

# Uloga društvenog kapitala organizacije u postizanju socio-ekonomskih performansi

---

**Barišin, Tea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:399423>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

TEA BARIŠIN

**ULOGA DRUŠTVENOG KAPITALA ORGANIZACIJE U  
POSTIZANJU SOCIO EKONOMSKIH PERFORMASI**

Diplomski rad

Lipanj, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

TEA BARIŠIN

**ULOGA DRUŠTVENOG KAPITALA ORGANIZACIJE U  
POSTIZANJU SOCIO EKONOMSKIH PERFORMASI**

Diplomski rad

JMBAG: 0303030318

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Socio ekonomski menadžment

Mentor: Doc. dr. sc. Sabina Lacmanović

Lipanj, 2017.

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| UVOD.....   | 1  |
| 1. DRUŠTVENI KAPITAL ORGANIZACIJE I NJEGOVA VAŽNOST.....                                      | 3  |
| 1.1. Društveni kapital.....   | 3  |
| 1.2. Društveni kapital organizacije.....  | 8  |
| 1.2.1. Strukturni društveni kapital.....  | 9  |
| 1.2.2. Relacijski društveni kapital.....  | 10 |
| 1.2.3 Kognitivni društveni kapital.....   | 12 |
| 1.3. Uzroci stvaranja društvenog kapitala u organizacijama.....                               | 13 |
| 2. IZVORI I MJERENJE DRUŠTVENOG KAPITALA.....   | 14 |
| 2.1. Izvori društvenog kapitala.....  | 14 |
| 2.1.1. Društvene mreže kao izvor društvenog kapitala organizacije.....                        | 15 |
| 2.1.2. Društvene norme kao izvor društvenog kapitala organizacije.....                        | 17 |
| 2.2. Mjerenje društvenog kapitala.....  | 18 |
| 3. VAŽNOST DRUŠTVENOG KAPITALA ORGANIZACIJE U POSTIZANJU SOCIO-EKONOMSKIH<br>PERFORMANSI..... | 24 |
| 3.1. Efekt društvenih interakcija.....  | 27 |
| 3.2. Efekt povjerenja u organizaciji.....   | 28 |
| 3.3. Stvaranje društvenog kapitala organizacije.....  | 30 |
| 3.4. Učinci zajedničkih ciljeva.....  | 34 |
| 3.5. Nedostaci društvenog kapitala.....   | 34 |
| 4. PRIMJERI RAZVOJA ORGANIZACIJA NA TEMELJU DRUŠTVENOG KAPITALA.....                          | 38 |
| 4.1. Namaste Solar.....   | 38 |
| 4.2. Google.....  | 43 |
| 5. ZAKLJUČAK.....   | 47 |
| LITERATURA.....   | 48 |
| SAŽETAK.....  | 51 |
| SUMMARY.....  | 53 |
| POPIS SLIKA.....  | 55 |

## UVOD

Tema ovog rada je uloga društvenog kapitala u postizanju socio ekonomskih performansi, odnosno na koji način društveni kapital unutar organizacije doprinosi njenom boljem funkcioniranju, poboljšanju organizacijskih rezultata i boljim društvenim odnosima.

Društveni kapital stekao je status popularnog koncepta i potencijalno obećavajuće teorije o društvenim znanostima tijekom posljednjih nekoliko desetljeća. Unatoč obećavajućoj popularnosti, značenje i teorija društvenog kapitala ostalo je samo predmet rasprave među stručnjacima, na primjer, dvije teorije prikazuju značenje društvenog kapitala, društveni kapital kao resurs stvaranja mreža veza i društveni kapital kao uzajamno povjerenje ugrađeno u društvene ili organizacijske strukture. Nahapiet i Ghosgal (1998.), koje ću spomenuti i kasnije u radu, tvrde da je društveni kapital glavni i ključan izvor održive organizacijske prednosti, pa na temelju njihovog zaključka, može se pretpostaviti da odgovarajuće ponašanje članova organizacije unaprjeđuje funkcioniranje organizacije pridonoseći razvoju društvenog kapitala organizacije. Točnije, ponašanje članova organizacije doprinosi stvaranju strukturnog, relacijskih i kognitivnog društvenog kapitala koji će biti objašnjeni u drugom poglavlju ovog rada.

Cilj ovog rada je ispitati koncept društvenog kapitala u organizacijskim kontekstima, identificirati njegove izvore, vrste, načine mjerenja i učinkovitost ili neučinkovitost u okvirima socio-ekonomskih performansi.

Prvo poglavlje objašnjava općenito društveni kapital kako bismo došli do spoznaje što je on uopće i kako djeluje na društvo i zajednicu. U istom poglavlju pojašnjava se društveni kapital organizacije, njegove vrste i uzroci njegova nastanka.

Drugo poglavlje bavi se pronalaženjem izvora društvenog kapitala unutar organizacija te mjerenjem društvenog kapitala. Bit će prikazano nekoliko načina mjerenja društvenog kapitala prema različitim autorima i prema različitim istraživanjima. Također, kratko ćemo se dotaknuti današnjih nezaobilaznih društvenih mreža putem interneta, te društvenih normi koje su također bitne u postizanju socio-ekonomskih performansi.

Treće poglavlje objašnjava važnost društvenog kapitala u postizanju socio-ekonomskih performansi, prikazuje kako se on stvara i koji su efekti koje donose društveni odnosi te zajednički ciljevi članova organizacije i zašto su oni bitni. Također, kritična komponenta

društvenog kapitala, povjerenje, zauzima jedno veće pod poglavlje kako bi se objasnila njegova važna uloga pri postizanju socio-ekonomskih performansi. Na kraju ovog poglavlja ukratko su prikazani i nedostaci organizacijskog društvenog kapitala.

Četvrto i zadnje poglavlje daje nam uvid kako društveni kapital djeluje u praksi. Biti će prikazana dva poduzeća koja su razvila svoje poslovanje na temelju društvenog kapitala organizacije, i koja se ponose svojim rezultatima i svime onime što su postigli, kao i načinom na koji djeluju prema svojim zaposlenicima, klijentima, okolini i prema sebi samima kao organizaciji.

Tijekom izrade diplomskog rada korištena je stručna i znanstvena literatura te izvori preuzeti s interneta. Ovaj rad je kombinacija teoretskog dijela koji je kasnije potvrđen i na praktičnom primjeru. U radu su korištene metode analize, deskriptivne metode, komparativne metode i metode uspoređivanja i kompilacije.

# 1. DRUŠTVENI KAPITAL ORGANIZACIJE I NJEGOVA VAŽNOST

## 1.1. Društveni kapital

Teorija o društvenom kapitalu jedna je od najutjecajnijih i najpopularnijih koncepata koji su se u prošlom desetljeću pojavili u društvenim znanostima. Sami pojam društvenog kapitala često se može pronaći, kako u stvarnosti, tako i u političkim programima i strategijama. No često postavljeno pitanje je na čemu se temelji takav uspjeh znanstvene ideje kojoj mnogi kritičari zamjeraju nedovoljnu preciznost i poteškoće s mjerenjem? Zatim, kako to da društveni kapital uvažavaju i ekonomisti, tradicionalno neskloni kulturološkim objašnjenjima? Odgovor se krije u analizama društvenog i gospodarskog razvoja koje su, osobito u slučaju nerazvijenih i zemalja u razvoju, ustanovile da kultura, to jest određene norme i navike, igraju važnu ulogu u transformaciji zemlje, često važniju od tehnologije i političke stabilnosti. Odnosno, kulturni sustav određene zajednice može biti skup prepreka razvoju i stabilnosti ili pak generator (i potporanj) društvenog napretka i blagostanja. U prvom je slučaju riječ o zajednicama siromašnim društvenim kapitalom koje obilježava kronično zaostajanje u gospodarskom, društvenom i političkom razvoju. One, naime, nisu u stanju iskoristiti razvojne poticaje (poput državnih fondova i slično).<sup>1</sup>

Društveni kapital pojavio seu literaturi u 19.-om stoljeću, te su prva istraživanja društveni kapital opisivala kao "...zbroj stvarnih ili potencijalnih resursa koji su povezani s posjedovanjem trajne mreže, više ili manje institucijaliziranih odnosa, te uzajamnim poznanstvima ili priznavanjima, ili drugim riječima, članovima skupine koji ne samo da dijele zajednička svojstva, već su također povezani stalnim i korisnim vezama."<sup>2</sup>

U drugom dijelu definicije naglašava se važnost međusobnog odnosa među sudionicima kao uvjet za razvoj društvenog kapitala. Dok teoretski razvoj društvenog kapitala prvenstveno proizlazi iz područja sociologije, i druga područja poput ekonomije i politike, također su

---

<sup>1</sup> Štulhofer A.: Društveni kapital i njegova važnost, Filozofski fakultet, Zagreb, str. 2

<sup>2</sup> Waldstrom C., SOCIAL CAPITAL IN ORGANIZATIONS –BEYOND STRUCTURE AND METAPHOR, Aarhus School of Business, Department of Organization & Management, str. 2.

usvojila ovaj koncept društvenog kapitala. S obzirom na sve veći interes za društvenim kapitalom iz različitih područja veća je mogućnost da će se razviti neke teoretske nejednakosti. Ipak, područje organizacijske teorije nudi neke od najzanimljivijih teorija razvoja društvenog kapitala, budući da su organizacije s društvenim interakcijama među članovima, postale temelj za mnoga istraživanja. Stoga istraživanja provedena na području organizacijskog društvenog kapitala gledaju na ljudski kapital, odnosno na rad i individualne radnike kao na tržišnu robu s posebnom vrijednošću.

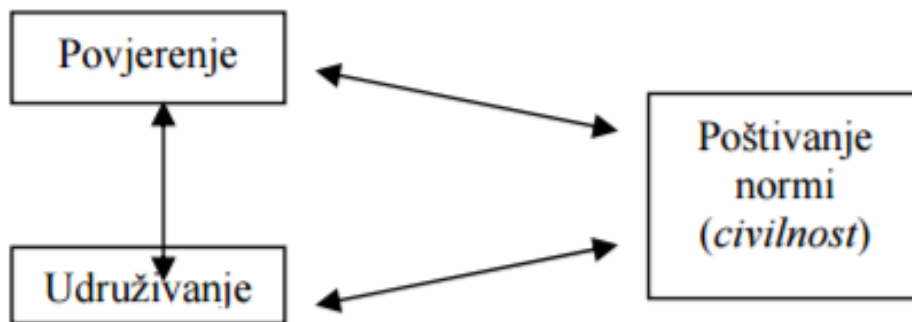
Društveni kapital možemo također definirati kao skup kulturnih osobina koje stvaraju i održavaju međusobno povjerenje i suradnju među članovima određene društvene zajednice. Društveni kapital je, drugim riječima, specifična osobina društvene skupine ili organizacije, koja ima pozitivan utjecaj na njezinu djelotvornost. Važno je zapamtiti da se društveni kapital ne uspostavlja zakonima i političkom voljom, već nastaje i održava se spontano, u svakodnevnim interakcijama, tijekom dužeg vremenskog razdoblja. Njegovi su temelji društvene vrijednosti i norme koje se oslanjaju na kulturnu tradiciju. Kao što predložena definicija upućuje, društveni kapital potiče i olakšava svakodnevnu suradnju. Riječ je, dakle, o zajedničkom resursu ili općem dobru. Društveni kapital se sastoji od tri dimenzije. (Slika 1.) Prva od njih je povjerenje, a ono označava inicijalnu spremnost na suradnju. Druga dimenzija je udruživanje, usko je povezana s prvom, jer djeluje kao "mala škola" povjerenja i spremnosti na suradnju. Udruživanje i odgovarajuća zajednička akcija omogućuju neposredno iskustvo suradnje i njezinih prednosti, kao što je ostvarivanja interesa koji su izvan dosega pojedinačnih napora. Treća i posljednja dimenzija je poštivanje normi, no ono je istodobno rezultat djelovanja prve dvije dimenzije. Poštivanje je normi, naime, neodvojivo od uvjerenja da isto čine i drugi, jer se upravo na tome temelji povjerenje i spremnost na udruživanje pojedinaca koji se ne moraju dobro poznavati. Konkretno, u sredini u kojoj većina ne poštuje normu reciprociteta (uzajamni odnos uzvraćanja usluga), povjerenje i suradnja među neznancima nose previše rizika prijevare.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Štulhofer A., op.cit. str. 2



Slika 1. Struktura društvenog kapitala



IZVOR: Štulhofer A.: Društveni kapital i njegova važnost, Filozofski fakultet, Zagreb

Dvije su glavne karakteristike koje su zajedničke za sve oblike društvenog kapitala, a to su prvo, da čine dio društvene strukture, i drugo, olakšavaju djelovanje pojedinca u toj strukturi i iz tih razloga se mogu definirati kao „stvarni i potencijalni resursi ugrađeni unutar dostupnih mreža odnosa, koje posjeduje pojedinačna ili društvena jedinica.“<sup>4</sup>

Ideja o predstavljanju prednosti putem mreža kao društvenog kapitala, može se opisati kao teorija proizašla iz vlastitog interesa gdje pojedinci akumuliraju društveni kapital ulaganjem u odnose s drugim pojedincima. Do neke mjere se teorije društvenog kapitala razvijaju kao alternativa klasičnim ekonomskim teorijama individualne optimizacije i troškovne koristi. Međutim, još uvijek možemo reći da pojedinci tragaju za osobnim koristima koje ih vode da se povežu s drugima, formiraju grupe te razvijaju društveni kapital. Stoga, Coleman (1990.) tvrdi da interakcije pojedinaca postaju društveni kapital samo ako su korisne za vlastite interese pojedinca. Dakle, nesebične akcije i ljubaznost dio su međuljudskih odnosa.<sup>5</sup>

Društveni kapital je ključan čimbenik gospodarskog, društvenog i političkog razvoja. Možemo navesti barem dva razloga zbog kojih je to tako. Prvi je taj što samoorganiziranje građana, putem raznih udruga i interesnih skupina, ostvaruje interese sudionika, za koje se država ili ne može pobrinuti ili bi to bilo preskupo. Zajednica koja obiluje društvenim kapitalom nema potrebe za državom potporom. To je zajednica koju ne obilježava visoka razina kriminala i odgovarajući društveni troškovi. Drugi je razlog u tome što dobro povezana i samoorganizirana

<sup>4</sup> Waldstrom C.op.cit., str.3.

<sup>5</sup> ibidem

zajednica ima sposobnost učinkovitijeg kontroliranja. Društveni kapital nije neovisan niti o povijesnom razvoju. Društvene navike, mreže, norme i vrijednosti ne nastaju, niti nestaju, preko noći. Njihov kontinuitet se zasniva na njihovoj korisnosti odnosno, norme i ponašanje koje potvrđujemo u svakodnevnom životu, prenose se već generacijama. Stoga možemo pretpostaviti da je u određenim okolnostima nepovjerenje korisnije od povjerenja, te neke zajednice obilježava deficit društvenog kapitala.

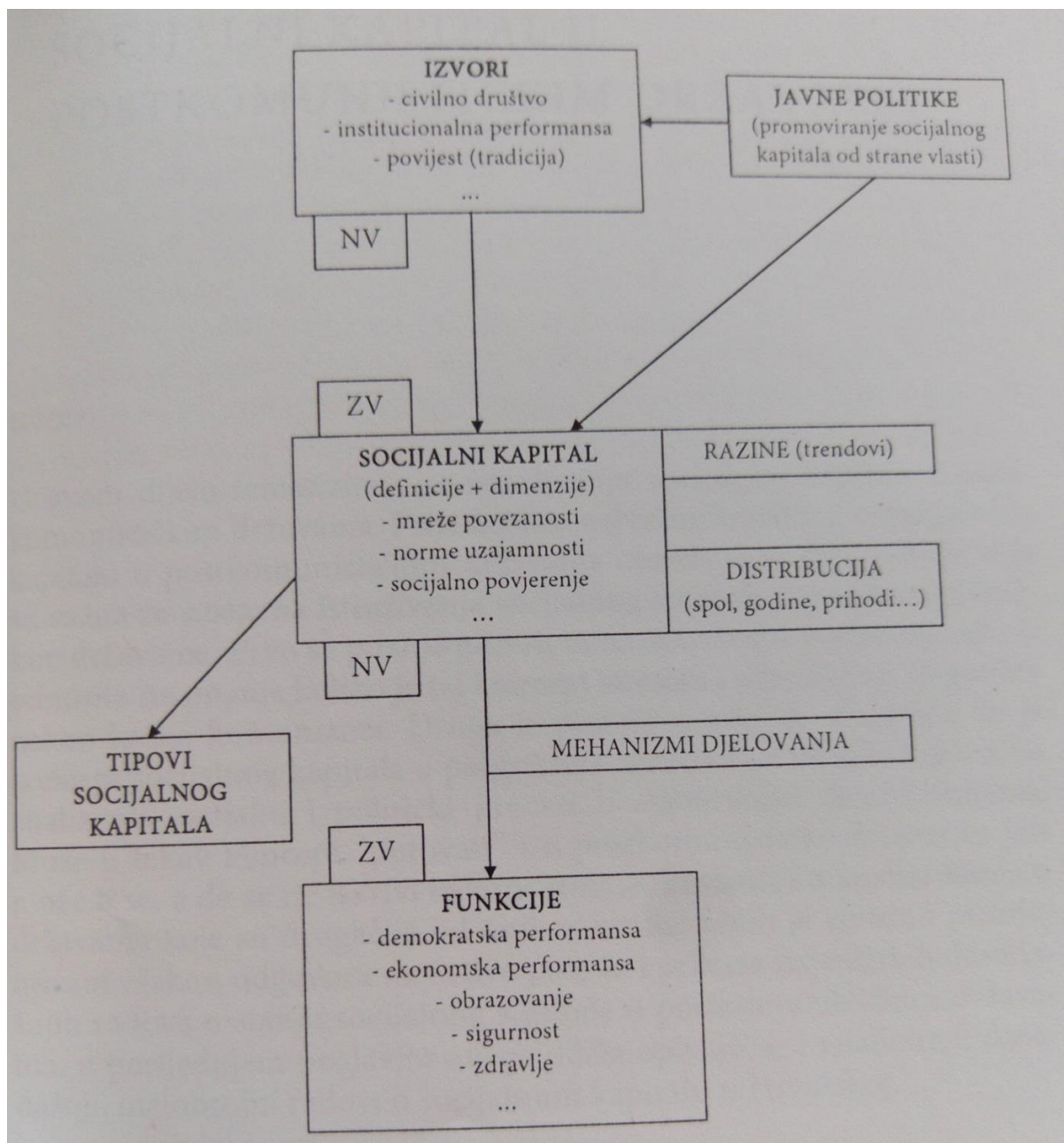
Posve suprotne povijesne uvjete nalazimo u Nizozemskoj, gdje je nužnost otimanja zemlje, to jest obradivih površina, poticao zajedničke akcije građana i time izgradnju navike povjerenja i udruživanja. Poznata studija američkog politologa Roberta Putnama (1993.) empirijski je najuvjerljiviji prikaz razvoja i važnosti društvenog kapitala. Putnam analizira slučaj Italije i nastoji izmjeriti ulogu gospodarskih i sociokulturnih čimbenika u održavanju postojeće razlike u razvijenosti sjevernih i južnih pokrajina. Zanima ga, zapravo, koja skupina čimbenika ima snažniji učinak na razvoj: gospodarski ili sociokulturni čimbenici. Protivno uobičajenom stavu prema kojem su gospodarske akcije temelj gospodarskog razvoja, Putnam je ustanovio da je društveni kapital mnogo bolji prediktor gospodarskog uspjeha talijanskog sjevera, odnosno neuspjeha talijanskog juga, od stupnja njihove gospodarske razvijenosti u prošlosti. Iz tog nalaza proizlazi vrlo važan zaključak: gospodarska je zaostalost, čini se, manji razvojni problem od društvene. Putnamova je studija dala snažan zamah razvoju teorije i metodologije mjerenja društvenog kapitala, no niz je autora, u međuvremenu, upozorio i na problematična mjesta u koncepciji društvenog kapitala, ističući osobito empirijsku činjenicu da gustoća društvenih veza nije uvijek pozitivno povezana s društvenim razvojem.<sup>6</sup>

Najvažniji elementi koncepta društvenog kapitala, koji se još dan danas razvija i nije konačno određen i oblikovan, mogu se prikazati na shemi društvenog kapitala:

---

<sup>6</sup> Štulhofer A., op.cit Zagreb, str. 3.

Slika 2.: Skica teorije društvenog kapitala



IZVOR: Šalaj Berto (2007.), Društveni kapital: Hrvatska u komparativnoj perspektivi, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, str.129.

Ova slika prikazuje odnose među pojedinim elementima teorije društvenog kapitala i može poslužiti kao shema kompleksnog istraživanja društvenog kapitala. Većina autora se ipak fokusira na samo neke elemente teorije, no i onda teorija može biti vrlo korisna jer istraženi dijelovi omogućuju bolje shvaćanje i lakše pozicioniranje unutar općenite teorije društvenog kapitala.

## 1.2. Društveni kapital organizacije

Organizacije su najčešće te koje diktiraju formalne odnose među zaposlenicima, no baš zbog tih formalnih odnosa, razvijaju se i prijateljski odnosi što nas dovodi do razvoja društvenog kapitala. Dakle, formalne institucije vrlo lako mogu svoji direktnim ili indirektnim djelovanjem dovesti do razvoja društvenog kapitala unutar organizacije. Sama ideja društvenog kapitala organizacije može se opisati kao „skup resursa, materijalnih ili nematerijalnih, koji se pripisuju članu organizacije kroz društvene interakcije, što uvelike olakšava postizanje ciljeva“<sup>7</sup>

U svijetu sociologije, društvenom kapitalu se sve više pridodaje važnost, no i dalje ne postoji točna, jasna i nedvosmislena definicija ovog pojma. Iz tog razloga društveni kapital možemo definirati prema različitim autorima. Putnam definira društveni kapital kao „vezu između pojedinca individualno, društvenih mreža i normi reciprociteta te pouzdanosti koje proizlaze iz njih.“ Pri tome ovaj autor smatra da se ta veza, odnosno povezanost može pojaviti na različitim razinama, a to su: mikro razina (individualna), mezo razina (grupe/timovi) te makro razina (društvo). Putnam također priznaje samo dvije vrste društvenog kapitala, a to su organizacijski društveni kapital i kapital zajednice.<sup>8</sup>

Na organizacijskoj razini, Nahapiet i Ghoshal (1998.) tvrde da društveni kapital nije samo kritičan resurs, već je on jedini čimbenik koji može pružiti odlučujuće i dugotrajne organizacijske prednosti. Ovu teoriju je još više razvio Bolino, pa je jasno da organizacije moraju biti svjesne svog društvenog kapitala kao i čimbenika koji su nužni za njegovo stvaranje i razvoj.<sup>9</sup>

Leana i Van Buren (1999.) definiraju organizacijski društveni kapital kao „resurs koji odražava odnose društva unutar organizacije“. Također ovi autori smatraju da je organizacijski društveni kapital sredstvo koje može stvoriti pozitivne učinke na samu organizaciju te na članove koji su dio nje. Posljednji autori koji će spomenuti su Tsang i Inkpen (2005.), a oni pak smatraju

---

<sup>7</sup> Waldstrom C., op.cit., str. 6.

<sup>8</sup> Kroll A. Tantardini M.: The Role of Organizational Social Capital in Performance Management, Florida International University, str. 6.

<sup>9</sup> Waldstrom C., op.cit, str.6.

društveni kapital organizacije kao javno dobro jer članovi organizacije mogu besplatno koristiti resurse proizašle iz društvenih odnosa, bez da sudjeluju u razvoju istih.<sup>10</sup>

Studije o društvenom kapitalu organizacija pokazuju pozitivne i produktivne odnose i interakcije među članovima organizacija sa razvijenim društvenim kapitalom, koji su temelj u organizaciji za kreiranje i razmjenu novih znanja. No, ipak, postoji i negativan položaj društvenog kapitala organizacije. Organizacije koje raspolažu s visokim društvenim kapitalom, otkrile su da zapravo moraju isključiti osobe koje se ponašaju „dvolično“, odnosno one članove koji ostavljaju negativne posljedice na organizaciju kroz svoje učinke ili ne učinke. Isto tako moraju isključiti i odbaciti sve one proizvode koji nisu dovoljno dobri i ne donose profit, odnosno ne stvaraju pozitivne učinke za organizaciju ili njene članove.

Nahapiet i Ghoshal (1998.) smatraju da postoje tri ključne komponente koje čine društveni kapital organizacije, a to su strukturni društveni kapital koji se odnosi na članove i povezanost između njih, relacijski društveni kapital koji istražuje povjerenje među članovima te kognitivni društveni kapital koji se odnosi na zajedničke ciljeve i vrijednosti članova.<sup>11</sup>

### 1.2.1. Strukturni društveni kapital

Strukturni društveni kapital se odnosi na „konfiguraciju veza između ljudi i jedinica“.<sup>12</sup> Prema Andrews-u formalna i neformalna suradnja, koordinacija i različite interakcije među članovima i jedinicama, stvaraju učinke koji mogu poboljšati radne uvijete te organizacijske performanse.<sup>13</sup> Jedna od najvažnijih komponenti strukturnog društvenog kapitala su „mreže“ ili „mrežne veze“, odnosno veze koje omogućuju pristup resursima i informacijama. To su veze između članova organizacije. Istraživanja o mrežnim vezama ukazuju na to da ove veze mogu imati značajan utjecaj na prijenos informacija, na organizacijsko učenje i izvršavanje organizacijskih aktivnosti. Razna istraživanja pokazala su da su mrežne konfiguracije, mrežne veze te visoka razina interakcije među članovima, povezane s fleksibilnošću i lakoćom razmjene informacija unutar organizacije. Na primjer, prijenos informacija ili znanja unutar

---

<sup>10</sup> Kroll A. Tantardini M, op.cit., str. 6.

<sup>11</sup> Nahapiet J., Ghoshal S.: Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, 1998., str. 246

<sup>12</sup> Kroll A. Tantardini M, op.cit., str. 6

<sup>13</sup> Ibidem

organizacije ima veću vjerojatnost da nastanu kada su zaposlenici međusobno povezani, pa izvršavanje organizacijskih aktivnosti može biti učinkovitije kada se zaposlenici, koji rade unutar organizacije, međusobno poznaju. Dok su pojedinačne veze između organizacijskih članova važne, ukupna konfiguracija veza unutar organizacije, također je vrlo važna. Druga važna komponenta je „mrežna konfiguracija“ koja stvara kanale putem kojih teku informacije unutar organizacije odnosno informacije se prenose između članova i jedinica.<sup>14</sup> Iako formalni i neformalni kanali mogu imati značajnu ulogu u cjelokupnoj konfiguraciji mrežnih odnosa, postoje važni čimbenici koje treba uzeti u obzir pri razumijevanju istih. To su „strukturne rupe“ odnosno odsutnost veza među članovima organizacije, odnosno mjera u kojoj su svi zaposlenici međusobno povezani u odnosu na ukupan broj mogućih veza među svim članovima organizacije. Ove karakteristike su često odrednica kretanja informacija i znanja unutar organizacije, pokraj pojedinačnih veza i odnosa.

Ako uzmemo sve navedeno u obzir, možemo reći da strukturalni aspekt društvenog kapitala uključuje ispitivanje stupnja povezanosti pojedinaca u organizaciji, opis obrazaca ponašanja i veza među članovima te ispitivanje korisnosti i učinaka tih veza.

### 1.2.2. Relacijski društveni kapital

Relacijski društveni kapital odnosi se na razinu povjerenja te reciprocitet među članovima unutar organizacije. Povjerenje se može definirati kao pozitivno očekivanje pojedinca, u ponašanju i namjerama drugog člana koji je dio organizacije, u odnosima te u određenim organizacijskim ulogama.<sup>15</sup> Relacijski društveni kapital se odnosi na afektivne odnose između zaposlenika u kojima se suradnici međusobno ponašaju, međusobno si vjeruju i međusobno se prepoznaju u razmišljanju. Različiti autori su istraživali povjerenje među članovima organizacije, i ono je identificirano kao osnovna komponenta društvenog kapitala, kako na razini zajednice tako i na razini organizacije. Neka od istraživanja su čak ukazala na povezanost između međuljudske privlačnosti i performansi grupe. Primjer je istraživanje Krackhardta<sup>16</sup>,

---

<sup>14</sup> Nahapiet J., Ghoshal S., op.cit, str. 254.

<sup>15</sup> Kroll A. Tantardini M, op.cit., str. 7

<sup>16</sup> Bolino Mark C., Turnley William H., Bloodgood James M. (2002.) *Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations*, Academy of Management Review, <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=4&sid=1caff401-a9a3-408b-af19->

koji sugerira da je pojedincima u novim i nesigurnim grupama ugodnije i lakše prihvaćaju promjene kada ostvaruju simpatije ili ostavljaju pozitivan utisak jedan na drugoga. Interpersonalna atrakcija je također ključna komponenta kohezivnosti grupe, što pridonosi performansama grupe, posebice u manjim grupama. Dakle, grupe ili timovi gdje su članovi slični jedni drugima, fleksibilni su i prilagođavaju se promjenama okoline, postižu bolje performanse zajedničkim djelovanjem.

Prema autorima koji su istraživali povjerenje i njegovu povezanost s društvenim kapitalom, postoje krhko i čvrsto povjerenje. Krhko povjerenje temelji se na formalnoj i ugovorenoj osnovi te ne traje nakon određene transakcije, odnosno unaprijed određenog vremena. Otporno povjerenje je utemeljeno na moralnom integritetu zajednice to jest članovima koji su dio neke organizacije, stvarajući tako jače i izdržljivije međusobne veze.<sup>17</sup>

Organizacije s visokom razinom društvenog kapitala, pokazat će čak i otporno povjerenje iako među članovima postoji samo općenita povezanost, a ne osobna. To su članovi organizacije koji imaju isključivo poslovnu interakciju. S druge strane, organizacije koje karakterizira krhko povjerenje imaju nisku razinu društvenog kapitala, iako njihovi članovi mogu biti više povezani i izravnije i češće komunicirati.<sup>18</sup> Visoka razina povjerenja između voditelja organizacija i članova može dopustiti prijenos i onih najosjetljivijih informacija, povećati i poticati suradnju među njima, djelovati na nedostatke te ih poboljšati i umanjiti otpornost organizacije prema promjenama. Dosadašnja istraživanja koja su proveli Coleman (1988.) u radu „Društveni kapital u kreiranju ljudskog kapitala“, Kramer (1999.) u radu „Povjerenje i nepovjerenje u organizacijama“ te Leana i Van Buren (1999.) u radu „Organizacijski društveni kapital i praksa zapošljavanja“ pokazuju da povjerenje olakšava razmjenu društvenih resursa, povećava komunikaciju i poboljšava suradnju među pojedincima. Stoga visoka razina povjerenja u konačnici može povećati inovacije, poboljšati timski rad i poboljšati funkcioniranje organizacije.

---

[a7a1a02a9e4b%40sessionmgr102&bdata=Jmxhbmc9aHImc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=7566023&db=bth](#), pristup stranici, 13.06.2017., str. 511.

<sup>17</sup> Kroll A. Tantardini M, op.cit., str. 8

<sup>18</sup> ibidem

### 1.2.3 Kognitivni društveni kapital

Kognitivni društveni kapital se odnosi na sposobnost organizacije da svoju misiju, viziju i ciljeve raspodijeli na sve svoje članove jednako. Leana i Van Buren u svom radu „Organizacijski društveni kapital i praksa zapošljavanja“, definiraju kognitivni društveni kapital kao „spremnost i sposobnost organizacije da točno definira i utvrdi kolektivne ciljeve koji se potom kolektivno i donose“. <sup>19</sup> Prema Nahapiet i Ghoshalu, međusobno razumijevanje među zaposlenicima postiže se postojanjem zajedničkog jezika i razmjenom zajedničkih priča ili tema.<sup>20</sup> Tamo gdje postoje zajednički jezici i zajedničke teme i ciljevi, zaposlenici mogu lakše razgovarati o problemima, prenijeti ideje, razmjenjivati znanje i pružiti učinkovitiju pomoć jedni drugima. Štoviše, visoka razina kognitivnoga društvenog kapitala daje zaposlenicima zajedničku perspektivu koja im omogućuje da na sličan način shvate i tumače događaje. Ovaj način komunikacije, dakle, služi za povećanje razine razumijevanja među članovima organizacije. Također, povećava se i sposobnost zaposlenika da predviđaju djelovanje drugih članova, čime se olakšava korištenje različitih inputa članova, koordinacija aktivnostima te se lakše prilagođava promjenjivim uvjetima i lakše se dostižu postavljeni ciljevi.

Chow i Chan definiraju zajedničke ciljeve u kontekstu društvenog kapitala kao „Snagu koja drži ljude zajedno te im omogućuje međusobno dijeljenje stečenih znanja“. <sup>21</sup> Inkpen i Tsang pak imaju svoju definiciju, no ona je vrlo slična prethodnoj, a kaže da se zajednički ciljevi definiraju kao “stupanj do kojega članovi organizacije mogu dijeliti isto razumijevanje te isti pristup prema postizanju određenih učinaka odnosno ishoda te rješavanju zadataka“. <sup>22</sup> Dakle, kognitivni aspekt društvenog kapitala odnosi se na stupanj do kojeg zaposlenici posjeduju zajedničke ciljeve, teme za razgovore, aktivnosti ili slično.

---

<sup>19</sup> ibidem

<sup>20</sup> Bolino M. C., Turnley W. H., Bloodgood J. M., op.cit., str. 511.

<sup>21</sup> Chow W. S., Chan L. S. :Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing, Article in Information & Management, publish 2008. ([http://www.cos.ufrj.br/~jano/LinkedDocuments/\\_papers/aula14/Social%20network%20social%20trust%20and%20shared%20goals%20in%20organizational%20knowledge%20sharing.pdf](http://www.cos.ufrj.br/~jano/LinkedDocuments/_papers/aula14/Social%20network%20social%20trust%20and%20shared%20goals%20in%20organizational%20knowledge%20sharing.pdf)), pristup 03.06. 2017. ,str. 460.

<sup>22</sup> Kroll A. Tantardini M., op.cit. str. 8.



### 1.3. Uzroci stvaranja društvenog kapitala u organizacijama

Važno je pitanje je li društveni kapital cilj sam po sebi ili je on sredstvo za postizanje ciljeva. Ako koristimo pojam kapital, logično je da se on sam po sebi koristi kao sredstvo za postizanje ciljeva, baš kao i ostale vrste kapitala. No društveni kapital se stvara uglavnom u aktivnostima koje se provode iz drugih razloga. Ta dva aspekta dovode do sveobuhvatnog istraživanja kako nastaju društvene veze i kakve to prednosti i posljedice donosi, kada govorimo o društvenom kapitalu. Mnogi čimbenici koji su nužni za stvaranje društvenog kapitala, zapravo proizlaze iz njega, a to su na primjer, povjerenje, norme, vjera i slično. Neki od čimbenika koji su bitni za razvoj društvenog kapitala dovode do neriješene tvrdnje koja kaže „društveni kapital je i uzrok i posljedica“.<sup>23</sup> Putnam priznaje da je ovo problematično pitanje uzročnosti, ali se ne bavi njegovim rješavanjem. Pitanje uzročnosti društvenog kapitala utječe i na članove organizacije, jer oni članovi koji koriste društveni kapital kao resurs, lako će nadmašiti u rezultatima svoje suradnike, to jest druge članove organizacije, te će prije napredovati dalje na hijerarhijski više razine. Međutim, managerima je ovdje puno lakše iskoristavati društveni kapital iz razloga što su na višim pozicijama od ostalih te imaju lakši i brži pristup istome.

Provedena studija koja se bavila međugrupnim sukobima u organizacijama, posebno se osvrnula na problem uzročnosti u interakciji između percepcije i stvarne interakcije, zaključujući da samo eksperimentalne studije mogu riješiti ovaj problem uzročnosti. Ovo pitanje će još neko vrijeme ostati neriješeno, potencijalno potkopavajući teoretsku korist društvenog kapitala.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Waldstrom C., op.cit., str. 7.

<sup>24</sup> Ibidem, str. 7.

## 2. IZVORI I MJERENJE DRUŠTVENOG KAPITALA

U sljedećim pod poglavljima ovog rada objasniti će se koji su izvori društvenog kapitala i koje su to metode, pristupi i načini pomoću kojih se on mjeri.

### 2.1. Izvori društvenog kapitala

Teoretska i empirijska istraživanja društvenog kapitala općenito kao i društvenog kapitala organizacije jasno su podijeljena oko pitanja izvora. Identificiran je čitav niz potencijalnih izvora društvenog kapitala i faktora koji mogu utjecati na njegovo stvaranje. U sociološkoj literaturi se društvene interakcije, bile one formalne ili neformalne, smatraju neophodnima za stvaranje društvenog kapitala unutar neke organizacije. Dakle, formalna i neformalna interakcija članova je jedan od sigurnih izvora društvenog kapitala u organizaciji.<sup>25</sup> No ovaj pristup otvara tri problema. Prvi je vezan za činjenicu da dobrovoljne asocijacije nemaju uvijek pozitivnu ulogu u kreiranju društvenog kapitala, drugi problem je vezan za teorijske poteškoće u razdvajanju različitih vrsta društvenih interakcija unutar organizacije i treći problem odnosi se na utvrđivanje empirijskih izvora društvenog kapitala.

Čak i ako prihvatimo značaj društvenih interakcija kao pretpostavku za kooperativno ponašanje i povjerenje, svaka od interakcije ne služi toj svrsi. Također, interesi članova organizacije ne djeluju uvijek na način da povećavaju razinu povjerenja među sobom, pa iz tog razloga treba biti vrlo oprezan u korištenju benefita koje donosi društveni kapital.

Kad sagledamo sveukupnu sliku društvenog kapitala, možemo reći da on dolazi iz barem tri različita izvora. Jedan od njih su danas sve popularnije društvene mreže, i više i ne postoji organizacija koja nije na društvenim mrežama, odnosno čiji članovi ne komuniciraju putem njih, ili organizacija s javnosti. Drugi izvor su društvene norme, odnosno pravila koja su nepisana, a mogu biti ugrađena u organizaciju te ih se članovi organizacije pridržavaju. I treći izvor društvenog kapitala unutar organizacije je povjerenje.<sup>26</sup> Povjerenje među članovima

---

<sup>25</sup> Golubović Nataša (2007.), *Izvori društvenog kapitala*, Ekonomski fakultet u Nišu, <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0038-0318/2008/0038-03180801017G.pdf>, str.17. pristup stranici 15.06.2017.

<sup>26</sup> ibidem

organizacije je možda i sami temelj društvenog kapitala i zbog toga će biti detaljnije pojašnjen u zasebnom podpoglavlju (3.2.).

### 2.1.1. Društvene mreže kao izvor društvenog kapitala organizacije

Prisutnost na društvenim mrežama pojedincima osigurava određene koristi, kao što je podrška u situacijama kada je to potrebno, bolji pristup informacijama te veći broj opcija na raspolaganju kada je riječ o izboru. Mreže igraju važnu ulogu u osiguravanju drugih aspekata društvenog kapitala. Društvene norme će se lakše prihvatiti i poštovati u društvu u kojem su veze među članovima „gušće“ te se u takvim društvima povećava i nivo povjerenja.

Među teoretičarima o društvenim teorijama postoji visoki stupanj suglasnost oko uloge društvenih mreža na svim razinama, od uspjeha organizacije na tržištu, pa sve do rješavanja svakodnevnih problema s kojima se suočavaju pojedinci.<sup>27</sup> Poštivanje normi i protok informacija smatraju se važnom karakteristikom funkcioniranja društvenih mreža. Odnosi među članovima organizacije predstavljaju kanal za protok materijalnih i nematerijalnih resursa. S sociološkog aspekta, analiza društvenih mreža unutar organizacije obuhvaća kontakte, veze i odnose među članovima, putem kojih se oni međusobno povezuju. Prema tome, društveni kapital organizacije se ne smatra kao vrlina članova ili skupina, već kao funkcija odnosa između njih.<sup>28</sup>

Kada je u pitanju uloga društvenih mreža i njena povezanost s performansama organizacije, teorijski zaključci su jasniji nego kad je u pitanju uloga povjerenja, Jedan od razloga zašto je to tako, je što su se ekonomisti tek nedavno počeli interesirati za ulogu društvenih mreža i njihov utjecaj kod prenošenja informacija, gdje su sociolozi već odavno naglašavali te efekte društvenih mreža. Razlog zbog kojeg su se ekonomisti zainteresirali za istraživanje ovog područja je zasigurno definicija koja uključuje ne samo strukturu društvenih mreža i odnosa, već i karakteristike ponašanja pojedinaca, poput povjerenja, iskrenosti i slično te organizacijski ambijent, kao na primjer, poštivanje ugovora, poštivanje zaposlenika i normi i slično.

Postoje dva teorijska pristupa kojima se objašnjava kako društvene mreže i odnosi mogu kreirati ekonomske, organizacijske i društvene koristi putem kanala protoka informacija. To su

---

<sup>27</sup> Ibidem, str. 21.

<sup>28</sup> Ibidem, str.22.

teorija slabih i teorija jakih veza. Ova dva pristupa odgovaraju i suprotstavljenim gledištima u literaturi oko strukture mreža. Coleman ističe da zatvorene mreže mogu osigurati bolju suradnju, a Burt naglašava kohezivne veze u zatvorenim mrežama kao izvor rigidnosti. U oba slučaja, srž argumenata odnosi se na protok informacija između članova<sup>29</sup>

Kad su u pitanju slabe veze, nekoliko autora je ukazalo na vrijednost ovih veza kao načina pristupa resursima izvan grupe. Dva autora su dala značajan doprinos ovom području istraživanja, a to su Granovetter, koji je skrenuo pažnju na važnost veza van neposrednog kruga, što znači van grupe organizacije ili prijateljskih ili etničkih veza, jer su te veze bogatije resursima. Drugi je Loury, koji je tvrdio da su mladi iz manjinskih društvenih grupa u nepovoljnijem položaju zbog manjka informacija o mogućnostima za zapošljavanje, a ne zbog diskriminacije koju provode poslodavci. Granovetter je podijelio društvene mreže u dvije skupine: obiteljske i prijateljske, i poslovne.<sup>30</sup> Prve je naveo kao jake, a druge kao slabe veze. Članovi organizacije s kojima smo povezani slabijim vezama imaju za nas korisnije informacije nego članovi s kojima smo povezani jakim vezama. Polazeći od toga, ovaj teoretičar smatra da su slabije veze efikasnije od jakih, s aspekta širenja informacija. To je iz razloga što se naši prijatelji ne kreću u istim krugovima kao i mi, odnosno ne kreću se u poslovnim krugovima koji su nama potrebni da bismo postigli performanse organizacije u kojoj djelujemo. Nasuprot su naši poznanici, drugi članovi naše organizacije, ili druge organizacije, koji imaju vrijedne informacije koje su nam potrebne, i koji možda znaju pojedince koje mi ne znamo, ili se kreću u drugačijim krugovima. Oni nas povezuju s širim okruženjem i zbog toga oni predstavljaju bolji izbor informacija kada smo u potrazi za njima.

Ronald Burt je proširio i preformulirao teoriju slabih veza naglašavajući da je od ključne važnosti, ne kvaliteta društvenih veza, već način na koji su različiti dijelovi mreža povezani. On naglašava stratešku prednost koju mogu koristiti članovi povezani s različitim segmentima društvenih mreža. Zbog toga on pravi razliku između „gustih“ i „rijetkih“ mreža. Guste mreže imaju slabe veze članova različitih grupa ili organizacija, dok u rijetkim mrežama ova vrsta veza nedostaje. Sve dok su takve veze jedini način za protok informacija ili drugih resursa iz

---

<sup>29</sup>Golubović Nataša (2007.), Izvori društvenog kapitala, Ekonomski fakultet u Nišu, <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0038-0318/2008/0038-03180801017G.pdf>, str. 23, pristup stranici 15.06.2017.

<sup>30</sup> Ibidem, str. 23

jednog djela mreže do drugog, kaže se da ona popunjavanju takozvane „strukturne praznine“ u mreži.

### 2.1.2. Društvene norme kao izvor društvenog kapitala organizacije

Društvene norme su općeprihvaćena neformalna društvena pravila koje određuju, zabranjuju ili prilagođavaju ponašanje pojedinaca ili skupina u različitim društvenim okolnostima. To su nepisana pravila koja, iako mogu često biti izražena ili pojačana kroz religiozna vjerovanja, pjesme, izreke, i slično, mogu biti i ugrađena u same zakone i zakonsku regulativu. One djeluju kao ograničenja koja ističu prihvatljivo i poželjno društveno ponašanje pojedinaca ili skupine. Bez društvenih normi bilo bi jako teško zamisliti transakcije između anonimnih pojedinaca, odnosno, društvene norme poboljšavaju alokativnu efikasnost s društvenog stajališta organizacije: ukupne koristi koje društvo ostvaruje na osnovi kooperativnog ponašanja daleko prelaze ukupne troškove koje poštivanje tih istih normi stvara.

Različita društva imaju različite norme, pa će u organizaciji, neke od ih normi djelovati na čitavoj njenoj razini, ali isto tako organizacijske grupe mogu također imati svoj kodeks pravila, koja često mogu biti utjecajnija od nekih općeprihvaćenih. Društvene norme u organizaciji ponekad predstavljaju gradivno tkivo, a ako je tako, onda je to garancija održavanja normi unutar organizacije. Postojeće norme ponekad teško mogu opstati bez podrške, pa se tu organizacije pojavljuju kao „čuvari“ normi. Poštivanje društvenih normi od strane pojedinca možemo sagledati kao optimizacijsko ponašanje. Naime, poštujući društveno prihvaćene vrijednosti, pojedinci, članovi organizacije i grupe, osiguravaju sigurnost i druge koristi, a izbjegavaju kazne. Time je cjelokupna organizacija na dobitku jer se smanjuju troškovi uzrokovani oportunističkim ponašanjem. Ovakvo ponašanje nije nužno posljedica racionalnog razmišljanja, već ona može biti i rezultat uspješne internalizacije normi ili automatska i nesvjesna.<sup>31</sup> Nasuprot stoji ponašanje koje nastoji koristima nadmašiti troškove, opisano u neoklasičnom ekonomskom modelu, a zasnovano je na analizi troškova i koristi koji u obzir uzimaju samo individualne preferencije.

---

<sup>31</sup> Ibidem, str 25.

Prihvatimo li da su pojedinci u svom ponašanju ograničeni društvenim normama, njihove akcije potvrđuju i ograđuju društveni kapital koji je putem tih normi oživio. Ovaj dvosmjerni proces, gdje društveni kapital olakšava individualnu aktivnost člana organizacije, a ona ga povratno osnažuje, u literaturi se naziva „Samoreprodukcija društvenog kapitala“.

## 2.2. Mjerenje društvenog kapitala

Han i Breiger su među prvim znanstvenicima koji se bave pitanjem mjerljivosti društvenog kapitala. Većina dosadašnjih istraživanja o tome kako mjeriti društveni kapital, samo su teoretska i konceptualna te se rijetko mogu pronaći empirijski potvrđene mjerne ljestvice za društveni kapital. Callahan (1996.) smatra da je vrlo teško mjeriti društveni kapital, jer izbor pokazatelja za mjerenje društvenog kapitala ovisi o konceptu i opsegu jedinice koja se promatra i mjeri. Društveni kapital je vrlo složen pojam kojeg vjerojatno neće točno predstavljati nikakva pojedina mjera ili brojka.<sup>32</sup> Razmatranja mjerenja društvenog kapitala neizbježno odražavaju rasprave o tome može li se društveni kapital mjeriti na razini pojedinca ili zajednice.

Daniere, Takahashi i suradnici (2002.) sugeriraju da i postojeće mjere društvenog kapitala podliježu kritici jer istraživači često definiraju pojmove različito i zbog toga je teško razviti konkretne empirijske dokaze o društvenom kapitalu koji se može prikazati u kvantitativnoj analizi.<sup>33</sup>

Znanstvenici Bullen i Onyx (1998.), Lochner, Kawachi (1999.), Onyx i Bullern (2000.), Stone i Hughes (2002.) i Cavaye (2004.) identificirali su sljedeće probleme mjerenja društvenog kapitala koji zasada još uvijek ostaju neriješeni, a to su:

- Potpuno i jasno razumijevanje konteksta i svrhe mjerenja društvenog kapitala
- Razumijevanje ograničenja evaluacije i mjerenja društvenog kapitala te tumačenja mjera unutar tih ograničenja
- Praktični načini dobivanja povratnih informacija od organizacije, povratnih informacija o organizaciji, o odlučivanju i resursima

---

<sup>32</sup> <http://www.socialcapitalresearch.com/literature/operationalisation/measurement.html>, pristup stranici 14.07.2017.

<sup>33</sup> ibidem

- Benchmarking nasuprot mjerenju inkrementalnih promjena
- Suočavanje s kvalitetnim informacijama, varijacijama i složenosti
- Priroda i rigoroznost odnosno strogost pokazatelja
- Tumačenje i uporaba mjernih podataka
- Kako sama evaluacija pridonosi njegovanju društvenog kapitala<sup>34</sup>

Fukuyama (2001.) smatra da je kvantitativno mjerenje društvenog kapitala nemoguće jer ono mora uključivati niz brojeva koji su ili previše subjektivni ili jednostavno nepostojeći. Također kaže da postoji još jedan problem, a to je da istraživači žele doći do rezultata bez da obrate pozornost i ispituju put kojim su došli do njih.<sup>35</sup>

Slijedeći Linovu opću definiciju, društveni kapital je „ulaganje u društvene odnose s očekivanim povratom“. <sup>36</sup> Stoga uprave organizacija ulažu u obrazovanje zaposlenika kako bi povećala povrat u obliku produktivnosti, a zatim profita, jer što su viši prihodi to je organizacija jača i snažnija. Kao što je na početku rada navedeno, autori često dijele društveni kapital na kapital mreža veza i društveni kapital kao povjerenje. U svom radu „Društveni kapital u organizacijama s visokim performansama“, Kashefi je naveo kako za potrebe mjerenja društvenog kapitala u obzir treba uzeti kombinaciju ove dvije skupine društvenih kapitala. On kaže da kako bi se izmjerile potrebne varijable, potrebno je procijeniti karakteristike zaposlenika unutar organizacije. Neke od varijabli koje je potrebno mjeriti su:

1. Povjerenje u organizaciju, povjerenje u menadžment i povjerenje u suradnike
2. Aktivnosti u društvu koje se odnose na političke aktivnosti, sudjelovanje u radu sindikata, odlazak u crkvu u zadnjih 12 mjeseci, sudjelovanje u sportskim aktivnostima, dobrotvorni rad i slično
3. Radni učinci u organizaciji pod kojima se smatraju timski rad, produktivnost i odnosi između menadžmenta
4. Funkcijska fleksibilnost koja kombinira tri vrste fleksibilnosti: fleksibilnost radnih zadataka, fleksibilnost tima i fleksibilnost pri donošenju odluka

---

<sup>34</sup> Ibidem

<sup>35</sup> Ibidem

<sup>36</sup> Kashefi Max (2012.), Social capital in high performance work organizations, International Review of Modern Sociology, <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=29466709-c758-4e3a-8a93-7d595ce91518%40sessionmgr4009&vid=24&hid=4208>, pristup stranici 24.06.2017. , str. 76.

5. Numerička fleksibilnost koja se sastoji od ukupnog broja radnih sati i drugim numeričkih kategorija <sup>37</sup>

Različite organizacije je poželjno mjeriti različitim varijablama, jer različite organizacije usvajaju različite karakteristike. Sve varijable koje su izmjerene dobile su svoj „broj“ odnosno što je veći broj varijable, ona se reflektira u višoj razini društvenog kapitala. Kalleberg je u svom istraživanju primijetio da 36 % američkih poduzeća usvaja nekoliko kriterija fleksibilnosti, poput timskog rada, multitaskinga ili slično, dok polovica poduzeća koristi samo jedan kriterij funkcionalne fleksibilnosti.<sup>38</sup> Iz tog razloga struktura organizacije se mjeri stupnjem osobina usvojenih na radnom mjestu, gdje se pod tim osobinama smatraju suradnja između menadžmenta i zaposlenika s jedne strane i samim članovima organizacije s druge strane. Odabrano je 10 pitanja koja mjere odnos menadžmenta i zaposlenika te se podvrgavaju istraživanju, a ta pitanja su:

1. Suradnja između managementa (uprave) i zaposlenika
2. Odnosi između uprave i zaposlenika
3. Multitasking
4. Timski rad
5. Participativno odlučivanje
6. Povjerenje na radnom mjestu
7. Povjerenje među zaposlenicima
8. Upravljanje zajedničkim organizacijskim kapitalom
9. Fleksibilnost radnog mjesta
10. Sudjelovanje u donošenju dugoročnih odluka <sup>39</sup>

Prva dva pitanja su pokazala vrlo visoke rezultate u mjerenju, odnosno postoji visoka suradnja između zaposlenih i uprave te sljedeća tri pitanja također pokazuju visoke rezultate što znači da zaposlenici imaju razvijen smisao za suradnju, multitasking, razvijene vještine i slično. Visoke rezultate mjerenja također prepoznajemo u povjerenju na radnom mjestu, u donošenju odluka te upravljanju kapitalom. Među posljednjim pitanjima gdje je razina mjerenja nešto niža su fleksibilnost radnog mjesta i sudjelovanje u donošenju dugoročnih, važnih odluka za organizaciju gdje menadžeri ipak žele takve odluke ostaviti na sebi samima.

---

<sup>37</sup> Ibidem, str. 88

<sup>38</sup> Ibidem, str. 77.

<sup>39</sup> Kashefi M., op.cit., str. 80.



Provedene su i studije gdje se društveni kapital mjeri na temelju dobi i povjerenja između članova organizacije. Rezultati su pokazali da se društvene veze lakše ostvaruju među članovima s sličnim socioekonomskim obilježjima.<sup>40</sup> Ispitanici su bili uključeni u kontrolu svojih socioekonomskih performansi te se došlo do zaključka da je obrazovanje mjera društvenog kapitala koju treba kontrolirati, budući da društveni kapital pojedincima omogućava bolja radna mjesta s mogućim većim i boljim resursima.

Drugi način na koji bismo mogli mjeriti društveni kapital organizacije jest da posudimo neke pokazatelje iz društvenog kapitala zajednice i to samo one koje možemo provesti na društvenom kapitalu organizacije poput društvenih i osobnih odnosa među članovima zajednice, razine građanske odgovornosti, povjerenja u norme i vrijednosti te društvene mreže. Varijable koje nije lako prenijeti na organizaciju su na primjer stopa odaziva birača, stopa odgovora građana na popis stanovništva, broj neprofitnih organizacija oslobođenih plaćanja poreza i slično.<sup>41</sup>

Postoje istraživanja koja prikazuju koje mjere se koriste za ispitivanje utjecaja organizacijskog društvenog kapitala u postizanju visokih performansi organizacije. Istraživanje koje su proveli Leana i Pil u radu „Društveni kapital i organizacijske performanse“, a kasnije i Andrews u svom radu „Organizacijski društveni kapital, struktura i performanse“, prikazuju točne stavke na Slici 3.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Ibidem

<sup>41</sup> Siegler Veronique, *Measuring Social Capital*, Office for National Statistic, 2014., [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20160107115718/http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171766\\_371693.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20160107115718/http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171766_371693.pdf), pristup stranici 04.06.2017., str. 2-4.

<sup>42</sup> Kroll A. Tantardini M., op.cit. str. 10.

### Slika 3. Mjerenje društvenog kapitala organizacije

| Structural Dimension  | Relational Dimension   | Cognitive Dimension   |
|---|--|---|
| <i>Andrew's (2010, 2011) Measures (All Items)</i>   |  |   |
| Co-ordination and joint working with other departments is a major part of our approach to the organization of services. | There is a high level of trust between top management and staff. | The authority's mission, values and objectives are clearly and widely understood and owned by all staff in the service. |
| Cross-departmental/cross-cutting working is important in driving service improvement.                                   | There is a high level of trust between officers and politicians. | The authority concentrates on achieving its mission, values and objectives.   |
| <i>Leana's and Pil's (2006) Measures (Three Exemplary Items for each Dimension)</i>                                     |  |   |
| Teachers engage in open and honest communication with one another.  | I can rely on the teachers I work with in this school.           | Teachers share the same ambitions and vision for the school.  |
| Teachers willingly share information with one another.  | Teachers in this school show a great deal of integrity.          | There is a commonality of purpose among teachers at this school.  |
| Teachers at this school keep each other informed at all times   | Overall, teachers at this school are trustworthy.                | Teachers at this school are committed to the goals of the school.   |

Note: Leana and Pil refer to the first dimension as "information sharing" which is not fully in line with ours and previous work's definition of "structural social capital".

Izvor: Kroll A. Tantardini M.: *The Role of Organizational Social Capital in Performance Management*, Florida International University

Tablica prikazuje tri dimenzije društvenog kapitala, koji su već prije objašnjeni, no postavlja se pitanje jesu li potrebne tri dimenzije za mjerenje društvenog kapitala koje će biti detaljnije i svaka dimenzija će objasniti svoj rezultat mjerenja, ili je pak dovoljna samo jedna mjerna ljestvica koja će društveni kapital organizacije prikazati u puno širem konceptu. Slično pitanje su postavili Leana i Pil tijekom istraživanja gdje su izmjerili sve tri dimenzije odvojeno te dokazali njihovu valjanost. No kako su sve tri dimenzije, u njihovom istraživanju, bile korelirane, na kraju su ih ipak tretirali kao jednu varijablu, odnosno kao jedan faktor.<sup>43</sup> Buduća istraživanja bi iz tog razloga trebala imati za cilj objasniti je li dovoljan jedan faktor, ili su ipak potrebne sve tri navedene dimenzije, kako bi se izmjerio društveni kapital. Spomenuti Han i Breiger smatraju pak da se kapital mjeri na nešto jednostavniji način, a to je kroz benefite društvenog kapitala, odnosno kroz konkurentsku prednost organizacije, kroz visinu plaće zaposlenika, kroz marketing i promocije poduzeća te kroz samu snagu i jačinu organizacije kao cjeline.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Ibidem

<sup>44</sup> Waldstrom C., op.cit., str. 14.

Također, postavlja se i pitanje kako mjeriti pojam koji je varijabla na razini cijele organizacije, odnosno, različiti članovi organizacije unutar nje, iskorištavaju društvenu interakciju, povjerenje te zajedničke vrijednosti, drugačije. Iz tog razloga se na temelju provedanih istraživanja poput, anketa na jednom članu, ne može doći do točan rezultat, već taj rezultat mjerenja može biti vrlo pristran i može dati samo okvirni rezultat. Mjerenje društvenog kapitala organizacije je često pristrano jer ono traži rezultate svih članova organizacije, a ne samo jednog. Takvi rezultati bi mogli biti manje problematični za druga, subjektivna mjerenja, kao što su učinci određenog odjela organizacije, jer ovdje su menadžeri objektivnije informirani pomoću određenih pokazatelja uspješnosti, ukoliko oni postoje, ili tablicama. <sup>45</sup>

Jedan od načina kako riješiti ovaj problem jest umjesto korištenja samo jednog ispitanika po organizaciji, korištenje više ispitanika, poput anketiranja cijelog odjela organizacije ili skupine članova, koji će prikazati točnije rezultate. Nakon toga, odgovori se mogu grupirati za svaku organizaciju, pa čak i ako se podaci nekih ispitanika smatraju pouzdanijima od drugih.

Višestruka istraživanja omogućuju pretvaranje informacija u radne zadatke koji dovode do stvarnih učinaka na organizaciju. Dugi način korištenja informacija od strane članova, a koje utječu na organizaciju, jest prikupljanje odgovora anketa od agencija koje su koristile tehnike prikupljanja više razine. Budući da se takva istraživanja temelje na pretpostavkama da društveni kapital organizacije varira među organizacijama više nego unutar jedne organizacije, čini se da je bolje odabrati model istraživanja učinaka na razini grupe nego učinaka na razini pojedinca.

Zaključak je, dakle, da još nije uspostavljena univerzalna mjera za organizacijski društveni kapital, no stavke koje su naveli Andrews te Leana i Pil, pružaju dobru početnu točku. Potrebno je još mnogo istraživanja o mogućim mjerama društvenog kapitala te o njihovoj valjanosti i točnosti, te zbog toga studije koje istražuju i uspoređuju razne mjerne ljestvice i modele mjerenja, zaslužuju pohvale. Također, ankete koje se provode te daju višestruke odgovore na pitanja, postaju obećavajuća strategija na temelju koje možemo provesti operacionalizaciju društvenog kapitala organizacije, a istodobno nam daju uvid i u neke nove načine ispitivanja već postavljenih varijabli, poput učinaka koje dobivamo korištenjem informacija.

---

<sup>45</sup> Kroll A. Tantardini M., op.cit., str., 10

### 3. VAŽNOST DRUŠTVENOG KAPITALA ORGANIZACIJE U POSTIZANJU SOCIO-EKONOMSKIH PERFORMANSI

Koliko je zapravo društveni kapital organizacije bitan u samom upravljanju i vođenju iste, te na koji način organizacija ostvaruje svoje performanse temeljem društvenog kapitala? Ovo su pitanja na koja ćemo dati odgovor u sljedećem poglavlju. Do sada smo definirali organizacijski društveni kapital, identificirali vrste društvenog kapitala te smo ustanovili kako se on može mjeriti.

U velikom broju istraživanja, znanstvenici su nastojali bolje razumjeti ponašanje članova organizacije te kako dostići socio-ekomske performanse putem društvenog kapitala. Na temelju teoretskih i empirijskih istraživanja, možemo zaključiti da ponašanje članova obično proizlazi iz stavova o radu, zadatcima, te ponašanju njihovih vođe, menadžera. Stoga, možemo pretpostaviti da će se pojedinci vjerojatno ponašati manje formalno, opuštenije, na radnom mjestu onda kada budu zadovoljni svojim poslom, odnosno potpuno posvećeni organizaciji ili kada im se daju zadaci kojima se raduju, te imaju punu podršku od nadređenih. Međutim, empirijska istraživanja odnosa ponašanja članova i organizacijske uspješnosti, su u manjem broju. Odnosno, postoji jako malo teoretskih radova koji objašnjavaju zašto je ponašanje članova organizacije ključno za njihovo funkcioniranje. Dakle, dok istraživači smatraju da ponašanje članova organizacije povećava organizacijsku učinkovitost jer „podmazuje socijalne strojeve organizacije“, nedostaje jasna teoretska osnova za takvu pretpostavku.<sup>46</sup>

Ipak, istraživači su razgovarali o nekim specifičnim načinima kako ponašanje članova organizacije može pozitivno utjecati na performanse organizacije, i došli su do nekoliko zaključaka:

1. Pozitivno ponašanje članova organizacije može poboljšati produktivnost suradnika ili menadžera
2. Članovi organizacije svojim postupcima mogu olakšati pronalaženje resursa potrebnih za bolju produktivnost organizacije
3. Znanje i vještine članova organizacije mogu smanjiti potrebu iskorištavanja rijetkih i vrijednih resursa a održavanje funkcija organizacije ili projekte koji su manje bitni

---

<sup>46</sup> Bolino M. C., Turnley W. H., Bloodgood J. M., op.cit., str. 505.

4. Pametnim upravljanjem i samoinicijativom, članovi organizacije mogu olakšati koordinaciju aktivnosti između ostalih članova unutar jednog tima ili grupe
5. Prijateljsko ponašanje članova organizacije može omogućiti organizacijama privlačenje i zadržavanje visokokvalitetnih zaposlenika tako što radno okruženje čine ugodnijim mjestom za rad
6. Članovi organizacije mogu poboljšati stabilnost organizacijskih performansi smanjenjem varijabilnosti performansi radnih jedinica, i
7. Ponašanje i podrška članova organizacije može poboljšati sposobnost organizacije da se prilagodi promjenama okoline <sup>47</sup>

Iako je ovo više općeniti pregled načina na koji se ponašanjem članova organizacije može utjecati na performanse organizacije, postoji malo istraživanja koja su bilo koju od ovih ideja detaljnije proučila i potvrdila.

No postoji jedna karakteristika koja je također relevantna za društveni kapital organizacije, a još nije spomenuta. Radi se o učincima povratnih informacija. Povratne informacije ne spadaju niti u jednu određenu kategoriju, no vrlo su važne menadžerima koji imaju čestu interakciju s članovima organizacije, zaposlenima, s partnerima, na sastancima i slično, a razlog je što na taj način može vidjeti koliko su kvalitetne informacije koje dobiva od njih.

Do sada su istraživanja bila fokusirana na mrežne veze, na povjerenje i vrijednosti koji imaju učinka na dijeljenje informacija. Lin je izjavio da je povratna informacija pravi način dobivanja poboljšanja u radu pojedinca, skupina ili cijele organizacije. Jedan od prvih znanstvenika koji je istraživao ovo područje, William Ouchi, još 1979. godine potvrdio je da organizacije s fokusom i čvrstim unutarnjim interakcijama, dijele iste vrijednosti, uvjerenja i tradicije te se služe neformalnim informacijskim sustavom koji se „razvija kao prirodni nusproizvod društvene interakcije“.<sup>48</sup> Međutim, još se ne može s sigurnošću znati da li takve organizacije koriste ne rutinske povratne informacije dobivene neformalnim putem, ili ih pak nadopunjuju određenim rezultatima kako bi se one ipak pokazale točne, a zapravo su manipulirane. Istraživanja su pokazala da menadžeri koji prilikom donošenja odluka uzimaju u obzir i povratne informacije dobivene neformalnim putem, također u obzir uzimaju i rutine

---

<sup>47</sup> Ibidem, str. 509.

<sup>48</sup> Kroll A. Tantardini M., op.cit., str. 12.

zaposlenika, poput rutina koje obavljaju na radnom mjestu ili slično, a koje imaju učinka na donošenje odluka, ali to je poveznica koja nije utemeljena te se još mora istražiti.

Nadalje, Putnam je u svom radu „Stvaranje demokracije: tradicija građana u modernoj Italiji“ naveo tezu koja kaže kako društveni kapital ostvaruje pozitivne učinke tako što omogućava rješavanje problema s kojima se susreću sva društva, drugim riječima, dilemom kolektivnog djelovanja organizacije. Opstanak učinkovite organizacije zahtjeva određenu razinu suradnje i zajedničkog djelovanja svih njenih članova kako bi se ostvarili ciljevi koji su od zajedničke koristi. No, s obzirom na egoističnu prirodu pojedinaca, organizacije je često susreću s određenim brojem članova koji se ponašaju sebično i žele koristiti zajedničke resurse i rezultate koji su nastali suradnjom, ali ne žele pridonositi suradnji i zajedničkim učincima. Ovaj problem organizacije je najjasnije prikazan u teoriji igara, a tipičan primjer je „zatvorenikova dilema“ u kojoj se par sukrivca drži u potpunoj izolaciji i obojici se kaže da će, ako optuže svoj partnera, proći bez kazne, ali da će ako šute, a njihov partner prizna, dobiti vrlo oštru kaznu. Ako obojica šute, obojica će proći dobro, ali budući da ne mogu uskladiti priče, svakom je bolje izdati drugoga, bez obzira na to što je onaj drugi učinio.<sup>49</sup> Ovaj model objašnjava kako racionalni pojedinci mogu proizvesti učinke koji nisu racionalni kada gledamo iz perspektive svih drugih uključenih. Zbog toga Putnam objašnjava kako članovi organizacije koji se nisu sposobni obvezati na uzajamnost i suradnju, moraju se odreći i prilika za dobit, odnosno proizvedene učinke.

U knjizi „Kuglati sam“, Putnam je malo manje pažnje posvetio mehanizmima postizanja društvenih performansi u organizacijama, no ipak navodi kako u raspravi o mehanizmima kojima društveni kapital djeluje treba voditi računa o različitim funkcijama, odnosno o različitim područjima na kojima društveni kapital može ostvariti performanse. Također, navodi kako se glavni mehanizam djelovanja društvenog kapitala unutar organizacije odražava u činjenici da društveni kapital omogućava članovima da lakše riješe probleme kolektivnog djelovanja što nas dovodi do činjenice da društveni kapital smanjuje troškove, a to organizaciji znači bolje i učinkovitije djelovanje. Norveški ekonomist Gauete Torsvik fokusirao se na ulogu društvenog kapitala u smanjivanju troškova razmjene u ekonomskim transakcijama, te su prema njemu troškovi transakcije izrazito visoki kada se razmjena odvija među sebičnim pojedincima

---

<sup>49</sup> Šalaj Berto (2007.), Socijalni kapital: Hrvatska u komparativnoj perspektivi, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, str.74

koji ne vjeruju jedni drugima.<sup>50</sup> Zbog takve situacije, svaki član organizacije strahuje da od postupka onog drugog, te mora uložiti određena sredstva u prikupljanje što većeg broja informacija o drugim članovima, te u kontrolu istih. Očito je da to organizaciju košta puno više nego kada postoji povjerenje među članovima pa su ovi problemi potpuno eliminirani.

### 3.1. Efekt društvenih interakcija

Pri opisivanju obilježja strukturalnog društvenog kapitala, istaknuta je važnost takozvanih mrežnih veza i konfiguracija za pružanje pristupa informacijama te prijenosa istih unutar organizacije.

Znanstvenici poput Granovettera i Jackobsa tvrde da je gustoća, povezanost i hijerarhija mrežnih veza povezana s konceptom fleksibilnosti te lakoćom razmjene informacija unutar organizacije.<sup>51</sup> Dosadašnje studije su dokazale kako učinkovita razmjena informaciju unutar organizacije jača i potiče fokus na pozitivne organizacijske rezultate. Strukturni društveni kapital organizacije, ne samo da čini informacije dostupnijima, već olakšava njihovu razmjenu među članovima te organizacije, a samim time se povećava njihova uporaba pri menadžerskom odlučivanju. Sustav provođenja rutinskih učinaka do sada je često bio kritiziran da potiče natjecanje umjesto učenja i uspoređivanja, a takvi negativni efekti mogu se ublažiti postojanjem strukturalnim društvenim kapitalom. Ukoliko zaposlenici surađuju, direktno ili među odjelima, te redovito komuniciraju, vjerojatnije je da će one potrebne, učinkovite informacije postati dio rutine u komunikaciji umjesto da su samo formalno prenesene, a kasnije i možda zaboravljene. Istraživanja o organizacijskom učenju pokazuju da takve komunikacijske rutine pomažu i članovima i menadžerima organizacija u identificiranju problema učinkovitosti te potiču povećanje performansi organizacije.

---

<sup>50</sup> Ibidem, str.77.

<sup>51</sup> Kroll A. Tantardini M., op.cit., str. 13.

### 3.2. Efekt povjerenja u organizaciji

Korištenjem definiranog relacijskog društvenog kapitala te definicijama povjerenja, objasniti će se kako se povjerenje može koristiti u razmjeni informacija te kako pomoću povjerenja poboljšati performanse organizacije.

Nekoliko autora je iznijelo zanimljive definicije povjerenja unutar organizacije. Earle i Cvetkovich navode kako povjerenje predstavlja „strategiju pojednostavljenja koja omogućava pojedincima da se prilagode kompleksnome socijalnom okruženju i na temelju toga izvuku koristi od proširenih mogućnost“.<sup>52</sup> Putnam je u svom radu „Stvaranje demokracije: tradicija građana u modernoj Italiji“ definirao povjerenje kao „mogućnost sudionika da rade zajedno još učinkovitije kako bi ostvarili zajedničke ciljeve“. Slično ovoj definiciji, Coleman također objašnjava kako više razine povjerenja među članovima organizacije dovode do postizanja boljih rezultata, no menadžeri ipak trebaju valjane i relevantne informacije pomoću kojih će donijeti odluke, a takve informacije su u pravilu puno skuplje i teže je doći do njih, posebno za one koje su teško mjerljive ili nemaju mogućnost mjerenja njihove vrijednosti.<sup>53</sup> Poput Putnama, većina autora smatra važnim razlikovanje različitih tipova povjerenja, to jest, smatraju da je važno ukazati na razliku između društvenog povjerenja i drugi tipova. To se može vidjeti u činjenici da je povjerenje relacijski koncept, odnosno da uvijek mora postojati neki objekt povjerenja, bez obzira na to dali je riječ o drugoj osobi, grupi ili instituciji.

U osnovi postoje tri tipa povjerenja. Prvi tip su rodbinske veze koje dominiraju u ekonomskim transakcijama, ukoliko se one pronađu u organizaciji. Ovakav tip povjerenja se naziva pripadajuće povjerenje. Drugi tip je veza među članovima organizacije koji se poznaju i surađuju. Tu se radi o transakcijama koje se stalno ponavljaju i koje su osnova mnogih poslovnih veza i odnosa, a povjerenje koje odgovara ovom tipu se naziva povjerenje zasnovano na reputaciji. Treći tip povjerenja odnosi se na veze među članovima koji ulaze u transakcije s ograničenim informacijama o drugoj strani. Da bi se takve transakcije uopće provele, potrebno je takozvano prošireno povjerenje, to jest spremnost da se surađuje s anonimnom drugom stranom. Važnost ovog trećeg tipa leži u činjenici da su veze danas osnovni element modernog poslovanja organizacija.

---

<sup>52</sup> Šalaj B., op.cit., str. 53.

<sup>53</sup> Kroll A. Tantardini M., op.cit., str. 14.



Povjerenje također može biti kanal za razmjenu onih osjetljivijih informacija, poput privatnih ili ne-javnih, informacija te tračeva, koje članovi organizacije ne bi prenijeli formalnim putem. Mjerenje uspješnosti organizacije često zahtjeva od menadžera da vode računa o odgovornosti zaposlenika koji su dali informaciju, to jest da zapisnici koji prosljeđuju ili daju određenu informaciju budu sigurni da je ona točna i valjana.

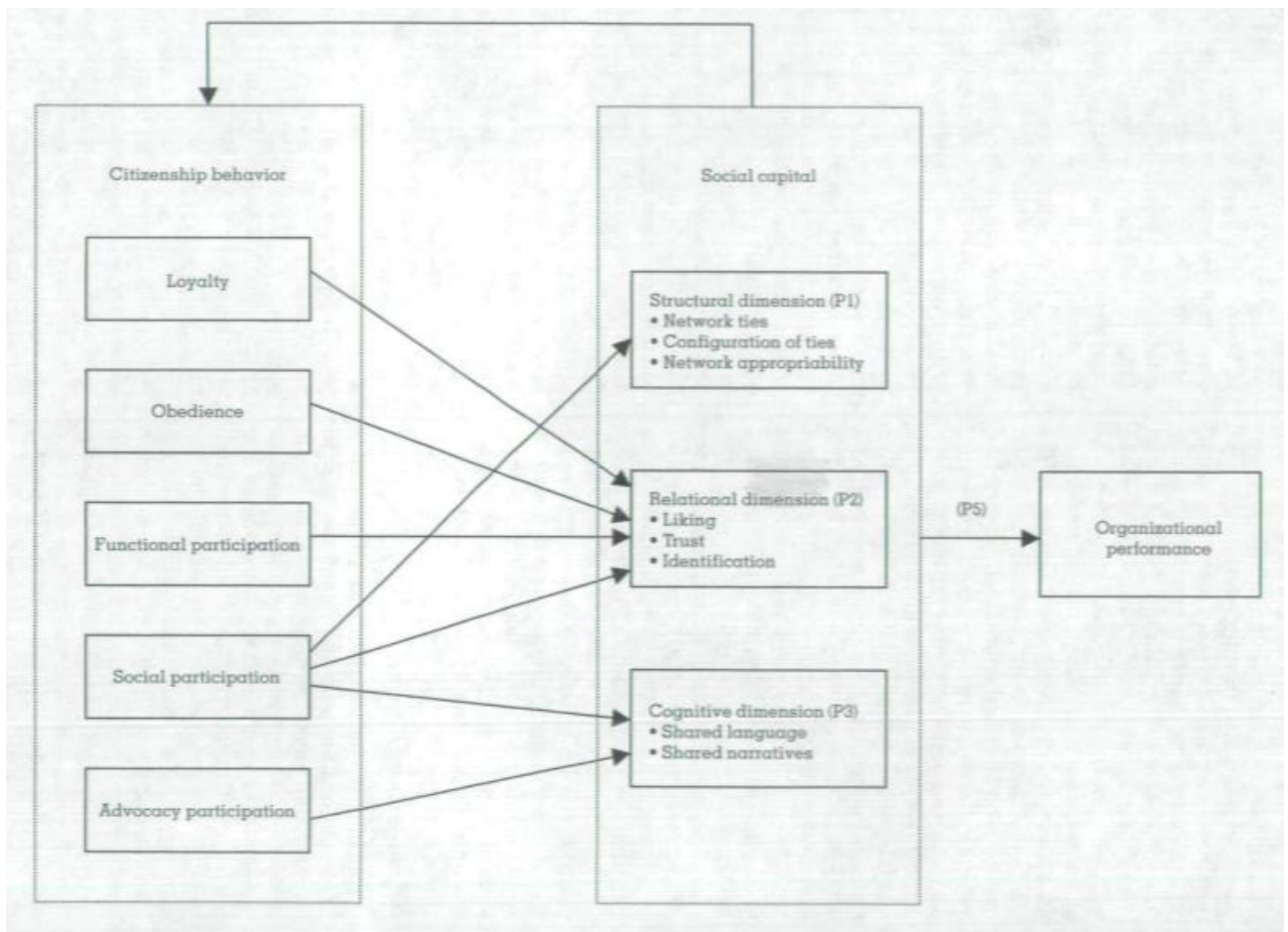
Ako postoji razina povjerenja na osnovnoj razini organizacije, među zaposlenima, tada će i povjerenje među zaposlenicima i menadžerima biti veće. Menadžeri će biti više otvoreni za dijeljenje i onih negativnih informacija s zaposlenicima, poput pogrešaka na kojima bi zaposlenici trebali učiti, jer je manje vjerojatno da će onda dobiti negativnu povratnu informaciju. Iz istog razloga menadžeri će biti manje skloni „igranju“ brojkama koje prikazuju učinkovitost. Također, povjerenje među zaposlenima i menadžerima održava troškove transakcija informacija niskima. Dakle, ako postoji povjerenje, učinci informacija će se smatrati točnijima i manje vremena će se trošiti na provjeru njihove valjanosti te verificiranje istih.

### 3.3. Stvaranje društvenog kapitala organizacije

Budući da znamo da je društveni kapital vrlo važan u organizacijama radi postizanja socio-ekonomskih performansi, pitamo se kako bi, organizacije koje nemaju ili imaju nizak društveni kapital, mogle razviti isti.

Slika 4. ilustrira odnose između ponašanja članova organizacije i već opisane tri dimenzije društvenog kapitala, strukturnog, relacijskog i kognitivnog.

Slika 4: Odnos između članova organizacije, društvenog kapitala i performansi organizacije



Izvor: Bolino Mark C., Turnley William H., Bloodgood James M. (2002.) *Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations*, Academy of Management Review, <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=4&sid=1caff401-a9a3-408b-af19-a7a1a02a9e4b%40sessionmgr102&bdata=Jmxhbm9aHImc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=7566023&db=bth>, pristup stranici, 13.06.2017., str. 512.

Prema modelu sa slike, društveno sudjelovanje olakšava razvoj strukturnih aspekata društvenog kapitala kroz stvaranje mrežnih veza, poboljšanje ukupne konfiguracije veza i veću prilagodljivost mreže. Odnost, poslušnost, funkcionalno sudjelovanje u kojem se članovi organizacije fokusiraju na sebe, ali ipak doprinose organizaciji, te društveno sudjelovanje koje podrazumijeva sudjelovanje članova organizacije u društvenim odnosima unutar nje, povećavaju relacijsku dimenziju društvenog kapitala kroz razvoj simpatije, povjerenja i identifikaciju među zaposlenicima. I posljednje, društveno sudjelovanje i zagovaranje doprinose kognitivnoj dimenziji društvenog kapitala kroz zajednički jezik i zajedničke teme i aktivnosti. Također, ovaj model sugerira međusobni odnos u kojem se povećava razina društvenog kapitala proporcionalno s povećanjem društvenih odnosa između članova organizacije. I posljednje, prema modelu možemo tvrditi da društveni kapital posreduje u odnosu između ponašanja članova organizacije i ostvarivanju performansi same organizacije.

Sherif tvrdi da će ulaganje u znanje također uvelike pozitivno utjecati na razvoj društvenog kapitala organizacije. Došao je do zaključka da upravljanje znanjem stvara još čvršće veze između članova koji imaju međusobno povjerenje te povećava odgovornosti prema zadacima koje obavljaju i prema društvu općenito.<sup>54</sup> Ellinger tvdi pak da menadžeri prvi trebaju uspostaviti veze, omogućiti povjerenje te poticati suradnju u organizaciji, no ostaje otvoreno pitanje na koji način postići te ciljeve. Studija koju su proveli Kort i Lin o socijalizaciji novozaposlenih u organizaciji, na temelju tipičnih obrazaca i situacija koje prolaze novi članovi, zaključili su da bi se novi članovi organizacije trebali fokusirati na razumijevanje grupa, te razvijati međusobne odnose s drugim članovima. Također, trebali bi pronaći mentora koji će ih integrirati u organizaciju te naučiti ih o kulturi i vrijednostima grupe.<sup>55</sup> Možemo se složiti da organizacije trebaju uspostaviti neke određene programe koje novozaposlenima olakšavaju prilagodbu u organizaciji, no i ovo je tema koju treba zasebno istražiti, a zapravo se odnosi na sposobnosti menadžera i njegovo provođenje strategija.

Iz sveopćeg istraživanja društvenog kapitala, možemo zaključiti da obrazovanje, visina dohotka, privrženost društvu i zajednici, imaju pozitivan utjecaj na razvoj društvenog kapitala. Također, ako se fokusiramo samo na organizaciju, vidimo da sustav redovnih i poštenih plaća, nagrada i pohvala imaju sličan utjecaj.<sup>56</sup> To ne znači da svaki član organizacije mora biti plaćen

---

<sup>54</sup> Ibidem, str. 16.

<sup>55</sup> Ibidem, str. 17.

<sup>56</sup> Ibidem, str.18

jednako, već da je potrebno ponekad pohvaliti, nagraditi ili pak kazniti članove organizacije, odnosno bitno je provoditi pravednost i transparentnost, a to su značajke koje dovode do razvoja društvenog kapitala unutar organizacije i šire.

Mohammad Reza Iravani u svom članku, „ Uloga društvenog kapitala u razvoju društvenog rada, smatra da je vrlo važna komponenta u postizanju socio-ekonomskih performansi organizacije, opće obrazovanje zaposlenika. Stvaranje i korištenje društvenog kapitala u organizaciji mijenja način ponašanja i razmišljanja zaposlenika. Odnosno, jedan od zadataka menadžera u stvaranju društvenog kapitala unutar organizacije jest stvaranje prilika za učenjem o društvenom kapitalu za sve članove organizacije. Članovi koji sudjeluju u stvaranju društvenog kapitala organizacije također dobivaju priliku za razvijanjem svoje karijere u organizaciji, na način da svoji znanje i iskustvo proširuju i dijele s drugim članovima.<sup>57</sup>

Cynthia Roberts pak u svome radu,“ Stvaranje društvenog kapitala kroz razvoj vodstva“ predlaže razvoj društvenog kapitala organizacije kroz individualno učenje, ali i kolektivno učenje. Smatra da su potrebni individualni vođe poput menadžera ali i kolektivni vođe, poput odjela unutar organizacije koji će provoditi programe učenja stvaranja društvenog kapitala. C. Roberts navodi citat u radu koji definiraju vođe kao osobe koje proširuju ljudske kapacitete kako bi bili efektivniji u ulozi vođe i aktivnostima koje obavljaju, te da su oni, oni koji se suočavaju s određivanjem pravog smjera, stvaraju usklađenost te održavaju predanost članova organizacije koji dijele zajednički rad i ciljeve.

Vodstvo se razvija izgradnjom interpersonalnih vještina, društvenom svijesti te uzajamnim povjerenjem i poštovanjem. Ako menadžeri organizacije mogu s svog stajališta pretvoriti vođenje kao individualno s karakterističnim osobina u fenomen koji je vlasništvo cijelog sustava te ako mogu stvoriti prilike za stvaranje društvenih veza, na način da se postavi prema zaposlenicima kao sebi ravnima, zanima se za njihova mišljenja, pita za savjet i donosi odluke zajedno s njima, tada će se poboljšati vodstvo, a time i povećati društveni kapital unutar organizacije, a sve zajedno će dovesti do postizanja određenih performansi unutar organizacije.

Korištenje vanjskih stručnjaka koji će pomoći u obrazovanju članova o stvaranju društvenog kapitala unutar organizacije, je minimalno, a to je iz razloga što članovi organizacije preuzimaju

---

<sup>57</sup> Iravani Mohammad Reza (2010.), *Role of Social Capital on Development Department of Social Work*, Journal of Leadership , [http://www.japss.org/upload/26.\\_Iravani%5B1%5D.pdf](http://www.japss.org/upload/26._Iravani%5B1%5D.pdf), pristup stranici 11.06.2017., str.975-976.

inicijativu i kontrolu za vlastitim učenjem. Razgovori među članovima služe kao kamen temeljac pri ovom procesu koji konstruira nova značenja i transformira kolektivna iskustva i znanja u individualna, grupna ili organizacijska. Učinci ovog procesa učenja, na organizaciju mogu biti poboljšanje strategija, veća, bolja i kvalitetnija sposobnost razmišljanja članova, bolje razumijevanje grupnih procesa i organizacijskih promjena, bolje razumijevanje dijelova organizacija, razvoja vještina vođa i vodstva, te najvažnije, više boljih i kvalitetnijih ideja za buduće projekte.<sup>58</sup> Osim toga, kako sudionici rade na vlastitim problemima, oni lakše razvijaju veze s drugim članovima, lakše kontroliraju informacije te imaju veće ovlasti za djelovanje u budućnosti. Proces učenja također doprinosi svakom članu pojedinačno u smislu da su sposobniji surađivati kao i razvijati osjećaj samoučinkovitosti i odgovornosti.

Na grupnoj razini, surađivanje može potaknuti kritičko razmišljanje, timsko učenje te poboljšanje interpersonalnih interakcija. Društvene mreže koje se razvijaju na temelju kolektivnih iskustava i suradnje, zajedničkim vrijednostima i povjerenjem, stvaraju organizacijsku strukturu koja podržava širenje informacija unutar organizacije u svrhu poboljšanja organizacijskih performansi.

Društveni kapital također mogu stvarati i razvijati društveni ili organizacijski agenti, na primjer vlada, kao društveni ili socijalni agent, može poboljšati društveni kapital podupirući organizacije da provode opće povjerenje poticanjem "socijalne deliberacije" te provođenjem transparentnosti i odgovornosti. Tu možemo spomenuti i odjele za upravljanje ljudskim potencijalima koji također kao takvi igraju važnu ulogu u postizanju performansi putem društvenog kapitala. Oni pružaju strukturne prilike za timski rad, participativno odlučivanje i projektiranje više kvalificiranih poslova.

---

<sup>58</sup> Cynthia Roberts (2013), Building Social Capital through Leadership Development, Journal of Leadership Education, str. 56.

### 3.4. Učinci zajedničkih ciljeva

Kao što je prije navedeno, kognitivni društveni kapital odnosi se na sposobnost i spremnost definiranja zajedničkih ciljeva te pronalaženju zajedničkih interesa koji zatim omogućuju organizaciji da ih kao takve usvoji kolektivno te poboljša svoje performanse. Potrebno je razlikovati koncept zajedničkih ciljeva od ciljeva grupe, jer zajednički ciljevi su definirani kao „ciljevi koji se mogu provoditi osobno to jest pojedinačno, odnosno postaju zajednički ukoliko ih i drugi doživljavaju osobno“<sup>59</sup>

U eksperimentalnoj studiji koju su proveli znanstvenici Shteynberg i Galinsky, utvrđeno je da su sudionici intenzivnije tragali i pokušavali dostići svoje ciljeve kada su bili svjesni da postoje i drugi članovi s njima sličnim ciljevima.<sup>60</sup> Zajednički ciljevi uvelike olakšavaju upravljanje performansama organizacije, no temelj za upravljanje performansama su strateški plan te dugoročni prioriteti organizacije. Također, prioritete organizacije je lakše odrediti ako članovi organizacije dijele iste ciljeve, misiju i viziju kao i menadžeri. Ako članovi organizacije cijene iste vrijednosti kao i organizacija, povratne informacije će se smatrati važnijima. Isto tako, povratne informacije su vrlo bitne menadžerima jer pomoću njih može upravljati zaposlenicima u smislu motivacije ili slično. Zbog toga će biti puno manja vjerojatnost da će menadžeri i zaposleni imati različita, suprotna mišljenja te da će informacije koje dijele biti suprotstavljene.

### 3.5. Nedostaci društvenog kapitala

U literaturama gdje se spominje društveni kapital možemo pronaći pretpostavku da je manjak društvenog kapitala zapravo nedostatak odnosa među članovima zajednice, organizacije ili grupama. Međutim još veći nedostatak od ovoga jest negativan odnos između članova organizacije, pojedinaca, grupa i slično. Zbog toga je vrlo važno proučiti i razumjeti učinke negativnog društvenog kapitala, bilo to na razini organizacije ili na široj razini, poput lokalne zajednice.

Istraživanja su pokazala da organizacije imaju tendenciju razvijati negativni društveni kapital kroz disfunkcionalne odnose među članovima organizacije. U studiji provedenoj o sukobima

---

<sup>59</sup> Kroll A. Tantardini M., op.cit. str. 15.

<sup>60</sup> ibidem

između grupa u organizaciji, ustanovljeno je da su članovi jedne grupe, unutar nje dijelili negativne informacije o drugoj grupi i obrnuto. Ipak, koncept društvenog kapitala se općenito odnosi na korist pojedinca, skupine ili organizacije, ali jako malo pažnje je posvećeno negativnim aspektima društvenog kapitala te negativnim učincima koje negativni društveni odnosi donose. Ipak, postoje iznimke. Brass i Labianca osmislili su pojam „social ledger“ ili u prijevodu „društvene knjige“ koja obuhvaća u sebi društveni kapital i društvenu odgovornost kako bi se dosegli nedostaci određene mrežne strukture u bilo kojoj namjeni. <sup>61</sup>

Zbog navedene razlike, preostaju se sljedeća pitanja: Prvo društvena struktura je odvojena od društvenog kapitala u obliku imovine i obveza, a drugo, ističe se da određena društvena mrežna struktura može biti pozitivna u jednom pogledu i negativna u drugom. Stoga, struktura mreže određuje stupanj društvenog kapitala koji tada ima pozitivne, odnosno negativne posljedice u određenoj situaciji, što opet može utjecati na ponašanje pojedinaca.

Iako je uvođenje pojma “Social ledger“ važan doprinos i u istraživanju negativnih posljedica društvenih struktura, ipak taj pojam još uvijek nije priznat od strane svih znanstvenika pa se iz tog razloga nije niti proširio na ostala područja.

Nema sumnje u izravne i neizravne koriti društvenog kapitala, kako za pojedinca, tako i za organizaciju, no ključno je razumjeti i istaknuti moguće negativne aspekte istoga. Literature često iznose snažne argumente da negativni odnosi na poslu kao i društvene obveze, imaju veći utjecaj od pozitivnih odnosa. Na individualnoj razini, gdje je stvaranje vrijednosti rada ovisno o informacijama i suradnji među članovima ili skupinama, izraženo u tolikoj mjeri da dovodi do stvaranja velike opasnosti unutar mreže, do takozvane „crne rupe“. Ovakve situacije mogu vrlo lako nastati ukoliko su u njima društvene strukture beskorisne ili čak štetne za performanse pojedinca ili organizaciju.

Istina je da znanje i moć u promjenjivom okruženju imaju sve veći značaj za organizaciju. Slijedeći ovu misao, stvara se poveznica između društvenog kapitala i društvenih odnosa, pri prikupljanju informacija. Međutim, postoji određena opasnost koja nas dovodi do pretpostavke da zbog postojanja određene privlačnosti u međuljudskim odnosima, informacije proizlaze iz osobnog ega, a ako je informacija moć, onda bi se dijeljenjem informacija s drugima, trebala smanjivati razina ega pojedinca.

---

<sup>61</sup> Waldstrom C., op.cit., str. 8.

Ahuja zaključuje da postoji međusobna povezanost između informacije i moći organizacije, budući da jake organizacije grade povjerenje, a time i moć, dok slabe organizacije daju veći pristup informacijama, osobito tamo gdje postoje strukturne slabosti.<sup>62</sup>

Intuitivni pristup sugerira da povezanost pojedinca s što većim brojem članova organizacije, omogućuje lakši pristup snagama i prednostima društvenih mreža organizacije. Zapravo, društveni kapital pojedinog člana organizacije daje mu više ili manje moći naspram drugih članova s kojima je povezan. Međutim, njegovo ponašanje prema drugom članu, biti će manje važno ukoliko je povezanost s drugim članom manja. To nas dovodi do paradoksa efekta smanjivanja povrata učinaka kada se povezuju moćniji individualci unutar mreže: Što je moćniji individualac i ima veću razinu ega (egoizma), to je manji učinak povezivanja s drugima unutar organizacije.<sup>63</sup>

Na organizacijskoj razini, gdje se potencijalne koristi zbrajaju, neki problemi se akumuliraju i postaju još veći nego što su bili, a neka problematična pitanja nadmašuju jedna druge. Zbog toga organizacija mora biti vrlo pažljiva oko nastalih problema, kao i oko ponašanja i djelovanja prema svojim članovima jer uskraćivanje važnih informacija od strane članova prema organizaciji, može spriječiti dijeljenje znanja u istoj i rješavanje nastalih problema. Ovaj relevantni problem između skupina i pojedinaca u organizaciji prikazuje koliko je društveni kapital organizacije zapravo sastavni dio društvenog kapitala pojedinaca. Zapravo, odnosi se na pitanje jesu li ciljevi pojedinca u skladu s ciljevima organizacije, a kad se u obzir uzmu sve perspektive društvenog kapitala organizacije, ovo postaje složeno pitanje.

Na grupnoj razini, pojedinci bi mogli razviti koheziju s visokom razinom društvenog kapitala koji će kratkoročno pogodovati grupi i njenim članovima, i koja ne mora nužno biti korisna niti štetna za organizaciju u cjelini. No između skupina se mogu razviti „crne rupe“ koje mogu imati negativne posljedice na organizaciju te na postizanje ciljeva u njoj. U takvoj snažnoj kohezijskoj rupi mogu nastati problemi grupnog razmišljanja, koji mogu potencijalno ometati rad i učinkovitost članova grupe. Neki od problema mogu biti nedostatak inovacije, razvoj supkulture, nadmoć pojedinca i slično. Također, u takvim grupama postoji i problem izoliranja, odnosno stvaraju se jake podskupine koje isključuju druge. Stoga, dobivene prednosti jednog ili više članova grupe u organizaciji zapravo mogu biti troškovi i negativne eksternalije, budući

---

<sup>62</sup> Ibidem, str. 10.

<sup>63</sup> Ibidem, str. 10.



da postoji mogućnost da su rezultati istraživanja preuzeti od člana grupe koji je odbačen u istoj grupi.

Organizacija može steći vrijedna, čak i ključna znanja i informacije, pa i ideje koje dovode do inovacija, ne samo od grupa unutar organizacije, već i od pojedinaca i od raznih odnosa stočnih izvan organizacije. To može biti na primjer, na raznim konferencijama, sastancima, sajmovima, stručnim skupovima... Sva ta mjesta imaju svoje pozitivnu i negativnu stranu za organizaciju. S jedne strane se navode kao velike prilike za pojedince, u smislu da organizacije zapošljavanju novije zaposlenike, a istodobno postojeći zaposlenici mogu izgraditi mrežu odnosa s drugim organizacijama koje će im možda ponuditi bolje uvijete i bolje radno mjesto. Dakle, u ovim odnosima informacije iz drugih organizacija mogu „procuriti“ i nama i obrnuto, a opet možemo dobiti mogućnost zapošljavanja članova drugih organizacija, ali nažalost i izgubiti svoje članove.

## 4. PRIMJERI RAZVOJA ORGANIZACIJA NA TEMELJU DRUŠTVENOG KAPITALA

U sljedećim odlomcima biti će prikazani primjer dvaju poduzeća koja su se razvijala na temelju društvenog kapitala te tako ostvarila socio-ekonomske performanse.

### 4.1. Namaste Solar

S sjedištem u Boulderu, Coloradu, Namaste Solar je organizacija koju posjeduju zaposlenici i koja dizajnira, instalira i održava solarne električne sustave diljem SAD-a, za komercijalne, neprofitne, državne i stambene korisnike. S uredima u Coloradu, New Yorku i Kaliforniji, Namaste Solar vjeruje u transformaciju energije kroz preobrazbu poslovanja kroz prilagođeno solarno iskustvo od početka do kraja. U Namaste Solaru vlada holistički pristup, što znači da profit i uspjeh se ne mjere samo u dolarima i centima, već i u smislu ispunjenja zadovoljstva zaposlenika, zadovoljstva kupaca, uključivanja u zajednicu, utjecajem na okoliš te prakticiranjem onoga o čemu pričaju i u što vjeruju.

Misija Namaste Solar-a je promicanje odgovornog korištenja solarne energije, savjesne poslovne prakse i stvaranje cjelovitog bogatstva za sebe i svoju zajednicu. Oni provode 100 % transparentnosti s svim informacijama o tvrtci, uključujući plaće. Sve knjige i sastanci su potpuno otvoreni svim zaposlenicima i suvlasnicima. 2004. godina kada je ova tvrtka prvi puta odlučila proširiti posao, umjesto bankovnog zajma ili vanjskih investitora, zaposlenici su došli na ideju da samo investiraju u organizaciju te zaobiđu probleme kreditiranja. Prosječna investicija zaposlenika bila je između 15 i 25 tisuća dolara, a jedna je osoba uložila čak 100 tisuća dolara. Nedugo nakon ulaganja, organizacija se proširila i vratila uloženi novac zaposlenicima uz dobit.

Kako je u vlasništvu zaposlenika, ova organizacija upravlja po načelu jedna osoba-jedan glas. Zanimljiv je način donošenja odluka u ovoj organizaciji. Odluke koje se odnose na sve članove organizacije se raspravljaju jednom u svaka dva mjeseca na takozvanim dvomjesečnim velikim sastancima. Naime, preporučene odluke koje se donesu na sastancima, postavljaju se na veliki „zid“ ispred svih zaposlenika te jedan od članova iznosi sve „za i protiv“ činjenice te potom svi zaposlenici glasuju prihvaća li se odluka ili odbacuje. U rijetkim slučajevima odluke donosi

uprava, koja se sastoji od petero ljudi koje biraju njihovi kolege na dužnost od jedne ili dvije godine. Vrlo je očito da u ovoj organizaciji postoji visoka razina povjerenja među suradnicima kao i između uprave i zaposlenika. Svaki zaposlenik je vlasnik jedne dionice, a svaka dionica ima vrijednost od 5000 dolara. Namaste Solar održava omjer plaća 4:1, od najviše do najniže plaće po zaposleniku, uz to svi zaposlenici primaju jednake bonuse, a svaki zaposlenik može dobiti svake godine i po 6 tjedana plaćenog slobodnog vremena, poput godišnjeg odmora. Svi suvlasnici odlučuju kako će distribuirati ili zadržati svoju dobit. Također, u ovoj organizaciji vrlo su bitne norme vrijednosti pa tako svake godine doniraju 10 % svoje godišnje dobiti svojoj zajednici, u obliku donacija u najavi, sponzorstva i dobrovoljnih prinosa. Prošle godine, Namaste Solar je proglašen jednim od Najboljih mjesta za rad u 2016. gdje je prepoznato 100 najboljih organizacija u SAD-u. Kriteriji su vrlo visoki, ali najvažniji kriterij je sposobnost organizacije da pronade idealnu ravnotežu između posla i zabavnih aktivnosti zaposlenika. Ova organizacije su potiču zaposlenike da vode aktivan život, da budu ekološki osviješteni te da svjesno i namjerno podupiru zajednicu u kojoj žive i rade.

Jedna od najdražih povlastica u ovoj organizaciji svim zaposlenicima jest ta da su kućni ljubimci, odnosno psi i više nego dobrodošli. Naime, u Namaste Solar zaposlenici svakodnevno dovode svoje pse na posao, a sve je započelo kada je suosnivač kupio štene te ga počeo dovoditi na posao. Uskoro su i drugi počeli slijediti svoje kolege te danas su psi dio ove organizacijske zajednice i nikome ne smetaju. Zanimljivo je da ne postoji „mjesto“ koje je definirano za pse, već su oni u uredima s svojim vlasnicima. Zaposlenici kažu da su jako sretni i puno opušteniji na poslu, te inovativniji i produktivniji.

Namaste Solar je certificirana B korporacija od 2011. godine, i kako kažu, načela njihove organizacije savršeno se uklapaju s načelima B-korporacija te su vrlo uzbuđeni što su dio B-Corp zajednice.

Slika 5.: Rezultati B Impact Report-a za kompaniju Namaste Solar za 2017. godinu.

| <b>B Impact Report</b>               |               |               |
|--------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Certified since: January 2011</b> |               |               |
| Summary:                             | Company Score | Median Score* |
| <b>Environment</b>                   | <b>42</b>     | <b>7</b>      |
| <b>Workers</b>                       | <b>44</b>     | <b>18</b>     |
| <b>Customers</b>                     | <b>N/A</b>    | <b>N/A</b>    |
| <b>Community</b>                     | <b>19</b>     | <b>17</b>     |
| <b>Governance</b>                    | <b>16</b>     | <b>6</b>      |
| <b>Overall B Score</b>               | <b>121</b>    | <b>55</b>     |

80 out of 200 is eligible for certification  
\*Of all businesses that have completed the **B Impact Assessment**  
\*Median scores will not add up to overall

Izvor: <https://www.bcorporation.net/community/namaste-solar>, pristup stranici 17.06.2017.

Kako bi postala certificirana B korporacija, svaka tvrtka treba ostvariti minimalno 80 od 200 bodova ukupno. Po slici 8. možemo vidjeti da je Namate Solar čak iznad prosjeka, ostvarena su 42 boda na području okoline, 44 boda, što je i najviše od svih područja, u području zaposlenika, 19 bodova za odnose s zajednicom i 16 bodova za odnose s vladom. Ukupno je ostvareno 121 bod, te je s time definitivno pravovaljana B korporacija. Ako pogledamo detaljnije na sljedećoj slici, možemo vidjeti koliko je točno bodova osvojeno u kojem području, te po čemu se ova korporacija najviše može pohvaliti.

Slika 6. Ukupni B-rezultat Namaste Solar-a za 2017. godinu

|  | Company Score | Median Score* |
|---|---------------|---------------|
| <b>Overall B Score</b>  | <b>121</b>    | <b>55</b>     |
| <b>Environment</b>  | <b>42</b>     | <b>7</b>      |
| Environmental Products & Services (e.g. Renewable energy, recycling)              | N/A           | N/A           |
| Environmental Practices   | 13            | 6             |
| Land, Office, Plant   | 6             | 3             |
| Energy, Water, Materials  | 3             | 1             |
| Emissions, Water, Waste   | 2             | 1             |
| Suppliers & Transportation  | 1             | N/A           |
| <b>Workers</b>  | <b>44</b>     | <b>18</b>     |
| Compensation, Benefits & Training   | 13            | 12            |
| Worker Ownership  | 6             | 1             |
| Work Environment  | 5             | 3             |
| <b>Customers</b>  | <b>N/A</b>    | <b>N/A</b>    |
| Customer Products & Services  | N/A           | N/A           |
| Products & Services   | N/A           | N/A           |
| Serving Those in Need   | N/A           | N/A           |
| <b>Community</b>  | <b>19</b>     | <b>17</b>     |
| Community Practices   | 19            | 15            |
| Suppliers & Distributors  | 2             | 2             |
| Local   | 5             | 5             |
| Diversity   | 4             | 2             |
| Job Creation  | 2             | 2             |
| Civic Engagement & Giving   | 6             | 3             |
| <b>Governance</b>   | <b>16</b>     | <b>6</b>      |
| Accountability  | 5             | 3             |
| Transparency  | 3             | 3             |
| <b>Overall</b>  | <b>121</b>    | <b>55</b>     |

Izvor: <https://www.bcorporation.net/community/namaste-solar/impact-report/2017-01-13-000000>, pristup stranici 17.06.2017.

Ako pogledamo ukupne rezultate, također možemo vidjeti da je ova korporacija najviše bodova prikupila na području odnosa s zaposlenicima, no od tih 44 boda, 13 bodova se odnosi na Naknade, beneficije i obuku zaposlenika, zatim na vlasništvo radnika i radnu okolinu gdje je nešto manje bodova. No, sve u svemu, možemo zaključiti kako je ova korporacija jako okrenuta zadovoljstvu zaposlenika i kvalitetnoj radnoj okolini. Ovo nam ukazuje na vrlo visoku razinu društvenog kapitala unutar organizacije.

Radne dane i sate određuju sami zaposlenici ili timovi, također mogu raditi i od kuće ili na daljinu putem telekomuniciranja, a uz to i potiču međusobno ravnotežu između rada i života i korištenja vremena za odmor. Namaste Solar pokušava potaknuti zaposlenike na zabavne aktivnosti, a njihov interni logo je: „Zabavite se!“ Jednom mjesečno imaju dan kada ništa ne rade, već se druže, opuštaju i jednostavno provode dan jedni s drugima te razvijaju svoje odnose. Zaposlenici Namaste Solara kažu da uživaju u dijeljenju vrijednosti s drugim zaposlenicima te cijene rad u poštenom, pozitivnom i nagrađivajućem okruženju. Svi zaposlenici imaju besplatne autobusne karte te pravo na korištenje hibridnog voznog parka.

Unutar organizacije ne postoje zatvoreni uredi, već su uredi u otvorenom prostoru, iz razloga što ova kompanija nastoji maksimizirati interakciju među članovima, kreativni tijek te podršku tima. Kao što možemo vidjeti, u ovoj organizaciji vlada visoka razina društvenog kapitala, a to potvrđuje i sljedeća situacija. Ukoliko dođe do sukoba ili teških situacija za pojedinog člana, ostatak zaposlenih pokušavaju pomoći na najbolji mogući način da se riješi problem, bilo to podrškom ili rješavanjem sukoba na zdrav i pošten način. Zaposlenici zarađuju povjerenje organizacije i povjerenje drugih kroz performanse i doprinos, razvijaju svoje ideje i dobivaju punu podršku za njih od drugih te promoviraju vodstvo na svim razinama. Smatraju da nisu svi savršeni u svim stvarima, ali zajedničkim radom i međusobnom podrškom raste njihova tvrtka, a time i njihova kultura.

Namaste Solar se ponosi i upravljanjem okolišem, posjeduju i promoviraju solarne i LEED certificirane poslovne zgrade te posluju s „nula otpada“. Trude se maksimalno održavati i odnose s klijentima te s dobavljačima i na najbolji mogući način im pružiti znak pažnje.

Članovi Namaste Solara vjeruju u izjavu: „Nitko od nas nije pametan kao svi mi zajedno“

## 4.2. Google

Dva studenta sa sveučilišta u Stanfordu, Larry Page i Sergey Brin iz studentske sobe osvojili su svijet Googleom. Nit vodilja pri stvaranju tražilice je bila da mora postojati mogućnost filtriranja relevantnih informacija iz nepreglednog mnoštva podataka koji su kružili internetom. Godine 1997. prijavili su internetsku domenu Google.com, a godinu dana kasnije, 07. rujna 1998., osnovana je tvrtka i s radom je počela tražilica Google. 2006. firma je izašla na burzu, a početna cijena dionica bila je 85 američkih dolara, da bi vrijednost dionice već u studenome 2007. godine dostigla rekordnih 740 dolara. Google danas zapošljava preko 70.000 ljudi i slovi za najpoželjnijeg poslodavca na svijetu.

Google dnevno odgovori oko 650 milijuna zahtjeva te obrađuje nekoliko tisuća zahtjeva u sekundi. Jedan zahtjev se obično izvršava za 0,3 sekunde, a podrazumijeva pretragu baze podataka u kojoj se nalazi više od tri milijarde web stranica. Četiri od pet Internet pretraga obavlja se pomoću Googla.

Zaposliti se u Google-u teže je nego u Microsoftu ili Facebooku, a u ovu tvrtku dnevno stigne preko 1500 životopisa, no samo 300-tinjak novih ljudi se zapošljava na godišnjoj razini. Za svakog potencijalnog zaposlenika potrebno je detaljno provesti analizu, intervju, testiranje i ocjenjivanje, te za sve to potrebno je oko 10 radnih dana. Da bi se ušlo u uži krug, kandidat mora imati nadprosječan životopis, imati mrvicu genijalnosti u sebi te imati barem jednu originalnu referencu koja bi mogla biti zanimljiva za Google. To je teoretski dio, no u praksi kandidati moraju biti nadprosječno pametni, imati završenu što višlju školu, imati prakse u poslu za koji se prijavljuju te biti potpuno posvećeni svom radu.

Zaposlenici vjeruju da je njihova jedina misija kreiranje nečega najboljeg na svijetu, a interna organizacija Googla je vrlo specifična. Ne postoji hijerarhijska podjela između zaposlenih, već postoje mali timovi od po dva do šest članova koji su potpuno ravnopravni. Svi članovi timova imaju popuno povjerenje jedni u druge, kao što rukovodstvo ima povjerenje u tim i obrnuto. Svaki član ima i neograničenu slobodu da realizira svoje ideje bez uplitanja drugih i motiviran da probleme rješava samostalno. Svi zaposlenici imaju 20 % od svog radnog vremena u kojem su posvećeni samo sebi ili projektima po svom izboru te su motivirani da eksperimentiraju i da rezultate svojih istraživanja daju na uvid korisnicima na testiranje. Što više korisnika testira novi projekt, on je bolji i prihvatljiviji. Tako je nastao Gmail i Orkut, Google Earth te slučajno

i Google News, servis koji je nastao od mlade googlerice, te se nakon kratkog vremena i testiranja pokazao pozitivnim te je vrlo brzo prihvaćen i se koristi svakodnevno. Ovakvih eksperimentalnih projekata ima na desetke, a hoće li biti prihvaćene ili ne, ovisi samo o broju korisnika koji ga testiraju.

Od početka Googlea u ovoj organizaciji vrijedili su jedinstveni odnosi među zaposlenicima i poslovna kultura. Google veoma poštuje vrijednosti na kojima se i temelji. Cilj osnivača je „stvaranje najsretnijeg, najproduktivnijeg radnog mjesta na svijetu“. Po ideji jednog od zaposlenika, od gumenih lopti napravljene su neobične pokretne stolice koje su smještene na otvorenom za goste ili pak odmor i opuštanje zaposlenika u svakom trenu kada osjete da im je to potrebno. Na svim radnim stolovima su postavljene lampe u obliku gljive, a sami stolovi su zapravo preuređena drvena vrata. Ljubimci su dobrodošli i često ih se može susresti po hodnicima ili unutar i izvan ove velike tvrtke. Zaposlenici imaju visoke plaće, ali i razne pogodnosti koje im Google nudi. To su fleksibilni računi za potrošnju, besplatno zdravstveno osiguranje, paketi za godišnji odmor, naknade za školarine i slično. No uvijek postoji i ono zbog čega iskaču iz okvira, a to su naknade i do 5000 dolara zaposlenicima za pravne troškove ukoliko postoje, porodiljina naknada od 100 % plaće prvih 18 tjedana, 500 dolara naknade za hranu u prvih 3 mjeseca od rođenja djeteta, financijska potpora za usvajanje djeteta. Zatim, autopraonica besplatna za sve zaposlene, besplatan popravak bicikla, kemijsko čišćenje, masaže i frizerski salon dostupni u samom sjedištu tvrtke. Liječnik na Google kompleksu je uvijek dostupan, besplatni fitness centar s osobnim trenerima, objekt za pranje odjeće te besplatni ručak i večera s velikim izborom hrane svaki dan koja je osim ukusna, i zdrava.<sup>64</sup>

Google ima praksu dva puta tjedno s parkirališta maknuti sve aute te igrati hokej na rolama. Također Google smatra važnim dijelom radnog dana pauze, apelira na zaposlenike da uzimaju česte pauze, izađu iz ureda i međusobno komuniciraju. Ovo je neformalna atmosfera koja doprinosi kolegijalnosti i potiče bolju razmjenu ideja Google je razvio s vremenom svoje norme koje prate svi zaposlenici, a jedna od njih je ta da svaki tjedan Google održava sastanak nazvan TGIF u prijevodu „Hvala Bogu petak je“.<sup>65</sup> Na tom sastanku osnivači u rukovoditelji dijele informacije zaposlenicima o svemu što se dogodilo u tekućem tjednu te informacije koje nikada neće iznijeti u javnost, a tiču se same kompanije, proizvoda ili zaposlenika. Radi se njihovim

---

<sup>64</sup> <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/>, pristup stranici 15.07.

<sup>65</sup> <https://www.recode.net/2016/2/5/11587596/the-alphabet-re-org-made-googles-weekly-meetings-a-little-more-down>, pristup stranici 15.07.



uspjesima i neuspjesima, o onome što su pogriješili i što su naučili iz pogrešaka, o tehničkim pitanjima i slično te, najvažnije, svaki zaposlenik može postaviti bilo koje pitanje potpuno otvoreno i dobiti će odgovor.

Google-ovi zaposlenici se povode sljedećim načelima:

1. Psihološka sigurnost - članovi znaju da iako se dogodi situacija da se sukobljavaju s ostatkom tima, njihove ideje i mišljenja će se poštivati i razmotriti
2. Održivost – članovi su uvjereni da će njihovi suradnici isporučiti proizvod ili uslugu onda kada bi to i trebali
3. Struktura i jasnoća – članovi popuno razumiju svoje uloge te uloge drugih, isto kao i ciljeve tima u cjelini
4. Značenje – članovi smatraju da je za njih osobito važno ono što rade
5. Učinak – članovi vjeruju da će ono što rade imati pozitivan učinak na organizaciju i svijet <sup>66</sup>

Ova načela su važna zaposlenicima jer se po njima razlikuju učinkoviti timovi. Podaci pokazuju da je psihološka i sigurnost ključna, a Google-ovi timovi s najvišom razinom psihološke sigurnosti nadmašili su svoje ciljeve, u prosjeku za 17 %.<sup>67</sup>

Osim potpune slobode u eksperimentiranju i potpune fleksibilnosti radnog vremena što znači da mogu na posao doći kad žele, pa i u pidžamama ako žele, zaposlenici također sudjeluju u donošenju odluka te vođenju organizacije. Menadžerske razine cijene povratne informacije od zaposlenika te ih smatraju vrlo važnima jer znaju da zaposlenici imaju bolji uvid u ono što rade od njih samih. Dakle društveni kapital ove organizacije je i više nego očit, a povjerenje igra jako veliku ulogu u tako velikoj organizacijskoj strukturi, jer teško ga je održati, ali Google to uspijeva.

---

<sup>66</sup> <https://www.inc.com/leigh-buchanan/most-productive-teams-at-google.html>, pristup stranici 15.07.

<sup>67</sup> Ibidem

Opušteno, kreativno, produktivno te motivirajuće i zabavno okruženje psihološki koristi Google-ovim zaposlenicima, a Google-u daje prednosti u postizanju socio-ekonomskih performansi.

## 5. ZAKLJUČAK

Iako ne dovodimo u pitanje važnost društvenog kapitala kao korisnog koncepta unutar organizacijskih okvira, ipak, on je tema koje treba biti još dublje i detaljnije istražena, te empirijski potvrđena.

Došli smo, dakle, do zaključka da pozitivan i prijateljski odnos, u kojem povjerenje igra važnu ulogu između članova organizacije, povećava organizacijske performanse, a isto tako da društveni kapital oglašava učinkovito funkcioniranje organizacije. Dakle, odnos između ponašanja članova organizacije i uspješnosti organizacije, posredovan je društvenim kapitalom.

Također, utvrdili smo postojanje tri najvažnija izvora društvenog kapitala u organizaciji, prvi je zasigurno povjerenje, no vrlo važni su i društvene mreže kao i društvene norme. Društvene mreže utječu na pristup članova organizacije putem jakih i slabih veza, međutim samo one slabe nadobode do bitnih i relevantnih informacija za postizanje performansi organizacije putem društvenog kapitala. Društvene norme pak djeluju kao ograničenja te ističu poželjno ponašanje pojedinaca. Organizacije najčešće poštuju određene neformalne norme svojih članova, no neke norme su ugrađene zakonskom regulativom u organizaciju, pa članovi iste moraju poštovati te norme. Bez normi je gotovo nemoguće zamisliti transakcije između anonimnih pojedinaca, pa je vrlo važno da u tim situacijama one budu prisutne. Povjerenje i društveni kapital usko su povezani jer društveni kapital potiče odnose temeljene na povjerenju, a povjerenje koje se na taj način generira, potiče razvoj društvenog kapitala organizacije.

Kroz rad je također istaknuto kako socio-ekonomske performanse nije lako ostvariti, odnosno društveni kapital nije nešto što možemo razviti kroz kratko vrijeme. On zahtjeva učenje i razvijanje. No, čim ga dosegnu, društveni kapital zasigurno će pomoći organizacijama pri učinkovitijem djelovanju i lakšem postizanje socio-ekonomskih performansi sve dok postoji suradnja, uzajamnost, povjerenje te zajednički ciljevi.

## LITERATURA

### Knjige:

Higgins James M. (1987.), *Human Relations: Behavior at Work*, Random House Inc., New York

Higgins James M. (1982.), *Human relations: Concepts and Skills*, Random House Inc., New York

Horvat Srećko (2007.), *Društvena odgovornost kapitala*, Studio Artless, Zagreb

Kalanj Rade (2005.), *Suvremenost klasične sociologije*, Politička kultura, Zagreb

Karaman Aksentijević Nada (2012.), *Ljudski potencijali i ekonomski razvoj*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

Swedberg Richard (2006.), *Načela ekonomske sociologije*, Mate d.o.o., Zagreb

Šalaj Berto (2007.), *Socijani kapital: Hrvatska u komparativnoj perspektivi*, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb

### Internet:

Bolino Mark C., Turnley William H., Bloodgood James M. (2002.) *Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations*, Academy of Management Review, <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=4&sid=1caff401-a9a3-408b-af19-a7a1a02a9e4b%40sessionmgr102&bdata=Jmxhbm9aHImc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=7566023&db=bth>, pristup stranici, 13.06.2017.

Cooper Libby, Knight Barry, Blackmore Sue (2005), *Društveni kapital u Hrvatskoj*, Nacionalna zaklada civilnog društva, Zagreb, [https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/userfiles/file/drustveni\\_kapital\\_u\\_rh.pdf](https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/userfiles/file/drustveni_kapital_u_rh.pdf), pristup stranici 10.06.2017.

Iravani Mohammad Reza (2010.), *Role of Social Capital on Development Department of Social Work*, Journal of Leadership , [http://www.japss.org/upload/26\\_Iravani%5B1%5D.pdf](http://www.japss.org/upload/26_Iravani%5B1%5D.pdf), pristup stranici 11.06.2017.

Golubović Nataša (2007.), *Izvori društvenog kapitala*, Ekonomski fakultet u Nišu, <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0038-0318/2008/0038-03180801017G.pdf>, pristup stranici 15.06.2017.

Kashefi Max (2012.), *Social capital in high performance work organizations*, International Review of Modern Sociology, <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=29466709-c758-4e3a-8a93-7d595ce91518%40sessionmgr4009&vid=24&hid=4208>, pristup stranici 24.06.2017.

Kroll Aleksander, Tantardini Michele, *The Role of Organizational Social Capital in Performance Management*, Florida International University, [https://www.lafollette.wisc.edu/images/publications/PIP/Tantardini\\_Kroll\\_PPMR.pdf](https://www.lafollette.wisc.edu/images/publications/PIP/Tantardini_Kroll_PPMR.pdf), pristup stranici 05.06.2017.

Roberts Cynthia (2013), *Building Social Capital through Leadership Development*, Journal of Leadership Education, <http://www.journalofleadershiped.org/attachments/article/42/Roberts%202013.pdf>, pristup stranici 10.06.2017.

Siegler Veronique, *Measuring Social Capital*, Office for National Statistics, 2014., [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20160107115718/http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171766\\_371693.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20160107115718/http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171766_371693.pdf), pristup stranici 04.06.2017.

Štulhofer Alesandar, *Društveni kapital i njegova važnost*, Filozofski fakultet, Zagreb, [http://www.ffzg.unizg.hr/socio/astulhof/tekstovi/astulhof\\_drustvkap.pdf](http://www.ffzg.unizg.hr/socio/astulhof/tekstovi/astulhof_drustvkap.pdf), pristup stranici 04.05.2017.

Waldstrom Christian, *Social capital in organizations –beyond structure and metaphor*, Aarhus School of Business, Department of Organization & Management, <http://pure.au.dk/portal/files/32303863/0003146.pdf>, pristup stranici 05.06.2017.

<http://www.namastesolar.com/>, pristup stranici 17.06.2017.

<https://www.bcorporation.net/>, pristup stranici 17.06.2017.

<https://www.recode.net/2016/2/5/11587596/the-alphabet-re-org-made-googles-weekly-meetings-a-little-more-down>, pristup stranici 15.07.2017.

<https://www.inc.com/leigh-buchanan/most-productive-teams-at-google.html>, pristup stranici 15.07.2017.

<https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/>, pristup stranici 15.07.2017.

<http://www.socialcapitalresearch.com/literature/operationalisation/measurement.html>, pristup stranici 14.07.2017.

## SAŽETAK

Društveni kapital možemo definirati kao skup kulturnih osobina koje stvaraju i održavaju međusobno povjerenje i suradnju među članovima određene društvene zajednice, a društveni kapital organizacije je u kvaliteta društvene zajednice u kojoj je povjerenje jako bitna uloga, jer tamo gdje pojedinci mogu vjerovati jedni drugima, proporcionalno raste i vjerojatnost njihovog udruživanja i poštivanja. Sama ideja društvenog kapitala organizacije prikazana je kao skup resursa, materijalnih ili ne materijalnih, koji se pripisuju članu organizacije kroz društvene interakcije, što uvelike olakšava postizanje ciljeva. Društveni kapital nije samo kritičan resurs, već je on jedini čimbenik koji može pružiti odlučujuće i dugotrajne organizacijske prednosti.

Postoje tri ključne komponente koje čine društveni kapital organizacije, a to su strukturni društveni kapital koji se odnosi na članove i povezanost između njih, relacijski društveni kapital koji istražuje povjerenje među članovima te kognitivni društveni kapital koji se odnosi na zajedničke ciljeve i vrijednosti članova.

Kad sagledamo sveukupnu sliku društvenog kapitala, možemo reći da on dolazi iz barem tri različita izvora. Jedan od njih su danas sve popularnije društvene mreže putem kojih danas skoro svi komuniciraju, društvene norme, odnosno pravila koja su nepisana, a mogu biti ugrađena u organizaciju i povjerenje. Povjerenje među članovima organizacije je možda i sami temelj društvenog kapitala te postizanja socio-ekonomskih performansi. U osnovi postoje tri tipa povjerenja. Prvi tip su rodbinske veze koje dominiraju u ekonomskim transakcijama. Drugi tip je veza među članovima organizacije koji se poznaju i surađuju. Treći tip povjerenja odnosi se na veze među članovima koji ulaze u transakcije s ograničenim informacijama o drugoj strani.

Organizaciju je poželjno mjeriti različitim varijablama, jer različite organizacije usvajaju različite karakteristike. Struktura organizacije se mjeri stupnjem osobina usvojenih na radnom mjestu, gdje se pod tim osobinama smatraju suradnja između menadžmenta i zaposlenika s jedne strane i samim članovima organizacije s druge strane. Drugi način na koji bismo mogli mjeriti društveni kapital organizacije jest da posudimo neke pokazatelje iz društvenog kapitala zajednice i to samo one koje možemo provesti na društvenom kapitalu organizacije.

Povratne informacije su, također vrlo važne menadžerima koji imaju čestu interakciju s članovima organizacije, zaposlenima, s partnerima, i drugima, a razlog je što na taj način može vidjeti koliko kvalitetne informacije dobiva od njih. .

Sherif tvrdi da će ulaganje u znanje također uvelike pozitivno utjecati na razvoj društvenog kapitala organizacije. Obrazovanje, visina dohotka, privrženost društvu i zajednici, imaju pozitivan utjecaj na razvoj društvenog kapitala. Također, ako se fokusiramo samo na organizaciju, vidimo da sustav redovnih i poštenih plaća, nagrada i pohvala imaju sličan utjecaj. Društveni kapital također mogu stvarati i razvijati društveni ili organizacijski agenti, na primjer vlada, kao društveni ili socijalni agent, može poboljšati društveni kapital podupirući organizacije da provode opće povjerenje poticanjem “socijalne deliberacije“ te provođenjem transparentnosti i odgovornosti.

Na primjerima Namaste Solar i Google organizacija, ove teorije su prikazane kroz prasku, jer ove tvrtke temelje svoj razvoja na društvenom kapitalu te pomoću njega postižu socio-ekonomske performanse.



## SUMMARY

Social capital can be defined as a set of cultural traits that create and maintain mutual trust and cooperation among members of a particular social community, and social capital of an organization is a quality that is important for a community in which trust plays a very important role, because where individuals can trust each other, proportionately the likelihood for association and respect increases. The idea of a social capital of an organization is presented as a set of resources, material or non material, attributed to a member of the organization through social interaction, which greatly facilitates achievement of goals. Social capital is not only a critical resource, but it is the only factor that can provide decisive and long-term organizational benefits.

There are three key components that make up the social capital of an organization, which is the structural social capital that pertains to members and the relationship between them, a relational social capital that explores trust among members, and cognitive social capital that is related to the common goals and values of members.

When we look at the overall picture of social capital, we can say that he comes from at least three different sources. One of them are the more and more popular social networks, where almost everyone is communicating, social norms or rules that are uneducated and can be embedded in an organization and trust. Trust among members of the organization is perhaps the very foundation of social capital and achievement of socio-economic performance. There are basically three types of trust. The first type are family relationships that dominate in economic transactions. The second is the relationship between the members of the organization who know and cooperate. The third type of trust refers to the links between members who enter into trunks with limited information about the other side.

It is desirable to measure organization with different variables, because different organizations adopt different characteristics. The structure of an organization is measured by the degree of characteristics adopted at the workplace, where these qualities are considered to be cooperation between management and employees on the one hand and members of the organization on the other. Another way we can measure the social capital organization is to borrow some of the indicators from the social capital of the community and only those we can spend on the social capital of the organization.

Feedback is also very important to managers who have a frequent interaction with members of the organization, employees, partners, and others and the reason is that they can see how much quality information they receive from them. .

Sherif argues that investing in knowledge will also greatly contribute to the development of social capital of the organization. Education, the level of income, the commitment to society and the community have a positive impact on the development of social capital. Also, if we focus only on the organization, we see that a system of regular and fair salaries, awards and praise has a similar effect. Social capital can also be created by developing social or organizational agents, such as the government to improve social capital by supporting organizations to carry out general trust by encouraging "social deliberation" and by conducting transparency and accountability.

Namaste Solar and Google are examples of these theories, because these companies base their development on social capital and achieve socio-economic performance through it.

## POPIS SLIKA

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Struktura društvenog kapitala .....   | 5  |
| Slika 2.: Skica teorije društvenog kapitala .....  | 7  |
| Slika 3. Mjerenje društvenog kapitala organizacije .....                                     | 22 |
| Slika 4: Odnos između članova organizacije, društvenog kapitala i performansi organizacije.. | 30 |
| Slika 5.: Rezultati B Impact Report-a za kompaniju Namaste Solar za 2017. godinu .....       | 40 |
| Slika 6. Ukupni B-rezultat Namaste Solar-a za 2017. godinu .....                             | 41 |