća, usavršavanja vještina, preuzimanja odgovornosti, ravnoteže poslovnog i privatnog života te fleksibilnosti posla, potreban je individualiziran pristup upravljanju i pružanju osjećaja dobrobiti. Takav pristup naglašava važnost zdravlja i sreće unutar poduzeća, što pridonosi pozitivnoj korporativnoj kulturi i zadržavanju talenata. S aspekta radnog učinka,

poboljšava produktivnost, smanjuje izostanke s posla, smanjuje troškove zdravstva te unapređuje radne rezultate i radno okruženje. Uloga menadžera u implementaciji i održavanju dobrobiti zaposlenika je ključna, jer zaposlenici u poduzećima koja cijene dobrobit lakše postižu ravnotežu između posla i privatnog života, što ih čini sretnijima i omogućuje im vrijeme za druge interese. Takva poduzeća bilježe smanjen postotak izgaranja i fluktuacije osoblja.

IKT sektor, koji čini oko 5 % bruto domaćeg proizvoda na razini Europske unije i Hrvatske, suočava se sa specifičnim izazovima u kontekstu društveno odgovornog poslovanja, poput okolišnih problema vezanih uz elektronički otpad i njegovo zbrinjavanje. Također, industrija je obilježena povećanom nesigurnošću posla, čestim prekomjernim radnim vremenom i lošom ravnotežom privatnog i poslovnog života. Visoki zahtjevi industrije dovode do visokog stupnja izgaranja zaposlenika.

Istraživanje provedeno na tri hrvatska poduzeća različitih veličina iz IKT sektora pokazalo je da je društveno odgovorno poslovanje visoko cijenjeno, a inicijative koje zaposlenicima omogućuju ostvarenje dobrobiti izrazito razvijene i dostupne. Međutim, manja poduzeća suočavaju se s financijskim preprekama u implementaciji takvih praksi. Komparacijom poduzeća utvrđeno je da sva tri poduzeća provode inicijative za poboljšanje dobrobiti zaposlenika. Iako je glavni motivator financijski, poduzeća također omogućuju fleksibilne radne aranžmane i programe za razvoj poslovnih vještina. Prakse fleksibilnog rada i razvoj vještina su u značajnoj mjeri zastupljene u sva tri poduzeća. Također, stupanj formalizacije procesa vezanih uz društveno odgovorno poslovanje i dobrobit zaposlenika raste s veličinom poduzeća.

Na kraju, društveno odgovorno poslovanje nije samo moralna obveza, već i strateški imperativ za poduzeća koja žele ostvariti uspjeh u današnjem dinamičnom okruženju. Njegova integracija u temeljne poslovne operacije postaje neophodna, potičući inovacije, suradnju i vodstvo u izgradnji održivog i pravednog svijeta. Usmjerenost na dobrobit zaposlenika nije samo pitanje osobnog zadovoljstva i uspjeha, već ima i dublje društvene implikacije. Kada poduzeća aktivno sudjeluju u poboljšanju kvalitete života svojih zaposlenika, to rezultira boljim radnim okruženjem, većim društvenim doprinosima i održivim ekonomskim rastom. Stoga, integracija DOP-a u poslovne operacije postaje strateški prioritet za poduzeća koja teže dugoročnom uspjehu u današnjem poslovnom okruženju.

## POPIS KORIŠENIH IZVORA

1. Abdullah, A. A. i Wan, H.L. (2013.), Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance, *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 1085-1091.
2. Alromaihi, M. A., Alshomaly, Z. A. i George, S. (2017.), *Job Satisfaction and Employee Performance: a Theoretical Review of the Relationship between the two Variables*, 6(1), 1-20.
3. Appelbaum, S. H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O. i Kulbashian, S. (2013.), Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part one), *Industrial and Commercial Training*, 45(4), 222–229. <https://doi.org/10.1108/00197851311323510>
4. Armstrong, M. i Taylor, S. (2014.), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13. izdanje), Kogan Page Ltd.
5. Aziri, B. (2011.), Job Satisfaction: A Literature Review, *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
6. Bae, K. B. i Yang, G. (2017.), The Effects of Family-Friendly Policies on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Panel Study Conducted on South Korea's Public Institutions, *Public Personnel Management*, 46(1), 25-40. <https://doi.org/10.1177/0091026016689669>
7. Bakker, A. B., Demerouti, E. i Verbeke, W. (2004.), Using the job demands-resources model to predict burnout and performance, *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
8. Bal, P.M. (2017.), Age and the Psychological Contract, u: Pachana, N.A. (ur.), *Encyclopedia of Geropsychology* (str. 57-65.), Singapore: Springer [https://doi.org/10.1007/978-981-287-082-7\\_24](https://doi.org/10.1007/978-981-287-082-7_24)
9. Baron, D. P. (2001.), Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy, *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7–45. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2001.00007.x>
10. Bauman, C. W. i Skitka, L. J. (2012.), Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction, *Research in Organizational Behavior*, 32, 63–86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
11. Beauregard, T. A. (2010.), Direct and Indirect Links Between Organizational Work-Home Culture and Employee Well-being, *British Journal of Management*, 22(2), 218–237. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00723.x>
12. Becchetti, L., Bobbio, E., Prizia, F. i Semplici, L. (2022.), Going Deeper into the S of ESG: A Relational Approach to the Definition of Social Responsibility, *Sustainability*, 14(15), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su14159668>
13. Benabou, R. i Tirole, J. (2009.), Individual and Corporate Social Responsibility, *Economica*, 77(305), 1–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2009.00843.x>
14. Bowen, H. R. (1953.), *Social responsibility of the businessman*, New York: Harper & Row
15. Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S. i Non, A. (2016.), Employee Recognition and Performance: A Field Experiment, *Management Science*, 62(11), 3085–3099. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2291>
16. Brechesein, J. (2023.), Research: Flexible Work Is Having a Mixed Impact on Employee Well-Being and Productivity, preuzeto 1. svibnja 2024. s <https://hbr.org/2023/10/research-flexible-work-is-having-a-mixed-impact-on-employee-well-being-and-productivity>



17. Brun J. P. i Dugas N. (2008.), An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources Practices, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190801953723>
18. Buckley, R. i Caple, J. (2009.), *The Theory & Practice of Training*, Kogan Page
19. Buhmann, K. (2019.), (Re-)enter the State: Business and Human Rights Dynamics as Shapers of CSR Norms and Institutions. u: Sales, A. (ur.), *Corporate Social Responsibility and Corporate Change* (str. 119-133.), Springer [https://doi.org/10.1007/978-3-030-15407-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-15407-3_6)
20. Calderwood, C., ten Brummelhuis, L. L., Patel, A. S., Watkins, T., Gabriel, A. S. i Rosen, C. C. (2020.), Employee Physical Activity: A Multidisciplinary Integrative Review, *Journal of Management*, 47(1), 144–170. <https://doi.org/10.1177/0149206320940413>
21. Carroll, A. B. (1979.), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>
22. Carroll, A. B. (1991.), The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral Management of Organisational Stakeholders, *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
23. Carroll, A. B. (1999.), Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct, *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
24. Carroll, A. B. (2015.), Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks, *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
25. Carroll, A. B. i Shabana, K. M. (2010.), The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
26. Carson, J. i Barling, J. (2008.), Work and well-being, u: Barling, J. i Cooper, C.L. (ur.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I – Micro Approaches* (str. 675-692.), SAGE Publications Ltd <https://doi.org/10.4135/9781849200448>
27. Cartwright, S. (2008.), Mergers and acquisitions: why 2 + 2 does not always make 5, u: Barling, J. i Cooper, C.L. (ur.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I – Micro Approaches* (str. 583–602.), SAGE Publications Ltd <https://doi.org/10.4135/9781849200448>
28. Celka, A. i Sales, A. (2019.), From Crisis to CSR Leadership: A Case Study of Successful Implementation Under External Pressures, u: Sales, A. (ur.), *Corporate Social Responsibility and Corporate Change* (str. 271–289.), Springer [https://doi.org/10.1007/978-3-030-15407-3\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-030-15407-3_14)
29. Chandler, D. (2019.), *Strategic Corporate Social Responsibility*, 5. izd., SAGE Publications.
30. Choi, H.-j. (2021.), Effect of Chief Executive Officer’s Sustainable Leadership Styles on Organization Members’ Psychological Well-Being and Organizational Citizenship Behavior, *Sustainability* 2021, 13(24), 1-29. <https://doi.org/10.3390/su132413676>
31. Clarke, T. (2019.), Developing Global Institutional Frameworks for Corporate Sustainability in the Context of Climate Change: The Impact upon Corporate Policy and Practice, u: Sales, A. (ur.), *Corporate Social Responsibility and Corporate Change* (str. 161-175.), Springer [https://doi.org/10.1007/978-3-030-15407-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-15407-3_8)

32. Conway, N. i Briner, R. B. (2005.), *Understanding Psychological Contracts at Work*, OUP Oxford
33. Cutler, A. C., Haufler, V. i Porter, T. (1999.), *Private authority and international affairs*, Albany: State University of New York Press.
34. Dahlsrud, A. (2008.), How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
35. Dajnoki, K., Kőmíves, P. M., Szabados, G. i Bába, V. B. (2020.), Factors influencing well-being at work, *Hadtudomány*, 30, 183-197. <https://doi.org/10.17047/hadtud.2020.30.e.183>
36. Daniels, K., Tregaskis, O., Nayani, R. i Watson, D. (2022.), *Achieving Sustainable Workplace Wellbeing*, Springer
37. Dathe, T., Dathe, R., Dathe, I., i Helmold, M. (2022.), *Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainability and Environmental Social Governance (ESG)*, Springer
38. DeJoy, D. M., i Wilson, M. G. (2003.), Organizational Health Promotion: Broadening the Horizon of Workplace Health Promotion, *American Journal of Health Promotion*, 17(5), 337–341. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-17.5.337>
39. Del Baldo, M. (2020.), Company Case Study 8: Cucinelli—A Humanistic Enterprise for a Sustainable Growth and a Sustainable World, u: Wehrmeyer, W., Looser, S., Del Baldo, M. (ur.), *Intrinsic CSR and Competition* (str. 241-259.), Palgrave Macmillan [https://doi.org/10.1007/978-3-030-21037-3\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-030-21037-3_15)
40. Díaz, B. D., Capaldi, N., Idowu, S. O. i Schmidpeter, R. (2020.), *Responsible Business in a Changing World*, Springer Nature
41. Diener, E. i Seligman, M. E. P. (2004.), Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being, *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1-31. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>
42. Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., i Smith, H. L. (1999.), Subjective well-being: Three decades of progress, *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
43. Dóra, K., Péter, R., Péter, S. Z. i Andrea, C. (2019.), The Effect of Organizational Culture on Employee Well-Being: Work-Related Stress, Employee Identification, Turnover Intention, *Journal of International Cooperation and Development*, 2(2), 19-35. <https://doi.org/10.36941/jicd-2019-0010>
44. Eikhof, D. R. (2016.), Knowledge Work and Flexible Working: Helping or Hindering Working Women?, u: Connerley, M. i Wu, J. (ur.), *Handbook on Well-Being of Working Women* (str. 361-374.), Dordrecht: Springer [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9897-6\\_21](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9897-6_21)
45. Elkington, J. (1998.), Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business, *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
46. European Commission, (2011.), *A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility* [e-publikacija], preuzeto s <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52011DC0681>
47. Europska komisija (b.d.), Corporate sustainability reporting, preuzeto 10. travnja 2024. s [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en?prefLang=hr&ettrans=hr](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en?prefLang=hr&ettrans=hr)
48. Eurostat (b.d.), ICT sector – value added, employment and R&D, preuzeto 13. travnja 2024. s [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT\\_sector\\_-\\_value\\_added,\\_employment\\_and\\_R%26D](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_sector_-_value_added,_employment_and_R%26D)

49. Ewa, WJ. i Dorota, J. (2019.), Corporate Social Responsibility and EMAS—Guidelines for Sustainable Development, u: Golinska-Dawson i P., Spychała, M. (ur.), *Corporate Social Responsibility in the Manufacturing and Services Sectors* (str. 173-190.), Berlin: Springer [https://doi.org/10.1007/978-3-642-33851-9\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-642-33851-9_10)
50. Famularo, J. (2023.), Corporate social responsibility communication in the ICT sector: digital issues, greenwashing, and materiality, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 8(1), 1-25. <https://doi.org/10.1186/s40991-023-00082-8>
51. Fisher, E. A. (2009.), Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies, *Administration in Social Work*, 33(4), 347–367. <https://doi.org/10.1080/03643100902769160>
52. Frederick, W. C. (1960.), The Growing Concern over Business Responsibility, *California Management Review*, 2(4), 54–61. <https://doi.org/10.2307/41165405>
53. Friedman, M. (1962.), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press
54. Garst, J., Maas, K. i Suijs, J. (2022.), Materiality Assessment Is an Art, Not a Science: Selecting ESG Topics for Sustainability Reports, *California Management Review*, 65(1), 64-90. <https://doi.org/10.1177/00081256221120692>
55. Gasmi, N. (2021.), *Corporate Innovation Strategies – Corporate Social Responsibility and Shared Value Creation*, John Wiley & Sons
56. Golinska-Dawson, P. i Spychała, M. (2018.), *Corporate Social Responsibility in the Manufacturing and Services Sectors*, Springer
57. Gond, J. P., El Akremi, A. i Swaen, V. (2010.), *Corporate Social Responsibility Influence on Employees*, (ICCSR Research Paper Series, br. 54-2010), preuzeto s <http://hdl.handle.net/2078.1/180416>
58. Graafland, J. i van de Ven, B. (2006.), Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility, *The Journal of Corporate Citizenship*, 22, 111–123. <http://www.jstor.org/stable/jcorpciti.22.111>
59. Grawitch, M. J., Gottschalk M. i Munz, D. C. (2006.), The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129–147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
60. Grzywacz, J. G. i Butler, A. B. (2008.), Work-Family Conflict, u: Barling, J., Cooper, C.L. (ur.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I – Micro Approaches* (str. 451–469.), SAGE Publications Ltd <https://scholarworks.uni.edu/facpub/2486>
61. Gupta, A. D. (2022.), *A Casebook of Strategic Corporate Social Responsibility*, Springer
62. Gupta, P. (2021a.), *Understanding and adopting ESG – An overview part I: The evolution of ESG from CSR* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.rhtlawasia.com/wp-content/uploads/2021/11/ESG-Part-I-The-Evolution-of-ESG-from-CSR.pdf>
63. Gupta, P. (2021b.), *Understanding and Adopting ESG – An Overview [Part II: ESG Reporting as a Genesis of Fiduciary & Other Legal Obligations]*, preuzeto 21. travnja 2024. s <https://www.rhtgrace.com/understanding-and-adopting-esg-an-overview-part-ii-esg-reporting-as-a-genesis-of-fiduciary-other-legal-obligations/>
64. Hanaysha, J. i Tahir, P. R. (2016.), Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 219, 272–282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.016>
65. Hasson, G. i Butler, D. (2020.), *Mental Health and Wellbeing in the Workplace*, Capstone

66. Herriot, P. i Pemberton, C. (1995.), *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*, Chichester: Wiley
67. Holtgrewe, U. (2014.), New new technologies: the future and the present of work in information and communication technology, *New Technology, Work and Employment*, 29(1), 9–24. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12025>
68. IDOP (b.d.), Europski standardi izvještavanja o održivosti (ESRS), preuzeto 10. travnja 2024. s <https://idop.hr/europski-standardi-izvjestavanja-o-odrzivosti-esrs/>
69. Ilies, R., Schwind, K. M. i Heller, D. (2007.), Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3), 326–341. <https://doi.org/10.1080/13594320701363712>
70. Jackson, S. E. i Hong, Y. (2008.), Knowledge Work, u: Barling, J. i Cooper, C.L. (ur.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I – Micro Approaches* (str. 371-393.), SAGE Publications Ltd
71. Jain, A. K., Giga, S. I. i Cooper, C. L. (2009.), Employee wellbeing, control and organizational commitment, *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 256–273. <https://doi.org/10.1108/01437730910949535>
72. Kamali, A. (2023.), The Impact of Leadership Style on Employee Wellbeing in Dubai Government Organizations, u: Rich, M. (ur.), *Proceedings of the 19th European Conference on Management Leadership and Governance* (str. 577-582), Bayes Business School, University of London, UK
73. Kell, G. (2018.), The Remarkable Rise of ESG, preuzeto 15. travnja 2024. s <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/>
74. Kirby, E. i Krone, K. (2002.), “The policy exists but you can’t really use it”: communication and the structuration of work-family policies, *Journal of Applied Communication Research*, 30(1), 50–77. <https://doi.org/10.1080/00909880216577>
75. KPMG (2022.), *Big shifts, small steps – Survey of Sustainability Reporting 2022* [e-publikacija], preuzeto s <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/09/survey-of-sustainability-reporting-2022.html>
76. Krantz, T. (2024.), The history of ESG: A journey towards sustainable investing, preuzeto 15. travnja s <https://www.ibm.com/blog/environmental-social-and-governance-history/>
77. Kucharska, W. (2019.), Personal Branding—A New Competency in the Era of the Network Economy, Corporate Brand Performance Implications, u: Golinska-Dawson, P. i Spychała, M. (ur.), *Corporate Social Responsibility in the Manufacturing and Services Sectors* (str. 19-34.), Berlin: Springer [https://doi.org/10.1007/978-3-642-33851-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-33851-9_2)
78. Lantos, G. P. (2001.), The boundaries of strategic corporate social responsibility, *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–632. <https://doi.org/10.1108/07363760110410281>
79. Laufer, W. S. (2003.), Social accountability and corporate greenwashing, *Journal of Business Ethics*, 43(3), 253–261. <https://doi.org/10.1023/A:1022962719299>
80. Lee, Y. L. A., Malik, A., Rosenberger III, P. J. i Sharma, P. (2020.), Demystifying the differences in the impact of training and incentives on employee performance: mediating roles of trust and knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1987–2006. <https://doi.org/10.1108/jkm-04-2020-0309>
81. León - Soriano, R., Muñoz - Torres, J. M. i Chalmeta - Rosaleñ, R. (2010.), Methodology for sustainability strategic planning and management, *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 249-268. <https://doi.org/10.1108/02635571011020331>

82. Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. i Salanova, M. (2006.), Testing the robustness of the job demands-resources model, *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378–391. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.378>
83. Looser, S. (2020.), Overview: Intrinsic CSR Across Europe, u: Wehrmeyer, W., Looser, S. i Del Baldo, M. (ur.), *Intrinsic CSR and Competition* (str. 323-343.), Palgrave Macmillan [https://doi.org/10.1007/978-3-030-21037-3\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-21037-3_20)
84. Looser, S., Clark, P.E. i Wehrmeyer, W. (2020.), Company Case Study 1: To (Crafts) Man Up—How Swiss SMEs Cope with CSR in Harsh Times, u: Wehrmeyer, W., Looser, S. i Del Baldo, M. (ur.), *Intrinsic CSR and Competition* (str. 35-79.), Palgrave Macmillan [https://doi.org/10.1007/978-3-030-21037-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-21037-3_3)
85. Lucas, E., R. i Diener, E. (2009.), Personality and Subjective Well-Being, u: Diener, E. (ur.), *The Science of Well-Being* (str. 75-102.), Dordrecht: Springer [https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6_4)
86. Luthans, F. (2005.), *Organisational Behavior* (10. izdanje), New York: McGraw-Hill Irwin
87. Lyness, K. S. i Kropf, M. B. (2005.), The relationships of national gender equality and organizational support with work-family balance: A study of European managers, *Human Relations*, 58(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726705050934>
88. Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Feldt, T. i Schaufeli, W. (2016.), The longitudinal development of employee well-being: a systematic review, *Work & Stress*, 30(1), 46–70. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1126870>
89. Maráková, V., Lament, M. i Wolak-Tuzimek, A. (2019.), Forms of Stakeholders Communication by Socially Responsible Enterprises in Slovakia and Poland, u: Golinska-Dawson, P. i Sychała, M. (ur.), *Corporate Social Responsibility in the Manufacturing and Services Sectors* (str. 235-253.), Berlin: Springer [https://doi.org/10.1007/978-3-642-33851-9\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-642-33851-9_13)
90. Martinuzzi, A., Kudlak, R., Faber, C. i Wiman, A. (2011.), *CSR Activities and Impacts of the ICT Sector* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.sustainability.eu/pdf/csr/impact/IMPACT\\_Sector\\_Profile\\_ICT.pdf](https://www.sustainability.eu/pdf/csr/impact/IMPACT_Sector_Profile_ICT.pdf)
91. McWilliams, A. i Siegel, D. S. (2011), Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage, *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495. <https://doi.org/10.1177/0149206310385696>
92. Mellblom, E., Arason, I., Gren, L. i Torkar, R. (2019.), The Connection Between Burnout and Personality Types in Software Developers, *IEEE Software*, 36(5), 57–64. <https://doi.org/10.1109/ms.2019.2924769>
93. Merino, M. D. i Privado, J. (2015.), Does Employee Recognition Affect Positive Psychological Functioning and Well-Being?, *The Spanish Journal of Psychology*, 18(64), 1-7. <https://doi.org/10.1017/sjp.2015.67>
94. Morrison, E. W. i Robinson, S. L. (1997.), When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops, *Academy of management Review*, 22(1), 226-256. <https://doi.org/10.2307/259230>
95. Muindi, F. (2011.), The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi, *Journal of Human Resources Management Research*, 2011, 1–34, <https://doi.org/10.5171/2011.246460>
96. Ng, T. W. H. i Feldman, D. C. (2009.), Age, work experience, and the psychological contract, *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1053–1075. <https://doi.org/10.1002/job.599>

97. Nierenberg, B., Alexakis, G., Preziosi, R.C. i O'Neill, C. (2017.), Workplace Happiness: An Empirical Study on Well-Being and Its Relationship with Organizational Culture, Leadership, and Job Satisfaction, *International Leadership Journal*, 9(3), 2-24. [https://nsuworks.nova.edu/cps\\_facarticles/1548/](https://nsuworks.nova.edu/cps_facarticles/1548/)
98. Ocen, E., Francis, K. i Angundaru, G. (2017.), The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction, *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742–757. <https://doi.org/10.1108/ejtd-11-2016-0084>
99. Olynick, J. i Li, H. Z. (2020.), Organizational Culture and Its Relationship with Employee Stress, Enjoyment of Work and Productivity, *International Journal of Psychological Studies*, 12(2), 14. <https://doi.org/10.5539/ijps.v12n2p14>
100. Omazić, M. A. (2023.), Navigating Corporate Responsibility: Unveiling the ‘Purpose’ as the Fourth P in Elkington’s 3Ps Model, *Croatian Regional Development Journal*, 4(2), 1–23. <https://doi.org/10.2478/crdj-2023-0005>
101. Omazić, M. A. (2024.), Unveiling the Facade: A Critical Examination of Greenwashing and Corporate Responsibility in the European Context, u: Pihir, I., Potocan, V., Miladinovic – Bogavac, Z. (ur.), *Book of Proceedings of 106<sup>th</sup> International Scientific Conference on Economic and Social Development* (str. 32-46.), Varazdin, Croatia: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency; Koprivnica, Croatia: University North
102. Omazić, M. A., Vlahov R. D. i Matešić M. (2013.), "Difference Between Wish And Need -- Evidence Of Building Csr Index In Croatia", *Montenegrin Journal of Economics*, 9(2), 111-120. <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/prilog-casopis/194330>
103. Omazić, M.A., Markota Vukić, N., Ravlić Ivanović, I., Cigula, K., Marszalek, V. i Rösler, B. (2020.), Analiza stanja nefinancijskog izvještavanja u Hrvatskoj 2017. i 2018., *Socijalna ekologija*, 29(2), 207-226. <https://doi.org/10.17234/SocEkol.29.2.3>
104. Omazić, M.A., Mihanović, D., Sopta, A. (2020.), The importance of organizational culture for management of changes in a public enterprise, *Advances in business related scientific research journal*, 11(2020), 1-22. <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/prilog-casopis/308181>
105. Patrignani, N. i Whitehouse, D. (2015.), “The clean side of Slow Tech: an overview”, *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 13(1), 3-12. <https://doi.org/10.1108/JICES-10-2014-0057>
106. Porter, M. E. i Kramer M. R. (2006.), Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17183795/>
107. PRI Association, (2021.), *Principles for responsible investment brochure 2021* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.unpri.org/download?ac=10948>
108. Proper, K. I. i van Oostrom, S. H. (2019.), The effectiveness of workplace health promotion interventions on physical and mental health outcomes – a systematic review of reviews, *Scandinavian journal of work, environment & health*, 45(6), 546–559. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3833>
109. Quazi, A. M. i O’Brien, D. (2000.), An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33–51. <https://doi.org/10.1023/A:1006305111122>
110. Raghavan, V. V., Sakaguchi, T. i Mahaney, R. C. (2008.), An Empirical Investigation of Stress Factors in Information Technology Professionals, *Information Resources Management Journal*, 21(2), 38–62. <https://doi.org/10.4018/irmj.2008040103>

111. Ralph, P., Baltes, S., Adisaputri, G., Torkar, R., Kovalenko, V., Kalinowski, M., Novielli, N., Yoo, S., Devroey, X., Tan, X., Zhou, M., Turhan, B., Hoda, R., Hata, H., Robles, G., Milani Fard, A. i Alkadhi, R. (2020.), Pandemic programming, *Empirical Software Engineering*, 25(6), 4927–4961. <https://doi.org/10.1007/s10664-020-09875-y>
112. Reimann, M. i Guzy, J. (2017.), Psychological contract breach and employee health: The relevance of unmet obligations for mental and physical health, *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 33(1), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.11.001>
113. Robinson, S. L. i Rousseau, D. M. (1994.), Violating the psychological contract: Not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
114. Rousseau, D. M. (1990.), ‘New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer’s Obligations: A Study of Psychological Contracts’, *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
115. Rousseau, D. M. i Greller, M. M. (1994.), Human resource practices: Administrative contract makers, *Human Resource Management*, 33(3), 385–401. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330308>
116. Sabattini, L. i Crosby, F.J. (2016.), Work-Life Policies, Programs, and Practices: Helping Women, Men, and Workplaces, u: Connerley, M., Wu, J. (ur.), *Handbook on Well-Being of Working Women* (str. 414-428.), Dordrecht: Springer [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9897-6\\_24](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9897-6_24)
117. Sales, A. (2019.), *Corporate Social Responsibility and Corporate Change, Ethical Economy*, Springer
118. Sánchez-Planelles, J. i Segarra-Oña, M. (2019.), Reshaping Business Models with an Environmental Perspective, u: Golinska-Dawson, P. i Spychała, M. (ur.), *Corporate Social Responsibility in the Manufacturing and Services Sectors* (str.139-158.), Berlin: Springer [https://doi.org/10.1007/978-3-642-33851-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-642-33851-9_8)
119. Santora, J. C. i Esposito, M. (2011.), Do happy leaders make for better team performance?, *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 88–90. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0138>
120. Santos, A., Hayward, T. i Ramos, H.M. (2012.), Organizational Culture, Work and Personal Goals as Predictors of Employee Well-Being, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 16(1), 25-48.
121. Scandura, T. A. i Lankau, M. J. (1997.), Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377–391. <http://www.jstor.org/stable/3100183>
122. Schein, E. H. (1990.), Organizational culture, *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
123. Schmidt, S. W. (2007.), The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction, *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481–498. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1216>
124. Schwalbach, J. (2020.), Honourable Merchants as a Role Model for Responsible Leadership: History and Perspectives, u: Wehrmeyer, W., Looser, S. i Del Baldo, M. (ur.), *Intrinsic CSR and Competition Doing well amongst European SMEs* (str. 17-35.), Palgrave Macmillan
125. Sethi, S. P. (1975.), Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework, *California Management Review*, 17(3), 58–64. <https://doi.org/10.2307/41162149>

126. Shaw, H. J. i Shaw, J. J. (2019.), *Corporate Social Responsibility, Social Justice and the Global Food Supply Chain*, Routledge
127. Sheldon, N. i Wallace, M. (2014.), Enhancing Career Pathways, u: Short, T. i Harris, R. (ur.), *Workforce Development* (str. 45-58.), Singapore: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-287-068-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-981-287-068-1_4)
128. Smulders, P. G. W. i Nijhuis, F. J. N. (1999.), The Job Demands-Job Control Model and absence behaviour: Results of a 3-year longitudinal study, *Work & Stress*, 13(2), 115–131. <https://doi.org/10.1080/026783799296093>
129. Sonnentag, S., Volmer, J. i Spychala, A. (2008.), Job Performance, u: Barling, J. i Cooper, C.L. (ur.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I – Micro Approaches* (str. 427–448.), SAGE Publications Ltd <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n24>
130. Spychała, M. i Wolnowska, A.E. (2019.), Methods of Improving Corporate Social Responsibility (CSR) Competences at the Technical University, u: Golinska-Dawson, P., Spychała, M. (ur.), *Corporate Social Responsibility in the Manufacturing and Services Sectors* (str. 49-68), Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-33851-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-642-33851-9_4)
131. Štrukelj, T. i Gajšt, N. (2019.), Indispensability of Socially Responsible Business Policy, u: Golinska-Dawson, P., Spychała, M. (ur.), *Corporate Social Responsibility in the Manufacturing and Services Sectors* (str. 93-125.), Berlin: Springer [https://doi.org/10.1007/978-3-642-33851-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-642-33851-9_6)
132. Sustainable Stock Exchange Initiative (b. d.), About the SSE initiative, preuzeto 20. travnja 2024. s <https://sseinitiative.org/about/>
133. Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S. i Ragu-Nathan, T. S. (2007.), The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity, *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222240109>
134. Thompson, S. (2023.), How Does Recognition Improve Employee Wellbeing and Performance?, preuzeto 3. svibnja 2024. s <https://www.workhuman.com/blog/employee-wellbeing-and-performance/>
135. Tov, W. i Diener, E. (2009.), The Well-Being of Nations: Linking Together Trust, Cooperation, and Democracy, u: Diener, E. (ur.), *The Science of Well-Being* (str. 155-173.), Dordrecht: Springer [https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6\\_7](https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6_7)
136. Tulili, T. R., Capiluppi, A. i Rastogi, A. (2023.), Burnout in software engineering: A systematic mapping study, *Information and Software Technology*, 155(1), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.107116>
137. UN (2015a.), *The Millennium Development Goals Report 2015* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.un.org/millenniumgoals/2015\\_MDG\\_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20%28July%201%29.pdf](https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20%28July%201%29.pdf)
138. UN (2015b.), *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* [e-publikacija], preuzeto s <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/291/89/pdf/n1529189.pdf?token=8ygBiPsf0gbkDLW8J4&fe=true>
139. UN (2016.), *Report of the Conference of the Parties on its twenty-first session, held in Paris from 30 November to 13 December 2015. Addendum. Part two: Action taken by the Conference of the Parties at its twenty-first session* [e-publikacija], preuzeto s <https://unfccc.int/documents/9097>
140. UN Global Compact (2013.), *Building the post-2015 business engagement architecture* [e-publikacija], preuzeto s



- [https://themimu.info/sites/themimu.info/files/documents/Ref\\_Doc\\_Building\\_the\\_Post-2015\\_Business\\_Engagement\\_Architecture.pdf](https://themimu.info/sites/themimu.info/files/documents/Ref_Doc_Building_the_Post-2015_Business_Engagement_Architecture.pdf)
141. van Marrewijk, M. (2003.), Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion, *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95–105. <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>
  142. Vollero, A. (2022.), *Greenwashing: foundations and emerging research on corporate sustainability and deceptive communication*, Emerald Publishing
  143. WBCSD (b.d.), Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations, preuzeto 25. ožujka 2024. s <http://www.wbcso.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=82&nosearchcontextkey=true>
  144. Wheatley, D. (2016.), Employee satisfaction and use of flexible working arrangements, *Work, Employment and Society*, 31(4), 567-585. <https://doi.org/10.1177/0950017016631447>
  145. Wickert, C. i Risi, D. (2019.), Implementing Corporate Social Responsibility as Institutional Work: Exploring the Day-to-Day Activities of CSR Managers in Multinational Corporations, u: Sales, A. (ur.), *Corporate Social Responsibility and Corporate Change* (str. 243-258.), Springer [https://doi.org/10.1007/978-3-030-15407-3\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-15407-3_12)
  146. World Health Organization (b.d.), Mental health, preuzeto 20. travnja 2024. s <https://www.who.int/data/gho/data/themes/theme-details/GHO/mental-health>
  147. Wright, C. i Nyberg, D. (2012.), Working with passion: Emotionology, corporate environmentalism and climate change, *Human Relations*, 65(12), 1561–1587. <https://doi.org/10.1177/0018726712457698>
  148. Wright, T. A. (2006.), To Be Or Not To Be [Happy]: The Role of Employee Well-Being, *Academy of Management Perspectives*, 20(3), 118-120. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.21903486>
  149. Xia, Y., Zhang, L. i Zhao, N. (2016.), Impact of Participation in Decision Making on Job Satisfaction: An Organizational Communication Perspective, *The Spanish Journal of Psychology*, 19(58), 1-14. <https://doi.org/10.1017/sjp.2016.56>
  150. Yi L. i Thomas H. R., (2007.), Review of research on the environmental impact of e-business and ICT, *Environment International*, 33(6), 841–849. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2007.03.015>

## **POPIS SLIKA**

Slika 1.: Piramida društvene odgovornosti prema Carrollu .....	8
Slika 2.: Dvodimenzijski model društvene odgovornosti poduzeća prema Quaziu i O'Brienu .	8
Slika 3.: Filter društveno odgovornog poslovanja prema Chandleru .....	18
Slika 4.: Općenit prikaz razmjene kod psihološkog ugovora prema Conwayu i Brineru .....	24

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1.: Identificirane strategije primjene društvene odgovornosti unutar poduzeća .....	17
Tablica 2.: Karakteristike transakcijskih i relacijskih psiholoških ugovora.....	26
Tablica 3.: Komparativna analiza studija slučaja prema ključnim elementima .....	53

# **ŽIVOTOPIS**

**Luka Otašević**

## **Opći podaci**

Datum rođenja: 25.08.1998.

Mjesto: Zagreb

Državljanstvo: hrvatsko

E-mail: lotasevic@net.efzg.hr

## **Obrazovanje i osposobljavanje**

2017.-2024. Ekonomski fakultet, Zagreb. Poslovna ekonomija - smjer Menadžerska informatika

2023. Studentska razmjena u sklopu ERASMUS+ programa, Sveučilište Loyola, Sevilla

2013.-2017. XVI. gimnazija, Zagreb

## **Radno iskustvo**

5/2022 - 05/2024 – Tehnički prevoditelj, Smartpoint Adria d.o.o.

10/2020 – 10/2021 – Pripravnik u Odjelu poslovnog savjetovanja, Deloitte savjetodavne usluge d.o.o

## **Volontiranje:**

09/2020 – 09/2021 - Demonstrator na Katedri za organizaciju i menadžment, Ekonomski fakultet, Zagreb

## **Jezične vještine:**

Engleski jezik - C1

## **PRILOZI**

### **Važnost dobrobiti zaposlenika i odgovornosti poduzeća u IKT sektoru**

#### **Pitanja u svrhu izrade diplomskog rada, travanj 2024.**

Poštovani/a,

moje ime je Luka Otašević i student sam završne godine diplomskog studija na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, smjer Menadžerska informatika. Pišem diplomski rad na temu *Važnost dobrobiti zaposlenika i odgovornosti poduzeća u IKT sektoru*, pod mentorstvom prof. dr. sc. Mislava Ante Omazića, a niže navedena pitanja koriste istraživanju u svrhu izrade studije slučaja koje ću onda usporediti po ključnim elementima.

Osnovni cilj ovog istraživanja je utvrditi prisutnost i doprinos praksi koje se odnose na dobrobit zaposlenika te ispitati stajalište različitih donosioca odluka unutar pojedinih poduzeća u Republici Hrvatskoj iz IKT djelatnosti. Isto tako, istraživanje želi ispitati usklađenost i prakse vezane uz područje društvene odgovornosti poduzeća.

Stoga bih Vas molio da odgovorite na sljedeća pitanja:

1. Koja je misija, vizija, a koja svrha vašeg poduzeća?
2. Koje su neke od prisutnih praksi u Vašem poduzeću za koje smatrate da doprinose društveno odgovornom poslovanju? Postoji li određen način na koji ih potičete kod zaposlenika?
3. Koje su neke od prednosti, a koji su neki od nedostataka koje primjećujete u implementaciji društveno odgovornih praksi kroz regulaciju?
4. Imate li jasno postavljenu strategiju za DOP, ako da možete li navesti kratkoročne i dugoročne ciljeve te ju ukratko opisati?
5. Općenito, smatrate li da postoje specifičnosti za IKT sektor kada govorimo o društveno odgovornom poslovanju?
6. Kako bi opisali organizacijsku kulturu u svome poduzeću? Smatrate li da je uloga lidera izražena u Vašem poduzeću?
7. Koje vrste obiteljskih poticaja su dostupne zaposlenicima i postoji li opcija fleksibilnog posla? Kolika je iskorištenost takvih praksi?

8. Koje prilike zaposlenici imaju da nauče nove vještine kroz trening i usavršavanje (poput dijeljenja znanja kroz mentorski programi ili kroz formalne strukture)? Jeste li prepoznali interes za razvoj konkretnih vještina kod Vaših zaposlenika, ako da, koje su to?
9. Proučavate li zdrave navike vaših zaposlenika i pokušavate li utjecati na njih ili ih potaknuti putem programa vježbanja i zdrave prehrane?
10. Primjenjujete li menadžerske prakse prepoznavanja/isticanja zaposlenika i njihovog uključivanja u donošenje odluka? Kakav učinak smatrate da takve prakse imaju?
11. Koji su neki od glavnih načina kojima uspijevate motivirati zaposlenike (primjerice, putem intrinzičnih – osobni razvoj i prepoznavanje postignuća zaposlenika ili ekstrinzičnih – nagrade i bonusi)?
12. Za koje prakse ste posebice primijetili da doprinose psihološkoj dobrobiti zaposlenika? Koja od navedenih praksi najviše doprinosi: razvoj vještina, uključenost u donošenje odluka, prepoznavanje, balans privatnog i poslovnog života?
13. Postoje li izazovi s kojima se susrećete u želji da postignete dobrobit kod zaposlenika?

Sve Vaše odgovore ću tretirati s dužnim poštovanjem, a ukoliko ne želite da se neki elementi Vaših odgovora prezentiraju molio bih Vas da mi to istaknete. Jednako tako mi je namjera poslati Vam svoj diplomski rad kada ga obranim. Znam da ste zauzeti stoga iznimno cijenim Vaš izdvojen trud i vrijeme.

Srdačan pozdrav, Luka Otašević.