

# Uloga društvenog kapitala u razvoju organizacija i međuorganizacione suradnje

---

**Prpić, Vinko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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:137:687433>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**VINKO PRPIĆ**

**ULOGA DRUŠTVENOG KAPITALA U RAZVOJU  
ORGANIZACIJA I MEĐUORGANIZACIJSKE  
SURADNJE**

Diplomski rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**VINKO PRPIĆ**

**Uloga društvenog kapitala u razvoju  
organizacija i međuorganizacijske suradnje**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303056963, redovan student**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Socio-ekonomski menadžment**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović**

Pula, rujan 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisan Vinko Prpić, kandidat za magistar poslovne ekonomije, smjera Menadžment i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Vinko Prpić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom "Uloga društvenog kapitala u razvoju organizacija i međuorganizacijske suradnje" koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

# Sadržaj

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. POJAM I VRSTE DRUŠTVENOG KAPITALA.....</b>	<b>3</b>
2.1. Pojam društvenog kapitala .....	3
2.2. Izvori društvenog kapitala.....	8
2.3. Vrste društvenog kapitala .....	10
2.4. Društveni kapital organizacija.....	12
2.4.1. Strukturni društveni kapital .....	13
2.4.2. Relacijski društveni kapital .....	14
2.4.3. Kognitivni društveni kapital.....	15
2.5. Negativne posljedice društvenog kapitala .....	16
<b>3. MJERENJE DRUŠTVENOG KAPITALA .....</b>	<b>18</b>
<b>4. ULOGA DRUŠTVENOG KAPITALA .....</b>	<b>25</b>
4.1. Uloga društvenog kapitala u razvoju organizacija .....	25
4.1.1. Pothvatni kapital i financiranje.....	26
4.1.2. Organizacijsko učenje i djelovanje .....	27
4.1.3. Konkurentska prednost .....	27
4.1.4. Usmeni marketing .....	28
4.1.5. Učinak (efikasnost) poslovanja.....	28
4.1.6. Strateška savezništva .....	29
4.1.7. Osvajanja (integracije) i kupovine .....	29
4.1.8. Stvaranje organizacijskog društvenog kapitala .....	30
4.2. Uloga društvenog kapitala u razvoju međuorganizacijske suradnje .....	34
<b>5. PRIMJER RAZVOJA ORGANIZACIJE I MEĐUORGANIZACIJSKE SURADNJE NA TEMELJU DRUŠTVENOG KAPITALA .....</b>	<b>38</b>
5.1. Microsoft Corporation .....	38

5.2. Google LLC .....	44
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>49</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>51</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>56</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>57</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>58</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>59</b>

# 1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada jest društveni kapital te njegova uloga u razvoju organizacije i međuorganizacijske suradnje. Društveni kapital počinje se intenzivnije proučavati krajem 90-ih godina prošlog stoljeća te 2000-ih godina. Teoretičari sve više ističu njegovu važnost za društvo, a i organizacije. Društveni kapital podrazumijeva norme, pravila ponašanja, komunikaciju, međusobno povjerenje i suradnju između članova zajednice. Razlikuju se tri vrste društvenog kapitala – povezujući (eng. *bonding*), premošćujući (eng. *bridging*) i spajajući (eng. *linking*) društveni kapital te svaka od njih ima svoje prednosti i svoje nedostatke zbog čega je vrlo bitno da u zajednici postoji ravnoteža ovih vrsta društvenog kapitala.

Društvenim kapitalom ne može se upravljati kao i ostalim vrstama kapitala, on se ne može "ubaciti" u organizaciju već nastaje spontano, kroz svakodnevne kontakte i komunikaciju članova zajednice odnosno zaposlenika organizacije. Upravo društveni kapital može napraviti bitnu razliku između uspješne i neuspješne organizacije. Društveni kapital organizacije može se definirati i kao poluga za upravljanje znanjem jer stvara temelje za prikupljanje i dijeljenje ideja, korištenje zajedničkog znanja te rješavanje problema na razini organizacije.

Diplomski rad se sastoji od uvoda i zaključka te četiri glavna poglavlja u kojima je teorijski i na primjerima obrađena tema. U prvom poglavlju obrađena je definicija društvenog kapitala, njegove vrste, društveni kapital organizacija te negativne posljedice društvenog kapitala. Nakon toga slijedi drugo poglavlje koje obrađuje temu mjerenja društvenog kapitala, prikazuje načine i metode te problematiku mjerenja društvenog kapitala.

Treće poglavlje, koje je ujedno ključno poglavlje u radu, obrađuje ulogu društvenog kapitala u razvoju organizacija te ulogu društvenog kapitala u razvoju međuorganizacijske suradnje. U ovom poglavlju bit će opisani načini na koje društveni kapital utječe na razvoj organizacija odnosno međuorganizacijske suradnje te njegova važnost za zdravo funkcioniranje organizacija.

Zadnje odnosno četvrto poglavlje predstavlja analizu društvenog kapitala na primjeru dviju organizacija te komparaciju nalaza. U poglavlju su predstavljene organizacije



Microsoft i Google te načini na koje te organizacije potiču pozitivan odnos između zaposlenika i motiviranu radnu atmosferu koja dovodi do stvaranja društvenog kapitala.

Cilj ovog diplomskog rada je pobliže prikazati koncept društvenog kapitala, analizirati njegovu ulogu i važnost u razvoju društvenih zajednica te organizacija, proučiti vrste te načine stvaranja društvenog kapitala.

U izradi diplomskog rada korištena je stručna i znanstvena literatura te internetski izvori. Rad se sastoji od teorijskog dijela te primjera iz poslovne prakse. Za izradu rada korištene su deskriptivna i komparativna metoda te metoda analize i kompilacije.

## 2. POJAM I VRSTE DRUŠTVENOG KAPITALA

### 2.1. Pojam društvenog kapitala

U posljednjih 20 godina sve je više teoretičara društvenih znanosti koji svoj interes usmjeruju prema društvenom odnosno socijalnom kapitalu. U najvažnijim časopisima iz društvenih znanosti s engleskoga govornog područja „u razdoblju od 1950. godine do 1990. godine socijalni kapital je kao ključna riječ naveden u 20 članaka, od 1991. godine do 1995. godine u 109 članaka, a od 1996. godine do ožujka 1999. godine u čak 1.003 članka.“<sup>1</sup> Ovi podaci nam jasno ukazuju kako je došlo do ekspanzije interesa za društvenim kapitalom te se taj interes nastavlja širiti sve do danas.

Kulturni sustav kao temelj društva može biti jedna od prepreka razvoju i stabilnosti, ali isto tako može biti i izvor napretka i razvoja. Zajednice siromašne društvenim kapitalom često ostaju nerazvijene ili kasne u razvoju, dok se zajednice bogate društvenim kapitalom brže razvijaju. Upravo ova povezanost razvoja i društvenog kapitala potaknula je mnoge teoretičare da dublje istražuju koncept društvenog kapitala. Prve definicije društvenog kapitala opisivale su ga 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>

Pojednostavljena definicija društveni kapital opisuje kao *„skup kulturnih osobina koje stvaraju i održavaju međusobno povjerenje i suradnju među članovima određene društvene zajednice.“*<sup>3</sup>

Društveni kapital predstavlja specifične osobine jedne društvene skupine, društva ili organizacije, a koje utječu pozitivno na pojedince, grupe i daljnji razvoj društva. On se

---

<sup>1</sup> B. Šalaj, *Socijalni kapital – Hrvatska u komparativnoj perspektivi*, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, 2007., str. 9.

<sup>2</sup> C. Waldstrom, *Social capital in organizations – beyond structure and metaphor*, Aarhus School of Business, Department of Organization & Management, str. 2., dostupno na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.2984&rep=rep1&type=pdf> (pristupljeno: 18.7.2021.)

<sup>3</sup> A. Štulhofer, *Društveni kapital i njegova važnost*, Filozofski fakultet Zagreb, 2003., str. 2., dostupno na: [https://www.ffzg.unizg.hr/socio/astulhof/tekstovi/astulhof\\_drustvkap.pdf](https://www.ffzg.unizg.hr/socio/astulhof/tekstovi/astulhof_drustvkap.pdf) (pristupljeno: 18.7.2021.)

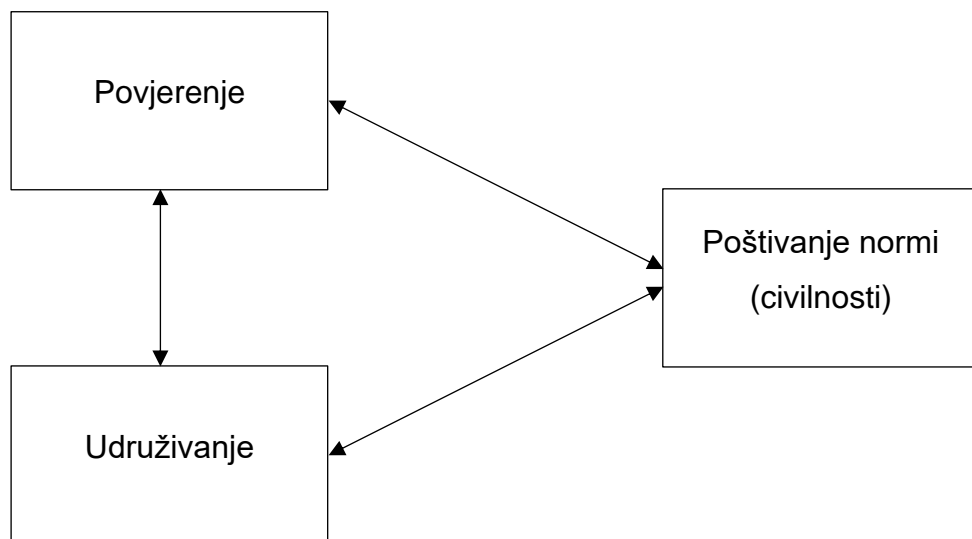
ne može uvjetovati zakonom ili političkom voljom već nastaje spontano te se dugoročno održava i osnažuje u svakodnevnim interakcijama članova društva ili organizacije. Srž društvenog kapitala jesu društvene vrijednosti i norme svih pojedinaca unutar zajednice koji vlastite vrijednosti prenose na cijelu zajednicu i time ju osnažuju. Društveni kapital predstavlja opće dobro jer se radi o zajedničkom resursu zajednice.<sup>4</sup>

Društveni kapital čine sljedeće tri dimenzije:<sup>5</sup>

1. povjerenje,
2. udruživanje,
3. poštivanje normi (civilnost).

Slika 1. prikazuje strukturu te odnos dimenzija društvenog kapitala.

*Slika 1. Struktura (dimenzije) društvenog kapitala*



Izvor: A. Štulhofer, *Društveni kapital i njegova važnost*, Filozofski fakultet Zagreb, 2003., str. 2.

Povjerenje jest prva dimenzija društvenog kapitala te je ujedno najkompleksnija i najvažnija dimenzija jer predstavlja spremnost pojedinaca na suradnju i interakciju s nepoznatim, a ne samo poznatim osobama. Povjerenje je temelj druge dimenzije

---

<sup>4</sup> loc. cit.

<sup>5</sup> loc. cit.

odnosno udruživanja. Kada pojedinci spremni na interakciju s drugima stupe u kontakt, dolazi do udruživanja. Udruživanje omogućuje zajedničko rješavanje problema, potiče razvoj ideja te omogućuje brži razvoj zajednice. Zadnja dimenzija jest poštivanje normi. Svaka interakcija pojedinaca odvija se u okviru određenih normi ponašanja. Poštivanje tih normi ključno je za stabilnost i očuvanje prve dvije dimenzije.<sup>6</sup>

Kada se promatra zajednica u cjelini i resursi kojima ona raspolaže, može se kvantitativno ocijeniti u kakvom je „stanju“. Zajednica koja ima visok financijski kapital jest bogata zajednica, a zajednica koja ima visok radni kapital jest produktivna zajednica. No činjenica da je zajednica bogata jednom vrstom kapitala ne znači da je ta zajednica ujedno i uspješna. Fizički i financijski kapital su vrste kapitala koji su opipljivi, mjerljivi i kvantitativni. Postoje 4 temeljne vrste kapitala:

1. financijski kapital,
2. fizički kapital,
3. ljudski kapital,
4. društveni kapital.

Ljudski i društveni kapital nisu nužno povezani, naime ljudski kapital se temelji na „ocjenjivanju pojedinca unutar zajednice i ne mora nužno biti eksplicitno kolektivan, dok društveni kapital, pošto je interaktivan, možemo ocjenjivati samo na temelju neke zajednice.“<sup>7</sup> Ljudski i društveni kapital dvije su sfere koje se u idealnom slučaju nadopunjuju. Društveni kapital je zapravo poveznica između ostalih vrsta kapitala jer povjerenje i poštivanje normi dovodi društvo do veće razine produktivnosti, blagostanja i razvoja te potiče pojedince da se udružuju u svrhu zajedničkog rješavanja problema, bilo političkih, ekonomskih ili društvenih.

Društveni kapital je ključan čimbenik razvoja iz dva temeljna razloga. Prvi razlog ogleda se u samoorganizaciji građana, putem udruženja i interesnih skupina, čime se ostvaruju interesi sudionika koje država ne može ili nema sredstva da ih ostvari. Ovakve zajednice nemaju potrebu za sveprisutnom i rastrošnom državom, nisu obilježene visokom razinom kriminala i odgovarajućih društvenih troškova.<sup>8</sup> „*Drugi je*

---

<sup>6</sup> M. Moharić, *Društveni kapital i obrazovanje?*, Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 2., dostupno na: <http://www.pedagogija.hr/ekvilibrij/pdf/drustveni-kapital-i-obrazovanje.pdf> (pristupljeno: 18.7.2021.)

<sup>7</sup> ibidem, str. 3.

<sup>8</sup> A. Štulhofer, op. cit., str. 3.

*razlog u tome što je dobro povezana i samoorganizirana zajednica odlična kontrola i korektiv vlasti.*<sup>9</sup> Društvene navike, prijateljske mreže, norme i vrijednosti ne nastaju, ali ni ne nestaju, preko noći. Društvene norme i vrijednosti prenose se s generacije na generaciju što ima i pozitivan, ali nerijetko i negativan učinak na društvo. Negativan učinak ogleda se u situacijama kada se prenose stavovi nepovjerenja prema na primjer određenim zajednicama ili pojedincima zbog čega se narušava mogućnost suradnje između dvije zajednice ili zajednice i pojedinca.

Temeljna pretpostavka jest da društveni kapital ostvaruje pozitivne učinke jer omogućuje rješavanje problema s kojim se susreću sva društva, a koji se u politologiji naziva dilemom kolektivnog djelovanja. Kako bi društvo opstalo mora postojati određena razina povjerenja i suradnje između članova društva, u suprotnom se ne mogu ostvariti ciljevi od kojih pojedinci, a i zajednica u cjelini imaju koristi. Ukoliko pojedinci žele iskoristiti opće dobro koje proizlazi iz udruživanja bez da sami daju doprinos u ostvarivanju istog, dolazi do narušavanja povjerenja i gubitka pozitivnih učinaka. Stoga je vrlo bitno da pojedinci u zajednici djeluju kao kolektiv te da zajednički rade prema ostvarivanju ciljeva, čak i onih od kojih nemaju vlastite koristi, ali od kojih društvo u cjelini ima.<sup>10</sup>

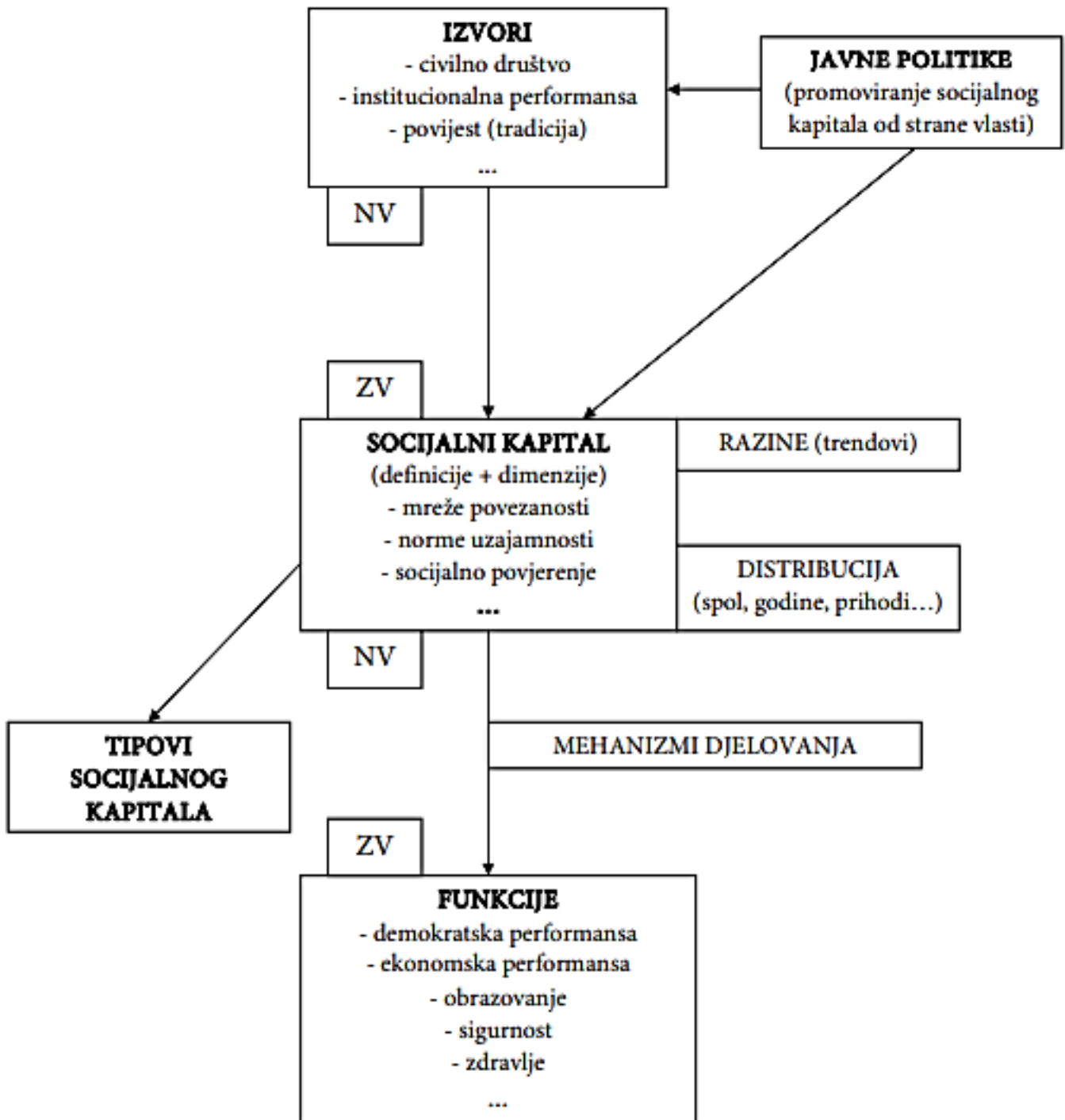
Ključni elementi teorije društvenog kapitala mogu se prikazati u obliku sljedeće skice:

---

<sup>9</sup> loc. cit.

<sup>10</sup> B. Šalaj, op. cit., str. 74.

Slika 2. Skica teorije društvenog kapitala



Izvor: B. Šalaj, *Socijalni kapital – Hrvatska u komparativnoj perspektivi*, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, 2007., str. 129.

Slikom 2. prikazan je odnos između elemenata teorije društvenog kapitala. Elementi teorije društvenog kapitala se još uvijek razvijaju te njihovo oblikovanje nije u potpunosti završeno. Autori teorija društvenog kapitala najčešće se fokusiraju samo na pojedine elemente, a ne na sve te većina teoretičara veže društveni kapital uz socijalne i političke procese u državi.<sup>11</sup>

Iako je teško odrediti što točno utječe na razinu društvenog kapitala, neke od glavnih odrednica uključuju sljedeće:<sup>12</sup>

- povijest i kultura,
- struktura društva,
- obitelj,
- obrazovanje,
- političko okruženje,
- izgrađenost okruženja,
- ekonomske nejednakosti,
- društvena klasa,
- snaga i karakteristike civilnog društva,
- obrasci individualne potrošnje,
- osobne vrijednosti,
- institucionalni i politički okvir koji uključuje formalna pravila i norme,
- društvene norme i vrijednosti.

Autori definiraju različite odrednice društvenog kapitala te većina njihovih tvrdnji potječe iz primijenjenih teorija i proizlazi iz proučavanja analiza mreža, građanskog društva, kulturnih studija, obrazovanja, psihologije i mnogih drugih.

## 2.2. Izvori društvenog kapitala

Postoji čitav niz potencijalnih izvora društvenog kapitala i faktora koji utječu na njegovo stvaranje ili nestajanje. Različiti autori identificirali su različite izvore društvenog

---

<sup>11</sup> B. Šalaj, op. cit., str. 130.

<sup>12</sup> T. Claridge, *Social Capital and Natural Resource Management: An important role for social capital?*, University of Queensland, Brisbane, Australia, 2004., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/literature/theory/determinants/> (pristupljeno: 21.7.2021.)

kapitala. James Coleman kao izvor društvenog kapitala identificira strukturu društvenih mreža, dok Alejandro Portes premješta težište sa društvenih mreža na norme, praveći razliku između izvora društvenog kapitala i motivacije aktera da izvršavaju svoje obaveze.<sup>13</sup> Prvi motiv razvoja društvenog kapitala je funkcionalni te uključuje mreže prijateljskih odnosa, profesionalnih udruženja i slično, a drugi je instrumentalne prirode te uključuje svrsishodnu razmjenu baziranu na očekivanju reciprociteta. Formalna i neformalna udruženja su također jedan od izvora društvenog kapitala zbog efekta na demokratske i kooperativne vrijednosti i norme.<sup>14</sup>

Funkcioniranje društvenih mreža ogleda se u protoku resursa te poštivanju društvenih normi. Društvene mreže utječu na pristup pojedinca raznim materijalnim i nematerijalnim resursima preko jakih ili slabih veza. Ove veze omogućuju članovima zajednice pristup akterima koji im mogu pružiti podršku i pomoć, ali i resursima kojima ti akteri mogu upravljati kroz vlastitu mrežu veza. Ukoliko mrežna povezanost u društvu nije dobra te je otežan protok ideja, informacija i resursa između različitih grupa i članova društva, može doći do jačanja ekonomskih, društvenih i političkih podjela u društvu što ima negativne posljedice na rast i razvoj društva.<sup>15</sup>

Društvene norme djeluju na pojedince u zajednici na način da ograničavaju i pritišću njihovo ponašanje prema društveno poželjnom. Društvene norme su stabilnije te se brže i lakše provode u već gusto umreženim zajednicama što ujedno i utječe na povećanje razine povjerenja u zajednici. U zajednicama s manjom gustoćom umreženosti postoji veća vjerojatnost da će se pojedini članovi zajednice odupirati normama i proći nekažnjeno, što za posljedicu ima opadanje razine povjerenja u zajednici i slabljenje društvenog kapitala.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> N. Golubović, *Izvori društvenog kapitala*, Ekonomski fakultet u Nišu, 2007., str. 18, dostupno na: <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0038-0318/2008/0038-03180801017G.pdf> (pristupljeno: 20.7.2021.)

<sup>14</sup> loc. cit.

<sup>15</sup> ibidem, str. 21.-22.

<sup>16</sup> ibidem, str. 32.



### 2.3. Vrste društvenog kapitala

Vrste društvenog kapitala mogu se promatrati iz mrežne perspektive koja proučava vrste društvenog kapitala kroz načine umrežavanja ljudi. Razlikuju se tri temeljne vrste društvenog kapitala:<sup>17</sup>

1. *bonding* ili povezujući društveni kapital,
2. *bridging* ili premošćujući društveni kapital,
3. *linking* ili spajajući društveni kapital.

*Bonding* i *bridging* su najpoznatije vrste društvenog kapitala, dok je *linking* manje poznata vrsta. *Bonding* društveni kapital podrazumijeva veze između pojedinaca s relativno visokim stupnjem zatvorenosti mreže te se ovakve veze često opisuju kao horizontalne veze između pojedinaca unutar iste društvene skupine (za razliku od vertikalnih veza između društvenih skupina). Ova vrsta društvenog kapitala često je usko povezana s lokalnim zajednicama u kojima se mnogo ljudi međusobno poznaje (zatvaranje mreže) te ih karakterizira visoka razina sličnosti u demografskim karakteristikama, stavovima te dostupnim informacijama i resursima. *Bonding* društveni kapital često je povezan s jakim normama, običajima i povjerenjem što može imati i pozitivne i negativne posljedice na društvo.<sup>18</sup>

S druge strane, *bridging* društveni kapital predstavlja veze između pojedinaca koje prelaze društvene podjele odnosno veze između različitih društvenih skupina. Ova vrsta društvenog kapitala podrazumijeva da svaki član jedne društvene skupine može iskoristiti resurse društvenih mreža druge društvene skupine. To se također može opisati i vertikalnim vezama koje često djeluju kroz formalne hijerarhijske strukture. Premošćujući društveni kapital možda ne uključuje mnoge zajedničke norme, ali će vjerojatno biti povezan s uzajamnošću.

*Bonding* društveni kapital može ispuniti korisnu društvenu funkciju pružajući vitalni izvor podrške ljudima koji pate od društveno-ekonomskih teškoća ili lošeg zdravlja, može pomoći ljudima da se „snađu“ te osigurava norme i povjerenje koje olakšava suradnju. No u društvima u kojima nedostaje *bridging* društvenog kapitala dolazi do

---

<sup>17</sup> Social Capital Research, *Explanation of types of social capital*, 2013., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/explanation-types-social-capital/> (pristupljeno: 21.7.2021.)

<sup>18</sup> Social Capital Research, *What is Bonding Social Capital?*, 2018., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/what-is-bonding-social-capital/> (pristupljeno: 21.7.2021.)

nemogućnosti interakcije pojedinaca odnosno društva s pojedincima ili organizacijama izvan njihove mreže, a koji bi mogli promicati društvene promjene ili identificirati druge oblike pomoći. *Bonding* društveni kapital ima negativne posljedice koje se ogledaju u stvaranju stereotipa zbog čvrsto strukturirane i ekskluzivne prirode, ali je također vrlo važan izvor socijalne potpore. Mreže s prekomjernom razinom povezanosti mogu potaknuti pristranost i rasizam, seksizam, elitizam ili slično, ovisno o njihovom sastavu ili karakteristikama.<sup>19</sup>

Prednosti *bridging* društvenog kapitala mogu uključivati povećanu sposobnost prikupljanja informacija, veću mogućnost pristupa resursima i bolji plasman unutar mreže te sposobnost boljeg prepoznavanja novih mogućnosti. Budući da ovakva vrsta društvenog kapitala prelazi društvene granice, ona nastoji povećati toleranciju i prihvaćanje različitih ljudi, vrijednosti i uvjerenja kroz kontakt s različitim ljudima i skupinama. Premošćujući društveni kapital omogućuje različitim skupinama razmjenu informacija, ideja i inovacija te stvara konsenzus među skupinama koje zastupaju različite interese. Za razliku od *bonding* društvenog kapitala, *bridging* društveni kapital može imati vrlo malo negativnih ishoda. Na primjer, *bridging* društveni kapital može olakšati industrijske štrajkove koji bi mogli omogućiti radnicima da dobiju poboljšane uvjete, ali to općenito predstavlja trošak za njihove poslodavce i stoga potencijalno smanjuje dobit. Može poboljšati inovacije, ali može utjecati i na određivanje cijena ili korupciju.<sup>20</sup>

Istraživanja pokazuju da urbane zajednice imaju tendenciju da imaju snažan *bridging*, ali slabiji *bonding* društveni kapital, dok je u ruralnim područjima najčešće situacija obrnuta. Obje vrste društvenog kapitala mogu potencijalno imati negativne posljedice na razvoj društva zbog čega je vrlo bitno da u zajednici vlada ravnoteža *bonding* i *bridging* društvenog kapitala.

Treća vrsta društvenog kapitala jest *linking* društveni kapital koji podrazumijeva norme i mreže povjerljivih odnosa među ljudima koji komuniciraju preko eksplicitnih, formalnih ili institucionaliziranih načina komunikacije. Takvi odnosi opisuju se kao okomiti, a ključna značajka su razlike u društvenom položaju ili moći. Primjer mogu biti odnosi

---

<sup>19</sup> Social Capital Research, *What is Bonding Social Capital?*, 2018., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/what-is-bonding-social-capital/> (pristupljeno: 21.7.2021.)

<sup>20</sup> Social Capital Research, *What is Bridging Social Capital?*, 2018., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/what-is-bridging-social-capital/> (pristupljeno: 21.7.2021.)

između organizacije osnovane od strane građana i vlade ili drugih donatora. *Linking* društveni kapital može se promatrati i kao produžetak *bridging* društvenog kapitala koji uključuje mreže i veze građana s pojedincima, skupinama ili korporativnim akterima zastupljenim u javnim agencijama, školama, poslovnim i pravnim institucijama te vjerskim i političkim skupinama.<sup>21</sup>

*Linking* društveni kapital često ima pozitivne učinke na zajednicu koji se ogledaju u povezivanju državnih dužnosnika s ljudima koji pružaju znanje i vještine za obavljanje svojih poslova. Ovakva vrsta društvenog kapitala vrlo je bitna u siromašnim društvima u kojima vlada visoka razina korupcije i kriminala, gdje bankari naplaćuju previsoke kamate, policija je korumpirana, a učitelji se ne pojavljuju na poslu. Važno je imati odgovarajuću ravnotežu svih vrsta društvenog kapitala te održavati povezanost između pojedinih vrsta.<sup>22</sup>

## 2.4. Društveni kapital organizacija

U organizacijama najčešće postoje već formirana pravila ponašanja, norme i formalni odnosi koji se nameću od strane organizacije. No uz formalne odnose, zaposlenici razvijaju i neformalne odnosno prijateljske odnose jedni s drugima. Upravo razvijanje takvih odnosa dovodi do stvaranja društvenog kapitala. Društveni kapital organizacije može se promatrati kao javno dobro jer članovima zajednice donosi koristi bez da oni direktno sudjeluju u stvaranju istog te mogu besplatno koristiti resurse koje im društveni kapital pruža. Društveni kapital organizacija uključuje 3 dimenzije:

1. strukturni društveni kapital,
2. relacijski društveni kapital,
3. kognitivni društveni kapital.

---

<sup>21</sup> Social Capital Research, *What is Linking Social Capital?*, 2018., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/what-is-linking-social-capital/> (pristupljeno: 21.7.2021.)

<sup>22</sup> Social Capital Research, *What is Linking Social Capital?*, 2018., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/what-is-linking-social-capital/> (pristupljeno: 21.7.2021.)

#### 2.4.1. Strukturni društveni kapital

Strukturna dimenzija društvenog kapitala predstavlja socijalne sustave i mreže odnosa kao jednu cjelinu koja služi kao temelj za veze između pojedinaca odnosno članova zajednice te objašnjava tko, kako i sa kime uspostavlja odnos i komunikaciju. Formalna i neformalna komunikacija i suradnja unutar organizacije te ostale interakcije između zaposlenih u organizaciji stvaraju pozitivne učinke koji utječu na veću kvalitetu radnih uvjeta, a time i na bolje performanse i veću motivaciju zaposlenika.<sup>23</sup>

Jedna od najvažnijih odrednica strukturnog društvenog kapitala jest "mreža". Mreža predstavlja povezanost, način komunikacije te veze između članova organizacije. Mreža ima vrlo značajnu ulogu u prenošenju informacija, znanja i ideja te u zajedničkom rješavanju problema. Mrežne veze mogu biti:

1. neformalne,
2. formalne.

Neformalne mreže uključuju veze između često ograničenog broja pojedinaca povezanih rodbinskim vezama, prijateljstvom, poznanstvom te geografskom blizinom. Ovakve mreže su neformalne jer nemaju legalnu dozvolu, zaposlene službenike, pisana pravila i vlastita sredstva. No kada bi imale navedeno, smatrale bi se formalnim mrežama. Formalne mreže predstavljaju nužan element suvremenog društva i organizacija. Neformalne i formalne mreže su nerijetko povezane suradnjom (npr. kada je pojedinac član sindikata koji je povezan sa regionalnim ili nacionalnim sjedištem) ili antagonistički (npr. kada se neformalne mreže koriste radi zaštite korumpiranog službenika od policijske istrage). „*Društvene norme će se lakše prihvatiti i poštovati u društvu u kojemu su veze među članovima "gušće"; u takvim društvima će i razina povjerenja biti veća.*“<sup>24</sup>

Istraživanje koje su proveli Donald P. Moynihan i Sanjay K. Pandey 2006. godine pokazuje kako su mrežne veze i visoka razina interakcije među zaposlenicima u organizaciji povezani s fleksibilnošću te voljnošću razmjene informacija i ideja unutar organizacije. U svom članku „*Stvaranje željenih organizacijskih karakteristika: Kako se*

---

<sup>23</sup> A. Kroll i M. Tantardini, *The Role of Organizational Social Capital in Performance Management*, Florida International University, 2015., str. 6., dostupno na: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Role-of-Organizational-Social-Capital-in-Tantardini-Kroll/a0e200b0cec61fb85d1ac6c5e7c9b3a45d386f7e> (pristupljeno: 22.7.2021.)

<sup>24</sup> N. Golubović, op. cit., str. 21.

organizacije usredotočuju na rezultate i upravljačka ovlaštenja“ navode da će „ove poželjne organizacijske karakteristike dovesti do poboljšanih performansi i veće odgovornosti.“<sup>25</sup> Upravo zbog toga je bitno održavati "zdrave" pojedinačne veze zaposlenika organizacije, ali je također važno i održavati veze na razini organizacije.

#### 2.4.2. Relacijski društveni kapital

Sušтина druge dimenzije odnosno relacijskog društvenog kapitala ogleda se u razini povjerenja koja vlada između članova zajednice odnosno organizacije. Povjerenje mora postojati u zajednici, u suprotnome ne može postojati ni društveni kapital. Ova dimenzija odnosi se na one vrste osobnih odnosa koje ljudi međusobno razvijaju kroz povijest interakcija, a obuhvaća karakteristike i kvalitete individualnih odnosa. Stoga su pitanja poput zajedničke povijesti, povjerenja, poštovanja i prijateljstva važna. Relacijska dimenzija povezana je s "kvalitetom" odnosa te obuhvaća karakter i kvalitete veza među pojedincima.<sup>26</sup>

Ključni aspekti relacijske dimenzije društvenog kapitala su povjerenje i pouzdanost, norme i sankcije, obveze i očekivanja te identitet i identifikacija. Ova dimenzija potiče ponašanje zasnovano na povjerenju, uzajamnosti, obvezama i očekivanjima. Srž dimenzije jest povezanost – spremnost pojedinaca da vlastite ciljeve podrede kolektivnim ciljevima. Postoji preklapanje između kognitivnog i relacijskog društvenog kapitala i to može izazvati zabunu. Na primjer, povjerenje i pouzdanost jesu tipično svrstani kao dijelovi relacijske dimenzije. Povjerenje može biti atribut odnosa, ali pouzdanost ostaje atribut aktera koji su uključeni u odnos pa je to u nekim situacijama moguće pripisati kognitivnoj dimenziji društvenog kapitala.<sup>27</sup>

Organizacije sa snažnim relacijskim društvenim kapitalom lakše se prilagođavaju promjenama u okolini i postižu bolje učinke što je pozitivan učinak društvenog kapitala.

---

<sup>25</sup> D. P. Moynihan i S. K. Pandey, „Creating desirable organizational characteristics“, *Public Management Review*, Vol. 8, No. 1, str. 120., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/263219950\\_Creating\\_desirable\\_organizational\\_characteristics](https://www.researchgate.net/publication/263219950_Creating_desirable_organizational_characteristics) (pristupljeno: 15.9.2021.)

<sup>26</sup> R. A. Muniady, A. A. Mamun, M. R. Mohamad, P. Y. Permarupan i N. R. B. Zainol, *The Effect of Cognitive and Relational Social Capital on Structural Social Capital and Micro-Enterprise Performance*, 2015., dostupno na: <https://doi.org/10.1177/2158244015611187> (pristupljeno: 5.8.2021.)

<sup>27</sup> Social Capital Research, *Dimensions of Social Capital - structural, cognitive and relational*, 2018., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/wp-content/uploads/2018/01/Dimensions-of-Social-Capital.pdf> (pristupljeno: 5.8.2021.)

Ukoliko postoji visoka razina povjerenja između voditelja i menadžera organizacije te zaposlenika, društveni kapital je na visokoj razini te to omogućuje bolji prijenos informacija unutar organizacije te protok ideja. Stoga visoka razina povjerenja u konačnici može povećati inovacije, poboljšati timski rad i poboljšati funkcioniranje organizacije.

#### 2.4.3. Kognitivni društveni kapital

Kognitivna dimenzija društvenog kapitala odnosi se na zajednice koje imaju zajedničke sustave značenja, viziju, jezik, kodove i sheme, ogleda se ponajprije u načinu na koji pojedinci unutar organizacije komuniciraju i stupaju u kontakt jedni s drugima. Ova dimenzija, najmanje proučavana od tri dimenzije, obuhvaća zajednička značenja i tumačenja, zajedničke norme te sustave vrijednosti. Upravo ti elementi kognitivne dimenzije društvenog kapitala mogu izravno utjecati na razvoj društvenog kapitala i razvoj odnosa u organizaciji.<sup>28</sup>

Temelj kognitivnog društvenog kapitala čine zajednička vizija te ciljevi organizacije unutar kojih pojedinci imaju istu ili sličnu percepciju i očekivanja. Kognitivna dimenzija također pretpostavlja da odvojene mreže odnosno zajednice mogu razvijati jedinstvene pojmove, akronime, tumačenja brojeva i pojmova. Kognitivna dimenzija je neopipljiva jer obuhvaća tumačenje zajedničke stvarnosti članova zajednice.

Zajedničko razumijevanje i tumačenje stvarnosti unutar grupe, organizacije ili zajednice spadaju pod kognitivnu, dok povjerenje, norme i uzajamnost spadaju u relacijsku dimenziju. Kognitivni društveni kapital su zajedničke vrijednosti ili paradigme koje omogućuju zajedničko razumijevanje odgovarajućih načina ponašanja. Dakle, kognitivni društveni kapital pruža skup normi prihvatljivog ponašanja.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> R. A. Muniady, A. A. Mamun, M. R. Mohamad, P. Y. Permarupan i N. R. B. Zainol, *The Effect of Cognitive and Relational Social Capital on Structural Social Capital and Micro-Enterprise Performance*, 2015., dostupno na: <https://doi.org/10.1177/2158244015611187> (pristupljeno: 5.8.2021.)

<sup>29</sup> Social Capital Research, *Dimensions of Social Capital - structural, cognitive and relational*, 2018., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/wp-content/uploads/2018/01/Dimensions-of-Social-Capital.pdf> (pristupljeno: 5.8.2021.)

## 2.5. Negativne posljedice društvenog kapitala

U velikom broju literature postoji implicitna pretpostavka da je najgore svojstvo društvene mreže nedostatak odnosa između pojedinih aktera ili zajednica. Međutim, čak i gori nego nikakvi odnosi među akterima su negativni odnosi. Organizacije teže razvijanju disfunkcionalnih društvenih struktura kada im se ne pridaje pozornost. Mreže unutar grupa razvit će se na štetu međugrupnih mreža, a u situaciji s krizom ili neizvjesnošću ta će tendencija postati još jača. Mreže prijateljstva unutar grupa mogu biti nositelji negativnih informacija o drugim grupama i pojedincima.

Koncept društvenog kapitala pretežito se predstavlja isključivo kao kapital koji doprinosi dobrobiti pojedinaca, skupina, organizacija i regija, ali se malo pažnje posvećuje negativnim aspektima društvenog kapitala i učinku negativnih društvenih odnosa. Brass i Labianca (1999.) u svojem radu predstavljaju pojmove društvena knjiga, koja obuhvaća i društveni kapital, te društvena odgovornost u svrhu isticanja negativnih učinaka određene mrežne strukture. Istaknute su 2 teze:<sup>30</sup>

1. Društvena struktura je odvojena od društvenog kapitala u obliku imovine i obveza,
2. Naglašeno je da određena mrežna struktura može biti povoljna u jednom pogledu, a u drugom nepovoljna.

Struktura mreže određuje stupanj društvenog kapitala koji tada ima pozitivne ili negativne posljedice, što opet može utjecati na ponašanje aktera. Iako je uvođenje ovog pojma društvena knjiga važan doprinos u istraživanju negativnih posljedica društvenih struktura, još ga nisu u potpunosti priznali niti prihvatili svi znanstvenici, a do sada se izraz nije proširio izvan područja organizacijskog društvenog kapitala.

Razlike u društvenom kapitalu između pojedinaca, grupa, zajednica, organizacija ili regija često mogu biti korisne za jedan dio na štetu drugog. Međutim, dugoročno gledano, moglo bi se očekivati da bi učinak prelijevanja mogao dopustiti da se te koristi šire s jedne grupe na drugu. Nema sumnje u izravne i neizravne koristi društvenog kapitala i za pojedinca i za organizaciju, a za razumijevanje društvenog kapitala ključno

---

<sup>30</sup> C. Waldstrøm, *Social capital in organizations – beyond structure and metaphor*, Aarhus School of Business, str. 8. dostupno na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.2984&rep=rep1&type=pdf> (pristupljeno: 5.8.2021.)

je istaknuti i uzeti u obzir potencijalne negativne aspekte. Na individualnoj razini, gdje se rad i stvaranje vrijednosti oslanjaju na informacije i suradnju između pojedinaca i skupina, postoji veliki rizik stvaranja crnih rupa u mreži. Lako bi se mogle pojaviti situacije u kojima su društvene strukture u najboljem slučaju beskorisne ili čak štetne za performanse pojedinca.<sup>31</sup>

Istina je da je znanje moć. U međuljudskim društvenim odnosima određeni stupanj uzajamnosti vjerojatno će biti inherentan u odnosu, pa će stoga i informacije poteći iz ega. A ako su informacije moć, onda bi razmjena informacija s drugima intuitivno trebala umanjiti moć ega. Ahuja (2000.) zaključuje da postoji pomak između informacija i moći, budući da guste mreže grade povjerenje i stoga moć, ali slabe mreže niske gustoće daju veći pristup informacijama, osobito tamo gdje postoje strukturne rupe. Na organizacijskoj razini, gdje se agregiraju potencijalne koristi i obveze na individualnoj razini, neki se problemi akumuliraju i postaju još gori. Stoga uprava i dalje mora biti vrlo oprezna po ovom pitanju jer bi uskraćivanje važnih informacija od strane pojedinaca u organizaciji moglo ozbiljno spriječiti razmjenu znanja. Ovaj je problem relevantan i u vezi s pojedincima i između grupa u organizacijama.<sup>32</sup>

Najkritičnije je pitanje u kojoj je mjeri društveni kapital organizacije mjera agregata društvenog kapitala svakog pojedinca u organizaciji. To je povezano s pitanjem jesu li ciljevi pojedinaca u skladu s ciljevima organizacije, a kad se uzmu u obzir višedimenzionalne perspektive društvenog kapitala, to postaje prilično složeno pitanje. Na razini grupe, pojedinci bi mogli razviti grupnu koheziju s visokom razinom društvenog kapitala koji kratkoročno koristi grupi i njezinim pojedincima, ali koji nije nužno koristan ili je čak štetan za organizaciju u cjelini.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> ibidem, str. 9.

<sup>32</sup> ibidem, str. 9.-10.

<sup>33</sup> ibidem, str. 10.



### 3. MJERENJE DRUŠTVENOG KAPITALA

Za mjerenje društvenog kapitala još uvijek ne postoji dosljedna i široko primjenjiva metoda. Glavni razlozi su nedostatak dosljedne definicije, problemi agregacije, neravnomjerna raspodjela i nejednakost razina društvenog kapitala, nelinearni odnosi i složena uzročnost te nepostojanje standardne jedinice društvenog kapitala. S obzirom da ne postoji univerzalno prihvaćena mjera društvenog kapitala, različita društva i organizacije koriste vlastite načine mjerenja zbog čega je usporedba razine društvenog kapitala između njih onemogućena.<sup>34</sup>

Kada bi postojala jedna jedinstvena definicija društvenog kapitala, postojao bi i model mjerenja. No društveni kapital različitim osobama predstavlja različite pojmove, neki ga izjednačavaju s povjerenjem dok ga drugi definiraju kao društvenu mrežu. Također se javlja i pitanje na kojoj razini bi trebalo mjeriti društveni kapital – na individualnoj razini, na razini grupe ili na razini cijele zajednice?<sup>35</sup>

Na individualnoj razini najčešće je fokus na broju i kvaliteti društvenih odnosa i veza. Analiza može uključivati aspekte koji se odnose na dobru volju i ugled pojedinca, ali općenito se ne uzimaju u obzir čimbenici povezani s društvenom organizacijom i normativnim utjecajem. Ako je fokus na različitom statusu i moći među pojedincima, tada se svojstva kolektiva poput kulture, običaja i normativnog utjecaja općenito ne uzimaju u obzir. Na razini grupe fokus je usmjeren na društvenu povezanost i svojstva kolektiva poput normi povjerenja i uzajamnosti.

Ovisno o teoretskoj perspektivi, istraživači mogu uključiti čimbenike koji se odnose na društvenu organizaciju i normativni utjecaj, poput pravila i smjernica, te sustava nagrađivanja i kažnjavanja. Na razini zajednice društveni kapital općenito se smatra vlasništvom kolektiva. Teži uključivanju općeg povjerenja, građanskih normi, građanskog angažmana te društvenog i političkog sudjelovanja.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Social Capital Research, *Can social capital be measured?*, 2018., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/can-social-capital-be-measured/> (pristupljeno: 6.8.2021.)

<sup>35</sup> Social Capital Research, *Can social capital be measured?*, 2018., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/can-social-capital-be-measured/> (pristupljeno: 6.8.2021.)

<sup>36</sup> Social Capital Research, *Can social capital be measured?*, 2018., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/can-social-capital-be-measured/> (pristupljeno: 6.8.2021.)

Društveni kapital se ne može tretirati kao jedna varijabla ili cilj jer ima više dimenzija koje imaju složenu i višesmjernu uzročnost. Zbog toga agregacija čimbenika koji utječu na razinu društvenog kapitala može biti iznimno kompleksa te u konačnici izgubiti smisao. Ovaj slučaj je uobičajen u kvalitativnim metodama koje grupiraju čimbenike u kategorije kao na primjer grupiranje niza čimbenika u „kolektivno djelovanje i suradnju“ ili „društvenu koheziju i uključivanje“, grupiranje u ‘dimenzije’ poput strukturnih, relacijskih i kognitivnih.

Još jedan od problema mjerenja društvenog kapitala jest nejednakost u razini društvenog kapitala među pojedincima i skupinama. Unutar zajednice neki pojedinci imaju vrlo visoku razinu društvenog kapitala, dok drugi imaju nižu razinu. No pri mjerenju na razini zajednice, ovi podaci se gube. Dakle, društveni kapital se ne može izravno mjeriti, ali se može odrediti pomoću određenih čimbenika koji imaju utjecaj na društvene interakcije te posljedično i na stvaranje društvenog kapitala.<sup>37</sup>

Neki autori društveni kapital poistovjećuju s povjerenjem, drugi smatraju da je povjerenje izvor društvenog kapitala, neki ga vide kao oblik društvenog kapitala, a neki kao kolektivnu imovinu koja proizlazi iz društvenog kapitala. No iako je teško izravno mjeriti društveni kapital, on se može utvrditi iz njegovih snažnih učinaka. Zbog apstraktne prirode društvenog kapitala i različitih definicija, često su prisutne razlike i nedosljednosti u istraživanjima i mjerenju.<sup>38</sup>

Cavaye (2004.) je predstavio sljedeća ključna pitanja u svezi mjerenja društvenog kapitala koja ostaju neriješena:

- *„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,*
- *Benchmarking nasuprot mjerenju inkrementalnih promjena,*
- *Suočavanje s kvalitetnim informacijama, varijacijama i složenosti,*
- *Priroda i rigoroznost odnosno strogost pokazatelja,*

---

<sup>37</sup> Social Capital Research, *How to measure social capital*, 2017., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/measure-social-capital/> (pristupljeno: 6.8.2021.)

<sup>38</sup> Social Capital Research, *How to measure social capital*, 2017., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/measure-social-capital/> (pristupljeno: 6.8.2021.)

- Tumačenje i uporaba mjernih podataka,
- *Kako sama evaluacija pridonosi njegovanju društvenog kapitala.*<sup>39</sup>

Sam čin mjerenja društvenog kapitala može i vjerojatno će utjecati na stanje kapitala koji se procjenjuje, što stvara dodatna pitanja prikladnosti pokušaja empirijskog mjerenja društvenog kapitala.

Mjerenje otežava problem razdvajanja izvora, oblika i posljedica društvenog kapitala. Pri izračunu je zato potrebno koristiti proksimativni pokazatelj. Proksimativni pokazatelji društvenog kapitala zapravo su ishodi društvenog kapitala povezani s njegovim temeljnim komponentama (mreže, povjerenje i reciprocitet).<sup>40</sup>

Kako bi se mogao izmjeriti društveni kapital unutar određene organizacije, prvo je potrebno procijeniti i izmjeriti karakteristike zaposlenika koje čine varijable. Povjerenje na radnom mjestu jedna je od varijabli te se određuje mjerenjem "povjerenja u menadžment i upravljanje" i "povjerenja u suradnike". Nadalje, mjeri se uključivanje zaposlenika u aktivnosti izvan radnog mjesta. Konačna razina društvenog kapitala predstavlja kombinaciju odnosno spoj varijabli "povjerenje u menadžment i suradnike" i "uključenost u aktivnost izvan radnog mjesta". Ovakav način mjerenja uključuje zavisne varijable te se može prikazati Tablicom 1. Zaposlenik odnosno ispitanik odgovara na pitanja iz tablice tako da dodjeljuje bodove od 1 do 5 te broj bodova mjeri razinu društvenog kapitala (1-najniža razina, 5-najviša razina).<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> T. Claridge, *Social Capital and Natural Resource Management: An important role for social capital?*, Unpublished Thesis, University of Queensland, Brisbane, Australia, 2004., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/literature/operationalisation/measurement/> (pristupljeno: 7.8.2021.)

<sup>40</sup> T. Claridge, *Social Capital and Natural Resource Management: An important role for social capital?*, Unpublished Thesis, University of Queensland, Brisbane, Australia, 2004., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/literature/operationalisation/measurement/> (pristupljeno: 7.8.2021.)

<sup>41</sup> M. Kashefi, *Social capital in high performance work organizations*, International Review of Modern Sociology, Vol. 38, Nb. 1, 2012., str. 77., dostupno na: <https://www.ux1.eiu.edu/~mkashefi/syllabi/Max%20Kashefi.pdf> (pristupljeno: 7.8.2021.)

Tablica 1. Zavisne varijable za izračun razine društvenog kapitala u organizaciji

I. Povjerenje u organizaciji
Povjerenje u menadžment: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Razina povjerenja u menadžment</li><li>2. Odnos između menadžmenta i zaposlenika</li><li>3. Ponosi li se zaposlenik svojim poslodavcem?</li></ol>
Povjerenje u suradnike: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Može li se ispitanik osloniti na svoje kolege ukoliko mu je potrebno?</li><li>2. Suradnici su osobno zainteresirani za ispitanika</li></ol>
II. Mrežni društveni kapital
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sudjelovanje u aktivnostima političke stranke</li><li>2. Sudjelovanje u aktivnostima sindikata</li><li>3. Sudjelovanje u crkvenim aktivnostima, zadnjih 12 mjeseci</li><li>4. Sudjelovanje u aktivnostima sportskih skupina, posljednjih 12 mjeseci</li><li>5. Sudjelovanje u humanitarnim organizacijama, posljednjih 12 mjeseci</li><li>6. Sudjelovanje u udruženjima susjeda, posljednjih 12 mjeseci</li><li>7. Sudjelovanje u drugim udruženjima, posljednjih 12 mjeseci</li></ol>
III. Ukupna mjera društvenog kapitala = I. + II.

Izvor: M. Kashefi, *Social capital in high performance work organizations*, International Review of Modern Sociology, Vol. 38, Nb. 1, 2012., str. 87.-88., dostupno na: <https://www.ux1.eiu.edu/~mkashefi/syllabi/Max%20Kashefi.pdf> (pristupljeno: 7.8.2021.)

No osim prethodno prikazanih zavisnih varijabli, postoje i druge, eksplanatorne varijable kojima se određuje razina društvenog kapitala. Varijable su podijeljene u 3 skupine kako je prikazano Tablicom 2. u nastavku.

Tablica 2. Eksplanatorne varijable za izračun razine društvenog kapitala u organizaciji

I. Visoke performanse pri radu u organizaciji
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menadžment i radnici rade zajedno</li> <li>2. Radni uvjeti omogućuju produktivnost</li> <li>3. Radno mjesto omogućuje ugodan rad</li> <li>4. Odnos između menadžera</li> </ol>
II. Funkcionalna fleksibilnost (kombinacija sljedeće tri fleksibilnosti)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fleksibilnost zadataka (kombinacija 4 varijable) <ul style="list-style-type: none"> <li>Posao zahtijeva da zaposlenik stekne nove vještine</li> <li>Zaposlenik obavlja brojne zadatke na poslu</li> <li>Posao dopušta zaposleniku korištenje njegovih vještina</li> <li>Postoji mogućnost razvoja</li> </ul> </li> <li>2. Fleksibilnost tima (kombinacija 3 varijable) <ul style="list-style-type: none"> <li>Zaposlenik radi kao dio tima</li> <li>Koliko često zaposlenik sudjeluje u donošenju odluka?</li> <li>Koliko često zaposlenik odlučuje o načinu rada?</li> </ul> </li> <li>3. Fleksibilnost odlučivanja (kombinacija 3 varijable) <ul style="list-style-type: none"> <li>Koliko često se zaposleniku dopušta promjena rasporeda?</li> <li>Zaposlenik često iznosi vlastito mišljenje o poslu</li> <li>Zaposlenik ima puno slobode u odlučivanju o načinu rada</li> </ul> </li> </ol>
III. Numerička fleksibilnost (1 varijabla – radni raspored)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redoviti standardni rad s punim radnim vremenom</li> <li>2. Sve ostale kategorije</li> </ol>

Izvor: M. Kashefi, *Social capital in high performance work organizations*, International Review of Modern Sociology, Vol. 38, Nb. 1, 2012., str. 88., dostupno na: <https://www.ux1.eiu.edu/~mkashefi/syllabi/Max%20Kashefi.pdf> (pristupljeno: 7.8.2021.)

Svaka organizacija trebala bi samostalno izabrati varijable koje će mjeriti, a razlog tomu je što su unutar organizacija prisutni različiti načini poslovanja, ponašanja, komunikacije i slično. Varijable koje se mjere opisuju se kvantitativno odnosno

dodjeljuje im se brojčana vrijednost koja opisuje razinu društvenog kapitala, što je broj veći to je i veća razina društvenog kapitala koja proizlazi iz promatrane varijable.<sup>42</sup>

Jedan od načina mjerenja društvenog kapitala organizacije jest mjerenjem odnosa menadžmenta i zaposlenika. Ovakav način mjerenja temelji se na suradnji između menadžmenta i zaposlenika s jedne strane te samim članovima organizacije s druge strane. Mjerenje se provodi pomoću sljedećih varijabli:

1. „*Suradnja menadžmenta i zaposlenika,*
2. *Odnos menadžmenta 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>43</sup>

Kako bi se uspješno izmjerio društveni kapital organizacije potrebno je provesti anketiranje svih zaposlenika. Zbog subjektivnih odgovora zaposlenika, mjerenje je pristrano te se razina društvenog kapitala ne može u potpunosti objektivno odrediti.

Društveni kapital se ne može tretirati kao jedna varijabla zbog brojnosti njegovih definicija i značenja te stoga ne postoji mjera kojom se može izraziti smislen broj, pa čak ni skup brojeva. To znači da su kvantitativne metode mjerenja društvenog kapitala inherentno neprikladne u većini slučajeva. Kvalitativne metode (i potencijalno mješovite metode) obično stvaraju najbolje rezultate jer omogućuju razumijevanje složenih procesa i stvaranje bogate slike konteksta istraživanja, no zapravo još uvijek

---

<sup>42</sup> T. Claridge, *Social Capital and Natural Resource Management: An important role for social capital?*, Unpublished Thesis, University of Queensland, Brisbane, Australia, 2004., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/literature/operationalisation/measurement/> (pristupljeno: 7.8.2021.)

<sup>43</sup> M. Kashefi, *Social capital in high performance work organizations*, International Review of Modern Sociology, Vol. 38, Nb. 1, 2012., dostupno na: <https://www.ux1.eiu.edu/~mkashefi/syllabi/Max%20Kashefi.pdf> (pristupljeno: 7.8.2021.)

ne postoje jedinstvene, opće prihvaćene te precizne mjere i metode mjerenja društvenog kapitala.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Social Capital Research, *Can social capital be measured?*, 2018., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/can-social-capital-be-measured/> (pristupljeno: 6.8.2021.)

## 4. ULOGA DRUŠTVENOG KAPITALA

### 4.1. Uloga društvenog kapitala u razvoju organizacija

Organizacijski društveni kapital može se definirati „kao resurs koji odražava karakter društvenih odnosa unutar organizacije“.<sup>45</sup> Nadalje, društveni kapital organizacije može se smatrati imovinom koja može stvoriti pozitivne učinke za organizaciju i ljude koji su dio organizacije. Organizacijski društveni kapital je javno dobro jer članovi organizacije mogu iskoristiti pogodnosti organizacijskih mreža, a da nisu nužno sudjelovali u izgradnji tih mreža. Istraživanja o organizacijskom društvenom kapitalu ukazuju na pozitivne strane društvenog kapitala koje su se pokazale ključnima za stvaranje i razmjenu znanja. Međutim, postoji i negativna strana društvenog kapitala. Utvrđeno je da organizacije s mnogo društvenog kapitala isključuju određene članove ili pak otežavaju ulazak novim članovima.<sup>46</sup>

Organizacije ovise o suradnji pojedinaca i nesmetanom funkcioniranju timova za učinkovito natjecanje s drugim organizacijama. Ne ovise samo organizacije o društvenoj dinamici, već i pojedinci. Pojedinci se oslanjaju na druge na radnom mjestu za savjete, informacije i podršku. Dakle, društveni kapital kao zbroj dobre volje i potencijalnih resursa dostupnih pojedincima i skupinama proizlazi iz njihovih mreža odnosa, sastoji se od subjektivnih uvjerenja i simbola ugrađenih u odnose među pojedincima. Društveni kapital utječe na ishode kao što je uspjeh u karijeri, pomaže pojedincima u pronalasku posla, utječe na razmjenu resursa među jedinicama i inovacije proizvoda, potiče kombinaciju i razmjenu intelektualnog kapitala, povećava šanse za preživljavanje organizacije i utječe na razmjenu znanja između organizacija. Ukratko, društveni kapital doprinosi dobrobiti i razvoju pojedinca, a sveukupno organizacijskoj prednosti, pa je stoga ključan za učinkovito funkcioniranje organizacije.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> A. Kroll i M. Tantardini, „The Role of Organizational Social Capital in Performance Management“, *Public Performance & Management Review*, Vol. 39, 2015., str. 83.-99., dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15309576.2016.1071163> (pristupljeno: 9.8.2021.)

<sup>46</sup> loc. cit.

<sup>47</sup> F. O. Walumbwa i A. L. Christensen, „The Importance of Social Capital in the Workplace and How Individuals and Organizations Can Support Its Development“, u R. J. Burke i C. L. Cooper (ur.), *The Fulfilling Workplace: The Organization's Role in Achieving Individual and Organizational Health*, Gower Publishing, 2013., str. 105.-117., dostupno na:



Neki od načina na koje zaposlenici odnosno članovi organizacije mogu pozitivno utjecati na razvoj organizacije su sljedeći: <sup>48</sup>

1. Pozitivnim ponašanjem na radnom mjestu članovi mogu utjecati na povećanje produktivnosti suradnika i/ili menadžera,
2. Članovi svojim postupcima mogu utjecati na nabavu resursa,
3. Članovi svojim znanjem i vještinama mogu utjecati na smanjenje potrebe za iskorištavanjem rijetkih i vrijednih resursa,
4. Pametnim upravljanjem i samoinicijativom, članovi mogu utjecati na poboljšanje interakcije i koordinaciju aktivnosti između ostalih članova,
5. Prijateljskim ponašanjem članovi utječu na mogućnost organizacije da zaposli i zadrži visokokvalitetne radnike,
6. Članovi utječu na stabilnost organizacijskih aktivnosti,
7. Članovi mogu olakšati prilagodbu organizacije na promjene u okolini.

Razvijenost društvenog kapitala omogućit će da ovakvih ponašanja bude više u organizaciji. U nastavku će biti prikazani neki od načina kojima društveni kapital može doprinijeti razvoju organizacije, a na kraju će biti prikazani načini stvaranja društvenog kapitala u organizaciji.

#### *4.1.1. Pothvatni kapital i financiranje*

Društveni kapital može biti ključan za pribavljanje pothvatnog kapitala. Osobe koje traže kapital mogu lakše doći do istog preko svojih prijatelja, obitelji, kolega, poznanika, poslovnih suradnika odnosno preko svojih društvenih mreža. Ovakvo "neformalno tržište kapitala" pruža neograničene mogućnosti te veću količinu kapitala od formalnog odnosno profesionalnog tržišta. Organizacije koje sa svojim bankama razvijaju osobne, gotovo prijateljske odnose, lakše dolaze do izvora financiranja jer ostvaruju mrežni odnos sa svojom bankom, a taj odnos je izgrađen na povjerenju i uzajamnosti.

---

[https://www.researchgate.net/publication/333247593\\_The\\_Importance\\_of\\_Social\\_Capital\\_in\\_the\\_Workplace\\_and\\_How\\_Individuals\\_and\\_Organizations\\_Can\\_Support\\_Its\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/333247593_The_Importance_of_Social_Capital_in_the_Workplace_and_How_Individuals_and_Organizations_Can_Support_Its_Development) (pristupljeno: 9.8.2021.)

<sup>48</sup> M. C. Bolino, W. H. Turnley i. J. M. Bloodgood, „Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations“, *Academy of Management Review*, 2002., str. 508.-509., dostupno na: [https://www.academia.edu/998119/Citizenship\\_behavior\\_and\\_the\\_creation\\_of\\_social\\_capital\\_in\\_organizations](https://www.academia.edu/998119/Citizenship_behavior_and_the_creation_of_social_capital_in_organizations) (pristupljeno: 9.8.2021.)

Mrežne veze također utječu i na prodaju i kupnju dionica organizacija. „Anketna istraživanja investitora pokazuju da se većina institucijskih i pojedinačnih investitora odlučuje na kupnju na temelju informacija dobivenih od nekog prijatelja ili poslovnog suradnika ili zato što poznaje nekoga tko je kupio te dionice.“<sup>49</sup>

Dakle, društvene mreže mogu značajno utjecati na mogućnost organizacije da prikupi potrebna sredstva i kapital.

#### 4.1.2. Organizacijsko učenje i djelovanje

Kako društveni kapital utječe na organizacijsko učenje? Organizacijsko učenje i razmjena informacija mogu se potencijalno odvijati preko formalnih sustava za upravljanje znanjem, no takav način dijeljenja znanja nije uvijek najbolji odabir. Ključne informacije, način rada, tehnike i detalji o načinu poslovanja najčešće se prenose neformalnim putem, od zaposlenika do zaposlenika – npr. zaposlenik koji je već duže vrijeme zaposlen u određenoj organizaciji podučavat će nove zaposlenike te time utjecati na stvaranje povoljne atmosfere za razmjenu znanja, izgradnju odnosa sa kolegama te na koncu povećanje društvenog kapitala. Prema istraživanju iz 1998. godine provedenom od strane Centra za razvitak radne snage čak 70% učenja na radnom mjestu odvija se u neformalnim interakcijama i uvjetima. Kada organizacija na taj način "stavlja znanje u opticaj", pridonosi stvaranju visoke razine društvenog kapitala koji nadalje pridonosi boljem dijeljenju i širenju znanja što nadalje ponovno povećava društveni kapital.<sup>50</sup>

#### 4.1.3. Konkurentska prednost

Društvene mreže stvorit će povoljnu atmosferu za učenje, potičući sposobnost stvaranja heterogenih partnerstava i podržavajući inovacije koje će stvoriti konkurentsku prednost. Organizacije koje imaju dobru društvenu interakciju imat će i visoku razinu inovativnosti i konkurentnosti. Organizacije koje imaju moć interakcije i komunikacije s radnicima, lokalnim zajednicama i vladama imat će snažan društveni

---

<sup>49</sup> W. Baker, *Socijalnim kapitalom do uspjeha: kako crpsti skrivene resurse iz svojih osobnih i poslovnih mreža*, Zagreb, Mate, 2003., str. 13.

<sup>50</sup> loc. cit.

kapital i konkurentsku prednost nad onim organizacijama koje imaju slabo razvijenu društvenu mrežu. „Ganescu i Gangone (2017.) su u svom istraživanju otkrili da suradnička organizacijska kultura i društvena odgovornost utječu na korporacijsku izvrsnost i poboljšavaju gospodarske performanse, dok su Sharma i Sharma (2010.) ustvrdili da suradnička organizacijska kultura i razvoj strategija organizacijske transformacije imaju pozitivan utjecaj na konkurentsku prednost koja je dugoročno utjecala na tekstilne tvrtke u Indiji.“<sup>51</sup>

Dakle, društveni kapital i suradnička organizacijska kultura imaju značajan utjecaj na stjecanje konkurentске prednosti.

#### 4.1.4. Usmeni marketing

Funkcija marketinga jest da informira potrošače o proizvodima ili uslugama organizacije te ih privuče i potakne na kupnju, no televizijska kampanja, letak, radijska kampanja i ostali načini promocije proizvoda neće potaknuti svakoga na kupnju. Kod usmenog marketinga postoji veća vjerojatnost da će se osoba odlučiti na kupnju. Usmeni marketing podrazumijeva osobne preporuke proizvoda i usluga, bilo prijateljima, članovima obitelji ili nekom drugom. Društvena umreženost u ovakvim situacijama pruža organizaciji pristup do većeg broja potencijalnih potrošača, ali ujedno i smanjuje troškove organizacije jer je usmeni marketing zapravo besplatan – ukoliko zaposlenik organizacije podijeli svoje pozitivno mišljenje o proizvodima organizacije i o samoj organizaciji, on to radi svojom dobrom voljom te neizravno utječe na potencijalno povećanje dobiti organizacije.<sup>52</sup>

#### 4.1.5. Učinak (efikasnost) poslovanja

Osim na konkurentsku prednost, društveni kapital ima značajan utjecaj na učinak odnosno efikasnost organizacije. „Sa društvenog aspekta, Ganescu i Gangone (2017.) i Galbreath (2010.) zaključili su da je društveno odgovorna organizacijska kultura

---

<sup>51</sup> U. Nuryanto, M. Djamil Mz, A. Sutawidjaya, i A. Badawi Saluy, *The impact of social capital and organizational culture on improving organizational performance*. International Review of Management and Marketing, 2020., str. 93.-100., dostupno na: <https://doi.org/10.32479/irmm.9923> (pristupljeno: 9.8.2021.)

<sup>52</sup> W. Baker, op. cit., str. 13.-14.

stvorila konkurentne prednosti za organizaciju i na kraju imala pozitivan i značajan utjecaj na održive organizacijske performanse, što je promatrano u tri dimenzije, a to su ekonomski učinak, društveni učinak i ekološki učinak.<sup>53</sup> Dosad su se istraživanja o mrežnim vezama, povjerenju i zajedničkim vrijednostima uglavnom fokusirala na pozitivan učinak na širenje i uporabu informacija. Organizacije koje imaju snažni fokus na unutarnju socijalizaciju, zajedničke vrijednosti, uvjerenja i tradicije nastoje koristiti neformalne informacijske sustave koji nastaju društvenim interakcijama. Takvim načinom komunikacije dolazi do bržeg i efikasnijeg širenja informacija i ideja kroz organizaciju što omogućuje pojedincima da svoj posao obavljaju brže, efikasnije i efektivnije.

#### 4.1.6. Strateška savezništva

Društveni kapital utječe na korištenje, performanse i uspješnost strateških savezništava. Čest je slučaj da se strateški saveznici upoznaju upravo preko društvenih i poslovnih kontakata. Ukoliko organizacija sklopi savezništvo s dobrostojećom, prestižnom organizacijom povećava vlastiti status i kredibilitet što omogućuje pristup novim društvenim mrežama i potencijalnim saveznicima. Provedena istraživanja pokazuju da što je više savezništva neka organizacija sklopila, to će ih više sklopiti i u budućnosti. Razlog tomu je što „*bivša savezništva najavljuju i buduća savezništva.*“<sup>54</sup>

#### 4.1.7. Osvajanja (integracije) i kupovine

Visokim društvenim kapitalom menadžeri i rukovoditelji organizacija mogu se oduprijeti pokušajima osvajanja svojih organizacija. „*Članovi vrhovnih upravnih timova koji imaju mnogo veza u elitnim društvenim i poslovnim krugovima – koji služe u odborima drugih korporacija i u neprofitnim odborima, koji su obnašali visoke političke dužnosti ili služe kao dužnosnici ili povjerenici strukovnih udruga – lakše mogu odgoditi ili odbiti*

---

<sup>53</sup> U. Nuryanto, M. Djamil Mz, A. Sutawidjaya, i A. Badawi Saluy, *The impact of social capital and organizational culture on improving organizational performance*. International Review of Management and Marketing, 2020., str. 93.-100., dostupno na: <https://doi.org/10.32479/irmm.9923> (pristupljeno: 9.8.2021.)

<sup>54</sup> loc. cit.

*neprijateljske ponude za preuzimanje njihovih kompanija, u usporedbi s vrhovnim upravnim timovima sastavljenim od izoliranih izvršnih djelatnika.*<sup>55</sup> Osim već navedenog, istraživanja pokazuju da u organizaciji čiji su rukovoditelji dobro umreženi postoji manja vjerojatnost da će doći do stečaja.<sup>56</sup>

#### *4.1.8. Stvaranje organizacijskog društvenog kapitala*

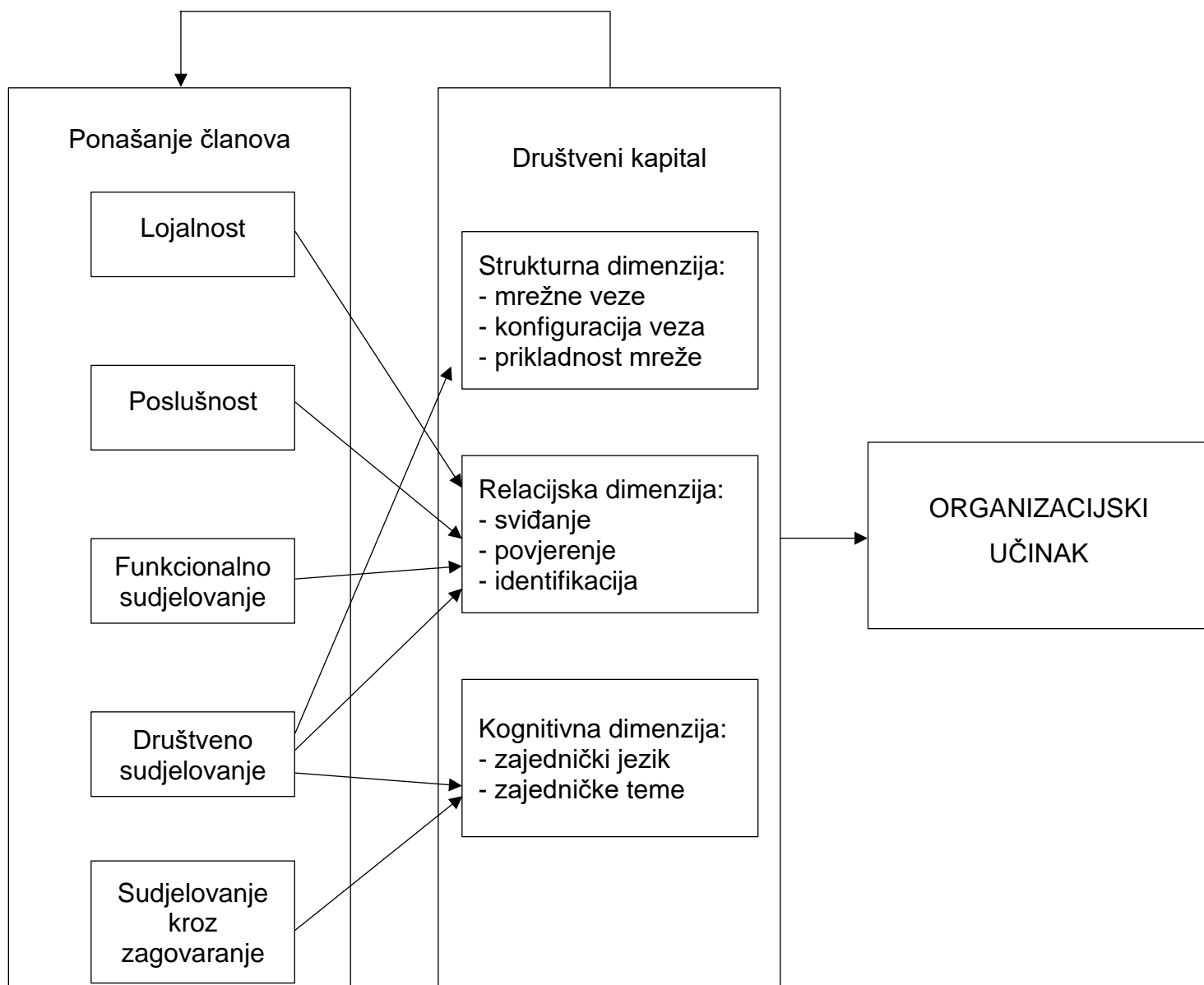
Da bi se društveni kapital izgradio u organizaciji, potrebno je omogućiti takvo okruženje koje potiče ljude na interakciju i omogućuje im da djeluju na načine kojima stvaraju, održavaju i šire društvenu mrežu. Zaposlenike se ne može prisiliti na stvaranje društvenog kapitala već im se treba omogućiti da samostalno i svojom voljom doprinesu stvaranju istog. Na Slici 3 prikazana je shema povezanosti između ponašanja članova organizacije, stvaranja društvenog kapitala i organizacijskih performansi.

---

<sup>55</sup> ibidem, str. 14.-15.

<sup>56</sup> loc. cit.

Slika 3. Odnos između ponašanja članova organizacije, društvenog kapitala i organizacijskih učinaka



Izvor: M. C. Bolino, W. H. Turnley i J. M. Bloodgood, „Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations“, *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 4, 2002., str. 512., dostupno na:

[https://www.academia.edu/998119/Citizenship\\_behavior\\_and\\_the\\_creation\\_of\\_social\\_capital\\_in\\_organizations](https://www.academia.edu/998119/Citizenship_behavior_and_the_creation_of_social_capital_in_organizations) (pristupljeno: 10.8.2021.)

Prema shemi prikazanoj na Slici 3., društveno sudjelovanje potiče razvoj strukturne dimenzije društvenog kapitala stvaranjem mrežnih veza, poboljšanjem konfiguracije mreža te poboljšanjem prikladnosti mreža. Lojalnost, poslušnost, funkcionalno sudjelovanje i društveno sudjelovanje utječu na poboljšanje relacijskog aspekta kroz

razvoj pozitivnih osjećaja prema organizaciji i članovima organizacije, povjerenja i identifikacije članova organizacije s organizacijom. Naposljetku, društveno sudjelovanje i zagovaranje doprinose kognitivnom aspektu kapitala kroz zajednički jezik i zajedničke priče. Kao što je vidljivo u shemi, ponašanje članova organizacije utječe na povećanje (ili smanjenje) društvenog kapitala što onda utječe na organizacijski učinak. No model prikazuje i recipročan odnos u kojemu se visoke razine društvenog kapitala također "vraćaju" kako bi utjecale na povećanje pozitivnog ponašanja članova organizacije. Društveni kapital je, u ovakvom prikazu, posrednik između članova organizacije na individualnoj te organizacijskog učinka na organizacijskoj razini.<sup>57</sup>

Društveno sudjelovanje predstavlja društveni, neformalni kontakt između članova organizacije kao što je odlazak na neobavezne sastanke i uključivanje u društvene aktivnosti unutar organizacije. Ovakvo ponašanje članova organizacije vjerojatno će olakšati stvaranje mrežnih veza između članova organizacije koji još uvijek nisu stupili u društveni kontakt sa ostalim članovima. Dakle, kad zaposlenici sudjeluju u društvenom životu organizacije, postoji velika vjerojatnost da će upoznati druge ljude i na taj način povećati broj svojih mrežnih veza. Osim toga, takvo će ponašanje također pozitivno utjecati i na ukupnu konfiguraciju mreža među članovima. Kad se uspostave nove veze, mijenja se struktura društvene mreže unutar organizacije te se može povećati šansa za popunjavanjem postojećih strukturnih rupa između pojedinih odjela.<sup>58</sup>

Iako je društveno sudjelovanje korisno za uspostavljanje veza među zaposlenicima, druga ponašanja članova će potaknuti razvoj simpatija, povjerenja i identifikacije s organizacijom ili s drugim zaposlenicima što je povezano s relacijskim društvenim kapitalom. Zaposlenici pokazuju lojalnost kada su spremni žrtvovati vlastite interese za dobrobit organizacije. Kada zaposlenici pokažu svoju lojalnost organizaciji, vjerojatno će takvo ponašanje prenijeti na menadžere i kolege.

---

<sup>57</sup> M. C. Bolino, W. H. Turnley i J. M. Bloodgood, „Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations“, The Academy of Management Review, Vol. 27, No. 4, 2002., str. 511.-513., dostupno na:[https://www.academia.edu/998119/Citizenship\\_behavior\\_and\\_the\\_creation\\_of\\_social\\_capital\\_in\\_organizations](https://www.academia.edu/998119/Citizenship_behavior_and_the_creation_of_social_capital_in_organizations) (pristupljeno: 10.8.2021.)

<sup>58</sup> ibidem, str. 513.

Nadalje, zaposlenici pokazuju poslušnost spremnošću da poštuju pravila, propise i postupke organizacije. Pravila, propisi i postupci važni su u organizacijama jer olakšavaju organizaciji da kontrolira izvršavanje brojnih aktivnosti, također čine organizacijsko ponašanje predvidljivijim i na taj način smanjuju neizvjesnost. Poslušnost bi također trebala povećati stupanj naklonosti među zaposlenicima.

Funkcionalno sudjelovanje je ponašanje koje nadilazi dužnost u izvršavanju svog posla, u odnosu na druge oblike sudjelovanja obuhvaća doprinose koji su više individualno usmjereni. Manje je vjerojatno da će ove vrste ponašanja uključivati izravan kontakt s drugim pojedincima; sastoje se, umjesto toga, iz participativnog ponašanja, poput preuzimanja dodatnih radnih aktivnosti ili volontiranja za posebne projekte. Ipak, takvo ponašanje usredotočeno na vlastiti rad vjerojatno će potaknuti povjerenje, sviđanje i identifikaciju među zaposlenicima u organizaciji. Društveno sudjelovanje zaposlenika također će vjerojatno pomoći u izgradnji relacijskog kapitala u organizacijama. Za početak, socijalni psiholozi ukazuju na to da društvena interakcija ima tendenciju dovesti do međuljudske privlačnosti te su istraživanja pokazala da je društvena interakcija važna odrednica grupne kohezije. Dakle, društveno sudjelovanje zaposlenika u organizacijama trebalo bi pridonijeti razvoju relacijskog društvenog kapitala.<sup>59</sup>

Ponašanje članova organizacije također će vjerojatno pridonijeti razvoju kognitivnog društvenog kapitala u organizacijama. Zajednički jezik i teme ključni su element kognitivnog društvenog kapitala te će društveno sudjelovanje u konačnici olakšati razvoj zajedničkog jezika i razumijevanja među zaposlenicima. Kada zaposlenici iznesu svoje ideje i otvoreno podijele svoje mišljenje sa suradnicima, takva interakcija će olakšati stvaranje zajedničkog jezika i narativa unutar organizacije. Drugim riječima, kada su zaposlenici spremni izraziti svoje mišljenje i potaknuti kolege na izražavanje, to doprinosi radnom okruženju u kojem zaposlenici ugodno razmjenjuju ideje i znanje. Sudjelovanje kroz zagovaranje ideja bi, dakle, trebalo olakšati stvaranje kognitivnog društvenog kapitala u organizacijama.

---

<sup>59</sup> ibidem, str. 513.-515.



## 4.2. Uloga društvenog kapitala u razvoju međuorganizacijske suradnje

Međuorganizacijska suradnja jest specifična vrsta međuorganizacijskih odnosa koja se može razumjeti kroz svoje kvalitativne, funkcionalne i strukturalne dimenzije. Ovakvi međuorganizacijski odnosi podrazumijevaju postojanje ravnopravnosti, razumijevanja, poštovanja, uzajamnosti i harmonije umjesto konflikta i kompetitivnih odnosa. Svrha suradnje jest pribavljanje te efikasna i ekonomična alokacija potrebnih resursa i konačnih proizvoda, stjecanje moći kroz kolektivno promoviranje zajedničkih interesa, stjecanje legitimiteta te kreiranje stabilnije okoline kroz reduciranje neizvjesnosti.<sup>60</sup>

Sposobnost učinkovite suradnje važna je kompetencija za organizacije u zemljama u razvoju. Suradnja među organizacijama može imati veliki utjecaj na gospodarski razvoj kroz razmjenu resursa i znanja, ublažavanje rizika, smanjenje troškova razvoja i tržišta te širenje inovacija. Društveni kapital važan je temelj za suradnju i kolektivno djelovanje. Ideja društvenog kapitala je da pojedinci ili organizacije posjeduju kapital u obliku svojih društvenih odnosa te objašnjava zašto su neki ljudi i organizacije bolji u međuorganizacijskim odnosima. Društveni kapital prikladan je za proučavanje međuorganizacijskih odnosa jer je to relacijski koncept koji je multidimenzionalne prirode.<sup>61</sup>

Tsai i Ghoshal (1998.) utvrdili su da društveni kapital pozitivno utječe na razmjenu resursa i inovacije. Kroz društvene interakcije akteri dobivaju pristup tuđim informacijama, resursima i znanju. Razmjene se mogu temeljiti na društvenoj solidarnosti, zajedničkom identitetu i vezama koje društveni odnosi stvaraju i jačaju. Društvene interakcije među organizacijama potiču stvaranje zajedničkih interesa i kolektivnih akcija.

Leung (2002.) je otkrio da društvene mreže smanjuju troškove traženja partnera. Njegovanje društvenog kapitala značajno utječe na formiranje formalne mreže.

---

<sup>60</sup> D. Nawinna i J. R. Venable, „Effects of ICT-enabled social capital on inter-organizational relationships and performance: empirical evidence from an emerging economy“, *Information Technology for Development*, Vol. 25, No. 1, 2019., str. 49.-68., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/324181554\\_Effects\\_of\\_ICT-enabled\\_social\\_capital\\_on\\_inter-organizational\\_relationships\\_and\\_performance\\_empirical\\_evidence\\_from\\_an\\_emerging\\_economy/sta](https://www.researchgate.net/publication/324181554_Effects_of_ICT-enabled_social_capital_on_inter-organizational_relationships_and_performance_empirical_evidence_from_an_emerging_economy/sta) (pristupljeno: 11.8.2021.)

<sup>61</sup> loc. cit.

Interakcija među organizacijama podržava stvaranje i širenje inovacija unutar više jedinstvenih organizacija. Neformalne menadžerske veze s drugim organizacijama i dionicima povezane su s učinkom organizacije. Proces stvaranja saveza može se identificirati u sljedećim fazama:<sup>62</sup>

1. konceptualizacija (početna motivacija),
2. provođenje (odluka o osnivanju saveza),
3. potvrda (odabir partnera),
4. provedba.

Kad je riječ o međuorganizacijskim odnosima, relacijski društveni kapital predstavlja vitalni resurs koji olakšava motivaciju, odabir partnera i kolektivne odluke. Također se naglašava i značaj povjerenja u razvoju dugoročnih odnosa, povjerenje se smatra „*temeljem uspjeha strateškog partnerstva*“.<sup>63</sup> Relacijski kapital smatra se utjecajnijim u usporedbi sa strukturnim društvenim kapitalom. Postojanje povjerenja u vezi smanjuje percepciju rizika povezanog s oportunističkim ponašanjem, stoga povjerenje može olakšati razmjenu u savezima i potaknuti zajedničko djelovanje. Kad dvije strane vjeruju jedna drugoj, spuštaju zidove samoobrane i postaju spremnije dijeliti svoje informacije, izvore i znanje, čime se ostavlja prostor za suradničko ili kolektivno ponašanje.<sup>64</sup>

Kognitivna dimenzija pruža zajednička razumijevanja koja omogućuju interakciju među organizacijama i sposobnost ljudi da djeluju zajedno. Kognitivni društveni kapital, uključujući zajedničke norme, vrijednosti, stavove i uvjerenja, ljude usmjerava na obostrano korisno kolektivno djelovanje. Zajednička vizija, zajednički ciljevi i kolektivne vrijednosti pomažu u promicanju kolektivne akcije. Kad organizacije imaju istu percepciju o tome kako međusobno komunicirati, mogu izbjeći nesporazume. Učinkovita komunikacija im omogućuje slobodnu razmjenu ideja, informacija, znanja ili izvora, olakšavajući kolektivne ugovore i odluke te učinkovito i brže rješavanje sukoba. Zajednički interesi pomažu organizacijama da uvide vrijednost partnerstva. Kao rezultat toga, one organizacije koje dijele viziju vjerojatnije će postati partneri.

---

<sup>62</sup> ibidem, str. 51.

<sup>63</sup> ibidem, str. 52.

<sup>64</sup> loc. cit.

Umrežavanje organizacija povećava njihovu ekonomsku učinkovitost na mnogo načina, poput organizacijskog učenja i podjele rizika. Međuorganizacijska suradnja je također bitna i za stvaranje i širenje inovacija. Razmjena resursa i njihova kombinacija također su povezani s inovacijama. Općenito, kada organizacije surađuju, to donosi niz pogodnosti poput informacija, novih znanja, pristupa resursima, korporativnog društvenog identiteta, povjerenja i ugleda, što dovodi do konkurentske prednosti, inovacija i povećanja performansi.<sup>65</sup>

Postoje različiti razlozi za uspostavljanje međuorganizacijske suradnje, ali ističu se sljedeći:<sup>66</sup>

- složenost proizvoda,
- strateški značaj proizvoda,
- zahtjevi za uslugama,
- financijski rizik,
- reciprocitet.

Vodeći razlog za izgradnju međuorganizacijskih odnosa jest poslovna vrijednost koju ti odnosi stvaraju. Štoviše, otvorenost prema novim i raznolikim partnerima za razmjenu olakšava pristup novim tehnologijama i znanju. Sve veći broj teoretičara bavi se istraživanjem suradnje i odnosa među organizacijama. Iako su provedena mnoga istraživanja kako bi se društveni kapital razumio iz različitih perspektiva, ograničen se broj istraživanja usredotočio na razumijevanje kako društveni kapital utječe na odnose na razini između organizacija. Međuorganizacijski društveni kapital je još uvijek područje koje zahtijeva daljnja empirijska istraživanja, a definira se kao *„imovina koju je organizacija razvila u okviru svoje infrastrukture globalnih poslovnih odnosa i koja se može mobilizirati kako bi se olakšalo djelovanje i povećala isporuka vrijednosti.“*<sup>67</sup>

Društveni kapital zapravo olakšava funkcioniranje odnosa i poboljšava sposobnost organizacije da isporuči vrijednost klijentima na globalnom tržištu.

---

<sup>65</sup> ibidem, str. 53.-54.

<sup>66</sup> loc. cit.

<sup>67</sup> C. E. Gordon i S. Cheah, „Inter-Firm Relationships and the Creation of Social Capital“, *Corporate governance and the human dimension*, 2013., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/275949293\\_Inter-Firm\\_Relationships\\_and\\_the\\_Creation\\_of\\_Social\\_Capital](https://www.researchgate.net/publication/275949293_Inter-Firm_Relationships_and_the_Creation_of_Social_Capital) (pristupljeno: 12.8.2021.)

Društveni kapital pruža način za karakteriziranje cjelovitog skupa odnosa organizacije, ali s naglaskom na stalni pristup protoku resursa kroz njegove saveze. Ovdje je potrebno razumjeti prirodu društvenog kapitala jer je on ključni element konkurentске prednosti organizacije. Društveni kapital pruža pristup mogućnostima i resursima koji inače mogu biti nedostupni. Pretpostavka ovog argumenta leži u stavu da su organizacije heterogene cjeline obogaćene sposobnostima i resursima te obično pribjegavaju savezima kako bi pristupile sredstvima potrebnim za konkurentsku prednost.<sup>68</sup>

Organizacije se usredotočuju na dugoročne odnose sa svojim poslovnim partnerima. Prilikom stupanja u odnos, svaki se partner odriče nekih svojih prava, a stječe druga, bilo eksplicitnim ili implicitnim ugovorima. Uspjeh međuorganizacijske suradnje bitan je za ugled organizacije, zajedničke ciljeve, tehnologiju, nepovratna ulaganja, prilagodbe i strukturne veze. Uspješni odnosi zahtijevaju uspostavljanje i izvršavanje jasno definiranih ciljeva. Ipak, ključni element uspješnih odnosa i izgradnje društvenog kapitala je zajedničko zalaganje za rad na stvaranju uzajamno korisnog odnosa. Drugi ključni element je struktura upravljanja koja minimizira zbroj proizvodnih troškova za datu transakciju.<sup>69</sup>

Često do suradnje dolazi u situacijama kada organizacije koje su na istom tržištu rade zajedno na istraživanju znanja ili istraživanju novih proizvoda, istodobno se natječući za isti tržišni udio. U ovom se slučaju interakcije događaju istovremeno i na različitim razinama u lancu vrijednosti. Neke od prednosti ovakvih odnosa jesu smanjenje troškova te komplementarnost resursa i tehnološkog prijenosa. Kao i kod samog društvenog kapitala, i u međuorganizacijskoj suradnji se javljaju negativne posljedice. One se mogu ogledati u neadekvatnoj raspodjeli kontrole, udjela u riziku, komplementarnim potrebama i manjku povjerenja. No mogućnost pojave negativnih utjecaja usred međuorganizacijske suradnje ne smije "odvući" organizacije od suradnje. Ukoliko između dvije organizacije vlada povjerenje, poštivanje i uzajamnost, njihov odnos će biti uspješan i dovest će obje organizacije do pozitivnih učinaka.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> loc. cit.

<sup>69</sup> loc. cit.

<sup>70</sup> loc. cit.

## 5. PRIMJER RAZVOJA ORGANIZACIJE I MEĐUORGANIZACIJSKE SURADNJE NA TEMELJU DRUŠTVENOG KAPITALA

U nastavku slijedi prikaz načina poslovanja organizacija Microsoft i Google te njihovog odnosa prema zaposlenicima kojim potiču stvaranje društvenog kapitala unutar organizacije. U analizi se komentira i doprinos društvenog kapitala razvoju spomenutih organizacija i njihovih međuorganizacijskih suradnji.

### 5.1. Microsoft Corporation

Microsoft Corporation je američka multinacionalna tehnološka organizacija sa sjedištem u Redmondu, Washington. Osnovne djelatnosti obuhvaćaju razvoj, proizvodnju, licenciranje, potporu i prodaju računalnog softvera, potrošačke elektronike, osobnih alata i srodnih usluga. Najpoznatije linije proizvoda uključuju liniju operacijskih sustava Microsoft Windows, paket proizvoda Microsoft Office, preglednike Internet Explorer i Microsoft Edge. Njihov vodeći hardverski proizvod je konzola Xbox i linija tableta Microsoft Surface. Microsoft je trenutno najveći proizvođač softvera.<sup>71</sup>

Osnivači Microsofta su bili Bill Gates i Paul Allen, organizacija je osnovana 4. travnja 1975. godine. Početna javna ponuda dionica u 1986. godini i naknadni rast njihove cijene, stvorili su tri milijardera, a procjenjuje se da je oko 12 tisuća njihovih zaposlenika postalo milijunašima. Od 1990-ih, Microsoft se značajno diverzificirao od tržišta operacijskih sustava, obavivši nekoliko pripajanja drugih organizacija, najveća od kojih su Skype Technologies u svibnju 2011. godine za 8,5 milijardi dolara i LinkedIn u prosincu 2016. godine za 26,2 milijardi dolara.<sup>72</sup>

Od 2015. godine, Microsoft je dominantan na tržištu operacijskih sustava koji su kompatibilni sa IBM PC-em, kao i uredskih softverskih paketa (Microsoft Office), iako su izgubili veliki dio tržišta operacijskih sustava zbog Android OS. Organizacija također proizvodi širok raspon drugih potrošačkih programa za stolna računala i poslužitelje (servere), te je aktivan u područjima internetske pretrage (Bing), industrije videoigara,

---

<sup>71</sup> Microsoft, *About*, dostupno na: <https://www.microsoft.com/en-us/about> (pristupljeno: 13.8.2021.)

<sup>72</sup> Microsoft, *About*, dostupno na: <https://www.microsoft.com/en-us/about> (pristupljeno: 13.8.2021.)

digitalnih servisa, mješovite stvarnosti, računarstva u oblaku i softverskog razvoja. Od 2010. do 2017. godine Microsoft se neuspješno okušao na tržištu operacijskih sustava za pametne telefone proizvodom *Windows Phone*. U lipnju 2012. godine Microsoft je ušao na tržište osobnih računala po prvi puta pokretanjem serije tableta Microsoft Surface.

Microsoft danas drži znatan dio tržišta operacijskih sustava, internetskih preglednika, uredskog softvera i razvojnih alata. Na tržištu operacijskih sustava namijenjenim osobnim računalima, Windowsi drže daleko najveći dio tržišnog udjela. Na tržištu operacijskih sustava namijenjenih poslužiteljima (serveri), Microsoft je pak suočen sa snažnom konkurencijom drugih operacijskih sustava. Microsoftov internetski preglednik Internet Explorer raširen je prije svega zato što dolazi upakiran u novije verzije Windows operacijskih sustava. Takva vrsta isporuke rezultirala je optužbom Microsofta za monopolizam na američkom sudu. Microsoft je dominantan i na tržištu uredskih programa sa svojim paketom Microsoft Office.<sup>73</sup>

Prednost Microsofta nije samo u njihovim proizvodima već i u pristupu prema tržištu, zaposlenicima i kupcima. „*U Microsoftu nastojimo stvoriti poštovano, nagrađujuće, raznoliko i uključivo radno okruženje koje našim zaposlenicima omogućuje stvaranje proizvoda i usluga koji pomažu drugima da postignu više.*“<sup>74</sup> U suštini, Microsoftova snaga leži u talentiranim ljudima i kulturi utemeljenoj na razmišljanju o rastu. To znači da se svatko može mijenjati, učiti i rasti. U Microsoftu vjeruju da se potencijal može njegovati i da nije unaprijed određen te uvijek treba biti prisutna želja za učenjem i znatiželja za isprobavanjem novoga bez straha od neuspjeha.

U Microsoftu se radi na razvijanju dinamičnih, održivih i strateških programa koji zajedno osiguravaju visoko diferenciran portfelj za privlačenje, nagrađivanje i zadržavanje vrhunskih talenata i omogućavanje zaposlenicima da rade najbolje što mogu. Ovi programi jačaju kulturu i vrijednosti organizacije. Rezultat je globalni pristup učinku i razvoju koji podupire njihovu kulturu i pruža kompetitivnu naknadu koja osigurava pravednu plaću po ulozi, a istovremeno nagrađuje učinak te daje dodatne

---

<sup>73</sup> Microsoft, *About*, dostupno na: <https://www.microsoft.com/en-us/about> (pristupljeno: 13.8.2021.)

<sup>74</sup> Microsoft, *Empowering our employees*, dostupno na: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/empowering-employees> (pristupljeno: 13.8.2021.)

beneficije za zaposlenike. Microsoftova misija jest „osnažiti svakoga na planeti.”<sup>75</sup> Različitost i uključenost je jezgra njihovog poslovnog modela.

U Microsoftu se prvenstveno vrednuje učenje umjesto znanja - traženje novih ideja, prihvaćanje izazova, učenje iz neuspjeha i poboljšanje s vremenom. S obzirom na to, organizacija nudi raznolik raspon mogućnosti za učenje i razvoj te vjeruju da obuka može biti više od formalne nastave, a njihova filozofija treninga fokusira se na pružanje pravog učenja, u pravo vrijeme, na pravi način.<sup>76</sup>

Microsoft se obvezuje osigurati dobrobit i sigurnost svojih zaposlenika dok su na poslu, ali i tijekom njihova privatnog života. Njihov program zaštite zdravlja i sigurnosti na radu pomaže zaposlenicima da ostanu sigurni dok rade. Kao dio ove obveze: <sup>77</sup>

- stručnjaci procjenjuju sigurnosne rizike radnih aktivnosti i angažiraju se s radnicima i upravom kako bi implementirali sigurne radne prakse, kontrole opasnosti i obuku kako bi smanjili sigurnosne rizike i osigurali stalno poboljšanje zdravlja i sigurnosti zaposlenika,
- novi i postojeći radni prostori povremeno se ocjenjuju kako bi se osiguralo da su izgrađeni prema zdravim načelima za sigurnost i da se kontrole učinkovito provode,
- Microsoft uključuje zaposlenike i menadžere u Odbore za zdravlje i sigurnost.

Microsoft predlaže pet načina kako motivirati svoje zaposlenike, a oni su kako slijedi:

1. *„Bolje komunicirajte – morate biti više od imena u e -poruci, govorite licem u lice i pokažite zaposlenicima da je njihov trud cijenjen.*
2. *Postavite primjer – vodite svojim primjerom i vaši će vas ljudi slijediti, radujte se poslovanju i stvorite dobru atmosferu.*
3. *Oснаžite ljude – neka vam osoblje kaže kako želi raditi svoj posao, zatražite mišljenje, ideje i prijedloge, dajte im ovlaštenje da donesu nekoliko odluka bez odobrenja.*

---

<sup>75</sup> Microsoft, *Empowering our employees*, dostupno na: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/empowering-employees> (pristupljeno: 13.8.2021.)

<sup>76</sup> Microsoft, *Empowering our employees*, dostupno na: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/empowering-employees> (pristupljeno: 13.8.2021.)

<sup>77</sup> Microsoft, *Empowering our employees*, dostupno na: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/empowering-employees> (pristupljeno: 13.8.2021.)

4. *Ponuda obuke – dajte svojim ljudima nešto na čemu će raditi, ponudite obuku koja im daje vještine koje mogu koristiti za napredovanje u karijeri, time ćete izgraditi i reputaciju izvrsnog poslodavca.*
5. *Ponudite poticaje – poticaji su dobri za motivaciju, ponudite dodatne slobodne dane, ulaznice za kino ili poklon kartice, ili čak gotovinu.*<sup>78</sup>

Od 2019. godine Microsoft unutar svoje organizacije mjeri indeks uključenosti (eng. *Inclusion Index*) koji predstavlja mjeru osjećaja zaposlenika kada je riječ o čimbenicima poput autentičnosti, pripadnosti i vjerovanja u Microsoftovu predanost različitosti. Kao dio njihovog godišnjeg istraživanja o angažmanu zaposlenika, zaposlenici se ispituju koliko se slažu ili ne slažu sa sljedećim izjavama koje su kombinirane kako bi dale ukupni indeks uključenosti:<sup>79</sup>

- Mogu uspjeti u svojoj radnoj skupini, zadržavajući svoju osobnost i stil.
- Slobodno izražavam svoje misli i osjećaje sa svojom radnom grupom.
- Ljudi u mojoj radnoj grupi otvoreno dijele sa mnom informacije vezane za posao.
- Osjećam se kao da pripadam svom timu.
- Moj menadžer njeguje uključivo okruženje i raznoliku radnu snagu vrednujući i iskorištavajući razlike i perspektive zaposlenika.

Rezultati istraživanja za 2020. godinu pokazuju da je 88% zaposlenika odgovorilo da se osjećaju pozitivno u vezi datih čimbenika, a ista razina indeksa bila je i u 2019. godini. Uz godišnju anketu o angažmanu zaposlenika, dnevno se šalju kratke ankete slučajnom uzorku zaposlenika. Ovakvi podaci pomažu organizaciji utvrditi moguće mogućnosti za poboljšanje mreža i suradnje.<sup>80</sup>

Microsoft je velika organizacija koja djeluje u mnogim zemljopisnim područjima zbog čega je važna izgradnja zajedničkog jezika za učinkovito poticanje kulturnih promjena. U prethodno spomenutom istraživanju zaposlenika Microsofta iz 2020. godine, 65%

---

<sup>78</sup> Microsoft, *How to Motivate Yourself and Your Employees*, dostupno na: <https://www.microsoft.com/en-gb/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/motivate-yourself-and-employee> (pristupljeno: 13.8.2021.)

<sup>79</sup> Microsoft, *Global Diversity & Inclusion Report 2020*, dostupno na: <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RE4H2f8#page=5> (pristupljeno: 13.8.2021.)

<sup>80</sup> Microsoft, *Global Diversity & Inclusion Report 2020*, dostupno na: <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RE4H2f8#page=5> (pristupljeno: 13.8.2021.)



ispitanika reklo je da ima određenu razinu svijesti o tome da su saveznici na radnom mjestu.<sup>81</sup>

Microsoft također ima ugrađen alat za samorefleksiju Allyship koji služi kao pomoć zaposlenicima da bolje razumiju vlastite emocionalne reakcije te kao potpora za uspostavljanje sustava za odgovornost. Microsoft je blisko surađivao s The Neuroleadership Institute i Centrom za raznolikost, uključenost i pripadnost NYU-a kako bi uveli savezništvo i razvili kurikulum utemeljen na neuroznanosti i osmišljen posebno za Microsoftovu kulturu. Ovaj program poziva zaposlenike da prihvate neuspjeh, prodube vlastitu empatiju te prihvate izazove i ponekad neugodne razgovore o različitosti i uključenosti.

U srpnju 2020. godine Microsoft formira prva četiri temeljna tečaja potrebna za sve zaposlenike da uspostave zajednički jezik i razumijevanje. Do 30. rujna u prosjeku je 24% zaposlenika Microsofta završilo četiri uvodna tečaja. Nekoliko dodatnih tečajeva dostupno je ljudima koji žele nastaviti učiti o savezništvu i kako ga prakticirati. Nekoliko zaposlenika bilo je toliko oduševljeno time kako im je vježbanje u savezništvu pomoglo u životu i karijeri da su odlučili volontirati za održavanje tečajeva.<sup>82</sup>

Osim za dobrobit vlastitih zaposlenika, Microsoft ulaže i radi za dobrobit cijelog društva. Microsoft je bio jedna od prvih kompanija koja je na Vrhovnom sudu SAD-a pružila novčanu potporu radi zaštite prava LGBTQI+ zajednice u slučaju Bostock protiv okruga Clayton. 15. lipnja 2020., usred pandemije COVID-19 i rasnih prosvjeda, LGBTQI+ zajednica u SAD-u proslavila je pobjedu kada je Vrhovni sud odlučio da savezni zakon zabranjuje spolnu diskriminaciju na radnom mjestu, te da štiti ljude od diskriminacije zbog spolne orijentacije i rodnog identiteta.

U svom Izvješću o globalnoj raznolikosti i uključenosti, Microsoft izjavljuje: *„Naš temelj razmišljanja o rastu i naša saveznička praksa potiču nas da razumijemo iskustva pružajući jasan put za kulturne promjene unutar i izvan Microsofta. Pravi kulturni pomoci ne događaju se sami od sebe; moramo imati jasnu namjeru i biti odgovorni kada je u pitanju napredak u različitosti i uključenosti. Izvješćujemo i ispitujemo svoje brojeve jer oni pružaju metriku našeg napretka, ali ne možemo se osloniti samo na*

---

<sup>81</sup> Microsoft, *Global Diversity & Inclusion Report 2020*, dostupno na: <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RE4H2f8#page=5> (pristupljeno: 13.8.2021.)

<sup>82</sup> Microsoft, *Global Diversity & Inclusion Report 2020*, dostupno na: <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RE4H2f8#page=5> (pristupljeno: 13.8.2021.)

*brojeve. Također moramo učiti od ljudskih bića koja stoje iza ovih brojki i ciljano istražiti njihove priče i borbe. Naš broj zaposlenika i zastupljenost više rasnih i etničkih kategorija i po ulogama i po razinama moraju biti veći, naši programi širi, naše obveze jače i dugovječnije. Kao globalna tehnološka organizacija koja djeluje u 190 zemalja diljem svijeta, mi u Microsoftu osjećamo ogromnu odgovornost za korištenje naših resursa, razmjera i položaja za poboljšanje raznolikosti i uključivanja, ne samo među vlastitim zaposlenicima, proizvodima i uslugama, već i u našem ogromnom ekosustavu i diljem svijeta.*<sup>83</sup>

Ovakvo radno okruženje, nagrade, uvjeti na radu, kultura, norme i pravila ponašanja stvaraju visoki društveni kapital u organizaciji. Moguće je da je upravo taj društveni kapital presudan čimbenik za razvoj Microsofta, ali i ako to nije slučaj sigurno je da pridonosi rastu i povećanju organizacijskog učinka. Razgovor jedan na jedan između menadžera i zaposlenika, interakcija zaposlenika u prostorijama za odmor i kantinama te briga organizacije za zdravlje svojih zaposlenika stvaraju povjerenje između zaposlenika te između zaposlenika i organizacije, omogućuju zajedničko razumijevanje i osnažuju mrežne veze što nadalje doprinosi razvoju relacijske dimenzije društvenog kapitala.

Formalna i neformalna komunikacija, suradnja te dinamični, održivi i strateški programi jačaju kulturu i vrijednosti organizacije, a mrežne veze koje nastaju prilikom interakcije zaposlenika potiču veću kvalitetu radnih uvjeta, bolje performanse i veću motivaciju što dovodi do većih učinaka. Formalna interakcija u Microsoftu odvija se putem službenih sastanaka, tečajeva te programa samorefleksije, pri interakcijama veze između zaposlenika postaju gušće te raste razina povjerenja. Mreža, povezanost i komunikacija između zaposlenika doprinose stvaranju strukturne dimenzije društvenog kapitala.

Neformalno druženje zaposlenika doprinosi stvaranju zajedničkog jezika i zajedničkih tema. Zaposlenici koji dijele zajedničke interese, ideje i način komunikacije imaju i čvršći odnos koji se temelji na većoj razini povjerenja, lojalnosti i poštovanja. Neformalnim načinom obučavanja zaposlenika u Microsoftu postiže se interakcija između zaposlenika koji inače ne bi bili u doticaju jer npr. rade u različitim odjelima.

---

<sup>83</sup> Microsoft, *Global Diversity & Inclusion Report 2020*, dostupno na: <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RE4H2f8#page=5> (pristupljeno: 13.8.2021.)

Također, tečajevi koje je Microsoft počeo provoditi 2020. godine u svrhu uspostavljanja zajedničkog jezika i komunikacije na razini organizacije pozitivno utječu na stvaranje mrežnih veza između zaposlenika. Ovakva formalna i neformalna druženja produbiti će odnose između zaposlenika te utjecati na stvaranje odnosno povećanje kognitivne dimenzije društvenog kapitala.

## 5.2. Google LLC

Google LLC je američka multinacionalna korporacija specijalizirana za mrežne usluge i proizvode. To uključuje pretraživanje, računarstvo u oblaku i mrežno oglašavanje. Većinu svoje dobiti ostvaruje na usluzi za oglašavanje AdWords. Google je osnovan 1998. godine od strane 2 studenta, Larry Page i Sergey Brin. Godine 2006. organizacija je stupila na burzu, a početna cijena dionica bila je 85 američkih dolara, a već u studenome 2007. godine njihova vrijednost je dosegla 740 dolara.<sup>84</sup>

Google danas zapošljava preko 70.000 ljudi te se vodi kao najbolji i najpoželjniji poslodavac na svijetu. Sjedište organizacije Google - Googleplex nalazi se u Mountain Viewu u Kaliforniji. Google trenutno ima urede u 36 različitih zemalja širom svijeta. Google ima široku paletu proizvoda i usluga poput pretraživanja weba, pretraživanja slika i pretraživanja proizvoda na blogovima, prijevoda na mreži, dijeljenja dokumenata i na samom je vrhu informacijskih tehnologija i usluga.<sup>85</sup>

Google je jedna od vodećih organizacija što se tiče održavanja zaposlenika sretnima i produktivnima. Google je poznat po svojim pogodnostima za osoblje – biljarskim stolovima i kuglanama, besplatnoj prehrani i članstvu u teretani – kao i po svojoj tehnologiji, pa čak i zapošljava glavnog časnika sreće čiji je jedini posao održavati zaposlenike sretnima i održavati produktivnost. Ne treba ni govoriti da je krajnja ideja osigurati potpuno zadovoljstvo zaposlenika. Ako su zaposlenici zadovoljni, produktivnost će se povećati i organizacija će imati koristi.<sup>86</sup>

Googleov model motivacije i vodstva zaposlenika ruši tradicionalnu teoriju vodstva koja se više fokusira na rezultate nego na ljude koji te rezultate isporučuju. Kultura rada

---

<sup>84</sup> Google Inc., dostupno na: [https://en.ryte.com/wiki/Google\\_Inc](https://en.ryte.com/wiki/Google_Inc) (pristupljeno : (14.8.2021.)

<sup>85</sup> Google Inc., dostupno na: [https://en.ryte.com/wiki/Google\\_Inc](https://en.ryte.com/wiki/Google_Inc) (pristupljeno : 14.8.2021.)

<sup>86</sup> Google Inc., dostupno na: [https://en.ryte.com/wiki/Google\\_Inc](https://en.ryte.com/wiki/Google_Inc) (pristupljeno : 14.8.2021.)

organizacije vjerna je njezinoj filozofiji: „*stvaranje najsretnijeg, najproduktivnijeg radnog mjesta na svijetu.*“<sup>87</sup>

Google svojim zaposlenicima pruža uobičajene pogodnosti kao što su besplatno zdravstveno i stomatološko osiguranje, putne naknade, školarine i slično. Međutim, Google je poznat po izvrsnim pogodnostima koje pokazuju do koje mjere organizacija može ići samo kako bi osigurala da su njezini zaposlenici sretni i zadovoljni. Neke od pogodnosti su:

- „*Frizerski salon na licu mjesta,*
- *Besplatni gurmanski zalogaji,*
- *Izloženi ste nevjerojatnim ljudima i velikim misliocima,*
- *Organizacija nudi mogućnost pranja rublja i kemijskog čišćenja,*
- *Medicinsko osoblje na licu mjesta. Ako se zaposleniku razboli na poslu, može se dogovoriti s liječnikom*
- *Google svojim zaposlenicima nudi besplatne masaže koje pružaju licencirani terapeuti.*
- *Organizacija dopušta svojim zaposlenicima da koriste 20 posto svog radnog tjedna za ostvarivanje posebnih projekata i interesa. To znači da za svaki standardni radni tjedan zaposlenici mogu provesti cijeli dan na projektu koji nije izravno povezan s njihovim uobičajenim radnim opterećenjem.*
- *Ako zaposlenik umre, njegova će ili njezina obitelj primiti plaću sljedećih 10 godina.*
- *Googleovi zaposlenici i njihove obitelji pokriveni su putnim osiguranjem i hitnom pomoći čak i na osobnim godišnjim odmorima.*“<sup>88</sup>

Iako su gore navedene pogodnosti samo neke od njih, postoje i drugi elementi koji Google čine najtraženijim mjestom za rad u cijelom svijetu. Organizacija funkcionira poput prave demokracije u kojoj svaki zaposlenik Googlea ima priliku iznijeti svoje mišljenje i izraziti svoje interese. Organizacija je jednom mjesečno domaćin forumima zaposlenika na kojima se pregleda 20 najčešće postavljenih pitanja. Zaposlenici mogu

---

<sup>87</sup> LinkedIn, *Employee Motivation: The Google Way!*, dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/employee-motivation-google-way-sampurna-majumder> (pristupljeno: 14.8.2021.)

<sup>88</sup> LinkedIn, *Employee Motivation: The Google Way!*, dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/employee-motivation-google-way-sampurna-majumder> (pristupljeno: 14.8.2021.)

koristiti bilo koji od brojnih kanala izražavanja za prenošenje svojih ideja i misli. Kanali uključuju Google+ razgovore te razne ankete.<sup>89</sup>

Kao organizacija Google svoje zaposlenike smatra najvećom imovinom. Google čvrsto vjeruje u davanje slobode svojim radnicima kako bi se osigurala apsolutna produktivnost. Googleovim zaposlenicima dopuštena je veća sloboda u pogledu radnog vremena, kao i u pogledu vremena kada mogu otići i zabaviti se bilo da to uključuje masažu, odlazak u teretanu ili samo uživanje u odbojci.

Mjesta poput kantine ili teretane pružaju zaposlenicima priliku da se međusobno upoznaju te grade mrežne veze. Takve se mreže sve više smatraju središnjim sredstvima za poticanje i poboljšanje učenja i razmjene znanja organizacija, pa organizacije pokušavaju imati kanale na kojima se ljudi mogu okupljati. Tako je Google osmislio *Google Cafés* čija je uloga potaknuti interakciju između zaposlenika unutar i između timova te potaknuti razgovor o poslu, kao i privatnom životu zaposlenika.<sup>90</sup>

Međutim, unatoč toliko zabave, aktivnosti i maženja, organizacija se brine za uspjeh svojih zaposlenika. Istina je da ne samo da se posao obavlja, već i zaposlenici Googlea obično nadmašuju očekivanja menadžmenta za pružanje sjajnog posla.<sup>91</sup>

Postoji mnogo načina na koje Google održava motivacijsko radno okruženje, neki od njih su kako slijedi:<sup>92</sup>

### 1. Fleksibilnost

- Zaposlenici mogu posvetiti 20% svog vremena kako bi se usredotočili na projekt po svom izboru. To osobito daje slobodu eksperimentiranja i fleksibilnog rada. Kreativnost se može istraživati i stvarati više novih ideja tijekom rada na projektu prilagođenom specijalnostima zaposlenika.

### 2. Besplatne pogodnosti

---

<sup>89</sup> LinkedIn, *Employee Motivation: The Google Way!*, dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/employee-motivation-google-way-sampurna-majumder> (pristupljeno: 14.8.2021.)

<sup>90</sup> A. Se-Yeon i K. So-Hyung, „What Makes Firms Innovative? The Role of Social Capital in Corporate Innovation“. *Sustainability*. Vol. 9, 2017., str. 1., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/319476151\\_What\\_Makes\\_Firms\\_Innovative\\_The\\_Role\\_of\\_Social\\_Capital\\_in\\_Corporate\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/319476151_What_Makes_Firms_Innovative_The_Role_of_Social_Capital_in_Corporate_Innovation) (pristupljeno: 16.9.2021.)

<sup>91</sup> LinkedIn, *Employee Motivation: The Google Way!*, dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/employee-motivation-google-way-sampurna-majumder> (pristupljeno: 14.8.2021.)

<sup>92</sup> Team Tactics, *How Does Google Motivate Their Staff?*, dostupno na: <https://www.teamtactics.co.uk/blog/2016/01/28/google-motivate-staff/> (pristupljeno: 14.8.2021.)

- Google namjerava uložiti isto vrijeme u to da zaposlenici budu zadovoljni kao i u istraživanje svojih proizvoda. Google nudi nekoliko pogodnosti koje većina organizacija ne nudi, uključujući besplatno šišanje, članstvo u teretani, prijevoz do posla i s posla. Novopečeni roditelji također dobivaju dodatno slobodno vrijeme.

### 3. Zdravlje i sreća

- Google uživa učiniti život svojih zaposlenika lakšim i boljim. Kažu da se sve svodi na uklanjanje prepreka kako bi se zaposlenici mogli usredotočiti na ono što vole i unutar i izvan posla. Oni ne prestaju tražiti načine za poboljšanje zdravlja i sreće svojih zaposlenika, uključujući dodavanje liječnika i medicinskih sestara na licu mjesta, prikladne medicinske usluge i sveobuhvatnu zdravstvenu zaštitu kako bi osoblje bilo zdravo i sretno.

### 4. 150 stopa prema Pravilu o hrani

- Kad uđete u Googleove urede, veliki je naglasak na hrani. Zapravo postoji pravilo da gdje god Googleovi zaposlenici otišli, ne moraju ići daleko kako bi pristupili hrani. Besplatna hrana izvrstan je način za motiviranje zaposlenika, bilo da se radi o nekoj od njihovih mikro-kuhinja ili o nečem drugom. Povezujući se sa zdravljem zaposlenika, zdravije opcije jasno su vidljive jer su nezdrave namirnice skrivene iza neprozirnih čaša i staklenki s oznakama hranjivih tvari kako bi se izbjeglo prekomjerno konzumiranje.

Naglasak na zadovoljstvu zaposlenika prioritet je od prvog dana kada je glavni cilj bio učiniti Google mjestom na kojem najtalentiraniji ljudi žele raditi. Ideja je bila i jest jednostavna, stvaranjem radne kulture koja održava zaposlenike sretnima motivirat će ih se da daju sve od sebe i zadržati ih vjernima organizaciji.<sup>93</sup> Googleova radna kultura je brza, izazovna i u često vrlo stresna. Međutim, Google pokušava ublažiti pritisak na svoje zaposlenike svjesnim fokusom na postizanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Team Tactics, *How Does Google Motivate Their Staff?*, dostupno na: <https://www.teamtactics.co.uk/blog/2016/01/28/google-motivate-staff/> (pristupljeno: 14.8.2021.)

<sup>94</sup> S. Thomas i A. M. Karodia, „Human resources practices at Google in terms of some management perspectives: exploring the entrepreneurial spirit“, *Arabian Journal of Business and Management*

Pogodnosti poput prostora za odmor i zabavu, besplatna teretana, kantina u kojoj se poslužuje besplatna hrana, frizerski salon, pranje rublja i kemijsko čišćenja povećavaju lojalnost zaposlenika, njihovo zadovoljstvo i povjerenje u organizaciju. Visoka razina povjerenja među zaposlenicima te između zaposlenika i organizacije doprinosi stvaranju relacijske dimenzije društvenog kapitala.

Zaposlenici koriste Google+ razgovore te druge kanale kako bi međusobno komunicirali, a prostori poput *Google Cafés*-a potiču interakciju između zaposlenika unutar i između timova. Ovakva interakcija utječe na stvaranje mrežnih veza i prijateljskih odnosa, a gušće mrežne veze doprinose stvaranju strukturne dimenzije društvenog kapitala.

Kanali za komunikaciju zaposlenika utječu na stvaranje zajedničkog jezika i načina komunikacije. Neformalna interakcija između zaposlenika u teretani, kantini, kafiću, frizerskom salonu ili ostalim prostorima za odmor i zabavu doprinosi razvoju prijateljskih odnosa jer se na taj način zaposlenici mogu zbližiti i iskazati svoju zainteresiranost za privatni život svojih kolega. Zajednički jezik, teme i priče koje proizlaze iz neformalne interakcije pridonose stvaranju kognitivne dimenzije društvenog kapitala.

## 6. ZAKLJUČAK

Ne postoji jedinstvena definicija društvenog kapitala. Općenito, definicije društvenog kapitala uključuju društvene mreže i produktivne koristi koje iz njih proizlaze. Društveni kapital podrazumijeva norme, pravila ponašanja, komunikaciju, međusobno povjerenje i suradnju između članova zajednice. Sveobuhvatnije razumijevanje načina na koji društveni kapital djeluje u zajednicama može potencijalno donijeti rješenja za mnoge probleme s kojima se društvo danas suočava. Važnost i korisnost društvenog kapitala kao koncepta u proučavanju organizacija utvrđena je u velikom broju istraživanja.

Koncept društvenog kapitala najčešće razlikuje 3 vrste – bonding, bridging i linking društveni kapitala. Svaka od ovih vrsta ima svoje negativne, a i pozitivne strane. U idealnoj zajednici postoji ravnoteža između različitih vrsta društvenog kapitala, umjesto da prevladava samo jedan. U pogledu organizacija, razlikuju se 3 dimenzije društvenog kapitala – strukturna, relacijska i kognitivna dimenzija. Dimenzije društvenog kapitala su međusobno povezane, a društveni kapital pruža organizacijama resurse i znanje koji inače ne bi bili dostupni.

Društvenim kapitalom ne može se upravljati kao i ostalim vrstama kapitala jer on nastaje pri svakodnevnim kontaktima i interakcijama osoba odnosno članova zajednice ili organizacije. Društveni kapital može biti presudna stavka kada je riječ o tome je li organizacija uspješna ili neuspješna. Društveni kapital organizacije može se definirati i kao poluga za upravljanje znanjem jer stvara temelje za prikupljanje i dijeljenje ideja, korištenje zajedničkog znanja te rješavanje problema na razini organizacije.

Organizacijama nije jednostavno procijeniti imaju li dostatan društveni kapital jer za njegovo mjerenje ne postoji općeprihvaćena metoda, ne može se izraziti jednom mjernom jedinicom i nema jednu općeprihvaćenu definiciju. Zbog toga je upravljanje društvenim kapitalom otežano, jer kako zapravo upravljati nečime što se ne može precizno izmjeriti? Teoretičari, a i same organizacije, smišljaju razne načine na koje mjere društveni kapital – fokusiraju se na mjerenje povjerenja, razine mrežnih odnosa ili neke slične varijable.

Društveni kapital je važan jer gradi povjerenje među dionicima organizacije, čime se povećava produktivnost. Društveni kapital omogućuje skupini ljudi da djeluju zajedno



kako bi postigli zajedničku svrhu ili cilj. Omogućuje društvu ili organizaciji da zajedno funkcioniraju kao cjelina kroz povjerenje i zajednički identitet, norme, vrijednosti i međusobne odnose. Pojedinci i organizacije bolje rade kada rade zajedno nego kad rade sami. Društveni kapital povećava prednosti i omogućuje koordinaciju fizičkog i ljudskog kapitala, utječući na ishode kao što su iskorištavanje i integracija znanja, predanost, inovativnost i organizacijski opstanak. Kako poslovni svijet postaje sve tehnološki složeniji i nepredvidljiviji, društveni kapital postaje sve kritičniji za pojedince i organizacije da se kreću novim granicama.

Microsoft i Google ulažu u svoje zaposlenike, pružaju im razne pogodnosti kako bi njihovo zadovoljstvo uvijek bilo na visokoj razini. Na taj način organizacije utječu na izgradnju povjerenja sa svojim zaposlenicima, a zaposlenici koji su lojalni te vjeruju svojoj organizaciji imaju veću motivaciju te ostvaruje bolje učinke. Neformalna interakcije između zaposlenika u prostorima za odmor i zabavu doprinosi jačanju njihovih poslovnih, ali i prijateljskih odnosa. U ovim prostorijama dolazi do interakcije između zaposlenika koji rade na različitim odjelima te tijekom posla vjerojatno ne bi imali priliku izravno komunicirati. Na ovaj način povećava se i zgušnjava mrežna veza svih zaposlenika što doprinosi boljem protoku informacija, ideja i znanja te, u konačnici, povećanju ukupne razine društvenog kapitala.

## Literatura

### Knjige:

1. Baker, W., *Socijalnim kapitalom do uspjeha: kako crpsti skrivene resurse iz svojih osobnih i poslovnih mreža*, Zagreb, Mate, 2003.
2. Horvat, S., *Društvena odgovornost kapitala*, Zagreb, Studio Artless, 2007.
3. Kalanj, R., *Suvremenost klasične sociologije*, Zagreb, Politička kultura, 2005.
4. Swedberg, R., *Načela ekonomske sociologije*, Zagreb, Mate, 2006.
5. Šalaj, B., *Socijalni kapital – Hrvatska u komparativnoj perspektivi*, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, 2007.
6. Vujić, V., *Menadžment ljudskog kapitala*, Drugo izdanje, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2005.

### Znanstveni članci (online):

1. Bolino, M. C., Turnley, W. H. i J. M. Bloodgood, „Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations“, *Academy of Management Review*, 2002., dostupno na: [https://www.academia.edu/998119/Citizenship\\_behavior\\_and\\_the\\_creation\\_of\\_social\\_capital\\_in\\_organizations](https://www.academia.edu/998119/Citizenship_behavior_and_the_creation_of_social_capital_in_organizations) (pristupljeno: 10.8.2021.)
2. Claridge, T., „Determinants of Social Capital“, *Social Capital and Natural Resource Management: An important role for social capital?*, University of Queensland, Brisbane, Australia, 2004., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/literature/theory/determinants/> (pristupljeno: 7.8.2021.)
3. Claridge, T., „Measurement of Social Capital“, *Social Capital and Natural Resource Management: An important role for social capital?*, University of Queensland, Brisbane, Australia, 2004., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/literature/operationalisation/measurement/> (pristupljeno: 7.8.2021.)

4. Golubović, N., *Izvori društvenog kapitala*, Ekonomski fakultet u Nišu, 2007., dostupno na: <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0038-0318/2008/0038-03180801017G.pdf> (pristupljeno: 20.7.2021.)
5. Gordon, C. E. i S. Cheah, „Inter-Firm Relationships and the Creation of Social Capital“, *Corporate governance and the human dimension*, 2013., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/275949293\\_Inter-Firm\\_Relationships\\_and\\_the\\_Creation\\_of\\_Social\\_Capital](https://www.researchgate.net/publication/275949293_Inter-Firm_Relationships_and_the_Creation_of_Social_Capital) (pristupljeno: 12.8.2021.)
6. Ignjatović, S. i S. Tomanović, „Socijalni kapital i prostor“, *Sociologija i prostor*, Vol. 49, No. 3, dostupno na: <https://doi.org/10.5673/sip.49.3.1> (pristupljeno: 25.7.2021.)
7. Kashefi, M., „Social capital in high performance work organizations“, *International Review of Modern Sociology*, Vol. 38, Nb. 1, 2012., dostupno na: <https://www.ux1.eiu.edu/~mkashefi/syllabi/Max%20Kashefi.pdf> (pristupljeno: 7.8.2021.)
8. Kroll, A. i M. Tantardini, „The Role of Organizational Social Capital in Performance Management“, *Public Performance & Management Review*, Vol. 39, 2015., dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15309576.2016.1071163> (pristupljeno: 9.8.2021.)
9. Moharić, M., *Društveni kapital i obrazovanje?*, Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci, dostupno na: <http://www.pedagogija.hr/ekvilibrij/pdf/drustveni-kapital-i-obrazovanje.pdf> (pristupljeno: 18.7.2021.)
10. Muniady, R. A. et. al., *The Effect of Cognitive and Relational Social Capital on Structural Social Capital and Micro-Enterprise Performance*, 2015., dostupno na: <https://doi.org/10.1177/2158244015611187> (pristupljeno: 5.8.2021.)
11. Nawinna, D. i J. R. Venable, „Effects of ICT-enabled social capital on inter-organizational relationships and performance: empirical evidence from an emerging economy“, *Information Technology for Development*, Vol. 25, No. 1, 2019., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/324181554\\_Effects\\_of\\_ICT-enabled\\_social\\_capital\\_on\\_inter-organizational\\_relationships\\_and\\_performance\\_empirical\\_evidence\\_from\\_an\\_emerging\\_economy/stats](https://www.researchgate.net/publication/324181554_Effects_of_ICT-enabled_social_capital_on_inter-organizational_relationships_and_performance_empirical_evidence_from_an_emerging_economy/stats) (pristupljeno: 11.8.2021.)

12. Nuryanto, U. et. al., „The impact of social capital and organizational culture on improving organizational performance“, *International Review of Management and Marketing*, 2020., dostupno na: <https://doi.org/10.32479/irmm.9923> (pristupljeno: 9.8.2021.)
13. Se-Yeon, A. i K. So-Hyung, „What Makes Firms Innovative? The Role of Social Capital in Corporate Innovation“. *Sustainability*. Vol. 9, 2017., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/319476151\\_What\\_Makes\\_Firms\\_Innovative\\_The\\_Role\\_of\\_Social\\_Capital\\_in\\_Corporate\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/319476151_What_Makes_Firms_Innovative_The_Role_of_Social_Capital_in_Corporate_Innovation) (pristupljeno: 16.9.2021.)
14. Štulhofer, A., Društveni kapital i njegova važnost, Filozofski fakultet Zagreb, 2003., dostupno na: [https://www.ffzg.unizg.hr/socio/astulhof/tekstovi/astulhof\\_drustvkap.pdf](https://www.ffzg.unizg.hr/socio/astulhof/tekstovi/astulhof_drustvkap.pdf) (pristupljeno: 18.7.2021.)
15. Thomas, S. i A. M. Karodia, „Human resources practices at Google in terms of some management perspectives: exploring the entrepreneurial spirit“, *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, Vol. 2, No. 3, 2014., dostupno na: [https://www.arabianjbm.com/pdfs/NG\\_VOL\\_2\\_3/3.pdf](https://www.arabianjbm.com/pdfs/NG_VOL_2_3/3.pdf) (pristupljeno: 16.9.2021.)
16. Waldstrom, C., *Social capital in organizations – beyond structure and metaphor*, Aarhus School of Business, Department of Organization & Management, dostupno na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.2984&rep=rep1&type=pdf> (pristupljeno: 5.8.2021.)

### **Poglavlje u knjizi (online):**

1. Walumbwa, F.O. i A. L. Christensen, „The Importance of Social Capital in the Workplace and How Individuals and Organizations Can Support Its Development“, u R. J. Burke i C. L. Cooper (ur.), *The Fulfilling Workplace: The Organization's Role in Achieving Individual and Organizational Health*, Gower Publishing, 2013., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/333247593\\_The\\_Importance\\_of\\_So](https://www.researchgate.net/publication/333247593_The_Importance_of_So)

[cial Capital in the Workplace and How Individuals and Organizations Can Support Its Development](#) (pristupljeno: 9.8.2021.)

#### Internetski izvori:

1. Google Inc., dostupno na: [https://en.ryte.com/wiki/Google\\_Inc](https://en.ryte.com/wiki/Google_Inc) (pristupljeno : 14.8.2021.)
2. LinkedIn, *Employee Motivation: The Google Way!*, dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/employee-motivation-google-way-sampurna-majumder> (pristupljeno : 14.8.2021.)
3. Microsoft, *About*, dostupno na: <https://www.microsoft.com/en-us/about> (pristupljeno : 13.8.2021.)
4. Microsoft, *Empowering our employees*, dostupno na: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/empowering-employees> (pristupljeno : 13.8.2021.)
5. Microsoft, *Global Diversity & Inclusion Report 2020*, dostupno na: <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RE4H2f8#page=5> (pristupljeno : 13.8.2021.)
6. Microsoft, *How to Motivate Yourself and Your Employees*, dostupno na: <https://www.microsoft.com/en-gb/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/motivate-yourself-and-employee> (pristupljeno : 13.8.2021.)
7. Social Capital Research, *Can social capital be measured?*, 2018., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/can-social-capital-be-measured/> (pristupljeno: 6.8.2021.)
8. Social Capital Research, *Dimensions of Social Capital - structural, cognitive and relational*, 2018., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/wp-content/uploads/2018/01/Dimensions-of-Social-Capital.pdf> (pristupljeno: 5.8.2021.)
9. Social Capital Research, *Explanation of types of social capital*, 2013., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/explanation-types-social-capital/> (pristupljeno: 21.7.2021.)
10. Social Capital Research, *How to measure social capital*, 2017., dostupno na: <https://www.socialcapitalresearch.com/measure-social-capital/> (pristupljeno: 6.8.2021.)

11. Social Capital Research, *What is Bonding Social Capital?*, 2018., dostupno na:  
<https://www.socialcapitalresearch.com/what-is-bonding-social-capital/>  
(pristupljeno: 21.7.2021.)
12. Social Capital Research, *What is Bridging Social Capital?*, 2018., dostupno na:  
<https://www.socialcapitalresearch.com/what-is-bridging-social-capital/>  
(pristupljeno: 21.7.2021.)
13. Social Capital Research, *What is Linking Social Capital?*, 2018., dostupno na:  
<https://www.socialcapitalresearch.com/what-is-linking-social-capital/>  
(pristupljeno: 21.7.2021.)
14. Team Tactics, *How Does Google Motivate Their Staff?*, dostupno na:  
<https://www.teamtactics.co.uk/blog/2016/01/28/google-motivate-staff/>  
(pristupljeno : 14.8.2021.)

## Popis slika

Slika 1. Struktura (dimenzije) društvenog kapitala .....	4
Slika 2. Skica teorije društvenog kapitala .....	7
Slika 3. Odnos između ponašanja članova organizacije, društvenog kapitala i organizacijskih učinaka.....	31

## Popis tablica

Tablica 1. Zavisne varijable za izračun razine društvenog kapitala u organizaciji ....	21
Tablica 2. Eksplanatorne varijable za izračun razine društvenog kapitala u organizaciji .....	22



## SAŽETAK

Značaj društvenog kapitala prepoznat je 90-ih godina te se od tada počeo intenzivnije izučavati. Iako ne postoji jedinstvena definicija, može se reći da je društveni kapital skup normi, pravila, ponašanja, komunikacije i mreža između članove jedne zajednice ili organizacije. Razlikuju se tri vrste društvenog kapitala – povezujući (eng. *bonding*), premošćujući (eng. *bridging*) i spajajući (eng. *linking*) društveni kapital te je bitno da u zajednicama postoji ravnoteža ovih vrsta društvenog kapitala. U organizaciji, društveni kapital može biti presudan čimbenik za uspjeh i opstanak organizacije. Na razini organizacije razlikuju se strukturna, relacijska i kognitivna dimenzija društvenog kapitala. Društveni kapital stvara temelj za prikupljanje i dijeljenje ideja, korištenje zajedničkog znanja te rješavanje problema. Također je ključan za uspjeh međuorganizacijske suradnje, između organizacija mora postojati povjerenje, poštovanje i uzajamnost kako bi suradnja bila uspješna. Microsoft i Google su dvije multinacionalne kompanije koje imaju visoku razinu društvenog kapitala. Putem raznih pogodnosti za zaposlenike organizacije utječu na izgradnju povjerenja i lojalnosti što pridonosi većoj motivaciji i produktivnosti. Neformalna interakcije između zaposlenika u prostorima za odmor i zabavu jača mrežne veze pojedinaca, ali i organizacije u cjelini što utječe na povećanje razine društvenog kapitala.

**Ključne riječi:** društveni kapital, povjerenje, komunikacija, međuorganizacijska suradnja

## SUMMARY

The importance of social capital has been recognized in the 1990s and it has been studied more intensively since. Although there is no single definition, it can be said that social capital is a set of norms, rules, behaviors, communications, and networks between members of a community or organization. There are three types of social capital - bonding, bridging and linking social capital, and it is important that there is a balance of these types of social capital in communities. In an organization, social capital can be a crucial factor for the success and survival of an organization. At the organizational level, the structural, relational, and cognitive dimensions of social capital differ. Social capital creates a foundation for collecting and sharing ideas, using shared knowledge, and problem solving. It is also crucial for the success of inter-organizational cooperation, there must be trust, respect and reciprocity between organizations for cooperation to be successful. Microsoft and Google are two multinational companies that have a high level of social capital. Through various benefits for employees, organizations influence the building of trust and loyalty, which contributes to greater motivation and productivity. Informal interactions between employees in leisure and entertainment spaces strengthen the network connections of individuals, but also the organization as a whole, which has the effect of increasing the level of social capital.

**Key words:** social capital, trust, communication, inter-organizational cooperation