

# Povezanost percepcija društvene odgovornosti poslodavca i razine privrženosti zaposlenika organizaciji

---

**Bartolac, Dominik**

**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:148:253718>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-05**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija**

**POVEZANOST PERCEPCIJA DRUŠTVENE  
ODGOVORNOSTI POSLODAVCA I RAZINE PRIVRŽENOSTI  
ZAPOSLENIKA ORGANIZACIJI**

**Diplomski rad**

**Dominik Bartolac**

**Zagreb, rujan, 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEPTIONS OF  
EMPLOYER'S SOCIAL RESPONSIBILITY AND THEIR  
LEVEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

**Diplomski rad**

**Dominik Bartolac, 0067542564**

**Mentor: prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić**

**Zagreb, rujan, 2024.**

## 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, ašto 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 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.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Društveno odgovorno poslovanje postalo je ključan koncept modernog poslovanja jer ne samo da uključuje ekološke, društvene i ekonomske aspekte poslovanja, nego i izravno utječe na zadovoljstvo i poslovne rezultate. Pored toga, rad se bavi i pojmom privrženosti zaposlenika organizaciji, koji označava stupanj emocionalne i profesionalne povezanosti zaposlenika s organizacijom. Privrženost zaposlenika organizaciji, zajedno s društveno odgovornim poslovanjem, igra ključnu ulogu u modernom poslovanju, jer doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenika i organizacijske uspješnosti.

Ovaj diplomski rad istražuje povezanost percepcija zaposlenika društvene odgovornosti njihovog poslodavca i razine privrženosti zaposlenika toj organizaciji. Rad se sastoji od teorijskog dijela, koji obuhvaća sveobuhvatni pregled literature o društveno odgovornom poslovanju i privrženosti zaposlenika organizaciji. Empirijski dio rada temelji se na istraživanju provedenom putem anketnog upitnika, a uzorak od 137 ispitanika omogućuje indikativnu analizu povezanosti percepcija društveno odgovornog poslovanja i različitih dimenzija privrženosti organizaciji – afektivna, normativna i instrumentalna.

Na temelju rezultata provedenog istraživanja uočena je statistički značajna povezanost između percepcija društvene odgovornosti poslodavca i ukupne te afektivne i normativne privrženosti ispitanika njihovim organizacijama, dok se te percepcije nisu pokazale statistički značajno povezanima s njihovom instrumentalnom privrženosti organizaciji.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, privrženost zaposlenika organizaciji, afektivna privrženost, normativna privrženost, instrumentalna privrženost

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

Corporate social responsibility has become a key concept in modern business, as it not only encompasses environmental, social, and economic aspects but also directly influences employee satisfaction and business performance. In addition, this paper addresses the concept of employee commitment to the organization, which refers to the degree of emotional and professional connection an employee has with the organization. Employee commitment, together with corporate social responsibility, plays a crucial role in modern business as it contributes to increased employee satisfaction and organizational success.

This thesis explores the relationship between employees' perceptions of their employer's corporate social responsibility and their level of commitment to the organization. The paper consists of a theoretical part, which provides a comprehensive literature review on corporate social responsibility and employee commitment. The empirical part of the paper is based on research conducted through a survey, and the sample of 137 respondents allows for an indicative analysis of the relationship between perceptions of corporate social responsibility and various dimensions of organizational commitment – affective, normative, and instrumental.

Based on the results of the conducted research, a statistically significant relationship was observed between perceptions of employer's corporate social responsibility and overall, affective, and normative commitment of the respondents, while these perceptions were not found to be statistically significantly related to their instrumental commitment.

**Key words:** corporate social responsibility, organizational commitment, affective commitment, normative commitment, instrumental commitment

## SADRŽAJ

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU .....                                                 | 1  |
| SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLISKOM JEZIKU .....                                                 | 2  |
| 1. UVOD.....                                                                                       | 1  |
| 1.1. Područje i cilj rada.....                                                                     | 1  |
| 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....                                                   | 2  |
| 1.3. Sadržaj i struktura rada .....                                                                | 2  |
| 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA .....                                | 4  |
| 2.1. Pojemno određenje i povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja.....                     | 4  |
| 2.1.1. Pojemno određenje društveno odgovornog poslovanja .....                                     | 4  |
| 2.1.2. Povijesni pregled društveno odgovornog poslovanja.....                                      | 7  |
| 2.2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....                                               | 8  |
| 2.3. Ključni aspekti društveno odgovornog poslovanja .....                                         | 10 |
| 2.3.1. Vrijednosti i prakse društveno odgovornog poslovanja .....                                  | 10 |
| 2.3.2. Usklađivanje društvenih i ekonomskih odgovornosti pri društveno odgovornom poslovanju ..... | 11 |
| 2.3.3. Uključivanje interesno-utjecajnih skupina u društveno odgovorno poslovanje.....             | 12 |
| 2.3.4. Preuzimanje odgovornost za eksternalije kao dio društveno odgovornog poslovanja...          | 13 |
| 2.3.5. Aspekti dobrovoljnosti u društveno odgovornom poslovanju .....                              | 14 |
| 2.3.6. Filantropija u društveno odgovornom poslovanju .....                                        | 15 |
| 2.4. Čimbenici društveno odgovornog poslovanja .....                                               | 16 |
| 2.4.1. Vanjski čimbenici društveno odgovornog poslovanja .....                                     | 16 |
| 2.4.2. Organizacijski čimbenici društveno odgovornog poslovanja .....                              | 17 |
| 2.4.3. Individualni čimbenici društveno odgovornog poslovanja .....                                | 19 |
| 2.5. Koristi društveno odgovornog poslovanja .....                                                 | 19 |
| 2.5.1. Vanjske koristi društveno odgovornog poslovanja .....                                       | 20 |
| 2.5.2. Unutarnje koristi društveno odgovornog poslovanja .....                                     | 21 |
| 2.6. Povezanost društveno odgovornog poslovanja i upravljanja ljudskim potencijalima.....          | 22 |
| 3. ODREĐENJE, DIMENZIJE, ČIMBENICI I POSLJEDICE PRIVRŽENOSTI ORGANIZACIJI.....                     | 25 |
| 3.1. Pojam privrženosti zaposlenika organizaciji .....                                             | 25 |
| 3.2. Operacionalizacija koncepta privrženosti organizaciji.....                                    | 25 |

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3. Dimenzije privrženosti zaposlenika organizaciji prema Meyeru i Allen .....                                                          | 28 |
| 3.3.1. Afektivna privrženost organizaciji .....                                                                                          | 29 |
| 3.3.2. Instrumentalna privrženost organizaciji .....                                                                                     | 30 |
| 3.3.3. Normativna privrženost organizaciji .....                                                                                         | 31 |
| 3.4. Čimbenici privrženosti zaposlenika organizaciji.....                                                                                | 32 |
| 3.5. Posljedice privrženosti organizaciji.....                                                                                           | 33 |
| 3.6. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima i uloga društveno odgovornog poslovanja u upravljanju privrženošću organizaciji ..... | 35 |
| 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI PERCEPCIJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI POSLODAVCA I RAZINE PRIVRŽENOSTI ZAPOSLENIKA ORGANIZACIJI.....  | 37 |
| 4.1. Metodologija istraživanja .....                                                                                                     | 37 |
| 4.1.1. Instrument istraživanja .....                                                                                                     | 37 |
| 4.1.2. Proces prikupljanja podataka i uzorak istraživanja .....                                                                          | 38 |
| 4.1.3. Obrada podataka.....                                                                                                              | 39 |
| 4.2. Rezultati istraživanja .....                                                                                                        | 40 |
| 4.3. Ograničenja istraživanja .....                                                                                                      | 42 |
| 5. ZAKLJUČAK.....                                                                                                                        | 43 |
| POPIS IZVORA .....                                                                                                                       | 45 |
| POPIS TABLICA.....                                                                                                                       | 53 |
| POPIS GRAFIKONA .....                                                                                                                    | 53 |
| PRILOG – ANKETNI UPITNIK .....                                                                                                           | 54 |
| ŽIVOTOPIS STUDENTA.....                                                                                                                  | 58 |



## **1. UVOD**

### **1.1. Područje i cilj rada**

Pojam društvene odgovornosti sve je zastupljeniji u suvremenim organizacijama. To je pojam koji je poznat već desetljećima, no u zadnje vrijeme se učestalo implementira u svakodnevno poslovanje zbog svoje važnosti za svaku organizaciju. Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva istovremeno bavljenje ekološkim, društvenim i ekonomskih pitanjima. Riječ je o širokom pojmu koji uključuje brigu za sve sudionike u unutarnjem i vanjskom okruženju organizacije kao što su kupci, dobavljači, zaposlenici, dioničari, ali podrazumijeva i ostvarenje širih društvenih ciljeva. Organizacije koje se aktivno bave društvenom problematikom se često pozicioniraju kao uspješne organizacije na tržištu, društvo ih više cijeni, klijenti im postaju odaniji, a sama organizacija ostvaruje bolji položaj u odnosu na konkurente, bolje poslovne rezultate i višu razinu profita.

Pojam privrženosti zaposlenika organizaciji također je ključan u suvremenom poslovanju. Privrženost se odnosi na emocionalnu i profesionalnu povezanost zaposlenika s organizacijom te utječe na njihovu motivaciju, angažiranost na radu i dugoročni ostanak u organizaciji. Ona se manifestira kroz tri dimenzije – afektivnu, instrumentalnu i normativnu privrženost – koje zajedno doprinose ukupnoj stabilnosti i uspješnosti organizacije.

U okviru upravljanja ljudskim potencijalima važnost društveno odgovornog poslovanja je izrazita. Način na koji zaposlenici vide organizaciju u kojoj rade uvelike utječe na njihovo ponašanje na radnom mjestu. Također, društveno odgovorno poslovanje poboljšava reputaciju organizacije pa je organizacijama lakše privući nove zaposlenike dok kod postojećih uzrokuje osjećaj ponosa i zadovoljstva te veću motivaciju.

Cilj ovog rada je bio istražiti postoji li povezanost između percepcije zaposlenika društvene odgovornosti njihovog poslodavca i razine njihove privrženosti poslodavcu. Pri tome je promatrano jesu li ukupne percepcije zaposlenika o društvenoj odgovornosti njihovog poslodavca, ali i percepcije pojedinih dimenzija njegove društvene odgovornosti – percepcije ekonomske, pravne, etičke i diskrecijske odgovornosti, povezane s ukupnom privrženosti zaposlenika toj organizaciji, ali i pojedinim dimenzijama privrženosti zaposlenika organizaciji – afektivnoj, instrumentalnoj ili normativnoj privrženosti zaposlenika organizaciji.

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

Za potrebe izrade teorijskog dijela ovog rada korišteni su sekundarni izvori podataka poput znanstvenih i stručnih članaka, knjiga te internetskih stranica relevantnih za temu istraživanja. Baze podataka koje su korištene su Google Scholar, Hrčak, ScienceDirect, APA PsycNet i dr.

Empirijsko istraživanje provedeno je putem online anketnog upitnika koji je ispitanicima distribuiran putem elektroničke pošte i društvenih mreža. Uzorak se sastoji od 137 ispitanika koji su proveli najmanje 6 posljednjih mjeseci u trenutnoj organizaciji i koji su zaposleni putem ugovora o radu. Prvim dijelom upitnika istraživana je percepcija društvene odgovornosti organizacije putem upitnika koji su razvili Maignan i Ferrell 2001. godine, dok je razina i vrsta privrženosti zaposlenika organizaciji mjerena upitnikom organizacijske privrženosti koji su razvili Meyer, Allen i Smith 1993. godine.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela te sadrži pet poglavlja. Uvodni dio, odnosno prvo poglavlje, opisuje područje i cilja rada, izvore i metode prikupljanja podataka te sadržaj i strukturu rada.

Drugo poglavlje teorijski razmatra društveno odgovorno poslovanje u suvremenim organizacijama i to definiciju pojma, povijesni razvoj, ključne aspekte i koristi društveno odgovornog poslovanja. Posebna pozornost posvećena je upravljanju ljudskim potencijalima u kontekstu društveno odgovornog poslovanja.

Treće poglavlje usmjereno je na teorijsku obradu koncepta privrženosti zaposlenika organizaciji. Proučavaju se različite dimenzije privrženosti, odnosno afektivna, normativna i instrumentalna privrženost, kao i čimbenici koji utječu na privrženost. U ovom poglavlju naglašava se i važnost uloge upravljanja ljudskim potencijalima u jačanju privrženosti zaposlenika organizaciji.

U empirijskom dijelu rada, odnosno četvrtom poglavlju, prikazani su nalazi provedenog istraživanja povezanosti percepcije društvene odgovornosti poslodavca i razine privrženosti

zaposlenika toj organizaciji. Pri tome se promatrala povezanost percepcija svake pojedine dimenzije društvene odgovornosti i svake pojedine dimenzije privrženosti organizaciji te povezanost između ukupnih percepcija zaposlenika društveno odgovornog poslovanja njihove organizacije i njihove ukupne privrženosti.

Posljednje, peto, poglavlje navodi zaključke temeljene na teorijskom dijelu rada i provedenom empirijskom istraživanju, iza čega slijede popis izvora korištenih u pisanju rada, popis slika i tablica korištenih u radu, anketni upitnik korišten za provođenje empirijskog dijela rada te životopis autora.

## **2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA**

### **2.1. Pojemno određenje i povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja**

#### **2.1.1. Pojemno određenje društveno odgovornog poslovanja**

Društveno odgovorno poslovanje se odnosi na niz vrijednosti, djelovanja i aktivnosti organizacije koje se oblikuju s ciljem održivog odnosa prema zaposlenicima, zajednici i društvu u kojem djeluje (Quien, 2012.). To je skup principa i praksi kojima organizacije nastoje uspostaviti održiv odnos s okolinom te često predstavlja alat za rješavanje širokog spektra problema unutar zajednice i društva jer u obzir uzima kontekst i brigu za zajednicu (Quien, 2012.). Koncept društveno odgovornog poslovanja temelji se na svijesti organizacija o vlastitom utjecaju na zajednicu i okoliš (Matešić i Bartoluci, 2015.).

No, unatoč brojnim definicijama, društveno odgovorno poslovanje se ne može jednoznačno odrediti jer je riječ o konceptu koji ulazi u više dimenzija poslovanja. Kako navodi Marens (2004. prema Bouloutu i Pitelisu, 2014.), postići suglasnost oko definicije društveno odgovornog poslovanja je teško jer to nije samo tehničko pitanje kojim se opisuju aktivnosti organizacija u društvu, nego i normativno pitanje o tome za što bi organizacije trebale biti odgovorne. Prema Bouloutu i Pitelisu (2014.), unatoč nedostatku univerzalno prihvaćene definicije, postoji mnoštvo stavova o tome kako definirati društveno odgovorno poslovanje. Na primjer, autori navode da je jedna od najužih definicija društveno odgovornog poslovanja ona Milтона Friedmana iz 1970. godine koji je izjednačavao društveno odgovorno poslovanje s legitimnom težnjom k profitabilnosti, tj. onom profitabilnosti koja se postiže bez obmane ili prijevara. Šira i općeprihvaćena definicija predložena je od strane Carrolla (1979.), koji je tvrdio da društvena odgovornost poslovanja obuhvaća ekonomska, pravna, etička i diskrecijska očekivanja koja društvo ima od organizacija u određenom trenutku. Scherer i Palazzo (2008.) dodali su političku dimenziju društveno odgovornom poslovanju, sugerirajući da bi organizacije trebale aktivno sudjelovati u rješavanju globalnih izazova i doprinositi razvoju transparentnog i pravednog sustava globalnog upravljanja. Na taj način, organizacije ne bi trebale biti samo pasivni sudionici, nego bi trebale aktivno pridonositi oblikovanju politika i pravila koja potiču održivost, etičko poslovanje i odgovornost prema društvu i okolišu. Naime, prema Loor-Zambrano, Santos-Roldán i Palacios-Florencio (2022.) upravo društveno

odgovorno poslovanje predstavlja odgovor na složene društvene, ekonomske, tehnološke, kulturološke i političke promjene.

Ono što sve navedene definicije sugeriraju jest da je društveno odgovorno poslovanje složen i dinamičan koncept koji se kontinuirano razvija prateći promjene u društvenim normama i očekivanjima (Boulout i Pitelis, 2014.). Sumarno, društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva preuzimanje odgovornosti koje nadilaze uobičajene poslovne aktivnosti, s ciljem postizanja šire društvene koristi, poput održivog ekonomskog razvoja, unaprjeđenja kvalitete života i povećanja nacionalnih životnih standarda (Boulout i Pitelis, 2014.).

Budući da je proučavanje spomenute tematike rastući trend, ovom temom se bave znanstvenici, korporacije, konzultantske kuće, mediji, udruge i nevladine organizacije u profesionalnim i akademskim krugovima (Godos-Díez, Cabeza-García i Alonso-Martínez, 2018.). Također, društveno odgovorno poslovanje se nastoji poticati institucionalnim okvirima. Primjerice u mnogim aktima Europske unije nedvojbeno se potiče implementacija društveno odgovornog poslovanja kao oblika samokontrole i samouređenja organizacija kojem je cilj stvoriti dodanu vrijednost uz što je moguće manju štetu za okoliš, a što veću vrijednost za zajednicu (Matešić i Bartoluci, 2015.). Nadalje, Svjetsko vijeće za održivi razvoj (engl. The World Business Council for Sustainable Development – WBCSD) definira društveno odgovorno poslovanje kao opredjeljenje organizacija da se ponašaju etički i doprinose gospodarskom razvoju, istovremeno poboljšavajući kvalitetu života zaposlenika i njihovih obitelji, kao i lokalne zajednice i društva u cjelini (Holme i Watts, 2000. prema Boulout i Pitelis, 2014.). Konačno, Europska komisija je definirala društveno odgovorno poslovanje kao koncept prema kojem organizacije integriraju društvene i ekološke brige u svoje poslovne operacije i interakcije s interesno-utjecajnim skupinama (Karwowski i Raulinajtys-Grzybek, 2021.). Ove definicije i preporuke pokazuju da su međunarodne institucije prepoznale ključnu ulogu društveno odgovornog poslovanja u suvremenom gospodarstvu. Time je postavljen temelj za poticanje održivog razvoja te je istaknuto da društveno odgovorno poslovanje doprinosi ne samo poslovnom uspjehu organizacija, nego i dugoročnoj dobrobiti društva i okoliša.

Nadalje, kroz društveno odgovorno poslovanje organizacije nastoje na sebe preuzeti dio negativnih eksternalija koje utječu na okoliš i zajednicu, a predstavljaju trošak ili gubitak (Matešić i Bartoluci, 2015.). Ponašanja organizacija u ovom području su manifestacija teorije legitimnosti i društvenog ugovora između organizacije i društva (ili zajednice) u kojoj djeluje,

a koji ima temelje u kulturi, sustavu vjerovanja i vrijednostima (Karwowski i Raulinajtys-Grzybek, 2021.). Prema tome, organizacije bi trebale poštivati društvena očekivanja i norme dok obavljaju svoje poslovne aktivnosti, ali i poduzeti sve mjere potrebne kako bi osigurale da njihove aktivnosti budu percipirane kao prikladne i u skladu s društvenim očekivanjima različitih interesno-utjecajnih skupina (Karwowski i Raulinajtys-Grzybek, 2021.).

Društveno odgovorno poslovanje suvremenih organizacija očituje se u brojnim aktivnostima koje organizacije provode, a koje se mogu podijeliti na unutarnje i vanjske. Unutarnje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja odnose se na inicijative koje organizacije poduzimaju prema svojim zaposlenicima, poput osiguravanja sigurnih i etičkih radnih uvjeta, izobrazbe i razvoja zaposlenika te politika koje potiču različitost i uključenost svih unutar organizacije (Rupp i Mallory, 2015.). Ove aktivnosti igraju ključnu ulogu u stvaranju pozitivne organizacijske kulture i motiviranju zaposlenika, što poboljšava njihovu produktivnost i povećava njihovu privrženost organizaciji (Aguinis i Glavas, 2012.).

Vanjske aktivnosti društveno odgovornog poslovanja, s druge strane, usmjerene su na društvo i zajednicu u kojoj organizacija djeluje. To uključuje filantropske inicijative, projekte ekološke održivosti te razvoj lokalne zajednice putem aktivizma i volontiranja (Carroll i Shabana, 2010.). Putem vanjskih aktivnosti organizacije grade pozitivan imidž i zadobivaju povjerenje interesno-utjecajnih skupina, istovremeno doprinoseći održivom razvoju društva (Rupp i Mallory, 2015.).

Unutarnje i vanjske aktivnosti zajedno stvaraju cjelovit pristup društveno odgovornom poslovanju, što organizacijama omogućuje da postignu ravnotežu između poslovnih ciljeva i odgovornosti prema društvu i okolišu (Aguinis i Glavas, 2012.). Prikaz najčešćih unutarnjih i vanjskih aktivnosti koje suvremene organizacije provode u okviru društveno odgovornog poslovanja dan je u tablici 1.

*Tablica 1. Najčešće unutarnje i vanjske aktivnosti društveno odgovornog poslovanja*

| Unutarnje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja | Vanjske aktivnosti društveno odgovornog poslovanja |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Izobrazba zaposlenika                                | Aktivizam                                          |
| Programi kontinuirane izobrazbe                      | Filantropija                                       |
| Sigurno radno okruženje                              | Programi razvoja zajednice                         |

| Unutarnje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja | Vanjske aktivnosti društveno odgovornog poslovanja |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Politike i prakse različitosti                       | Inicijative volontiranja                           |
| Programi skrbi za građane                            | Programi ekološke održivosti                       |
| Etičke radne prakse                                  | Napori za ekonomski razvoj                         |

*Izvor: Rupp i Mallory (2015.)*

Zanimljivo je primijetiti da se mnoge prakse navedene u tablici često smatraju standardnim praksama upravljanja ljudskim potencijalima, osobito kada je riječ o unutarnjim aktivnostima društveno odgovornog poslovanja (Rupp i Mallory, 2015.). To ukazuje na snažnu povezanost između društveno odgovornog poslovanja i upravljanja ljudskim potencijalima, što je detaljnije obrađeno u poglavlju 2.6. Stoga se ove aktivnosti smatraju društveno odgovornim praksama samo u onim organizacijama u kojima takve prakse nisu uobičajene, ili kada se provode iznad uobičajene razine (Rupp i Mallory, 2015.).

### **2.1.2. Povijesni pregled društveno odgovornog poslovanja**

Začetak društveno odgovornih praksi seže još u doba industrijske revolucije kada se uvidjelo da je potrebno osigurati adekvatne radne uvjete, zdravstveno osiguranje i smještaj za zaposlenike, darivati potrebite te pokretati i sudjelovati u humanitarnim akcijama (Crane, Matten i Spence, 2013.). Iako je pojam društveno odgovornog poslovanja poznat desetljećima, njegova primjena je poslala sve raširenija u posljednjih desetak godina, posebno na razvijenijem tržištima, a njegov razvoj se može podijeliti u tri faze (Vrdoljak Raguž i Hazdovac, 2014.):

- Prva faza u razvoju društveno odgovornog poslovanja se odnosila na donacije dobrotvornim ustanovama, volontiranje te sponzorstva sportskim klubovima i raznih nevladinih udruga.
- Drugu fazu je obilježilo shvaćanje važnosti društveno odgovornog poslovanja, stoga su organizacije prešle s pojedinačnih filantropskih inicijativa na sustavniju primjenu društveno odgovornog poslovanja. Prema tome, druga faza uključuje implementaciju društveno odgovornog poslovanja u cjelokupno poslovanje, što se primjerice očituje u osnivanju posebnih odjela koji provode politike društveno odgovornog poslovanja i kroz provođenje sustavnih društveno-ekoloških inicijativa i projekata.
- Treću fazu čini implementacija društveno odgovornog poslovanja u dugoročnu strategiju na način da se za društveno-ekološke inicijative izdvaja sve više novca, a u društveno

odgovorne aktivnosti se uključuje najviši menadžment te se one dugoročno planiraju i čine sastavni dio strategije organizacije.

Nakon globalne financijske krize 2008. godine posebice se razmatra društveno odgovorno poslovanje financijskih institucija čije su nepromišljene prakse upravo dovele do recesije koja je ostavila velike posljedice na svjetsku ekonomiju (Crane, Matten i Spence, 2013.). Ova kriza potaknula je organizacije da preispitaju svoje vrijednosti, ciljeve i ulogu u društvu kako bi se izgradili održivi poslovni modeli (Crane, Matten i Spence, 2013.).

## **2.2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja**

Različiti znanstvenici navode različite dimenzije društveno odgovornog poslovanja. Primjerice, Gul i Kaytaz (2013.) razlikuju tri glavne dimenzije društveno odgovornog poslovanja: etičku, filantropsku i strategijsku. Etička dimenzija društveno odgovornog poslovanja podržava moralne vrijednosti utkane u organizacijsku kulturu, gdje organizacije djeluju u skladu s visokim moralnim standardima (Gul i Kaytaz, 2013.). Filantropska dimenzija društveno odgovornog poslovanja odnosi se na beskompromisno davanje zajednici bez očekivanja povrata, što uključuje donacije, sponzorstva i podršku lokalnim inicijativama (Mellahi i Rettab, 2019.). Konačno, strategijska dimenzija društveno odgovornog poslovanja se temelji na društveno usmjerenim aktivnostima ili uslugama koje, osim što doprinose društvu, također stvaraju dodatnu vrijednost za organizaciju u vidu profita (Nicoara, Palihawadana, Robson, 2019.).

Carollova piramida društvene odgovornosti (1979.) identificira četiri dimenzije društvene odgovornosti. Njegov model organizira te dimenzije u hijerarhijski složenu piramidu, gdje su ekonomska i pravna odgovornost postavljene kao temelj, dok etička i diskrecijska odgovornost predstavljaju nadogradnju ili vrh piramide (Carroll, 1979.). Carroll (1991.) naglašava da cilj organizacija nije samo ostvarivanje profita nego su ciljevi i zakonska usklađenost, moralna ispravnost i dobrovoljna uključenost u društveno korisne aktivnosti bez očekivanja neposredne koristi.

Nadalje, Maignan i Ferrell (2001.) pojasnili su Carrollov koncept kako bi bolje odgovarao modernom shvaćanju korporativnog građanstva te su ga usmjerili na odnose s potrošačima i



interesno-utjecajnim skupinama. Razvili su jedan od najcjelovitijih modela društveno odgovornog poslovanja koji je postao temelj za mnoga daljnja istraživanja i praktičnu primjenu u području marketinga i korporativnog građanstva. Njihov model naglašava povezanost društveno odgovornog poslovanja s marketingom, pri čemu organizacije koriste društveno odgovorno poslovanje kao alat za poboljšanje odnosa s potrošačima i drugim interesno-utjecajnim skupinama. Prema ovom modelu društvena odgovornost ima sljedeće dimenzije koje pružaju sveobuhvatan okvir za razumijevanje društveno odgovornog poslovanja, integrirajući ekonomske, pravne, etičke i filantropske aspekte poslovanja:

- Ekonomska odgovornost – uključuje aktivnosti poput maksimiziranja profita i smanjenja operativnih troškova, pri čemu je profitabilnost ključan cilj koji omogućuje održavanje poslovanja, ali istovremeno mora biti usklađena s društvenim ciljevima;
- Pravna odgovornost – zahtijeva od organizacija da poštuju zakone i propise dok istovremeno ostvaruju svoje poslovne ciljeve;
- Etička odgovornost – odnosi se na očekivanja društva da organizacija djeluje moralno i pravedno, čak i kada to nije zakonski propisano, dakle organizacije su pozvane da poduzimaju aktivnosti koje su u skladu s visokim moralnim standardima;
- Diskrecijska odgovornost – uključuje dobrovoljne aktivnosti organizacija, poput filantropije, podrške lokalnoj zajednici i brige za okoliš, koje nadilaze osnovne zakonske i etičke obveze.

Baumann-Pauly i suradnici (2013.) ističu dimenziju društveno odgovornog poslovanja „svijest o društvenoj odgovornosti“, koja podrazumijeva podizanje osviještenosti unutar organizacije o važnosti društveno odgovornog poslovanja, neovisno je li pokrenuta „odozgo“ (od menadžmenta) ili „odozdo“ (od zaposlenika). Također, autori ističu važnost „komunikacije i evaluacije društveno odgovornog poslovanja“, gdje komunikacija uključuje pravovremenu i transparentnu interakciju s unutarnjim i vanjskim interesno-utjecajnim skupinama, a evaluacija omogućuje praćenje ostvarivanja društvenih i ekoloških ciljeva organizacije. Upravo komunikacija i evaluacija društveno odgovornog poslovanja su prema Baumann-Pauly i suradnicima (2013.) ključne za uspješnu implementaciju i praćenje društveno odgovornih aktivnosti unutar organizacije.

### **2.3. Ključni aspekti društveno odgovornog poslovanja**

Crane, Matten i Spence (2013.) su odredili šest temeljnih aspekata društveno odgovornog poslovanja, a to su prakse i vrijednosti društveno odgovornog poslovanja, usklađivanje društvenih i ekonomskih odgovornosti u društveno odgovornom poslovanju, uključivanje interesno-utjecajnih skupina u društveno odgovorno poslovanje, preuzimanje odgovornosti za eksternalije kao dio društveno odgovornog poslovanja, aspekti dobrovoljnosti u društveno odgovornom poslovanju i filantropija u društveno odgovornom poslovanju. Objašnjenja ovih aspekata pružaju okvir za razumijevanje kako društveno odgovorno poslovanje funkcionira u praksi i kako organizacije mogu uravnotežiti ekonomske ciljeve s društvenim očekivanjima. Radi se o ključnim aspektima održivog poslovanja koji mogu koristiti organizacijama za procjenu njihovih društveno odgovornih aktivnosti s obzirom da su organizacije danas pod većim pritiskom nego ikada da djeluju odgovorno prema zajednici, okolišu i društvu u cjelini te da svoju filantropiju usmjere prema dugoročnim ciljevima održivog razvoja.

#### **2.3.1. Vrijednosti i prakse društveno odgovornog poslovanja**

Društveno odgovorno poslovanje obuhvaća čitav niz vrijednosti i poslovnih praksi usmjerenih na društvene i ekološke ciljeve. Vrijednosti koje organizacije njeguju kroz društveno odgovorno poslovanje, poput brige za okoliš, zaštite ljudskih prava i poštivanja radničkih prava, odražavaju njihove temeljne poslovne principe (Crane, Matten i Spence, 2013.). Prakse koje podržavaju te vrijednosti uključuju aktivnosti kao što su sponzoriranje udruga za zaštitu okoliša, programi za smanjenje emisija ugljičnog dioksida te volontiranje zaposlenika u lokalnim zajednicama (Gautier i Pache, 2015.). Na ovaj način organizacije provode konkretne društveno odgovorne aktivnosti, čime pridonose društvenom i ekološkom napretku.

Kontroverze se često pojavljuju u raspravama o motivima organizacija za provođenje društveno odgovornih praksi. Neki tvrde da su te prakse usmjerene isključivo na poboljšanje reputacije organizacije i posljedično povećanje profita, dok drugi naglašavaju istinsku predanost organizacija društvenim i ekološkim ciljevima (Braouezec i Joliet, 2019.). Bez obzira na motive, važno je staviti naglasak na konkretne aktivnosti koje organizacije poduzimaju u okviru svojih društveno odgovornih strategija, kao što su smanjenje emisije štetnih plinova, donacije ili implementacija održivih poslovnih modela (Braouezec i Joliet, 2019.).

Na oblikovanje društveno odgovornih praksi značajan utjecaj imaju razlike u kulturi društva. Tako organizacije u Sjedinjenim Američkim Državama često potiču prakse volontiranja te izdvajaju velika sredstva za društveno korisne projekte (Gautier i Pache, 2015.). Primjerice, prema nalazima istraživanja, doniraju više od 2 % svog bruto prihoda u dobrotvorne svrhe (Gautier i Pache, 2015.). S druge strane, u Kini je društveno odgovorno poslovanje više usmjereno na filantropiju, dok je volontiranje manje zastupljeno, a donacije iznose oko 0,2 % bruto prihoda (Xu i Zhang, 2016.). Ove razlike odražavaju specifične društvene i kulturne kontekste koji oblikuju društveno odgovorne strategije organizacija (Esteban, Galindo Villardón i García Sánchez, 2017.)

### **2.3.2. Usklađivanje društvenih i ekonomskih odgovornosti pri društveno odgovornom poslovanju**

Neovisno o društvenim i ekološkim ciljevima, profitabilnost ipak ne smije biti zanemarena jer ona ostaje jedan od ključnih ciljeva svake organizacije. Međutim, ekonomska odgovornost prema vlasnicima mora se uskladiti s odgovornošću prema društvu (Crane, Matten, i Spence, 2013.).

Organizacije koje njeguju društvenu odgovornost često postižu odlične poslovne rezultate, što pokazuje da društveno odgovorno poslovanje ne samo da nije prepreka profitabilnosti, nego je može i unaprijediti (Crane, Matten i Spence, 2013.). Braouezec i Joliet (2019.) ističu kako društveno odgovorno poslovanje pozitivno utječe na vrijednost organizacije jer organizacije s društveno odgovornim praksama bilježe veću stopu rasta prihoda i manji rizik od propadanja. Istraživanja također pokazuju da uspješna integracija društvenih i ekonomskih ciljeva poboljšava reputaciju organizacije i njene odnose s interesno-utjecajnim skupinama, čime se doprinosi dugoročnoj održivosti poslovanja (Orlitzky, Schmidt i Rynes, 2003.).

Nadalje, Porter i Kramer (2011.) navode da društveno odgovorne organizacije, koje uravnotežuju ekonomske i društvene odgovornosti, ostvaruju dugoročne koristi poput povećanja povjerenja interesno-utjecajnih skupina, poboljšanja radnih uvjeta i jačanja privrženosti zaposlenika, što u konačnici doprinosi financijskom uspjehu. Proizlazi da ovakav

pristup osigurava „pobjednik-pobjednik“ situaciju (engl. "win-win"), gdje su društvena korist i ekonomski ciljevi u međusobno poticajnom odnosu.

### **2.3.3. Uključivanje interesno-utjecajnih skupina u društveno odgovorno poslovanje**

Društveno odgovorno poslovanje razmatra djelovanje organizacije na sve interesno-utjecajne skupine. Interesno-utjecajne skupine organizacije su svi koji imaju neki interes u organizaciji, neovisno jesu li unutarnji ili vanjski sudionici, a u njih ubrajamo zaposlenike, dobavljače, kupce, lokalnu zajednicu i društvo u cjelini (Crane, Matten, i Spence, 2013.).

Globalizacija i informatizacija dodatno su osnažile veze između interesno-utjecajnih skupina i poslovnog upravljanja, čineći njihove interese raznovrsnijima i složenijima (Crane, Matten i Spence, 2013.). Stoga organizacije više ne mogu zadovoljiti svoje interesno-utjecajne skupine samo povećanjem profita, nego moraju uzeti u obzir širi spektar društvenih i ekoloških pitanja, a ako ne obrate pažnju na zahtjeve i mišljenja svih interesno-utjecajnih skupina riskiraju svoj daljnji opstanak na tržištu 21. stoljeća (Tokoro, 2007.). Štoviše, organizacije koje uspješno uravnotežuju interese različitih interesno-utjecajnih skupina često postižu dugoročni uspjeh i stabilnost na tržištu (Crane, Matten, i Spence, 2013.).

Zaposlenici traže pravedne radne uvjete i sigurnost rada (Crane, Matten, i Spence, 2013.), dok lokalne zajednice očekuju da organizacija doprinosi njihovom razvoju kroz filantropske aktivnosti i smanjenje negativnog utjecaja na okoliš (Collier i Esteban, 2007.).

Za velike korporacije, jedna od najvažnijih interesno-utjecajnih skupina su dioničari, koji žele ostvariti dobar povrat na svoja ulaganja i stoga zahtijevaju visoku dobit i rast cijena dionica (Tokoro, 2007.). Postupci dioničara često su ključni čimbenik u oblikovanju aktivnosti organizacije, a dioničari pažljivo promatraju aktivnosti koje organizacija poduzima u području društvene odgovornosti (Tokoro, 2007.). Čest primjer je da su dioničari neskloni ulaganju i financiranju korporacija koje imaju upitne poslovne prakse poput diskriminacije manjina, onečišćenja okoliša, korištenja dječjeg rada i loših uvjeta rada (Tokoro, 2007.). Upravo zbog toga društveno odgovorne organizacije koje promišljaju dugoročno uzimaju u obzir šire

društvene, ekološke i etičke ciljeve, a ne samo kratkoročne ekonomske interese dioničara (Crane, Matten i Spence, 2013.).

#### **2.3.4. Preuzimanje odgovornost za eksternalije kao dio društveno odgovornog poslovanja**

Eksternalije su nuspojave bavljenja nekom ekonomskom aktivnošću, a mogu biti pozitivne ili negativne. Jedna od najčešće spominjanih eksternalija je zagađenje okoliša, čiju posljedicu snosi zajednica (Crane, Matten i Spence, 2013.). Stoga društveno odgovorno poslovanje često uključuje rješavanje pitanja eksternalija kroz smanjenje otpada i emisija ugljičnog otiska, ali i doprinos nekršenju ljudskih i radnih prava te poticanju jednakosti (Crane, Matten i Spence, 2013.). U kontekstu upravljanja eksternalijama, važno je naglasiti da organizacije mogu upravljati eksternalijama i na način da preuzmu odgovornost za vanjske troškove koje inače snosi društvo ili okoliš (Crane, Matten i Spence, 2013.).

Jedan od najvećih negativnih utjecaja čovjeka na prirodu je emisija stakleničkih plinova, poput ugljičnog dioksida, u atmosferu (Braouezec i Joliet, 2019.). Ove emisije, koje proizvode automobili, kamioni i industrijska poduzeća, značajno doprinose porastu globalne prosječne površinske temperature, što je ključno za razumijevanje globalnog zatopljenja (Braouezec i Joliet, 2019.). Problem vezan uz emisiju stakleničkih plinova je što nitko izravno ne snosi troškove vlastite emisije stakleničkih plinova u atmosferu te ne postoje poticaji za smanjenje tih emisija (Braouezec i Joliet, 2019.).

Pored kontrole emisija stakleničkih plinova, organizacije se često uključuju u umanjivanje negativnih eksternalija kroz smanjenje otpada u procesu proizvodnje i korištenje održivih materijala. Primjerice, u modnoj industriji sve više poduzeća koristi reciklirane ili ekološki prihvatljive materijale u cilju smanjenja negativnog utjecaja na okoliš i smanjenja otpada (Crane, Matten i Spence, 2013.).

Iako vlade diljem svijeta propisuju kazne kako bi se smanjile negativne eksternalije, društveno odgovorne organizacije nastoje koristiti čiste tehnologije kako bi spriječile zagađenje već u početnoj fazi transformacijskog procesa i idu izvan okvira propisanih zakonima, jer na taj način uspješnije upravljaju vlastitim eksternalijama (Crane, Matten, Spence, 2013.). A i pokazalo se

da organizacije koje uspješno upravljaju vlastitim negativnim eksternalijama mogu od toga imati dugoročne koristi, kao što su bolji odnosi s interesno-utjecajnim skupinama i smanjeni troškovi poslovanja (Braouezec i Joliet, 2019.).

### **2.3.5. Aspekti dobrovoljnosti u društveno odgovornom poslovanju**

Društveno odgovorno poslovanje ima obilježje dobrovoljnosti jer je riječ o aktivnostima čije provođenje nadilazi zakonske propise (Crane, Matten i Spence, 2013.). Doduše, postoje i direktive kojima se nastoji pružiti temelj za buduće zakonske okvire, kao što je Direktiva 2014/95/EU Europskog parlamenta i Vijeća o objavi nefinancijskih informacija od strane organizacija određene veličine (Karwowski i Raulinajtys-Grzybek, 2021.). Međutim, važno je istaknuti da društveno odgovorno poslovanje potiče organizacije da samoinicijativno prepoznaju potrebu za angažmanom u društveno odgovornim aktivnostima, bez da pri tome zakonodavac nameće obveze (Karwowski i Raulinajtys-Grzybek, 2021.). Također, unatoč Direktivi 2014/95/EU kojom se potiču određene velike organizacije na objavljivanje nefinancijskih informacija, ostavljena je fleksibilnost organizacijama u načinu na koji će društveno odgovorno poslovati (Karwowski i Raulinajtys-Grzybek, 2021.).

Iako, dobrovoljnost može biti i ograničenje cijelog koncepta jer bi provođenje i praćenje društveno odgovornog poslovanja bilo transparentnije kada bi bio postavljen jasan zakonski okvir, kada bi se društveno odgovorno poslovanje u potpunosti formaliziralo i nametnulo, nestao bi učinak dobrovoljnosti, a ostalo bi samo praćenje zakona i propisa (Matešić i Bartoluci, 2015.).

Dobrovoljna priroda društveno odgovornog poslovanja posebno dolazi do izražaja u razvijenim zemljama svijeta, gdje su zakoni i etički standardi na visokoj razini. U tim zemljama organizacije češće preuzimaju društvene odgovornosti bez vanjskih pritisaka (Crane, Matten i Spence, 2013.) Nasuprot tome, u manje razvijenim zemljama, zbog nedostatka čvrstih zakonskih i etičkih okvira, često se kako bi se osigurala društvena odgovornost organizacija javlja potreba za formalizacijom društveno odgovornog poslovanja putem zakonodavstva (Crane, Matten i Spence, 2013.). Proizlazi da dobrovoljna priroda društveno odgovornog poslovanja ipak nije u potpunosti univerzalna nego ovisi o društvenom, gospodarskom i pravnom kontekstu u kojem organizacija djeluje.

### **2.3.6. Filantropija u društveno odgovornom poslovanju**

Filantropija se općenito definira kao dobrovoljno davanje resursa, najčešće u obliku novčanih sredstava, s ciljem poboljšanja općeg društvenog dobra (Worth, 2016.). Uključuje različite aktivnosti usmjerene na pomoć zajednicama i rješavanje važnih društvenih izazova kao što su siromaštvo, nezaposlenost i klimatske promjene (Worth, 2016.).

Filantropija je postala sastavni dio društveno odgovornog poslovanja organizacija, omogućujući organizacijama da doprinesu razvoju društva (Worth, 2016.). Prema Gautieru i Pacheu (2015.), na organizacijskoj razini filantropija podrazumijeva dobrovoljno davanje resursa, uključujući financijska sredstva, proizvode ili usluge, s ciljem poboljšanja društvenog blagostanja.

No, korporativna filantropija pridonosi i uspjehu organizacija, jer jača njihove odnose s interesno-utjecajnim skupinama i poboljšava njihovu reputaciju, a što može biti i moćan alat za stvaranje dugoročne konkurentne prednosti (Brammer i Millington, 2005.). Stoga se smatra da filantropija ne smije biti povremena inicijativa, nego bi trebala biti integrirana u poslovne strategije organizacija. Kako ističu Crane, Matten i Spence (2013.), važna je sustavna primjena filantropskih aktivnosti organizacija. Posljedica toga je razvoj koncepta „strategijske filantropije“, koja se definira kao korištenje korporativnih resursa ne samo za rješavanje društvenih problema, nego i za postizanje poslovnih ciljeva (Aakhus i Bzdak, 2012.; Saiia i sur., 2003.). Na taj se način filantropija integrira u širu poslovnu strategiju i omogućuje ostvarivanje društvenih ciljeva zajedno s poslovnim uspjehom (von Schnurbein, Seele i Lock, 2016.).

Primjer korporativne filantropije su donacije. Tako je, tijekom 1990-ih, Avon Corporation donirala 22 milijuna dolara za inicijative podizanja svijesti o raku dojke, pokazujući snažnu predanost društvenim ciljevima i zdravlju žena (Ricks, 2005.). American Express pridonio je s 20 milijuna dolara naporima za pomoć u borbi protiv gladi u svijetu i njezinoj prevenciji (Ricks, 2005.). Doduše, korporativna filantropija se koristi i kao odgovor na krizne poslovne situacije. Primjerice, Texaco je, suočen s optužbama za rasnu diskriminaciju, donirao sredstva kako bi ublažio negativan publicitet i popravio svoju reputaciju (Ricks, 2005.). Slično tome, Mitsubishi Motors je, nakon optužbi za spolnu diskriminaciju i seksualno uznemiravanje, koristio filantropske donacije kao dio strategije oporavka imidža (Ricks, 2005.).

## **2.4. Čimbenici društveno odgovornog poslovanja**

Kontekst u kojem organizacije djeluju kontinuirano se mijenja i utječe na njihove društveno odgovorne politike (Vashchenko, 2017.). Prema Aguinisu i Glavas (2012.), čimbenici društveno odgovornog poslovanja mogu se podijeliti na tri razine: vanjsku, organizacijsku i individualnu.

### **2.4.1. Vanjski čimbenici društveno odgovornog poslovanja**

Vanjski čimbenici, poput zakonskih okvira odnosno institucionalnih zahtjeva ili socio-kulturnih normi igraju ključnu ulogu u oblikovanju društveno odgovornog poslovanja (Brammer i sur., 2007.), zbog čega je aktivnosti i inicijative društveno odgovornog poslovanja potrebno redovito procjenjivati i prilagođavati promjenama u okolini (Tushman i Nadler, 1978. prema Vashchenko, 2017.). Organizacije koje djeluju pod društvenom i ekološkom nesigurnošću moraju razviti strategije koje im omogućuju praćenje tih promjena i prilagodbu novim prilikama i prijetnjama (Tushman i Nadler, 1978. prema Vashchenko, 2017.)

Institucionalni čimbenici uključuju zakone, norme i standarde koji utječu na društveno odgovorno poslovanje. Zakonodavni okvir traži od organizacija da društveno odgovorno poslovanje integriraju u svoje strategijske planove, čime se povećava njihova transparentnost i odgovornost prema društvu (Brammer i sur., 2009.). Primjer institucionalnog utjecaja je već spomenuta Direktiva 2014/95/EU, koja obvezuje velike organizacije na objavljivanje nefinancijskih informacija, uključujući podatke o društvenoj odgovornosti. Pri tome je potrebno naglasiti i kako se pokazalo da su organizacije sklonije implementirati društveno odgovorno poslovanje kada djeluju u stabilnim pravnim okvirima koji potiču takvo poslovanje (Campbell, 2007.). Također, pokazalo se da su u zemljama s jakim institucionalnim okvirom organizacije sklonije provoditi prakse društveno odgovornog poslovanja, dok u zemljama s manjom regulativnom podrškom društveno odgovorno poslovanje više ovisi o individualnim i organizacijskim čimbenicima (Brammer i sur., 2007.).

Norme pomažu organizacijama da se usklade s globalnim očekivanjima interesno-utjecajnih skupina. Na primjer, norme definirane od strane međunarodnih organizacija mogu uključivati smjernice i pravila koja organizacije koriste kako bi uskladile svoje prakse s društvenim



očekivanjima. Ove norme također pružaju okvir unutar kojeg organizacije djeluju kako bi bile društveno odgovorne i transparentne (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.).

Standardi poput ISO 26000 standarda, koji pruža smjernice za društvenu odgovornost, te Inicijative globalnog izvještavanja (engl. Global Reporting Initiative – GRI), koje potiču transparentnost u izvještavanju o društveno odgovornim aktivnostima, važni su alati usmjeravanja društveno odgovornog poslovanja organizacija (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.).

Socio-kulturni kontekst zemlje također igra važnu ulogu u oblikovanju društveno odgovornog ponašanja organizacija. Organizacije u različitim kulturnim okruženjima često različito interpretiraju društveno odgovorno poslovanje, što se ogleda u različitim očekivanjima interesno-utjecajnih skupina (Brammer i sur., 2007.). Na primjer, istraživanje je pokazalo da u zemljama s visokim stupnjem individualizma, društveno odgovorno poslovanje često služi kao alat za jačanje korporativne reputacije, dok se u kolektivističkim društvima veći naglasak stavlja na doprinos zajednici i društveno dobro (Ho, Wang i Vitell, 2012.).

#### **2.4.2. Organizacijski čimbenici društveno odgovornog poslovanja**

Organizacijska razina čimbenika društveno odgovornog poslovanja uključuje unutarnje varijable poput vlasništva, veličine organizacije, strukture upravljanja, organizacijske kulture i profitabilnosti organizacije.

Različiti oblici vlasništva oblikuju pristup organizacije prema pitanjima društvene odgovornosti. U privatnim poduzećima vlasnici su ti koji utječu na način na koji se provode prakse društveno odgovornog poslovanja (Waddock i Graves, 1997.). S druge strane, javni sektor ima jedinstvenu odgovornost prema društvu jer upravlja javnim resursima i novcem poreznih obveznika. Organizacije u javnom sektoru, kao što su državne agencije, ministarstva i lokalna tijela, često su obvezane zakonskim regulativama i politikama primjenjivati koncepte društveno odgovornog poslovanja (Sangle, 2010.). Štoviše, javni sektor koristi društveno odgovorno poslovanje kao alat za postizanje ciljeva u područjima poput obrazovanja, zdravstva i infrastrukture, naglašavajući transparentnost i brigu za okoliš (Sangle, 2010.). Primjerice, organizacije civilnog društva često igraju ključnu ulogu u promicanju društvene odgovornosti

(Crane, Matten i Spence, 2013.). Nefitne organizacije, nevladine organizacije i dobrotvorne udruge ne usmjeravaju se na stvaranje profita, nego na unaprjeđenje društvenih i ekoloških ciljeva, a djeluju i kao nadzornici privatnog sektora, kritizirajući neodgovorne prakse i potičući korporacije na usvajanje društveno odgovornih politika (Crane, Matten i Spence, 2013.). Također, često surađuju s privatnim sektorom kroz zajedničke projekte za dobrobit lokalnih zajednica i okoliša (Crane, Matten i Spence, 2013.).

Veličina organizacije također igra važnu ulogu u implementaciji društveno odgovornih praksi. Veće organizacije često imaju više resursa za provedbu ovih inicijativa, dok manje organizacije, iako mogu biti vrlo predane društveno odgovornom poslovanju, djeluju s ograničenim resursima i kapacitetima (Arora i Dharwadkar, 2011.). Waddock i Graves (1997.) ukazuju na pozitivan odnos između veličine organizacije i uspjeha u provedbi društveno odgovornih inicijativa.

Struktura upravljanja organizacijom također igra važnu ulogu u uspješnoj provedbi društveno odgovornih inicijativa. Organizacije koje imaju specifične odbore za društveno odgovorno poslovanje ili ekološka pitanja obično su uspješnije u njihovoj provedbi (Gamerschlag i sur., 2011.). Takvi odbori omogućuju organizacijama da strategijski planiraju i nadziru aktivnosti povezane s društvenom odgovornošću, čime se povećava transparentnost i odgovornost prema interesno-utjecajnim skupinama (Gamerschlag i sur., 2011.).

Društveno odgovorne inicijative u svrhu postizanja konkurentske prednosti i održivog rasta često dolaze od višeg menadžmenta (Porter i Kramer, 2006. prema Wong i Gao, 2014.). Budući da menadžeri oblikuju organizacijsku kulturu (Schein, 1992. prema Wong i Gao, 2014.), može se reći da društveno odgovorno poslovanje proizlazi iz kulture organizacije (Wong i Gao, 2014.).

Profitabilnost organizacije je još jedan važan čimbenik. Financijski stabilne organizacije imaju veći kapacitet za ulaganje u društveno odgovorne projekte, uključujući održive tehnologije i inicijative za smanjenje ugljičnog otiska. De Villiers i suradnici (2011.) tvrde da postoji pozitivan odnos između financijske stabilnosti organizacija i njihove sklonosti implementaciji društveno odgovornih praksi, odnosno kako navodi Wu (2006. prema Godos-Díez i sur., 2018.), organizacije koje su financijski stabilne češće provode ove inicijative.

### **2.4.3. Individualni čimbenici društveno odgovornog poslovanja**

Čimbenici društveno odgovornog poslovanja na individualnoj razini uključuju osobne vrijednosti i uvjerenja izvršnih direktora, menadžera i zaposlenika (Kolodinsky i sur., 2010.). Mudrack (2007.) naglašava kako osobne vrijednosti lidera često definiraju smjer u kojem organizacija razvija svoje društveno odgovorne aktivnosti. Pokazalo se da direktori s jakim osjećajem društvene odgovornosti potiču integraciju društveno odgovornih praksi u strategijske planove organizacije (Mudrack, 2007.). Jamali (2008.) ističe da lideri s osobnom odgovornošću za društvene probleme često potiču projekte i aktivnosti koje promiču društveno odgovorno poslovanje. Hemingway i MacLagan (2004.) dodatno ističu da menadžeri motivirani osobnim uvjerenjima o održivosti i društvenoj odgovornosti često potiču inovacije i promjene unutar organizacije vezane uz njeno društveno odgovorno poslovanje.

Vrijednosti zaposlenika također igraju važnu ulogu u provođenju društveno odgovornih aktivnosti. Mudrack (2007.) navodi da zaposlenici s visokim stupnjem svijesti o društvenim pitanjima pokreću društveno odgovorne inicijative unutar organizacije. Njihova pojedinačna briga za teme poput zaštite okoliša, ravnopravnosti spolova i poboljšanja radnih uvjeta može biti pokretač promjena koje povećavaju društvenu odgovornost organizacija (Mudrack, 2007.). Prema Kolodinsky i suradnicima (2010.), etičke vrijednosti zaposlenika imaju važnu ulogu u uspješnosti implementacije društveno odgovornih praksi. Organizacije s radnom snagom koja dijeli vrijednosti društvene odgovornosti vjerojatnije će provesti ove inicijative na sustavan način (Kolodinsky i sur., 2010.).

### **2.5. Koristi društveno odgovornog poslovanja**

Kao što je već spomenuto, društveno odgovorno poslovanje se razvilo iz filantropskih aktivnosti, a potom je uključeno u upravljačke aktivnosti s ciljem ostvarivanja koristi za organizaciju i za društvo u cjelini. Naime, danas društveno odgovorno poslovanje egzistira u modernom poslovnom okruženju te mora djelovati na više razina osim filantropske (Loor-Zambrano, Santos-Roldán i Palacios-Florencio, 2022.). Štoviše, nužno je da organizacije djeluju društveno odgovorno jer na taj način mogu ispunjavati poslovna očekivanja bez prekomjerne upotrebe resursa budućnosti, dakle imajući u vidu održivi rast poslovanja (Uçkun, Arslan, i Yener, 2020.). Stoga se može reći da je društveno odgovorno poslovanje važan zadatak

menadžmenta te da se može promatrati odvojeno od ostalih organizacijskih funkcija kao što su primjerice marketing, računovodstvo i financije (Crane, Matten i Spence, 2013.).

Omazić (2018.) ističe da društveno odgovorno poslovanje pruža održivu osnovu za postizanje kratkoročne izvrsnosti, srednjoročne učinkovitosti i dugoročnog organizacijskog uspjeha. Koristi za organizacije od društveno odgovornog poslovanja se mogu podijeliti na vanjske i unutarnje. Vanjske koristi su primjerice dobar odnos s vanjskim interesno-utjecajnim skupinama, smanjenje reputacijskih rizika i privlačenje talenata, dok su veća motivacija zaposlenika, dobra organizacijska kultura, manji operativni rizici te veća financijska uspješnost organizacije neke od izraženijih unutarnjih koristi.

### **2.5.1. Vanjske koristi društveno odgovornog poslovanja**

Jedna od ključnih vanjskih koristi društveno odgovornog poslovanja je jačanje ugleda organizacije. Matešić i Bartoluci (2015.) ističu da društveno odgovorne organizacije kroz promicanje etičkih praksi i društveno korisnih aktivnosti razvijaju svoj dugoročno dobar ugled, čime stječu povjerenje interesno-utjecajnih skupina. Ugled je važan jer utječe na način na koji društvo, kupci, poslovni partneri i investitori percipiraju organizaciju (Matešić i Bartoluci, 2015.). Van den Brink (2006. prema Kumari i sur., 2021.) dodaje da organizacije koje njeguju društveno odgovorno poslovanje imaju lojalne potrošače koji su spremni dugoročno podržavati njihovu marku. Također, organizacije s dobrim ugledom imaju sposobnost privlačenja novih interesno-utjecajnih skupina, ali i uspješno održavaju dugoročne odnose s postojećim interesno-utjecajnim skupinama (Karwowski i Raulinajtys-Grzybek, 2021.).

Društveno odgovorno poslovanje također smanjuje reputacijske rizike. Organizacije koje slijede visoke društvene i ekološke standarde imaju manju vjerojatnost da će se suočiti s pravnim problemima ili reputacijskim krizama (Babiak i Trendafilova, 2011. prema Karwowski i Raulinajtys-Grzybek, 2021.). Matešić i Bartoluci (2015.) naglašavaju da društveno odgovorno poslovanje smanjuje rizik od sukoba s interesno-utjecajnim skupinama jer transparentno i odgovorno poslovanje stvara stabilne odnose pune povjerenja. S druge strane, reputacijski rizici povezani s neetičnim ponašanjem ili kršenjem zakonskih standarda mogu prouzročiti značajne financijske gubitke za organizaciju, dok organizacije koje se pridržavaju društveno odgovornih principa izbjegavaju negativne medijske prikaze i pravne sankcije (Castaldo i sur., 2009.).

Društveno odgovorno poslovanje ima pozitivan utjecaj i na privlačenje talenata. Organizacije s dobrim društvenim ugledom privlače zaposlenike koji cijene etičke vrijednosti i odgovorno poslovanje. Karwowski i Raulinajtys-Grzybek (2021.) objašnjavaju da današnji zaposlenici, posebno mlađe generacije, pridaju veliku važnost etičkim vrijednostima organizacija u kojima rade. Time se društveno odgovorne organizacije ističu na tržištu rada, privlačeći i zadržavajući visokokvalificirane zaposlenike (Roberts i Dowling, 2002.).

### **2.5.2. Unutarnje koristi društveno odgovornog poslovanja**

Veća radna motivacija zaposlenika prva je od unutarnjih korist društveno odgovornog poslovanja. Matešić i Bartoluci (2015.) tvrde da organizacije koje primjenjuju društveno odgovorne prakse bilježe povećanu angažiranost svojih zaposlenika, jer zaposlenici u takvim organizacijama osjećaju veću motiviranost i privrženost organizaciji. Coldwell (2008.) ističe da zaposlenici koji se identificiraju s vrijednostima organizacije, poput brige za okoliš i društvene pravde, imaju veći osjećaj ispunjenja i zadovoljstva na radnom mjestu. Uçkun, Arslan i Yener (2020.) dodaju da su zaposlenici u društveno odgovornim organizacijama skloniji u organizaciji ostati dugoročno, čime se smanjuje fluktuacija zaposlenika.

Razvoj dobre organizacijske kulture također je unutarnja korist društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorne organizacije često obilježava pozitivna radna kultura koja promiče etično ponašanje i međusobno poštovanje. Zaposlenici u organizacijama s takvom organizacijskom kulturom se osjećaju cijenjeno, što jača njihovu privrženost i dugoročni ostanak u organizaciji (Matešić i Bartoluci, 2015.). Također, društveno odgovorne prakse potiču kreativnost i inovativnost zaposlenika jer oni osjećaju da rade u organizaciji koja stvara pozitivne promjene u društvu (Melo i Garrido-Morgado, 2012.). Primjerice, pokazalo se da kreativnost potaknuta društveno odgovornim poslovanjem organizacije dovodi do razvoja novih proizvoda i usluga usklađenih s održivim praksama, čime organizacije stječu dugoročnu konkurentsku prednost (Melo i Garrido-Morgado, 2012.).

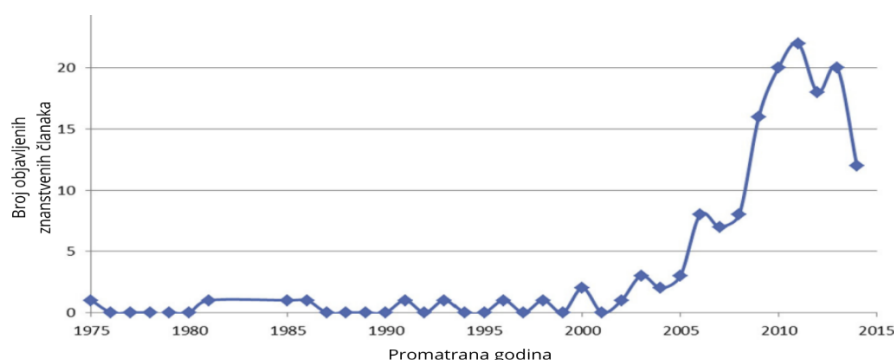
Financijska uspješnost organizacije konačna je unutarnja korist društveno odgovornog poslovanja. Pokazalo se da su organizacije koje provode aktivnosti društveno odgovornog poslovanja financijski stabilnije, uglavnom zbog boljeg odnosa s kupcima i poslovnim

partnerima (Tsoutsoura, 2004.). Matešić i Bartoluci (2015.) naglašavaju da su društveno odgovorne organizacije često finansijski uspješnije zbog optimizacije resursa, smanjenja operativnih troškova te prilagodbe održivim praksama. Castaldo (2009. prema Kumari i sur., 2021.) navodi da organizacije koje ulažu u održive tehnologije i smanjenje otpada ne samo djeluju društveno odgovorno, nego i smanjuju svoje troškove i poboljšavaju svoje finansijske rezultate.

## 2.6. Povezanost društveno odgovornog poslovanja i upravljanja ljudskim potencijalima

Prema Voegtlinu i Greenwoodu (2016.), odnos između upravljanja ljudskim potencijalima i društveno odgovornog poslovanja tijekom godina je sve jasniji, što potvrđuje i porast broja objavljenih znanstvenih članaka koji povezuju ova dva područja vidljiv na grafikonu 1.

*Grafikon 1. Broj objavljenih znanstvenih članaka koji problematiziraju odnos između upravljanja ljudskim potencijalima i društveno odgovornog poslovanja*



*Izvor: Voegtlinu i Greenwoodu (2016.)*

Iz prikazanog grafikona se jasno vidi kako je istraživanje odnosa ova dva područja prolazilo kroz tri faze (Voegtlin i Greenwood, 2016.):

1. faza inkubacije – od najranijeg članka koji je objavljen 1975. do 2002. godine (7 % objavljenih članaka);
2. faza postupnog rasta od 2003. do 2008. godine (21 % objavljenih članaka) i
3. faza brzog rasta od 2009. do 2014. godine (72 % objavljenih članaka).

Broj objavljenih članaka povezanih s temama upravljanja ljudskim potencijalima i društveno odgovornog poslovanja tijekom ovog 39-godišnjeg razdoblja ukazuje na snažan porast interesa

za odnos ova dva područja u znanstvenim krugovima te jasnu potrebu za istraživanjem ovog odnosa (Voegtlin i Greenwood, 2016.). Osim samog broja članaka koji ukazuju na interes za ovaj odnos, Voegtlin i Greenwood (2016.) naglašavaju da se promijenio i način pristupanja istraživanju tog odnosa. Naime, rane su publikacije usko tretirale ovaj odnos u smislu društvenih aspekata rada ili su ga raspravljale u vezi s društvenom odgovornošću poslovanja kao potpuno novim fenomenom (Bergmann, 1975. prema Voegtlin i Greenwood, 2016.). Povećanje važnosti i relevantnost teme društveno odgovornog poslovanja u istraživanjima i u praksi, kao i širenje opsega odgovornosti područja upravljanja ljudskim potencijalima dovelo je do toga da je odnos između ova dva koncepta postala zanimljiva i plodna tema istraživanja (Voegtlin i Greenwood, 2016.).

Osnovno obilježje odnosa između društveno odgovornog poslovanja i upravljanja ljudskim potencijalima je njihova uzajamnost. S jedne strane, društveno odgovorno poslovanje doprinosi jačanju privrženosti zaposlenika organizaciji i drugih pozitivnih stavova zaposlenika prema poslu i organizaciji, čime se poboljšava njihov radni učinak i smanjuje njihova fluktuacija, a s druge strane, uspješno upravljanje ljudskim potencijalima omogućuje organizacijama učinkovitije provođenje društveno odgovornih aktivnosti jer zaposlenici postaju interesno-utjecajne skupine i aktivno sudjeluju u ostvarivanju društvenih ciljeva organizacije (Lee i sur., 2013. prema Almeida i Coelho, 2019.). Drugim riječima, kroz povezivanje društveno odgovornog poslovanja s upravljanjem ljudskim potencijalima, zaposlenici postaju ključni sudionici odnosno ključna interesno-utjecajna skupina (Voegtlin i Greenwood, 2016.).

Povezanost aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima i društveno odgovornog poslovanja na primjeru četiri skupine aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima prikazana je u tablici 2.

*Tablica 2. Povezanost aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima i društveno odgovornog poslovanja*

| <b><i>Aktivnosti ULJP-a</i></b>        | <b><i>Doprinos praksi ULJP-a društveno odgovornom poslovanju</i></b>                                                                                                                                    | <b><i>Doprinos društveno odgovornog poslovanja praksama ULJP-a</i></b>                                                                             |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Privlačenje i odabir LJP</i></b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Privlačenje zaposlenika koji su zainteresirani za teme društvene odgovornosti</i></li> <li>- <i>Odabir kandidata na temelju interesa za teme</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Olakšano privlačenje najboljih kandidata zbog doprinosa društveno odgovornog poslovanja</i></li> </ul> |

|                                  |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | <i>društveno odgovornog poslovanja i sa skupom vrijednosti usklađenim s inicijativama društveno odgovornog poslovanja.</i>                                              | <i>izgradnji marke poslodavca.</i>                                                                                                                                                       |
| <b>Nematerijalno motiviranje</b> | - <i>Poticanje zaposlenika na predanost praksama društveno odgovornog poslovanja kroz poticanje ovih vrijednosti i razvoj kulture društveno odgovorne organizacije.</i> | - <i>Pozitivan utjecaj aktivnosti društveno odgovornog poslovanja na motivaciju zaposlenika, identifikaciju s organizacijom i privrženost zaposlenika.</i>                               |
| <b>Materijalno motiviranje</b>   | - <i>Razvoj materijalnih poticaja koji doprinose postizanju društveno odgovornog poslovanja na način da se nagrađuju ekonomske, društvene i ekološke inovacije.</i>     | - <i>Pomoć pri postavljanju standarda za dostojne uvjete rada te poticanje praksi ljudskih potencijala kojima će se stvoriti održiv i motivirajući sustav materijalnog nagrađivanja.</i> |
| <b>Izobrazba i razvoj</b>        | - <i>Izobrazba zaposlenika o važnosti društveno odgovornog poslovanja i pomoć zaposlenicima pri razvoju odgovornijeg pristupa svom radu.</i>                            | - <i>Menadžeri društveno odgovornog poslovanja mogu obučavati stručnjake za ljudske potencijale o društveno odgovornim praksama.</i>                                                     |

*Na temelju: Voegtlin i Greenwood (2016.)*

Posebice je potrebno naglasiti da prisutnost društveno odgovornih aktivnosti pozitivno utječe na imidž organizacije, što pomaže privlačenju talenata koji cijene društvene i ekološke vrijednosti (Turker, 2009. prema Almeida i Coelho, 2019.), a što olakšava proces zapošljavanja.

Nadalje, zanimljivo je naglasiti kako se pokazalo da društveno odgovorno poslovanje organizacije može pozitivno djelovati na motivaciju zaposlenika jer oni vide kako njihova organizacija nije samo usmjerena na profit, nego i na pozitivne društvene i ekološke ciljeve. Prema Coldwellu (2008.), zaposlenici koji se identificiraju s društveno odgovornim ciljevima organizacije osjećaju veći osjećaj ispunjenja i zadovoljstva na radnom mjestu.

Zaključno, može se reći da današnje organizacije prepoznaju važnost društveno odgovornog poslovanja te integriraju ciljeve društvene odgovornosti u svoje strategije upravljanja ljudskim potencijalima, ali i potiču zaposlenike na sudjelovanje u aktivnostima društveno odgovornog poslovanja kako bi se stvorile pozitivne promjene unutar organizacije, ali i u široj zajednici.



### **3. ODREĐENJE, DIMENZIJE, ČIMBENICI I POSLJEDICE PRIVRŽENOSTI ORGANIZACIJI**

#### **3.1. Pojam privrženosti zaposlenika organizaciji**

Privrženost zaposlenika organizaciji je iznimno važan koncept u području upravljanja ljudskim potencijalima (Blau i Boal, 1987.), koji odražava razinu povezanosti zaposlenika s organizacijom u kojoj su zaposleni (Porter, Crampon i Smith, 1976.). Ona predstavlja stanje u kojem se zaposlenik identificira s određenom organizacijom i njezinim ciljevima te želi ostati članom organizacije (Robbins i Judge, 2009.) Pojam privrženost organizaciji obuhvaća emocionalne, kognitivne i ponašajne aspekte zaposlenikove veze s organizacijom te se smatra jednim od osnovnih stavova koji oblikuju odnos između zaposlenika i organizacije (Wołowska, 2014.). Prema Meyeru i Herscovitchu (2001.), privrženost organizaciji predstavlja silu koja usmjerava zaposlenika prema određenom cilju ili tijeku djelovanja, djelujući kao psihološko stanje koje se može manifestirati kroz različite oblike – poput želje, percepcije troškova ili osjećaja dužnosti – i tako utjecati na njegovu odluku o ostanku ili napuštanju organizacije.

Razvoj koncepta organizacijske privrženosti utjecao je i na razvoj drugih koncepata privrženosti, poput privrženosti poslu, radnoj skupini ili sindikatu, čime je organizacijska privrženost postala jedan od ključnih pojmova pri istraživanju organizacijskog ponašanja (Cohen, 2007.).

#### **3.2. Operacionalizacija koncepta privrženosti organizaciji**

Koncept privrženosti organizaciji razvio se kroz niz različitih teorijskih operacionalizacija kroz povijest, a znanstvenici su tijekom godina razvili različite modele kako bi opisali način na koji zaposlenici razvijaju privrženost prema organizaciji. Početni pristupi privrženosti organizaciji uglavnom su definirali privrženost kao jednodimenzionalni konstrukt, dok su kasniji autori uveli višedimenzionalne modele koji bolje obuhvaćaju složenost tog koncepta. Jedan od najutjecajnijih modela danas je trodimenzionalni model Allena i Meyera iz 1990. godine koji razlikuje afektivnu, normativnu i instrumentalnu privrženost. Prije nego što se detaljnije

analizira njihov model, važno je pružiti pregled kako su različiti autori i istraživači doprinostili razvoju ovog područja tijekom godina.

Prvi autori, poput Beckera (1960. prema Meyer i Herscovitch, 2001.), smatrali su privrženost jednostavnom silom koja pojedinca veže za organizaciju kroz percipirane troškove napuštanja organizacije. U ovom jednodimenzionalnom pristupu naglasak je stavljen na činjenicu da zaposlenici ostaju u organizaciji jer procjenjuju da bi odlazak bio previše skup ili da bi zahtijevao preveliku žrtvu i odricanje.

Dva desetljeća kasnije Angle i Perry (1981.) razvili su dvodimenzionalni model organizacijske privrženosti, koji razlikuje vrijednosnu i instrumentalnu dimenziju. Njihova analiza otkrila je da se privrženost može podijeliti na dvije dimenzije: privrženost ostanku u organizaciji, koja se mjeri stavkama vezanim uz spremnost na ostanak, te podršku organizacijskim ciljevima, koja se odnosi na vrijednosnu privrženost. Spremnost na ostanak, koja je preteča instrumentalne privrženosti, temelji se na percipiranim troškovima napuštanja organizacije, dok je vrijednosna privrženost povezana s voljnošću za ulaganje dodatnog napora kako bi se postigli organizacijski ciljevi. Iako je ovaj model naglasio dva različita aspekta privrženosti, ostao je relativno jednostavan u usporedbi s kasnijim, složenijim modelima.

O'Reilly i Chatman (1986.) uvode trodimenzionalni model koji obuhvaća usklađenost, identifikaciju i internalizaciju. Njihov rad se temelji na pretpostavci da privrženost predstavlja stav prema organizaciji te da postoje različiti mehanizmi putem kojih se stavovi mogu razviti, zbog čega su tvrdili da privrženost može poprimiti tri različita oblika. Prema njihovom pristupu, zaposlenici mogu razviti privrženost organizaciji kroz tri mehanizma: (1.) usklađenost, koja se odnosi na privrženost koja se temelji na prilagođavanju kako bi se osigurale financijske nagrade ili priznanja, (2.) identifikaciju, koja proizlazi iz želje za uspostavljanjem pozitivnih odnosa s organizacijom i prepoznavanja vlastitog identiteta kroz povezanost s organizacijom te (3.) internalizaciju, koja se razvija kada zaposlenik prihvati vrijednosti i ciljeve organizacije kao vlastite. Njihov model je proširio shvaćanje privrženosti, naglašavajući različite motive koji mogu utjecati na zaposlenikovu povezanost s organizacijom.

Samo dvije godine kasnije Penley i Gould (1988.) razvili su još jedan višedimenzionalni model temeljen na radu Etzionija (1960.), koji razlikuje moralnu, kalkulativnu i alijenativnu privrženost. Moralna privrženost odražava emocionalnu povezanost zaposlenika s

organizacijom, kalkulativna privrženost je oblik instrumentalne motivacije, dok alijenativna privrženost predstavlja prisilni ostanak zbog nedostatka alternativa.

Konačno, 1990. godine razvijen je već spomenuti trodimenzionalni model privrženosti zaposlenika organizaciji od strane Allena i Meyera. Ovaj model razlikuje afektivnu, normativnu i instrumentalnu privrženost (Allen i Meyer, 1990.). Prema ovom modelu, afektivna se privrženost odnosi na emocionalnu povezanost zaposlenika s organizacijom, što znači da zaposlenici s visokom razinom afektivne privrženosti ostaju u organizaciji jer to žele. Normativna privrženost odražava osjećaj dužnosti i obveze prema organizaciji, što znači da zaposlenici ostaju u organizaciji jer to smatraju svojom obvezom. Instrumentalna privrženost je povezana s percepcijom troškova koji bi nastali napuštanjem organizacije, što rezultira ostankom zbog potrebe, a ne osobne želje.

Važnost ovog modela se očituje u tome što omogućuje detaljnije razumijevanje privrženosti organizaciji i njezinih učinaka na ponašanje zaposlenika (Meyer i Allen, 1991.). Iako su sve tri dimenzije važne, afektivna privrženost često se smatra najpoželjnijom jer vodi do viših razina angažmana i zadovoljstva zaposlenika (Meyer i Allen, 1991.). Također, istraživanja su pokazala da afektivna privrženost ima najsnažniji utjecaj na smanjenje fluktuacije zaposlenika, dok instrumentalna privrženost može rezultirati ostankom u organizaciji zbog percipirane nemogućnosti pronalaska alternative (Meyer i Allen, 1991.).

Nekoliko godina kasnije Jaros i suradnici (1993.) su predložili trodimenzionalni koncept privrženosti sličan modelu Meyera i Allena (1991.). Ovi autori su također zastupali razlikovanje afektivne, moralne (normativne) i instrumentalnu privrženosti organizaciji. Ipak, među modelima postoje važne razlike. Prvo, iako oba pristupa gledaju na afektivnu privrženost organizaciji kao odraz osjećaja emocionalne povezanosti s organizacijom, Jaros i suradnici (1993.) stavljaju znatno više naglaska na stvarne emocije koje doživljavaju zaposlenici nego što to čine Meyer i Allen (1991.). Naime, instrument koji za mjerenje privrženosti koriste Jaros i suradnici (1993.) sastoji se od popisa pridjeva koji opisuju emocije. Nadalje, definicija moralne privrženosti organizaciji Jarosa i suradnika (1993.) koja označava internalizaciju ciljeva i vrijednosti zaposlenika je bliža definiciji afektivne privrženosti Meyera i Allena (1991.) nego definiciji normativne privrženosti istih autora. Sličnost ovih modela je u definicijama instrumentalne privrženosti koje se podudaraju (Meyer i Herscovitch, 2001.).

Iako je model Jarosa i suradnika (1993.) zanimljiv zbog naglaska na stvarne osjećaje i emocionalne reakcije zaposlenika, ipak nije naišao na toliku prihvaćenost kao Meyerov i Allenov model. Razlog tome može biti činjenica da Meyerov i Allenov trodimenzionalni model nudi jednostavniji i jasniji konceptualni okvir, što ga čini lakšim za primjenu u praksi i istraživanjima (Meyer i Herscovitch, 2001.).

Različiti pristupi privrženosti organizaciji ukazuju na složenost ovog koncepta i važnost razumijevanja različitih dimenzija koje ga čine. Većina modela priznaje da se pojedinci mogu obvezati na određenu akciju zbog percipiranog troška nečinjenja, što je ključno obilježje instrumentalne privrženosti, gdje zaposlenici ostaju u organizaciji zbog troškova povezanih s napuštanjem organizacije kao što su gubitak stabilnih prihoda ili pogodnosti (Meyer i Herscovitch, 2001.), te ovu dimenziju uključuju u modele (npr. Penley i Gould 1988.) iako ju imenuju drugačije (npr. instrumentalna ili alijenativna privrženost). Nadalje, iako se osnova za razvoj afektivne veze malo razlikuje između različitih modela (npr. emocionalno uključ enje, identifikacija, usklađenost vrijednosti), svi navedeni modeli doprinose skupu stavova koje obilježava želja da se slijedi određeni smjer akcije kao što su nastavak zaposlenja ili ulaganje napora za postizanje organizacijskih ciljeva (Meyer i Herscovitch, 2001.). Napokon, percipirana obveza provođenja određene akcije, odnosno normativna privrženost, identificirana je kao zasebna dimenzija privrženosti isključivo u modelu Meyera i Allena (1991.).

Unatoč postojanju nekolicine utjecajnih modela privrženosti, trodimenzionalni model Allena i Meyera ostao je najutjecajniji i najčešće korišten model u istraživanjima, pružajući detaljan uvid u emocionalne, normativne i instrumentalne aspekte privrženosti. Model Allena i Meyera (1990.) ima široku primjenu u znanstvenim istraživanjima i praksi te je empirijski potvrđen. S obzirom na svoju empirijsku potvrđenost i relativnu jednostavnost pri korištenju, ovaj model pruža izvrstan okvir za procjenu privrženosti zaposlenika u različitim organizacijama i sektorima te može pomoći organizacijama u razvoju strategija za povećanje privrženosti zaposlenika i smanjenje njihove fluktuacije.

### **3.3. Dimenzije privrženosti zaposlenika organizaciji prema Meyeru i Allen**

Kao što je već navedeno, prema najpoznatijem modelu organizacijske privrženosti kojeg su razvili Meyer i Allen 1991. godine, organizacijska privrženost uključuje afektivnu,

instrumentalnu i normativnu dimenziju. Afektivna privrženost odnosi se na emocionalnu povezanost zaposlenika s organizacijom, instrumentalna privrženost označava svijest o troškovima napuštanja organizacije, dok normativna privrženost podrazumijeva osjećaj dužnosti zaposlenika da ostane u organizaciji zbog odanosti ili moralne obveze (Meyer i Allen, 1991.).

### **3.3.1. Afektivna privrženost organizaciji**

Allen i Meyer (1990.) definiraju afektivnu privrženost organizaciji kao emocionalnu vezu zaposlenika s organizacijom, izraženu kroz osjećaj identifikacije s njezinim ciljevima, pripadnost i punu uključenost u rad. Oni objašnjavaju kako ovaj oblik privrženosti označava duboku emocionalnu povezanost zaposlenika i organizacije, gdje zaposlenik osjeća zadovoljstvo radnim okruženjem i prepoznaje svoju ulogu u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Prema njima, afektivna privrženost potiče zaposlenike da ostanu u organizaciji iz želje i emocionalne povezanosti, a ne zbog obveza ili straha od gubitka pogodnosti. Allen i Meyer (1990.) utvrdili su i da demografski čimbenici, poput dobi i radnog staža, igraju ulogu u jačanju afektivne privrženosti. Primjerice, stariji zaposlenici s dužim radnim stažem pokazuju veću odanost prema organizaciji jer bolje razumiju njezine vrijednosti i ciljeve.

Ketchand i Strawser (2001.) dodaju da afektivna privrženost proizlazi iz identifikacije zaposlenika s organizacijom i njihove spremnosti da pridonesu ostvarivanju njezinih ciljeva. Oni naglašavaju kako emocionalna povezanost jača kroz pozitivna iskustva unutar organizacije, a posebno kada zaposlenici osjećaju da organizacija cijeni njihov trud i doprinos.

Wołowska (2014.) ističe da zaposlenici s visokom razinom afektivne privrženosti razvijaju osjećaj pripadnosti i odanosti, što ih motivira na dodatni angažman kako bi organizacija napredovala. Prema Meyeru i Herscovitchu (2001.), afektivna privrženost usmjerava zaposlenike na ostanak u organizaciji, dok prema Učkunu, Arslanu i Yeneru (2020.) kognitivni procesi igraju ključnu ulogu u oblikovanju te privrženosti kroz identifikaciju s vrijednostima organizacije. Meyer i Herscovitch (2001.) također objašnjavaju kako afektivna privrženost uključuje i kognitivni element, pri čemu zaposlenici ne samo da osjećaju emocionalnu povezanost, nego i prepoznaju važnost svog doprinosa organizacijskom uspjehu. Wołowska

(2014.) dodaje da zaposlenici s jakom afektivnom privrženosti ostaju u organizaciji jer vjeruju da njihovo osobno ispunjenje ovisi o uspjehu organizacije.

Nadalje, Dunham, Grube i Castaneda (1994.) su istraživali čimbenike poput autonomije u radu i raznolikosti potrebnih vještina kao čimbenike koji utječu na razvoj afektivne privrženosti. Prema ovim autorima, zaposlenici koji osjećaju da njihov posao ima smisla i da koriste svoje vještine, razvijaju snažniju afektivnu privrženost. Steers (1977. prema Allen i Meyer, 1990.) dodaje da sudjelovanje u donošenju odluka i percepcija organizacijske pouzdanosti također potiču tu privrženost.

Prema Meyeru i Herscovitchu (2001.), afektivna privrženost značajno doprinosi organizacijskoj uspješnosti jer motivira zaposlenike na dodatne napore i odgovornosti, što dugoročno poboljšava radnu atmosferu i produktivnost. Meyer i Allen (1991.) zaključuju da je afektivna privrženost najpoželjniji oblik organizacijske privrženosti, jer doprinosi stvaranju stabilnog i predanog radnog okruženja.

### **3.3.2. Instrumentalna privrženost organizaciji**

McGee i Ford (1987.) podijelili su instrumentalnu privrženost organizaciji u dvije poddimenzije: osobnu žrtvu i nedostatak alternativa. Prema njima, osobna žrtva odnosi se na procjenu zaposlenika da bi napuštanje organizacije rezultiralo značajnim gubicima, dok se nedostatak alternativa odnosi na percepciju da su mogućnosti za zaposlenje izvan trenutne organizacije ograničene ili nepovoljne, što dodatno povećava percepciju rizika od promjene posla.

Allen i Meyer (1990.) naglašavaju da se instrumentalna privrženost temelji na svijesti zaposlenika o negativnim posljedicama napuštanja organizacije, kao što su gubitak statusa ili drugih pogodnosti stečenih tijekom vremena. Oni također ističu da percepcija nedostatka alternativa na tržištu rada igra ključnu ulogu u jačanju instrumentalne privrženosti pa tako prema njima stariji zaposlenici i oni s dužim stažem razvijaju veću razinu instrumentalne privrženosti zbog stabilnosti i pogodnosti koje bi izgubili ako bi napustili organizaciju. Meyer i Allen (1991.) dalje objašnjavaju da instrumentalna privrženost, iako može doprinijeti zadržavanju zaposlenika, ne donosi nužno pozitivne ishode za organizaciju na duži rok.

Zaposlenici s visokom razinom instrumentalne privrženosti često ostaju u organizaciji iz potrebe, a ne iz želje, što može utjecati na smanjenje njihove motivacije i razine angažiranosti na poslu (Meyer i Allen, 1991.).

Dunham, Grube i Castaneda (1994.) navode da su instrumentalna privrženost organizaciji i njezine poddimenzije povezane s obilježjima poput dobi, radnog staža i zadovoljstva karijerom. Prema ovim autorima zaposlenici s duljim radnim stažem razvijaju veću instrumentalnu privrženost jer su tijekom godina akumulirali pogodnosti koje bi izgubili odlaskom.

Ketchand i Strawser (2001.) objašnjavaju da se instrumentalna privrženost odnosi na povezanost zaposlenika s organizacijom zbog percipiranih troškova napuštanja, a ne zbog emocionalne vezanosti. Ova privrženost funkcionira kao mehanizam izbjegavanja rizika, posebno kada zaposlenici procijene da bi odlazak rezultirao gubitkom stabilnih prihoda, godišnjeg odmora ili drugih pogodnosti.

Meyer i Herscovitch (2001.) ističu da je ključno obilježje instrumentalne privrženosti percepcija da bi troškovi odlaska nadmašili koristi, što često motivira zaposlenike da ostanu unatoč nedostatku emocionalne povezanosti. Oni naglašavaju da se instrumentalna privrženost razvija kroz procese u kojima zaposlenici procjenjuju nedostatak alternativa i potencijalne nepovoljne posljedice, poput smanjenja plaće ili gubitka mirovinskih prava.

Wołowska (2014.) zaključuje da zaposlenici s visokom instrumentalnom privrženosti ostaju u organizaciji zbog visokih percipiranih troškova napuštanja, a ne zbog unutarnje motivacije ili odanosti. Ova komponenta privrženosti temelji se na racionalnoj procjeni koristi i šteta povezanih s promjenom radnog mjesta.

### **3.3.3. Normativna privrženost organizaciji**

Allen i Meyer (1990.) objašnjavaju da normativna privrženost organizaciji predstavlja osjećaj obveze zaposlenika prema organizaciji. Prema njima, zaposlenici ostaju u organizaciji ne zbog emocionalne povezanosti ili percipiranih troškova odlaska, nego zato što vjeruju da je ispravno i moralno ostati. Nadalje navode da se normativna privrženost oblikuje kroz socijalizacijske procese unutar organizacije, kroz koje zaposlenici internaliziraju organizacijske norme i

vrijednosti. Također, Allen i Meyer (1990.) ističu da pouzdanost organizacije i prilike za sudjelovanje u upravljanju povećavaju osjećaj odanosti i moralne odgovornosti zaposlenika.

Dunham, Grube i Castaneda (1994.) ukazuju da je normativna privrženost najmanje istražena dimenzija organizacijske privrženosti, unatoč tome što igra važnu ulogu u zadržavanju zaposlenika. Prema njima, ova dimenzija može biti potaknuta kroz organizacijske politike i kulturu koje promiču odanost i osjećaj obveze. Oni također naglašavaju da zaposlenici koji prepoznaju dugoročne koristi i pogodnosti kao rezultat svoje predanosti organizaciji razvijaju jaču normativnu privrženost.

Meyer i Herscovitch (2001.) dodaju da se normativna privrženost oblikuje kroz socijalizaciju i prihvaćanje normi o ispravnom ponašanju, kao i da zaposlenici razvijaju osjećaj moralne obveze prema organizaciji na temelju prošlih iskustava, kao što su mogućnosti za profesionalni razvoj ili financijska potpora. Proizlazi da je ključni element ove privrženosti osjećaj reciprociteta, pri čemu zaposlenici ostaju u organizaciji iz osjećaja da moraju uzvratiti ono što su primili (Meyer i Herscovitch, 2001.).

### **3.4. Čimbenici privrženosti zaposlenika organizaciji**

Osobni čimbenici, kao što su emocionalna inteligencija, radno iskustvo i obrazovanje, imaju važnu ulogu u oblikovanju privrženosti zaposlenika organizaciji. Zaposlenici s višom emocionalnom inteligencijom bolje upravljaju međuljudskim odnosima i osjećaju dublju emocionalnu, dakle afektivnu povezanost s organizacijom (Blau i Boal, 1987.). Zaposlenici starije životne dobi i dužeg radnog staža izražavaju veću i afektivnu i normativnu privrženost zbog dugotrajne povezanosti s organizacijom (Allen i Meyer, 1990.), a stariji zaposlenici koji su dobili priliku za profesionalni razvoj kroz godine rada imaju i općenito snažniji osjećaj privrženosti organizaciji (Cohen, 2007.). Zaposlenici koji percipiraju da su cijenjeni i prepoznati u svojoj ulozi izražavaju općenito veću privrženost (Shore i Wayne, 1993.). Visoko obrazovani zaposlenici često razvijaju višu razinu privrženosti jer imaju jasniju percepciju svojih karijernih ciljeva, često usklađenih s ciljevima organizacije (Meyer i Allen, 1991.).

Važni organizacijski čimbenici koji oblikuju privrženost zaposlenika organizaciji jesu organizacijska kultura i stil vođenja menadžera. Pozitivna organizacijska kultura, koja potiče



suradnju, otvorenu komunikaciju i podršku, potiče razvoj afektivne privrženosti (Ketchand i Strawser, 2001.). Organizacijska kultura koja je u skladu s vrijednostima zaposlenika općenito jača emocionalnu povezanost zaposlenika s organizacijom te stoga doprinosi njihovom osjećaju pripadnosti (Meyer i Allen, 1997.). Participativni stil vođenja, kojeg obilježava da zaposlenici sudjeluju u donošenju odluka, potiče afektivnu privrženost jer zaposlenici osjećaju veću kontrolu nad radnim procesima i sudjeluju u oblikovanju ciljeva organizacije (Meyer i Allen, 1997.). Zaposlenici koji imaju veću kontrolu nad svojim radnim zadacima, ali i oni koji osjećaju da imaju prilike za napredak, skloniji su razvijanju snažne afektivne privrženosti organizaciji (Meyer i Allen, 1991.). S druge strane, autoritativni stil vođenja može pojačati instrumentalnu privrženost, pri čemu zaposlenici ostaju u organizaciji zbog percipiranih troškova napuštanja (Allen i Meyer, 1990.).

Mogućnosti za profesionalni razvoj, kao što su prilike za napredovanje, mentorstvo i izobrazbu, snažno su povezane s afektivnom i normativnom privrženosti (Allen i Meyer, 1990.). Zaposlenici koji osjećaju da organizacija ulaže u njihov razvoj češće pokazuju veću privrženost jer prepoznaju organizaciju kao mjesto za dugoročnu karijeru (Shore i Wayne, 1993.).

Konačno, međuljudski odnosi na radnom mjestu dodatno oblikuju privrženost zaposlenika. Pozitivni odnosi s kolegama i nadređenima te osjećaj podrške i priznanja, povećavaju afektivnu privrženost (Cohen, 2007.). Zaposlenici koji imaju bliske i pozitivne odnose s kolegama osjećaju ne samo emocionalnu povezanost s organizacijom, nego i s ljudima s kojima rade (Cohen, 2007.). S druge strane, nadređeni koji su pravedni, podržavajući i zainteresirani za profesionalni razvoj svojih zaposlenika također doprinose jačanju privrženosti zaposlenika organizaciji (Cohen, 2007.).

### **3.5. Posljedice privrženosti organizaciji**

Istraživanja ukazuju na cijeli niz koristi odnosno pozitivnih posljedica privrženosti zaposlenika organizaciji, vezanih uz njihovo ponašanje i rezultate, a posljedično i koristi na razini organizacije.

Shore i Wayne (1993.) navode da zaposlenici s visokom razinom privrženosti pokazuju veću spremnost za suradnju i preuzimanje dodatnih odgovornosti te učinkovitije rješavaju probleme

na radnom mjestu. Ketchand i Strawser (2001.) zaključuju da zaposlenici s visokom razinom privrženosti često usklađuju svoje ciljeve s ciljevima organizacije te su spremniji uložiti dodatne napore. Meyer i Herscovitch (2001.) objašnjavaju da je afektivna privrženost povezana s većom motivacijom i produktivnošću zaposlenika, zbog toga što su zaposlenici emocionalno povezani s organizacijom i poistovjećuju se s njezinim ciljevima. Kako navode, ova vrsta privrženosti potiče zaposlenike na aktivno sudjelovanje u radnim procesima te preuzimanje dodatnih odgovornosti, što izravno doprinosi uspjehu organizacije.

Meyer i Allen (1991.) naglašavaju da posljedice snažne privrženosti uključuju povećanu produktivnost, ali i bolju radnu atmosferu, smanjenje fluktuacije te dugoročnu uspješnost organizacije. Navode i da razvijanjem strategija koje potiču afektivnu, instrumentalnu i normativnu privrženost, organizacije mogu osigurati stabilnu i predanu radnu snagu, što značajno doprinosi dugoročnom poslovnom uspjehu. U svojem kasnije objavljenom radu, Meyer i Allen (1996.) dodatno potvrđuju navedeno ističući da su privrženi zaposlenici zadovoljniji poslom, uspješniji na radu te rjeđe odlaze iz organizacije.

Cohen (2007.) ističe da privrženost izravno doprinosi zadržavanju zaposlenika, povećanoj produktivnosti i dugoročnoj uspješnosti organizacije. Wołowska (2014.) zaključuje da je organizacijska privrženost postala ključna tema istraživanja u području upravljanja ljudskim potencijalima, posebno zbog pozitivnih ishoda poput povećane produktivnosti i smanjenja fluktuacije.

Shore i Wayne (1993.) navode da privrženi zaposlenici manje izostaju s posla, a što poboljšava i timski rad i radnu atmosferu. Isto navode i Allen i Meyer (1990.) koji ističu da smanjena fluktuacija koja proizlazi iz visoke razine privrženosti osigurava stabilnost radne snage i smanjuje troškove, poboljšavajući dugoročno poslovanje. Povezano s time, pokazalo se i da je prisutnost instrumentalne privrženosti koja proizlazi iz percipiranih troškova napuštanja organizacije, korisna za zadržavanje zaposlenika, no i da ponekad može rezultirati njihovim nižim angažmanom i motivacijom (Allen i Meyer, 1990.).

Konačno, Organ (1988.) ističe da afektivna privrženost potiče zaposlenike da sudjeluju u neobaveznim aktivnostima poput volontiranja u projektima, čime se jačaju odnosi među zaposlenicima i podiže moral unutar organizacije.

### **3.6. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima i uloga društveno odgovornog poslovanja u upravljanju privrženosti organizaciji**

Gouldnerova (1960.) norma recipročnosti, koja je temelj teorije socijalne razmjene, objašnjava potrebu pojedinaca da uzvraćaju pravedan tretman. Na temelju ove teorije, Gilbert, De Winne i Sels (2011.) ističu kako zaposlenici razvijaju obvezu prema organizaciji kada percipiraju da ih ona pravedno tretira, ulaže u njihov razvoj i osigurava poštene odnose, a što dovodi do razvoja afektivne privrženosti. Meyer i Allen (1996.) dalje potvrđuju da recipročne razmjene, poput ulaganja u profesionalni razvoj i pravednog nagrađivanja, stvaraju osjećaj pripadnosti i odanosti zaposlenika organizaciji.

Stoga ne čudi da Gilbert, De Winne i Sels (2011.) naglašavaju važnost kvalitetnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP) koje potiču osobni razvoj zaposlenika, kao što su mentorstvo i mogućnosti napredovanja, relevantnima za razvoj afektivne privrženosti, s obzirom da se zaposlenici koji osjećaju da organizacija ulaže u njihov rast emocionalno povezuju s njom. Kwon, Bae i Lawler (2010.) ističu kako prakse poput fleksibilnih oblika rada i pravednog nagrađivanja potiču afektivnu privrženost, jer zaposlenici smatraju da organizacija brine o njihovim potrebama. S druge strane, Meyer i Smith (2000.) ističu da redovita povratna informacija i obuka zaposlenika dodatno jačaju afektivnu privrženost jer zaposlenici osjećaju podršku od strane nadređenih.

Allen i Meyer (1990.) također su istaknuli da pravedne prakse ULJP-a potiču razvoj normativne privrženosti, odnosno da sigurnost zaposlenja, pravednost plaća i mogućnosti razvoja mogu povećati osjećaj moralne obveze zaposlenika prema organizaciji. I Appelbaum i suradnici (2000.) ističu da sigurnost zaposlenja i osjećaj odgovornosti prema organizaciji potiču razvoj normativne privrženosti.

Za Meyera i Allena (1991.), instrumentalna privrženost se razvija kod zaposlenika zbog percipiranih visokih troškova napuštanja organizacije, poput gubitka sigurnosti posla ili gubitka pogodnosti. Kwon, Bae i Lawler (2010.) navode da stimulativne kompenzacije potiču instrumentalnu privrženost zaposlenika, iako ne povećavaju nužno njihov angažman. Meyer i Herscovitch (2001.) objašnjavaju kako instrumentalnu privrženost zaposlenika jačaju pogodnosti poput zdravstvenih paketa i mirovinskih programa.

Konačno, prema Uçkunu, Arslanu i Yeneru (2020.), društveno odgovorne prakse također doprinose privrženosti zaposlenika. Zaposlenici koji percipiraju svoju organizaciju kao društveno odgovornu razvijaju snažniju afektivnu privrženost i pozitivan stav prema organizaciji. Lin i suradnici (2020.) naglašavaju da percepcije zaposlenika o društveno odgovornom poslovanju organizacije povećavaju njihov osjećaj pripadnosti i povezanost s organizacijom, osobito kada organizacija ulaže u zajednicu ili okoliš.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI PERCEPCIJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI POSLODAVCA I RAZINE PRIVRŽENOSTI ZAPOSLENIKA ORGANIZACIJI**

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Cilj istraživanja bio je utvrditi postoji li povezanost između percepcija zaposlenika društvene odgovornosti njihovih poslodavca i razine privrženosti zaposlenika njihovoj organizaciji.

#### **4.1.1. Instrument istraživanja**

Prikupljanje primarnih podataka provedeno je putem anketnog upitnika koji se sastojao od ukupno 42 pitanja, raspoređenih u nekoliko cjelina. Prvi dio upitnika obuhvatio je 18 tvrdnji koje su ispitivale percepcije zaposlenika o prisutnosti društveno odgovornih praksi, politika i inicijativa u njihovoj organizaciji. Drugi dio upitnika sadržavao je 18 tvrdnji putem kojih se ispituje stupanj privrženosti zaposlenika organizaciji. Treći dio upitnika odnosio se na socio-demografska obilježja ispitanika i sadržavao je četiri pitanja.

Percepcije društveno odgovornih praksi organizacije mjerene su upitnikom za procjenu razine korporativnog građanstva koji su razvili Maignan i Ferrel (2001.), a koji mjeri percepcije ukupnog i četiri dimenzije društveno odgovornog poslovanja organizacije: ekonomsku, pravnu, etičku i diskrecijsku dimenziju. Za ocjenjivanje čestica korištena je skala Likertovog tipa od pet stupnjeva: od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem).

Privrženost zaposlenika organizaciji u kojoj su zaposleni mjerena je trodimenzionalnim modelom organizacijske privrženosti razvijenim od strane Meyer, Allen i Smitha (1993.), koji mjeri ukupnu i tri dimenzije privrženosti zaposlenika: afektivnu, instrumentalnu (kontinuiranu) i normativnu dimenziju. Za ocjenjivanje čestica korištena je skala Likertovog tipa od sedam stupnjeva: od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem).

Socio-demografska pitanja uključivala su pitanja o spolu, godini rođenja, razini obrazovanja i hijerarhijskoj poziciji zaposlenika, kao i pitanje je li zaposlenik zaposlen u organizaciji

najmanje šest mjeseci te pitanje kako mu je reguliran radni odnos (ugovor o radu, ugovor o djelu itd.). Potonja dva pitanja služila su kao eliminacija onih ispitanika koji nemaju dovoljno radnog iskustva (manje od šest mjeseci) te onih kojima radni odnos nije reguliran isključivo ugovorom o radu zbog pretpostavke da zaposlenici bez dovoljno radnog iskustva i stabilnog zaposlenja kod svojeg poslodavca vjerojatno još nisu razvili odnosno nemaju odnos privrženosti prema svojem poslodavcu.

#### 4.1.2. Proces prikupljanja podataka i uzorak istraživanja

Anketni upitnik kreiran je putem *Microsoft Forms* aplikacije te je ispitanicima distribuiran elektronički putem e-pošte i društvenih mreža kao što su *WhatsApp*, *Facebook* i *LinkedIn*.

Uvjeti za sudjelovanje u istraživanju, kako je prethodno navedeno, su bili da je ispitanik zaposlen najmanje šest mjeseci u trenutnoj organizaciji te da ima reguliran radni odnos u organizaciji putem ugovora o radu. Anketnom ispitivanju pristupilo je 183 ispitanika, od toga je 158 zaposleno najmanje šest mjeseci u trenutnoj organizaciji, dok preostalih 25 imaju iskustvo kraće od šest mjeseci u trenutnoj organizaciji i za njih anketni obrazac nije nastavljen. Nadalje, od 158 ispitanika s iskustvom od šest mjeseci ili više u trenutnoj organizaciji 137 ima reguliran radni odnos putem ugovora o radu, dok njih pet ima reguliran radni odnos putem ugovora o djelu, autorskog ugovora i sl., a šesnaest njih radi putem studentskog ugovora. Za ispitanike koji nemaju reguliran radni odnos putem ugovora o radu anketni obrazac nije nastavljen.

Prikupljanje podataka je provedeno u razdoblju od 5. svibnja do 4. lipnja 2024. godine. U tablici 4. prikazana su socio-demografska obilježja 137 ispitanika čiji su odgovori analizirani.

*Tablica 3. Socio-demografska obilježja ispitanika*

| Obilježje          | Potkategorije | Apsolutni udio u uzorku (n) | Relativni udio u uzorku (%) |
|--------------------|---------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Spol               | Muški         | 57                          | 42                          |
|                    | Ženski        | 80                          | 58                          |
| Dob<br>(M = 34,25) | <25           | 6                           | 4,38                        |
|                    | 26-30         | 51                          | 37,23                       |
|                    | 31-35         | 31                          | 22,63                       |
|                    | 36-40         | 20                          | 14,60                       |

|                                |                                                                                                           |    |       |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|
|                                | 41-45                                                                                                     | 12 | 8,76  |
|                                | 46-50                                                                                                     | 9  | 6,57  |
|                                | 51-55                                                                                                     | 5  | 3,65  |
|                                | 56-60                                                                                                     | 3  | 2,19  |
| <b>Stupanj obrazovanja</b>     | Srednja stručna sprema                                                                                    | 25 | 18,25 |
|                                | Preddiplomski stručni ili preddiplomski sveučilišni studij                                                | 24 | 17,52 |
|                                | Diplomski stručni ili diplomski/integrirani sveučilišni studij                                            | 75 | 54,74 |
|                                | Poslijediplomski studij (specijalistički poslijediplomski studij, magisterij znanosti, doktorat znanosti) | 13 | 9,49  |
| <b>Pozicija u organizaciji</b> | Nemenadžerska (operativna) pozicija                                                                       | 88 | 64,23 |
|                                | Najniža razina menadžmenta (npr. voditelj tima)                                                           | 23 | 16,79 |
|                                | Srednja razina menadžmenta (npr. voditelj odjela)                                                         | 23 | 16,79 |
|                                | Najviša razina menadžmenta (npr. direktor divizije, uprava)                                               | 3  | 2,19  |

Analizom prikazanih demografskih obilježja ispitanika vidljivo je da je veći udio ispitanika ženskog spola (58 %). Prosječna dob ispitanika je 34,25 godina, pri čemu gotovo 60 % ispitanika spada u dobnu skupinu između 26 i 35 godina, dok su najmanje zastupljeni ispitanici stariji od 56 godina (2,19 %). Što se tiče obrazovanja, više od 80 % ispitanika ima visoku stručnu spremu, dok je 18,25 % ispitanika sa srednjom stručnom spremom. Većina ispitanika (64,23 %) zauzima nemenadžerske (operativne) pozicije, dok je od zaposlenika na menadžerskim pozicijama najmanje onih na najvišim hijerarhijskim razinama (samo 2,19 %).

#### 4.1.3. Obrada podataka

Za potrebe statističke obrade podataka korišteni su programi IBM SPSS Statistics 23 i Microsoft Office Excel. U svrhu analize prikupljenih podataka korištene su metode deskriptivne i inferencijalne statistike.

Za potrebe prikazivanja uzorka izračunate su apsolutne i relativne frekvencije. Nadalje su za analizu prikupljenih podataka vezanih uz predmetne konstrukte (ukupno i prema dimenzijama) korišteni izračuni prosječnih vrijednosti. Za potrebe analize povezanosti između promatranih

koncepta izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije te je testirana značajnost dobivenih korelacija.

#### 4.2. Rezultati istraživanja

U tablici 5. prikazane su prosječne vrijednosti ukupne percepcije društveno odgovorno poslovanja te njenih dimenzija, prosječne vrijednosti ukupne privrženosti ispitanih zaposlenika organizaciji i dimenzija privrženosti te Pearsonovi koeficijenti korelacije, kao i njihova statistička značajnost, izračunati s nastojanjem da se istraži povezanost između percepcija ispitanika društveno odgovornog poslovanja njihovih poslodavca i privrženosti ispitanika organizaciji zaposlenja.

*Tablica 5. Povezanost između ukupne i percepcija dimenzija društveno odgovornog poslovanja i ukupne i dimenzija privrženosti*

|                                                                           | AFEKTIVNA<br>PRIVRŽENOST<br>M = 3,88 | NORMATIVNA<br>PRIVRŽENOST<br>M = 3,33 | INSTRUMENTALNA<br>PRIVRŽENOST<br>M = 3, 63 | UKUPNA<br>PRIVRŽENOST<br>M=3,61 |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|
| PERCEPCIJA<br>EKONOMSKE<br>ODGOVORNOSTI<br>M = 3,70                       | r = 0,239**<br>p = 0,005             | r = 0,305***<br>p = 0,000             | r = 0,024<br>p = 0,780                     | r = 0,232**<br>p = 0,006        |
| PERCEPCIJA<br>PRAVNE<br>ODGOVORNOSTI<br>M = 3,61                          | r = 0,424***<br>p = 0,000            | r = 0,539***<br>p = 0,000             | r = 0,122<br>p = 0, 157                    | r = 0,442***<br>p = 0,000       |
| PERCEPCIJA<br>ETIČKE<br>ODGOVORNOSTI<br>M = 3,95                          | r = 0,264**<br>p = 0,002             | r = 0,354***<br>p = 0,000             | r = -0,035<br>p = 0, 684                   | r = 0,239**<br>p = 0,005        |
| PERCEPCIJA<br>DISKRECIJSKE<br>ODGOVORNOSTI<br>M = 3,62                    | r = 0,393***<br>p = 0,000            | r = 0,422***<br>p=0,000               | r = 0,054<br>p = 0, 623                    | r = 0,353***<br>p=0,000         |
| UKUPNA<br>PERCEPCIJA<br>DRUŠTVENO<br>ODGOVORNOG<br>POSLOVANJA<br>M = 3,72 | r = 0,363***<br>p = 0,000            | r = 0,445***<br>p = 0,000             | r = 0,043<br>p = 0,623                     | r = 0,348***<br>p = 0,000       |

Napomena: \*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$

Nalazi istraživanja ukazuju da ispitanici u prosjeku percipiraju organizacije u kojima rade društveno odgovornima i ukupno i prema dimenzijama društvene odgovornosti. Nadalje,



ispitanici smatraju da organizacije u kojima rade imaju najvišu razinu etičke odgovornosti, potom ekonomske odgovornosti, a zatim diskrecijske odgovornosti, pri čemu su sve prosječne vrijednosti visoke (iznad 3,60). Također, ispitanici u prosjeku iskazuju visoku razinu ukupne privrženosti svojoj organizaciji, pri čemu u prosjeku najviše osjećaju afektivnu privrženost organizaciji u kojoj rade, potom instrumentalnu privrženost, dok u prosjeku najmanje osjećaju normativnu privrženost organizaciji.

Nadalje, nalazi istraživanja ukazuju da je prisutna srednje jaka povezanost između ukupne percepcije društvene odgovornosti poslodavca i ukupne privrženosti ispitanika organizaciji te njenih dimenzija afektivne i normativne privrženosti, dok je veza između ukupne percepcije društvene odgovornosti poslodavca i instrumentalne privrženosti slaba.

Kada se promatraju pojedine dimenzije percepcija društvene odgovornosti poslodavca, ističe se srednje jaka veza između percepcija ekonomske odgovornosti i normativne privrženosti ispitanih zaposlenika njihovom poslodavcu, dok su veze između percepcija ekonomske odgovornosti i ukupne privrženosti te ostalih dimenzija privrženosti ispitanika organizaciji (afektivne i instrumentalne) slabe. Veza između percepcija pravne odgovornosti i diskrecijske odgovornosti te ukupne privrženosti ispitanika organizaciji te njenih dimenzija afektivne i normativne privrženosti je srednje jaka, kao i veza između percepcija etičke odgovornosti i normativne i afektivne privrženosti ispitanika. Zanimljivo je primijetiti da je veza između ukupne percepcije društvene odgovornosti i svih njenih dimenzija te instrumentalne privrženosti ispitanih zaposlenika njihovoj organizaciji slaba, a za dimenziju percepcija etičke odgovornosti čak i negativna.

Konačno, promatrano je postoji li statistički značajna povezanost između percepcija društvene odgovornosti poslodavca i razine privrženosti ispitanika njihovim organizacijama. Analiza je pokazala da postoji statistički značajna povezanost između ukupne percepcije društveno odgovornog poslovanja i svih njenih dimenzija te ukupne privrženosti ispitanika organizaciji i njenih dimenzija afektivne i normativne privrženosti. Također, istraživanje je ukazalo i da nije prisutna statistički značajna veza između percepcija društvene odgovornosti organizacije i njenih dimenzija i instrumentalne privrženosti ispitanih zaposlenika njihovim organizacijama.

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Empirijsko istraživanje predstavljeno u ovom radu ima određena ograničenja koja je potrebno spomenuti. Prvo se odnosi na prigodnost uzorka i broj ispitanika, koji onemogućuju generalizaciju rezultata. Nadalje, uzimajući u obzir socio-demografska obilježja ispitanika, može se zaključiti da je uzorak relativno homogen, što također onemogućuje poopćavanje rezultata na cijelu populaciju.

Što se tiče korištenog instrumenta istraživanja, iako percepcije i stavove ispitanika nije niti moguće istraživati nego putem njihovih subjektivnih uvida, ograničenje se ogleda i u potencijalnom davanju društveno prihvatljivih odgovora koji ne odražavaju nužno stvarne percepcije i stavove. Iako su ispitanici bili obaviješteni da je anketa potpuno anonimna, to ne isključuje davanje neistinitih odgovora.

## 5. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje postalo je temeljni koncept suvremenog poslovanja jer povezuje ekonomske, društvene i ekološke aspekte organizacijskog djelovanja. Njegova važnost leži u činjenici da, uz stvaranje dugoročne vrijednosti za organizaciju, društveno odgovorno poslovanje pozitivno utječe na društvo i okoliš. Organizacije koje primjenjuju društveno odgovorne prakse bolje su pozicionirane u očima interesno-utjecajnih skupina, a istovremeno jačaju svoju reputaciju, privlače talente te stvaraju povoljnije uvjete za poslovni rast i razvoj.

Privrženost zaposlenika organizaciji predstavlja stupanj emocionalne i profesionalne povezanosti zaposlenika s organizacijom. Privrženost ima ključnu ulogu u poslovanju jer izravno utječe na angažman, produktivnost i dugoročnu stabilnost radne snage. Zaposlenici koji su emocionalno povezani s organizacijom, koji osjećaju obvezu prema njoj ili ostaju zbog percipiranih koristi, doprinose većoj učinkovitosti organizacija. Privrženost se manifestira kroz tri dimenzije – afektivnu, normativnu i instrumentalnu – i svaka od njih ima različite implikacije na ponašanje zaposlenika.

Poveznica između društveno odgovornog poslovanja i privrženosti zaposlenika je dokazana dosadašnjim istraživanjima. Zaposlenici koji percipiraju da njihova organizacija provodi društveno odgovorne prakse razvijaju pozitivne stavove prema organizaciji, uključujući i privrženost organizaciji. Percepcija društveno odgovornog poslovanja poslodavca može poboljšati identifikaciju zaposlenika s organizacijom, njihovu emocionalnu povezanost s organizacijom, kao i ojačati njihov osjećaj moralne obveze prema organizaciji.

Empirijski dio rada potvrdio je povezanost između percepcija društvene odgovornosti poslodavca i privrženosti organizaciji. Preciznije, statistički značajna povezanost ustanovljena je između percepcija ukupne i svih promatranih dimenzija društvene odgovornosti poslodavaca i ukupne te afektivne i normativne privrženosti ispitanika njihovim organizacijama, dok se te percepcije nisu pokazale statistički značajno povezanima s njihovom instrumentalnom privrženosti organizaciji zaposlenja.

Na temelju provedenog teorijskog i empirijskog istraživanja moguće je zaključiti da organizacije koje žele povećati privrženost svojih zaposlenika trebaju ulagati u društveno

odgovorne inicijative i integrirati ih u svoju poslovnu strategiju. Štoviše, vjerojatno je da će u budućnosti organizacije trebati još snažnije usmjeriti svoje aktivnosti prema društveno odgovornom poslovanju kako bi ostale konkurentne na tržištu. Razlog tome leži u sve većem pritisku interesno-utjecajnih skupina, kao što su zaposlenici, potrošači i investitori, koji zbog osviještenosti društva o važnosti održivog poslovanja u sve većoj mjeri očekuju da organizacije preuzmu odgovornost za svoj utjecaj na društvo i okoliš.

## POPIS IZVORA

1. Aakhus, M. i Bzdak, M. (2012.), Revisiting the role of "shared value" in the business-society relationship, *Business and Professional Ethics Journal*, 31(2), 231-246.  
<https://doi.org/10.5840/bpej201231211>
2. Aguinis, H. i Glavas, A. (2012.), What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda, *Journal of Management*, 38(4), 932-968.  
<https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
3. Allen, N. J. i Meyer, J. P. (1990.), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
4. Allen, N. J. i Meyer, J. P. (1996.), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
5. Almeida, M. D. G. M. C. i Coelho, A. F. M. (2019.), The Antecedents of Corporate Reputation and Image and their Impacts on Employee Commitment and Performance: The Moderating Role of CSR, *Corporate Reputation Review*, 22, 10-25.  
<https://doi.org/10.1057/s41299-018-0053-8>
6. Angle, H. L. i Perry, J. L. (1981.), An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
7. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. i Kalleberg, A. L. (2000.), *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*, New York, NY: ILR Press
8. Arora, P. i Dharwadkar, R. (2011.), Corporate governance and corporate social responsibility (CSR): The moderating roles of attainment discrepancy and organization slack, *Corporate Governance: An International Review*, 19(2), 136-152.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00843.x>
9. Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J. i Scherer, A. G. (2013.), Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters, *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693-705. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1827-7>
10. Blau, G. J. i Boal, K. B. (1987.), Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism, *The Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.

11. Boulouta, I. i Pitelis, C. N. (2014.), Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness, *Journal of Business Ethics*, 119, 349-364. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1633-2>
12. Brammer, S. i Millington, A. (2005.), Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis, *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29-44. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7443-4>
13. Brammer, S., Millington, A. i Rayton, B. (2007.), The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
14. Braouezec, Y. i Joliet, R (2019.), Time to invest in corporate social responsibility and the value of CSR operations: The case of environmental externalities, *Managerial and Decision Economics*, 40(5), 539-549. <https://doi.org/10.1002/mde.3024>
15. Campbell, J. L. (2007.), Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>
16. Carroll, A. B. (1979.), A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
17. Carroll, A. B. (1991.), The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational 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)
18. 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>
19. Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N. i Tencati, A. (2009.), The Missing Link Between Corporate Social Responsibility and Consumer Trust: The Case of Fair Trade Products, *Journal of Business Ethics*, 84(1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9669-4>
20. Cohen, A. (2007.), Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
21. Coldwell, D. A. L. (2008.), Ethical Leadership, Corporate Reputation, and Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation, *Journal of Business Ethics*, 82(4), 693-707. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9909-5>

22. Collier, J. i Esteban, R. (2007.), Corporate social responsibility and employee commitment, *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x>
23. Crane, A., Matten, D. i Spence, L. J. (2013.), Corporate Social Responsibility in a Global Context, u: Crane, A. Matten, D. i L. J. Spence (ur.), *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context* (str. 3-26.), Abingdon: Routledge
24. De Villiers, C., Naiker, V. i Van Staden, C. J. (2011.), The effect of board characteristics on firm environmental performance, *Journal of Management*, 37(6), 1636-1663.  
<https://doi.org/10.1177/0149206311411506>
25. Dunham, R. B., Grube, J. A. i Castaneda, M. B. (1994.), Organizational commitment: The utility of an integrative definition, *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.370>
26. Esteban, V. A., Galindo Villardón, M. P. i García Sánchez, I. M. (2017.), Cultural values on CSR patterns and evolution: A study from the biplot representation, *Ecological Indicators*, 81, 18-29. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2017.05.051>
27. Gamerschlag, R., Moeller, K. i Verbeeten, F. H. M. (2011.), Determinants of voluntary CSR disclosure: Empirical evidence from Germany, *Review of Managerial Science*, 5(2-3), 233-262. <https://doi.org/10.1007/s11846-010-0052-3>
28. Gautier, A. i Pache, A.-C. (2015.), Research on Corporate Philanthropy: A Review and Assessment, *Journal of Business Ethics*, 126(3), 343-369. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1969-7>
29. Gilbert, C., De Winne, S. i Sels, L. (2011.), The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618-1637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565646>
30. Godos-Díez, J.-L., Cabeza-García, L., Alonso-Martínez, D. i Fernández-Gago, R. (2018.), Factors influencing board of directors' decision-making process as determinants of CSR engagement, *Review of Managerial Science*, 12, 229-253. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0220-1>
31. Gouldner, H. P. (1960.), Dimensions of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 4(4), 468-490. <https://doi.org/10.2307/2390769>
32. Hemingway, C. A. i MacLagan, P. W. (2004.), Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44.  
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000020964.80208.c9>

33. Ho, F. N., Wang, H.-M. D. i Vitell, S. J. (2012.), A global analysis of corporate social performance: The effects of cultural and geographic environments, *Journal of Business Ethics*, 107(4), 423-433. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1047-y>
34. Jamali, D. (2008.), A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice, *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213-231. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9572-4>
35. Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. i Sincich, T. (1993.), Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models, *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995. <https://doi.org/10.5465/256642>
36. Karwowski, M. i Raulinajtys-Grzybek, M. (2021.), The application of corporate social responsibility (CSR) actions for mitigation of environmental, social, corporate governance (ESG) and reputational risk in integrated report, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 28(4), 1-15. <https://doi.org/10.1002/csr.2137>
37. Kaytaz, M. i Gul, M. C. (2013.), Corporate Social Responsibility in the Turkish banking industry and the current economic crisis, *ASBBS Proceedings*, 20(1), 155.-165.
38. Ketchand, A. A. i Strawser, J. R. (2001.), Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research, *Behavioral Research in Accounting*, 13(1), 221-251. <https://doi.org/10.2308/bria.2001.13.1.221>
39. Kolodinsky, R. W., Madden, T. M., Zisk, D. S. i Henkel, E. T. (2010.), Attitudes about corporate social responsibility: Business student predictors, *Journal of Business Ethics*, 91(2), 167-181. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0075-3>
40. Kumari, K., Abbas, J., Rashid, S. i Amin Ul haq, M. (2021.), Role of Corporate Social Responsibility in Corporate Reputation via Organizational Trust and Commitment, *Reviews of Management Sciences*, 3(2), 42-63. <https://doi.org/10.53909/rms.03.02.084>
41. Kwon, K., Bae, J. i Lawler, J. J. (2010.), High commitment HR practices and top performers: Impacts on organizational commitment, *Management International Review*, 50(1), 57-80. <https://doi.org/10.1007/s11575-009-0023-6>
42. Lee, E. M., Park, S. Y. i Lee, H. J. (2013.), Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences, *Journal of Business Research*, 66(10), 1716-1724. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.008>
43. Lin, W., Wang, L. i Wu, L. (2020.), How employee's perceived corporate social responsibility affects employee's pro-environmental behaviour? The influence of organizational identification, corporate entrepreneurship, and environmental consciousness,



- Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 616-629.  
<https://doi.org/10.1002/csr.1825>
44. Loor-Zambrano, H. Y., Santos-Roldán, L. i Palacios-Florencio, B. (2022.), Relationship CSR and employee commitment: Mediating effects of internal motivation and trust, *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 100185-100196.  
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100185>
  45. Maignan, I. i Ferrell, O. C. (2001.), Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses, *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51.  
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00042-9)
  46. Matešić, M. i Bartoluci, D. (2015.), *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: VPŠ Libertas
  47. McGee, G. W. i Ford, R. C. (1987.), Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales, *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-641. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.638>
  48. Melo, T. i Garrido-Morgado, A. (2012.), Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), 11-31. <https://doi.org/10.1002/csr.273>
  49. Meyer, J. P. i Allen, N. J. (1991.), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human resource management review*, 1(1), 61-89.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
  50. Meyer, J. P. i Herscovitch, L. (2001.), Commitment in the workplace: Toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
  51. Meyer, J. P. i Smith, C. A. (2000.), HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 319-331. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>
  52. Nicoara, C. A., Palihawadana, D. i Robson, M. J. (2019.), Strategic CSR and the CSR strategy-making process of international business, *Socially responsible international business*, 371-395. <https://doi.org/10.4337/9781788114127>
  53. Omazić, M. A. (2018.), Društveno odgovorno poslovanje – uvjet razvoja tvrtki i održivosti svijeta, u: Tudor, G., Begić, J. i Tudor, A. (ur.), *Dobra Hrvatska: Društveno odgovorno poslovanje – NAJBOLJI – Hrvatski doprinosi Globalnim ciljevima održivog razvoja UN-a do 2030.* (str. 9-11.), Zagreb: M.E.P.

54. O'Reilly, C. A. i Chatman, J. (1986.), Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
55. Organ, D. W. (1988.), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Marlborough, MA: Lexington Books
56. Orlitzky, M., Schmidt, F. L. i Rynes, S. L. (2003.), Corporate social and financial performance: A meta-analysis, *Organization Studies*, 24(3), 403-441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
57. Palazzo, G. i Scherer, A. G. (2006.), Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework, *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71-88. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9044-2>
58. Penley, L. E. i Gould, S. (1988.), Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations, *Journal of organizational Behavior*, 9(1), 43-59. <https://doi.org/10.1002/job.4030090105>
59. Porter, L. W., Crampon, W. J. i Smith, F. J. (1976.), Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study, *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87-98.
60. Porter, M. E. i Kramer, M. R. (2011.), Creating shared value, *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
61. Quien, M. (2012.), Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, *Učenje za poduzetništvo*, 2(1), 303-307.
62. Rettab, B. i Mellahi, K. (2019.), CSR and Corporate Performance with Special Reference to the Middle East, u: B. Rettab i K. Mellahi (ur.), *Practising CSR in the Middle East*, (str. 101-118.), London: Palgrave Macmillan
63. Ricks, J. M. (2005.), An empirical investigation into the impact of corporate social responsibility on consumers' attributions and attitudes, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(3), 375-392. <https://doi.org/10.1108/07363760510595940>
64. Roberts, P. W. i Dowling, G. R. (2002.), Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093. <https://doi.org/10.1002/smj.274>
65. Rupp, D. E. i Mallory, D. B. (2015.), Corporate Social Responsibility: Psychological, Person-Centric, and Progressing, *Annual Review of Organizational Psychology and*

- Organizational Behavior*, 2, 211-236. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111505>
66. Saia, D. H., Carroll, A. B. i Buchholtz, A. K. (2003.), Philanthropy as strategy: When corporate charity “begins at home”, *Business & Society*, 42(2), 169-201.  
<https://doi.org/10.1177/000765030325328>
  67. Sangle, S. (2010.), Critical success factors for corporate social responsibility: A public sector perspective, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(4), 205-214. <https://doi.org/10.1002/csr.200>
  68. Shore, L. M. i Wayne, S. J. (1993.), Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
  69. Tokoro, N. (2007.), Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR): A New Perspective on the Structure of Relationships, *Asian Business and Management*, 6, 143-162.
  70. Tsoutsoura, M. (2004.), *Corporate Social Responsibility and Financial Performance* (Center for Responsible Business Working Paper Series, br. 7.), preuzeto s <https://escholarship.org/uc/item/111799p2>
  71. Uçkun, S., Arslan, A. i Yener, S. (2020.), Could CSR Practices Increase Employee Affective Commitment via Moral Attentiveness?, *Sustainability*, 12(19), 8207-8224. <https://doi.org/10.3390/su12198207>
  72. Vashchenko, M. (2017.), An external perspective on CSR: What matters and what does not?, *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 396-412. <https://doi.org/10.1111/beer.12162>
  73. Voegtlin, C. i Greenwood, M. (2016.), Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis, *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>.
  74. von Schnurbein, G., Seele, P. i Lock, I. (2016.), Exclusive corporate philanthropy: rethinking the nexus of CSR and corporate philanthropy, *Social Responsibility Journal*, 12(2), 280-294. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2014-0149>
  75. Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014.), Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina*, 4(1), 40-58.
  76. Waddock, S. A. i Graves, S. B. (1997.), The corporate social performance – financial performance link, *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.

77. Wołowska, A. (2014.), Determinants of organizational commitment, *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(1), 129-146.
78. Wong, I. A. i Gao, J. H. (2014.), Exploring the direct and indirect effects of CSR on organizational commitment: The mediating role of corporate culture, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 500-525.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2013-0225>
79. Xu, S. i Zhang, R. (2016.), Chinese Corporate Social Responsibility Research: A Twenty-Year Review, *Business & Society*, 55(5), 644-726.  
<https://doi.org/10.1177/0007650314568534>

## **POPIS TABLICA**

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1. Najčešće unutarnje i vanjske aktivnosti društveno odgovornog poslovanja.....                    | 6  |
| Tablica 2. Povezanost aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima i društveno odgovornog poslovanja..... | 23 |

## **POPIS GRAFIKONA**

|                                                                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafikon broj 1. Kretanje objavljenih znanstvenih članaka koji problematiziraju odnos između upravljanja ljudskim potencijalima i društveno odgovornog poslovanja..... | 22 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## PRILOG – ANKETNI UPITNIK

Poštovana/i,

Ljubazno molim da sudjelujete u istraživanju koje se provodi u svrhu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu pod naslovom „Povezanost percepcija društvene odgovornosti poslodavca i razine privrženosti zaposlenika organizaciji.“

Ispitanici ovog istraživanja trebaju biti osobe koje s poslodavcem imaju sklopljen ugovor o radu, a u svojoj trenutnoj organizaciji trebaju biti zaposleni najmanje 6 mjeseci do ispunjavanja ovog anketnog upitnika.

Vaše sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno i anonimno, a trajanje ispunjavanja se procjenjuje na 10 minuta. Za dodatna pitanja slobodno se obratite na e-mail [dbartolac@net.efzg.hr](mailto:dbartolac@net.efzg.hr).

Hvala unaprijed na izdvojenom vremenu i suradnji!

Dominik Bartolac, student integriranog studija Poslovne ekonomije na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu.

1. U trenutnoj organizaciji imam reguliran radni odnos putem:
  - Ugovora o radu
  - Drugog oblika ugovora (npr. studentski ugovor, ugovor o djelu, autorski ugovor ili drugo)
2. U trenutnoj organizaciji sam zaposlen najmanje 6 mjeseci:
  - DA
  - NE

**UPUTA: Molim Vas da ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama ocjenjujući organizaciju u kojoj ste zaposleni. Pri tome koristite sljedeću skalu: 1 – Uopće se ne slažem; 2 – Ne slažem se; 3 – Niti se slažem, niti se ne slažem; 4 – Slažem se; 5 – U potpunosti se slažem.**

|   |                                                                                                                   |           |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | Fleksibilni oblici rada koje omogućuje organizacija pridonose ravnoteži poslovnog i privatnog života zaposlenika. | 1-2-3-4-5 |
| 2 | Menadžeri u organizaciji usklađuju poslovanje sa zakonima.                                                        | 1-2-3-4-5 |
| 3 | Moja organizacija daje primjerene doprinose dobrotvornim organizacijama.                                          | 1-2-3-4-5 |
| 4 | Moja organizacija ima sveobuhvatni kodeks ponašanja.                                                              | 1-2-3-4-5 |

|    |                                                                                                                                                          |           |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5  | Moja organizacija podržava zaposlenike koji stječu dodatno obrazovanje.                                                                                  | 1-2-3-4-5 |
| 6  | Naši zaposlenici dužni su pružiti potpune i točne informacije svim našim potrošačima.                                                                    | 1-2-3-4-5 |
| 7  | Organizacija je uspješna u maksimiziranju profita.                                                                                                       | 1-2-3-4-5 |
| 8  | Organizacija nastoji poštivati sve zakone koji reguliraju zapošljavanje i pogodnosti za zaposlenike.                                                     | 1-2-3-4-5 |
| 9  | Organizacija nastoji smanjiti svoje operativne troškove.                                                                                                 | 1-2-3-4-5 |
| 10 | Organizacija pomno prati produktivnost zaposlenika.                                                                                                      | 1-2-3-4-5 |
| 11 | Organizacija potiče partnerstva s lokalnim poduzećima i školama.                                                                                         | 1-2-3-4-5 |
| 12 | Pravednost prema kolegama i poslovnim partnerima sastavni je dio našeg procesa procjenjivanja rada zaposlenika.                                          | 1-2-3-4-5 |
| 13 | Prepoznati smo kao vjerodostojna organizacija.                                                                                                           | 1-2-3-4-5 |
| 14 | U mojoj organizaciji postoje programi koji potiču različitost radne snage (u smislu dobi, spola itd.).                                                   | 1-2-3-4-5 |
| 15 | U mojoj organizaciji postoji program za smanjenje nepotrebne potrošnje energije i materijala.                                                            | 1-2-3-4-5 |
| 16 | Unutarnje politike organizacije sprječavaju diskriminaciju vezanu uz kompenzacije (plaće, nagrade i sl.) i unaprjeđenja.                                 | 1-2-3-4-5 |
| 17 | Vrhovni menadžment postavlja dugoročne poslovne strategije organizacije.                                                                                 | 1-2-3-4-5 |
| 18 | Zaposlenici mogu prijaviti bilo koje neprihvatljivo ponašanje u organizaciji (poput krađe ili seksualnog uznemiravanja) koristeći povjerljivu proceduru. | 1-2-3-4-5 |

**UPUTA: Ocijenite Vaše osjećaje prema organizaciji u kojoj radite označavajući stupanj slaganja odnosno neslaganja s izjavama u nastavku, korištenjem sljedeće skale: 1 – Uopće se ne slažem; 2 – Ne slažem se; 3 – Pomalo se ne slažem; 4 – Neodlučan/a sam; 5 – Pomalo se slažem; 6 – Slažem se; 7 – U potpunosti se slažem.**

|   |                                                                                                       |               |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1 | Bio bih jako sretan/sretna provesti ostatak svoje karijere u ovoj organizaciji.                       | 1-2-3-4-5-6-7 |
| 2 | Čak i kada bi to bilo u moju korist, ne smatram da bi bilo ispravno sada napustiti moju organizaciju. | 1-2-3-4-5-6-7 |

|    |                                                                                                                         |               |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 3  | Da već nisam uložio/la toliko sebe u ovu organizaciju, razmislio/la bih o radu negdje drugdje.                          | 1-2-3-4-5-6-7 |
| 4  | Jedna od nekolicine negativnih posljedica napuštanja ove organizacije je nedostatak dostupnih mogućnosti zapošljavanja. | 1-2-3-4-5-6-7 |
| 5  | Mnogo dugujem svojoj organizaciji.                                                                                      | 1-2-3-4-5-6-7 |
| 6  | Ne bih sada napustio/la svoju organizaciju jer imam osjećaj obaveze prema ljudima u njoj.                               | 1-2-3-4-5-6-7 |
| 7  | Ne osjećam se emocionalno povezanom/om s ovom organizacijom. (R)                                                        | 1-2-3-4-5-6-7 |
| 8  | Ne osjećam se kao „dio obitelji“ u svojoj organizaciji. (R)                                                             | 1-2-3-4-5-6-7 |
| 9  | Ne osjećam nikakvu obavezu ostati kod svojeg sadašnjeg poslodavca. (R)                                                  | 1-2-3-4-5-6-7 |
| 10 | Nemam snažan osjećaj pripadanja svojoj organizaciji. (R)                                                                | 1-2-3-4-5-6-7 |
| 11 | Osjećao bih se krivim/om da sada napustim svoju organizaciju.                                                           | 1-2-3-4-5-6-7 |
| 12 | Ova organizacija ima za mene veliko osobno značenje.                                                                    | 1-2-3-4-5-6-7 |
| 13 | Ova organizacija zaslužuje moju odanost.                                                                                | 1-2-3-4-5-6-7 |
| 14 | Smatram da imam premalo opcija da razmišljam o napuštanju ove organizacije.                                             | 1-2-3-4-5-6-7 |
| 15 | Stvarno osjećam kao da su problemi ove organizacije moji osobni problem.                                                | 1-2-3-4-5-6-7 |
| 16 | Trenutno bi mi bilo jako zahtjevno napustiti svoju organizaciju, čak i kada bih to želio/željela.                       | 1-2-3-4-5-6-7 |
| 17 | Trenutno mi je ostanak u mojoj organizaciji stvar potrebe koliko i želje.                                               | 1-2-3-4-5-6-7 |
| 18 | Život bi mi se jako poremetio kada bih sada odlučio/la napustiti organizaciju.                                          | 1-2-3-4-5-6-7 |

## SOCIO DEMOGRAFSKA PITANJA

### 1. Spol:

- Muško
- Žensko
- Ostalo

### 2. Godina rođenja:

---



3. Koji je Vaš najviši završen stupanj obrazovanja?

- Osnovna škola
- Srednja stručna sprema
- Diplomski stručni, diplomski sveučilišni studij ili integrirani sveučilišni studij
- Poslijediplomski studij (specijalistički poslijediplomski studij, magisterij znanosti, doktorat znanosti)

# DOMINIK BARTOLAC

## KONTAKT PODACI

☎ 091/9319471  
📍 Ozalj  
✉ dominik2607@gmail.com

## OBRAZOVANJE

EKONOMSKI FAKULTET,  
SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

Integrirani preddiplomski i  
diplomski sveučilišni studij  
Poslovne ekonomije

GIMNAZIJA KARLOVAC  
Opći smjer

## VJEŠTINE

- Pozitivan pristup radu
- Posvećenost i želja za usavršavanjem
- Fleksibilnost
- Iskustvo u radu s ljudima
- Timski duh
- Dobra organizacija vremena i dužnosti
- Sistematičnost i responzivnost

## CERTIFIKATI

- IPMA REG CPD Record & Proof of Participation certifikat
- HR Starter training program for students
- Power BI - osnovni tečaj

## RADNO ISKUSTVO

PRIVREDNA BANKA ZAGREB / PROSINAC 2022. -  
TRENUTNO

URED CSR-a I INTERNIH KOMUNIKACIJA

Razvoj i implementacija različitih inicijativa u okviru korporativne društvene odgovornosti poduzeća, pisanje i izrada objava na kanalima internih komunikacija, sudjelovanje u organizaciji i provedbi sportskih događaja u okviru sportske udruge PBZ Standard.

GRAĐANSKI NOGOMETNI KLUB DINAMO / SVIBANJ  
2018. - PROSINAC 2022.

MARKETING

Asistencija prilikom organizacije utakmica (HNL i europske utakmice) osmišljavanje i provedba Fan zona prije utakmica unaprijeđenje prodaje klupskog Fan shopa kroz razne evente i sadržaje za fanove.

ODJEL ZA ČLANSTVO

Asistencija u odjelu članstva koji se bavi direktnom komunikacijom prema članovima kluba.

ZAVIČAJNI MUZEJ OZALJ / TRAVANJ 2018. - STUDENI  
2018.

Prodaja ulaznica i suvenira, turistički vodič

## OSTALO

- Centar za odgoj i obrazovanje djece i mladeži - voditelj informatičke radionice
- Društvo Naša djeca Ozalj - sudjelovanje na projektu "Mjesto za nas"
- Društveni centar Ozalj - suradnik u provedbi participativno - deliberativnih radionica
- Član organizacijskog odbora Ozaljskih sportskih igara 2021.
- Član Savjeta mladih Karlovačke županije (mandat 2020. - 2024.)
- Demonstrator na Katedri za organizaciju i menadžment
- Povjerenik GNK Dinamo Zagreb