

# Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na zaposlenike

---

**Tomić, Marina**

**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:137:291048>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-28**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**MARINA TOMIĆ**

**UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG  
POSLOVANJA NA ZAPOSLENIKE**

Diplomski rad

Pula, 2021.

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

**MARINA TOMIĆ**

**UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG PO-  
SLOVANJA NA ZAPOSLENIKE**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303064673, izvanredni student**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Društveno odgovorno poslovanje**

**Znanstveno područje: Područje društvenih znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Opća ekonomija**

**Mentor: Izv.prof. dr.sc. Kristina Afrić Rakitovac**

Pula, rujan 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Marina Tomić, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije 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, Marina Tomić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom **Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na zaposlenike** 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> .....	1
1.1 Predmet istraživanja .....	1
1.2 Ciljevi istraživanja.....	2
1.3 Istraživačke hipoteze.....	2
1.4 Metode istraživanja .....	3
1.5 Struktura rada.....	4
<b>2. POJAM DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA</b> .....	5
2.1 Povijest DOP-a.....	6
2.2 Svrha DOP-a.....	7
2.3 Izazovi uvođenja DOP-a.....	8
2.4 Aktivnosti DOP-a .....	9
2.5 Dobrobiti DOP-a .....	10
<b>3. ODGOVORNOST POSLODAVCA PREMA ZAPOSLENICIMA</b> .....	12
3.1 Odgovornost pri zapošljavanju .....	13
3.1.1 Intervju .....	14
3.1.2 Probni rad .....	15
3.2 Zakonska odgovornost .....	15
3.2.1 Radni odnos .....	16
3.2.2 Ugovor o radu .....	17
3.3. Etička odgovornost.....	18
3.3.1 Vjerski aspekt.....	18
3.3.2 Poslovna etika.....	19
3.3.3 Europska komisija .....	20
3.3.4 Mobbing .....	21
3.3.5 „Zviždanje“ .....	21
3.4 Pravedna plaća .....	22
3.5 Odgovornost prilikom otkaza ugovora o radu .....	23
<b>4. INTERNA DIMENZIJA DOP-a</b> .....	25
4.1 Radna okolina .....	25
4.2 Zdravlje i sigurnost na poslu.....	25
4.3 Motivacija i nagrađivanje zaposlenika .....	26
4.3.1 Motivacija .....	26
4.3.2 Nagrađivanje .....	27
4.4 Upravljanje ljudskim resursima.....	27
4.5 Stručno usavršavanje zaposlenika .....	28

<b>5. REALIZACIJA KONCEPTA DOP-a U PODUZEĆIMA .....</b>	<b>30</b>
5.1 Uvođenje promjena .....	30
5.2 Reakcije zaposlenika na promjene u poslovanju .....	31
<b>6. ISTRAŽIVANJE NA PRIMJERU PODUZEĆA – OVB ALLFINANZ HRVATSKA</b>	<b>33</b>
6.1 O poduzeću .....	33
6.2. Društveno odgovorno poslovanje OVB-a .....	34
6.2.1 Specifičnost usluga .....	34
6.2.2 Aktivnosti vezane uz društveno odgovorno poslovanje .....	35
6.2.3 Usporedba Etičkih banaka i OVB-a .....	36
6.3. Utjecaj DOP-a na zaposlenike OVB-a .....	37
6.3.1. Zapošljavanje .....	37
6.3.2 Radna okolina .....	40
6.3.3 Educiranje .....	42
6.3.4 Napredovanje .....	44
6.3.5 Motivacija i nagrađivanje .....	45
6.4. Rezultati istraživanja Utjecaja društveno odgovornog poslovanja na zaposlene u OVB-u Hrvatska .....	46
6.4.1 Podaci o uzorku .....	46
6.4.2 Rezultati istraživanja .....	46
6.4.3 Osvrt na istraživanje .....	53
<b>7. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>55</b>
LITERATURA .....	56
SAŽETAK .....	59
SUMMARY .....	60

# 1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada je Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na zaposlenike. Svrha raznih aktivnosti koje se vežu za društveno odgovorno poslovanje je uravnotežiti ekološke, socijalne i ekonomske ciljeve poslovanja. Kako bi poduzeća dugoročno ostvarila najbolje rezultate u svom radu, ali i pozitivno utjecala na živote svojih zaposlenika i zajednice, koncept društveno odgovornog poslovanja počinje primjenjivati sve više poduzeća u svijetu, ali i u Hrvatskoj.

Nadalje, s poslovne strane, DOP uvelike doprinosi razvitku poslovanja u smjeru stvaranja pozitivnog ugleda, dobivaju podršku zajednice koja je ujedno i potrošač usluge ili proizvoda te poboljšavaju svoju poziciju na listi poželjnih poslodavaca vrlo kvalitetne radne snage. S obzirom da je današnja konkurencija sve snažnija, osjetljivost zaposlenika, zajednice i potrošača ima sve veći utjecaj na poslovni uspjeh te je promjena i okretanje drugačijem u načinu rada i korištenju resursa prijeko potrebno.

## 1.1 Predmet istraživanja

Ponašanje prema zaposlenicima i vođenje brige o njihovim potrebama, željama, mogućnostima te uključivanje u njihov privatni život u svrhu pomoći je vrlo važan aspekt društveno odgovornog poslovanja.

Predmet istraživanja u ovom radu je Utjecaj društvene odgovornosti na zaposlenike u teorijskom smislu koje se odnosi na sva poduzeća i zaposlenike u globalu, a praktični dio uključuje primjenjivanje društveno odgovornog poslovanja u poduzeću OVB Allfinanz Croatia d.o.o. (u daljnjem tekstu: OVB Hrvatska) Kao dio europskog koncerna za pružanje financijskih usluga, OVB Hrvatska na hrvatskom tržištu posluje više od 20 godina, a pritom ima više od 100 000 klijenata kojima besplatno pruža mogućnost planiranja osobnih financija te na taj način utječe na povećanje financijske pismenosti i kvalitetu života zajednice. Osim toga, koncept DOP-a očituje se i u odnosu prema zaposlenicima jer im omogućuje fleksibilno radno vrijeme, stručna usavršavanja, ravnopravnost, pravednu plaću te menadžment veliku pažnju posvećuje motiviranju suradnika i ulaganju u ljudske resurse.

Kroz ovaj rad odgovorit će se na to što bi svi poslovni subjekti i objekti, a to uključuje i pojedince i skupine koje su povezane s poslovanjem, trebali raditi, odnosno na koje načine djelovati kako bi se prema zaposlenicima ponašalo društveno odgovorno u etičkom, zakonskom i moralnom smislu.



Točnije, kako se ljudski ponašati u ovom svijetu gdje je profit na prvom mjestu, a čovjek i zajednica se uvelike zanemaruju.

## 1.2 Ciljevi istraživanja

Glavni cilj ovog istraživanja je istražiti koja su ponašanja poslodavca, prema konceptu društveno odgovornog poslovanja, prihvatljiva, a koja ponašanja se trebaju pod hitno mijenjati te kako na to reagiraju zaposlenici u financijskom sektoru, konkretno u poduzeću OVB Hrvatska. Također, istražuje se i koliko su zaposlenici upoznati sa svojim pravima i pojmom društveno odgovornog poslovanja.

Fokus je stavljen na teme radnog vremena, napredovanja, ponašanja voditelja u skladu sa titulom vođe, pravedne plaće, na edukaciju te način usklađivanja poslovnog i privatnog života.

Svrha istraživanja je pokazati kako se društveno odgovorno poslovanje ne očituje samo kroz jednu stvar već kroz mnogo načina u različitim dijelovima ljudskoga rada.

## 1.3 Istraživačka hipoteza

Uzimajući u obzir srž problematike i predmeta istraživanja, može se postaviti glavna hipoteza:

**H1.... Ulaganje u ljudske resurse je najbitniji faktor u društveno odgovornog poslovanju koji utječe na motiviranost zaposlenih u OVB Hrvatska**

Kad se govori o ponašanju koje je društveno odgovorno prema zaposlenima podrazumijeva se kontinuirano ulaganje u ljudske potencijale u vidu: zapošljavanja na temelju sposobnosti i vještina, ugodne radne okoline, edukacija vezanih sa posao i cjeloživotnog učenja, osiguranja zaštite i sigurnosti na radu te uravnoteženosti između obitelji, rada, i slobodnog vremena itd. Pretpostavlja se da ovaj faktor društveno odgovorne politike poduzeća najviše utječe na motivaciju zaposlenih jer od njega zaposleni ostvaruju najviše koristi. Za ocjenu te postavljene hipoteze potrebno je prikupiti podatke o provođenju koncepta društveno odgovornog poslovanja u poduzeću OVB Hrvatska iz perspektive zaposlenih, te ocijeniti u kolikoj mjeri ta poslovna praksa utječe na njihovu motivaciju.

## 1.4 Metode istraživanja

Za izradu diplomskog rada, analizu i obradu sekundarnih podataka koristiti će se slijedeće metode:

- Induktivna metoda – primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi se do općih zaključaka.
- Deduktivna metoda – primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- Metoda deskripcije – postupak opisivanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza.
- Metoda analize – postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina na njihove jednostavnije dijelove i elemente.
- Metoda sinteze – postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene.
- Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.
- Statistička metoda – analiziranje pojava koje nas okružuju, tako da pomoću grafikona i izračunatih pokazatelja otkrivamo njihove strukture, karakteristike i zakonitosti, te uzročno-posljedične veze između tih pojava.
- Metoda anketiranja – postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.

## 1.5 Struktura rada

Sadržaj ovog diplomskog rada koncipiran je u sedam smisleno povezanih cjelina. Nakon uvodnog poglavlja, u drugom poglavlju započinjemo razradu teme rada i objašnjava se što je to DOP, koja je njegova svrha, koje aktivnosti su potrebne kako bi se takav koncept poslovanja provodio, koje su dobrobiti svega toga te s kojim problemima se suočavaju poduzeća pri uvođenju društveno odgovornog poslovanja.

Odgovornost poslodavca prema zaposlenicima je treće poglavlje u kojem se opisuju odgovornosti poduzeća pri zapošljavanju novih radnika, zakonske odgovornosti, etičke odgovornost i odgovornosti prilikom otkaza ugovora o radu. Također, spominje se i određivanje pravedne plaće te osiguravanje zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu.

U četvrtom poglavlju fokus se stavlja na radnu okolinu, motivaciju i nagrađivanje zaposlenika, pravila upravljanja ljudskim resursima te provođenje stručnog usavršavanja zaposlenika.

Nadalje, u petom poglavlju opisuje se proces realizacije uvođenja koncepta društveno odgovornog poslovanja u poduzeća i to kroz potpoglavlja koja uključuju teme uvođenja promjena te reakcija zaposlenika na promjene u poslovanju.

Istraživanje na primjeru poduzeće koje je provedeno prilikom pisanja ovoga rada, nalazi se u šestom poglavlju, odnosno pretposljednjoj cjelini. U tom dijelu se prikazuje djelatnost poduzeća, odnos prema zaposlenicima te se odgovara na postavljene hipoteze.

Zadnje, osmo poglavlje je zaključno poglavlje u kojem se rezimira sve navedeno.

## 2. POJAM DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Poznati citat koji vežemo za Milтона Friedmana, američkog ekonomista i dobitnika Nobelove nagrade 1976. godine je - "business of business is business". Ta izreka opisuje način poslovanja u kojem je na globalnom tržištu dozvoljeno gotovo sve kako bi se ostvario primarni cilj poduzetničke aktivnosti, a to je profit. Dakle, ne uzimaju se u obzir etički aspekti i odgovornosti za posljedice jer je posao i obveza poslovanja jedino i isključivo ostvarenje dobiti, bez obzira na načine utjecaja na interne i eksterne dionike i okoliš. Smatralo se da je takva isključivost poslovanja najbolja za rast ukupnog BDP-a jer gomilanje bogatstva omogućava državi uzimanje većeg poreza, a u svakom slučaju bilo kao proizvođač, potrošač ili investitor na kraju su svi porezni obveznici. Prema klasičnoj teoriji privatna poduzeća ne smiju se opterećivati brigom za javno dobro jer se njihova uspješnost sagledava samo kroz osobna dobra ili usluge koje su uspjeli prodati. Međutim, zbog takvog načina poslovanja, dolazilo je do problema stvaranja negativnih posljedica djelovanja privatnih poduzeća, stoga državne vlasti uvode zakonske regulative privatnih aktivnosti, a sve u svrhu zaštite općeg dobra. (Young, 2014).

Osim uvođenja zakonskih regulativi o kojima će se pričati u drugim dijelovima ovoga rada, uvodi se i *pokret društveno odgovornog poslovanja*.

"Zbog zbrke u terminima i jezicima, društvena odgovornost poduzeća predstavlja se ili se o njoj priča, na različite načine. Neki polaze od onoga što o toj temi pišu UN, Parlament, Europska komisija, Ministarstvo rada i socijalne politike. Drugi opet prepuštaju poduzećima, njihovim etičkim kodeksima i njihovim deklaracijama o vrijednostima i načelima da o tome govore" (Curcio, 2007, str 22).

Kako bi smo pobliže objasnili taj termin, koristit će se najpoznatija i najprihvatljivija definicija održivog razvoja, a to je: „Razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, a istodobno ne ugrožava mogućnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe“ (Koprek, 2017). No, društveno odgovorno poslovanje je širok pojam koji uključuje mnogo aspekata poslovanja pa se može se objasniti i kao proces u kojem se u međusobni sklad stavlja iskorištavanje resursa, orijentacija tehničkog razvoja, smjerovi ulaganja te institucionalne promjene te bi to trebalo omogućiti ispunjavanje prethodno navedene potrebe, koja se odnosi na očekivanja sadašnjih i budućih naraštaja. Održivi razvoj ide prema tome da stvori bolje ekonomske, društvene i okolišne uvjete.

Young (2014) smatra kako je značenje društvene odgovornosti poduzeća ono koje predstavlja postojanje poslovnih organizacija kao najvećim izvorom ljudske dobrobiti. Poduzeća kroz svoje poslovanje dodatno stvaraju materijalno bogatstvo i zadovoljavaju sve potrebe potrošača. Ističe, kako se kroz proces društveno odgovornog poslovanja trebaju ponovno otkriti temeljne vrijednosti, iz kojih će se stvoriti i rasti, posljedično i napredovati svjetska poslovna kultura koja je odgovornija i

profitabilnija od trenutne. Ovakvo značenje odgovornosti nije ograničeno samo na poslovne organizacije već se odnosi i na brigu za javno dobro i to gledano sa globalne perspektivu. Inspiracija, odnosno nadahnuće za primjenjivanje društveno odgovornog poslovanja su dobre i stabilne ljudske vrijednosti vezane za ekonomske kategorije. Kada se kroz primjenjivanje tih vrijednosti cijene prava svih dionika tržišta, odnosno investitora, potrošača, zaposlenika, dobavljača i okoliša, dolazi do nagrađivanja organizacije.

Zbog toga se mnoga poduzeća opredjeljuju da potpomažu održiv ekonomski razvoj, ali da surađuju sa zaposlenicima i njihovim obiteljima kako bi i njima unaprijedili kvalitetu života. Takve poduzeća posluju usklađeno sa očekivanjima društva, zakonskim i etičkim očekivanjima, ali i očekivanjima poslovanja. Iako je svako društvo je različito, i gotovo je nemoguće da se vrijednosti društveno odgovornog poslovanja u potpunosti definiraju, *postoje norme koje se mogu nazvati svjetskim standardom*, a uključuju: razne standarde, institucije i organizacije, poput SA 8000, ISO, UN global Compacta, itd. (Kotler i Lee, 2011). Inače, za dragovoljno i iznadprosječno pozitivno djelovanje u društvu i prema društvu kroz DOP, zemlje i njihova društva postavljaju standarde na prilagođene načine.

Jasno je da su sve poslovne organizacije na neki način dio društva pa bi zbog toga je odgovornost poslovanja prema procesima u društvu trebala biti neophodna kao preduvjet razvoja i opstanka.

## **2.1 Povijest DOP-a**

Kad govorimo o društveno odgovornom poslovanju kroz povijest, može se reći kako se pojavio sredinom devedesetih godina prošlog stoljeća kao intelektualni pristup donošenju poslovnih odluka kao pomoć pri donošenju optimalnih praktičnih rješenja. Prije toga, sedamdesetih godina prošlog stoljeća, nastao je pokret Zeleni aktivizam koji se borio za zaštitu okoliša. Iako DOP osim zaštite okoliša obuhvaća i druge aspekte, Zeleni aktivisti su pružili podršku ovom novom pristupu poslovanja, te se održivi razvoj počeo aktivnije zagovarati.

Prilikom pokretanja DOP-a i s njime povezanih inicijativa, većini poduzeća bilo je bitno samo da se učini bilo što prihvatljivo javnosti, ali bez da se na to troši previše truda ili vremena, tako da se društveno odgovorno poslovanje većinom svelo samo na doniranje novaca. (Kotler i Lee, 2011) „Filantropija je davanje u općekorisne i humanitarne svrhe, pomaganje u novcu ili robi, ali i volonterskim radom (znanjem, vještinom i stručnošću). Zasniva se na osobnim i društvenim vrijednostima poput pravednosti, dobročinstva, solidarnosti i odgovornosti (ODRAZ 2021, Individualna i korporativna filantropija u Hrvatskoj, str. 7) Međutim, zbog raznih slučajeva zlouporabe filantropije, razina povjerenja kod građana je i dalje niska.

Ipak, danas je pristup prema društveno odgovornom poslovanju napredovao te poslovne organizacije imaju istinsku želju i potrebu da čine dobro. Naravno, fokusiraju se onome što odgovara njihovim vrijednostima i poslovnim ciljevima, promjena je očita. Čini se što je moguće više, a ne samo nešto.

Na to je utjecalo i vrijeme kroz koje su se istraživale, usavršavale i mijenjale ekonomski modeli i metode pomoću kojih su se proučavale ključne ljudske potrebe, a to su potreba za preživljavanjem, stvaranjem obitelji, nastojanje da se uspije dobro živjeti unatoč oskudnim resursima te blagostanje. (Koprek, 2015). Danas, DOP povećava doprinose u smjeru socijalne pravde kroz savjesno i odgovorno gospodarenje.

## 2.2 Svrha DOP-a

S obzirom na današnje tržište, na količinu poslovnih organizacija koje postoje i koliko se načini poslovanja mijenjaju iz dana u dan, i to na globalnoj razini, društveno odgovorno poslovanje ima sve veću ulogu.

„Tri su temelja društvene odgovornosti gospodarstva: zaštita okoliša (štednja energije, resursa i odgovorni odnos prema otpadu, otpadnim vodama i emisiji štetnih plinova), održivi gospodarski razvoj i gospodarski napredak te skrb za socijalna prava radnika, njihovih obitelji te šire društvene zajednice.“ (Šijaković, Krišto i Batak, str. 362)

Kao što je naveo Young (2014) svakom poduzeću je potrebna unutarnja funkcija kroz koja će povezivati poslovni svijet, državnu vlast i civilno društvo. Svrha mu je upravljati rizicima unutar poslovnih poduhvata na način da uskladi poslovni s ostalim sektorima kako bi se izbjeglo stvaranje teškoća i mogućih gubitaka. Može se reći kako je DOP kao posrednik između ta tri sudionika jer u društvenom ekosustavu posreduje između poslovnog svijeta, vlasti države te društva te kako oblikuje upravljačku politiku i procedure. Svakom od tih sektora je potrebna interakcija s preostala dva sektora, a bez međusobnog uvažavanja ne mogu se stvoriti uvjeti za uspjeh. Iako se DOP-om osiguravaju standardizirana mjerila i neki od principa za donošenje odluka na poslovnoj razini, čija se primjena i djelovanje zahtijeva, ono se i dalje ne svrstava u koncept korporativnog upravljanja.

Postoji nekoliko ključnih i nužnih izvora za trajnu uspješnost poduzeća, a možemo ih raščlaniti na više odvojenih komponenti (Young, 2014):

- Financijski kapital koji nastaje na temelju ostalih komponenti,

- Društveni kapital. koji ovisi o temeljnim vrijednostima poduzeća i ogleda se u kvaliteti upravljanja te kulturi poslovanja i unutarnjim međuljudskim odnosima.
- Općeniti društveni kapital se odnosi na obrazovanje, infrastrukturu, zdravstveni sustav zajednice, radnu etiku te korupciju ili odsutnost korupcije.
- Reputacijski kapital koji ovisi o kvaliteti zaposlenika, preferencijama kupaca i strateškom planiranju.
- Ljudski kapital ovisi o ljudima, odnosno o zaposlenicima, točnije o njihovoj produktivnosti, moralu, mentalitetu i lojalnosti.
- Fizički kapital koji se stječe pomoću financijskog kapitala, a samim time potrebne su i sve ostale komponente kako bi se isti ostvario.

O svim tim komponentama ovisi poslovanje organizacije, a svaka od njih bi trebala biti uključena u koncept društveno odgovornog poslovanja.

### **2.3 Izazovi uvođenja DOP-a**

Vođenje, razvoj, ali i samo stvaranje poduzeća prema društveno odgovornim principima poslovanja je poželjno, ali nije ni u kojem slučaju lako i jednostavno.

Practiciranjem društveno odgovornog poslovanja, poduzeća imaju priliku poboljšati svoje odnose s interesnim skupinama. Mogu surađivati s organima vlasti ili nevladinim udrugama kako bi riješili problem vezane uz zaštitu okoliša, kulturu ili društvenu zajednicu. Praktično rješenje za practiciranje društveno odgovornog poslovanja je donošenje deklaracije o temeljnim vrijednostima poduzeća i kodeksa za postupanje prema istima (Young,2014). Danas još uvijek postoji problem u tome što se poduzećima dozvoljava da sami određuju razinu svoje odgovornosti te da se kroz svoje subjektivno viđenje predstavljaju kao društveno odgovorni. Međunarodne institucije i politika bi se trebale baviti tim problemom te pružati potrebnu potporu radničkim te potrošačkim pokretima i organizacijama. No, iako se razni protokoli i certifikati uvode kako bi poticali legalnije ponašanje i manje sive ekonomije, i dalje su dobrovoljni te ne nameću nikakve zakonske kazne, bar ne zasad. Bilo bi komplicirano da odgovornost poduzeća jamče Europska komisija, Ministarstvo rada ili Organizacija ujedinjenih naroda (Curcio,2007).

Uz prethodno se nadovezuje i to da značenje DOP-a nije u potpunosti definirano te zbog toga često bude korišteno u samo u svrhe promocije tj. zloupotrebljava se kako bi se opet postigao samo jedan cilj, a to je profit poduzeća. Tek kad poslovanje poduzeća odobrava javnost i kad se nudi ono što

klijenti i zaposlenici trebaju i cijene, aktivnosti poslovanja zadovoljavaju specifične potrebe društva. Dakle, priznanje za društveno odgovorno poslovanje trebalo bi dolaziti isključivo od građana, potrošača i organizacija koje štite prava radnika i potrošača.

Za poslovne organizacije koje rade po principu DOP-a veže se jedna druga vrsta problematike, a to je profit, odnosno razlika između profita društveno odgovornih poduzeća i njihove konkurencije koja ne uključuje principe društveno odgovornog poslovanja. Zbog toga, društvena odgovornost poduzeća ponekad može biti „dvosjekli mač“ jer stvaranje povoljne slike o sebi na globalnoj razini podrazumijeva ulaganje resursa koji utječu na bogatstvo poduzeća, a naklonost sadašnjih i potencijalnih potrošača nije zagarantirana (Curcio,2007). U svezi s time, za pomak prema pravednijim poslovanjima potrebno je da se u svijetu i društvu promijeni način stvaranja novca jer uloga financija u gospodarstvu i dalje teži drugim interesima. Upravo o tome ovise i sigurna radna mjesta, ljudsko dostojanstvo tj. uvjeti u kojem će zaposlenici nekog poduzeća živjeti. (Koprek,2015) Unatoč tome što ubacivanje osjećaja za moralnost otežava ostvarenje stvaranja profita, društveno odgovorno poslovanje postaje nevjerojatno važno pri omogućavanju održavanja kvalitete života sadašnjih generacija, ali i samog opstanka budućih generacija.

## **2.4 Aktivnosti DOP-a**

Kao što su naveli Kotler i Lee (2011) postoji šest inicijativa u koje se svrstava najveći broj aktivnosti vezanih za društveno odgovorno poslovanje tvrtke, a to su:

1. Korporativno promoviranje društvenih ciljeva, odnosno podrška rastu brige i svijesti za stanje u društvu
2. Korporativni društveni marketing, odnosno marketinške kampanje s ciljem promjene ponašanja u društvu.
3. Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima što se odnosi na donacije ovisne o opsegu prodaje, točnije tvrtke se obvezuju da će određen postotak od prihoda koji ostvare od prodaje proizvoda ili usluga donirati za neki odabrani društveni cilj.
4. Korporativnom filantropijom tj. dobročinstvom prema drugima u zajednici daju se prilozima za neku društvenu akciju i to u obliku bespovratne pomoći kroz gotov novac, donacije ili u naturi.
5. Društveno koristan rad u poslovanju tvrtke odnosi se na zaposlenike - volontere. Kroz tu inicijativu zaposlenici i partneri se potiču i podržavaju da svojim dobrovoljnim radom pomognu društvenim akcijama i organizacijama. Zaposlenici mogu sami izabrati neku aktivnost, a tvrtka će im pružati poticaj kroz plaćeno radno vrijeme.



6. Društveno odgovorna poslovna praksa je redovno poslovanje temeljeno na povišenoj društvenoj odgovornosti te korporacija po vlastitom nahođenju stvara poslovnu praksu koja podržava društvene ciljeve.

Također, navode kako su najčešća pitanja s kojima se tvrtke suočavaju prilikom biranja društvenog problema u čijem će rješavanju sudjelovati putem aktivnosti svog poslovanja:

- Kako ovo pridonosi našim poslovnim ciljevima?
- Hoće li izazvati skandal?
- Može li to uznemiriti naše zaposlenike?
- Što dioničari misle o tome?
- Koliko je veliki ovaj društveni problem?
- Rješava li taj problem država ili netko dugi?
- Kako će ova inicijativa učiniti našu tvrtku vidljivom?
- Što treba učiniti da ne bismo z gledali licemjerno?
- Možemo li uložiti u ovo, s obzirom da nam je novac jako potreban za postizanje boljih poslovnih rezultata?

## **2.5 Dobrobiti DOP-a**

Neke od koristi DOP-a za organizaciju, a koje identificiraju brojni autori su:

- Povećana prodaja
- Jačanje brenda
- Jačanje imidža i utjecaja
- Povećanje udjela na tržištu
- Smanjeni troškovi
- Privlačenje, motiviranje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika
- Veća privlačnost za investitore

Osim navedenog, društveno odgovorno poslovanje, odnosno marketinške aktivnosti koje su povezane s društvenim ciljem privlače ljude s višim obrazovanjem i višim prihodima. S obzirom da ga povezuju s nekom korisnom društvenom akcijom, a cijena i kvaliteta su u rangu s konkurencijom, rado će se preorijentirati na takav brend. Osim na potrošače, sudjelovanje tvrtke u društvenim inicijativama pozitivno utječe i na zaposlenike, one koji će se tek zaposliti, na rukovoditelje, ali i na građane općenito. Predanost tvrtke nekom društvenom cilju može biti važna pri odluci gdje se zaposliti, a gdje ne (Kotler i Lee, 2011). Stoga, iako zakonski nisu obvezani na pridržavanje pravila, ukoliko se ipak odluče na društveno odgovorno poslovanje, s etičkog aspekta imati će mnogo koristi, povlastica te će dobiti razne certifikate koji se mogu odlično iskoristiti u marketinškim kampanjama (Curcio, 2007).

### 3. ODGOVORNOST POSLODAVCA PREMA ZAPOSLENICIMA

Danas se suvremeno društvo mora nositi s raznim problemima i situacijama zbog sve ubrzanijeg načina života, u kojem se sve manje obraća pažnja na vrijednosti poput brige za okoliš u kojem živimo i brige o drugim ljudima. Pretjerani konzumerizam, tj. pretjerana kupovina i posjedovanje stvari, te nekontrolirani hedonizam, odnosno potreba da se stalno traži neko novo zadovoljstvo vodi do raznih ovisnosti i neimaština. Uz to se vežu korupcija i nasilje koje su često put do ostvarenja prethodno navedenih potreba. Tu nastaje i problema nedostataka odgovornosti.

Prema Kopreku (2017) trenutni način života je takav da ljudi ulaze u razne pothvate, u gospodarstvu, zdravstvu ili ekologiji, koji su rizični i često im se ne može predvidjeti ishod, a sukladno tome ne može se odrediti ni odgovornost za posljedice tih zahvata. Nedostatak neodgovornosti možemo prepisati i tome što ju je jako teško personalizirati, ali je ipak možemo opisati na dva načina – kao subjektivnu i kao odnosnu.

Subjektivna odgovornost je ona prema kojoj čovjek odgovara samo sebi i svojoj vlastitoj svijesti, dok je odnosna odgovornost usmjerena prema nekoj instituciji, ali ponajprije prema drugome čovjeku. Dakle odgovornost nije samo unutar čovjeka, već i među institucijama (npr. javnost, kolege, država, povijest, budućnost) i društvom u cjelini. Temeljem toga nastaje pojam društvene, političke ili korporacijske odgovornosti.

Odgovornost ima tri relacije i to kao:

1. subjekt odgovornost
2. objekt odgovornosti
3. adresat odgovornosti – netko(1) je za nešto (2) pred nekim ili prema nekome (3) odgovoran.

Moralna odgovornost korporacije ne može biti ista kao i odgovornost neke osobe jer je moral vezan za svijest koja je prema svom značenju ljudska psihička funkcija, stoga tu sposobnost može imati samo čovjek. Međutim, korporacije su vezane za osobnu odgovornost neke osobe, npr. direktora, menadžera, stoga svakako imaju neku vrstu odgovornosti.

Odgovornost korporacija mora biti usmjerena na dobrobit zaposlenika te uključivati odgovornost za njihovo zdravlje i sigurnost, ali i njihove emocionalne i psihološke potrebe.

Potreba za većom produktivnosti radne snage i zadržavanje zaposlenika, ohrabruje vodeće ljude iz organizacija da razmišljaju o tome kako učiniti svoje zaposlenike zadovoljnijima i kako popraviti njihov položaj. Jedan primjer toga su vrtići na radnom mjestu u kojima djeca zaposlenika mogu boraviti cijelo vrijeme dok roditelj radi ili barem dio vremena dok netko drugi nije u mogućnosti doći i brinuti

o djetetu tijekom ostatka radnog vremena roditelja. Takav način razmišljanja i djelovanja naziva se društveno odgovornom poslovnom praksom prema zaposlenicima (Kotler i Lee, 2011).

Nadalje, dužnost poslodavca bi trebala uključivati odgovornost prema zaposlenicima u barem 3 djela poslovanja.

Ključni elementi rada su zapošljavanje, rad i raskid ugovora o radu, a određeni su raznim zakonima, podzakonskim aktima, pravilnicima, pravilima struke, stručnošću, itd. U sva tri dijela procesa radnog odnosa (zapošljavanje, rad i raskid ugovora) i poslodavci i zaposlenici imaju svoje odgovornosti, slobode i prava koja su određena što zakonom, što etičkim kodeksima te načinima društvene odgovornosti menadžera prema zaposlenicima. Kršenje tih prava i odgovornosti može se rješavati interno dakle unutar poduzeća, ali i eksterno kao na primjer na sudovima ili u medijima (Jalšenjak i Krkač, 2016).

### **3.1 Odgovornost pri zapošljavanju**

Prema Jalšenjaku i Krkaču (2016) zapošljavanje je proces od presudne važnosti za svih u kompaniji jer se nastoji zaposliti radnike koji će zbog svoje izvrsnosti pozitivno utjecati na uspješnost kompanije na tržištu, a uspjeh donosi zaradu koja je svakoj kompaniji jedan od najbitnijih ciljeva. Svaka tvrtka želi postići dobre poslovne rezultate i zbog toga je važno zaposliti prave ljude na pravim mjestima, a rad odjela ljudskih resursa je tu temelj za učinkovitiji rad zaposlenika, timova te cijele tvrtke. Pošto je zapošljavanje novih ljudi tu kako bi se poboljšao rad poduzeća, važno je neprekidno usavršavati i sam proces traženja i primanja novih zaposlenika.

U svim poduzećima je zapošljavanje ljudi koji bi trebali biti na visokim razinama, kao što je menadžment, jako bitno jer su oni ključ daljnjeg vođenja poduzeća. No, zapošljavanja radnika na onim nižim razinama je jednako težak i ozbiljan proces, koji definitivno treba provoditi najbolje moguće i raditi na tome da se izbjegnu problemi, jer na kraju krajeva tih zaposlenika uvijek ima mnogo više, što znači da imaju velik utjecaj na poslovanje poduzeća. Problemi koji se mogu pojaviti prilikom zapošljavanja se dotiču i društvene odgovornosti i etike, a to su: nepotizam, seksizam, diskriminacija, korupcija i slično.

### 3.1.1 Intervju

Intervju definiramo kao oblik razgovora u kojem dvije osobe (ili više njih) sudjeluju u verbalnoj i neverbalnoj interakciji radi ostvarivanja unaprijed određenoga cilja ( u ovom slučaju zapošljavanja) kroz prikupljanja podataka o toj osobi, procjene njezinih sposobnosti, osobina, itd (Enciklopedija.hr, 2021).

Prije samog intervjua, poduzeće bi kroz svoje oglase objavljene na stranicama za zapošljavanje ili na svojoj web stranici, trebalo iskazati koja mjerila (što određena zakonom, što etičkim kodeksom kompanije) zahtjeva od kandidata. Izbjegavanje objavljivanja takvih mjerila ili zaobilaženje sektora ljudskih resursa tijekom procesa zapošljavanja, pridonosi prethodno navedenim problemima. Također, važno je napomenuti kako bi bilo poželjno sve kandidate obavijestiti o ishodu intervjua i o rezultatima natječaja, što nažalost nije čest slučaj u praksi.

Neke tvrtke kod zapošljavanja novih djelatnika uključuju i postojeće zaposlenike na način da oni daju osobne preporuke za kandidate i kasnije ih za to i nagrade. Zaposlenici rijetko preporučuju nesposobnog kandidata ili nekog tko se ne bi uklapao u njihovu radnu sredinu, a tim postupkom poslodavac iskazuje povjerenje i poštovanje prema svojim zaposlenicima (Luecke,2004).

Kako bi trebao izgledati profesionalno proveden intervju? Kobjoll (2009) ističe kako bi prilikom zapošljavanja poslodavac bi trebao dati materijal o tome što se od zaposlenika očekuje, koje su mogućnosti za napredovanje i gradnju karijere, jer zapošljavanje nije važna odluka samo za poslodavca, već i za potencijalnog zaposlenika. Zaposlenik bi nakon intervjua trebao razmisliti smatra li ciljeve tog poduzeća dobrima i jesu li u skladu sa njegovim viđenjem stvari. Ukoliko kandidat ima dodatnih pitanja koja bi mogla utjecati na njegovu odluku ili ako treba još nešto raspraviti, ljudski resursi bi se trebali potruditi odmah odgovoriti na ista, a ako to nisu u mogućnosti onda kasnije kontaktirati kandidata i odgovoriti mu. Naravno treba napraviti razliku između pitanja koja su dobra i pitanja koja su besmislena ili loša, i to se odnosi na obje strane. Pitanja služe da bi se došlo do podataka koji su potrebni za ocjenu potencijalnog djelatnika, ali s druge strane i potencijalnog poslodavca, stoga ih treba promišljeno postavljati. Pitanja koja poslodavac treba izbjegavati su ona koja previše zadiru u privatni život kandidata i to u svrhu selekcije prema njihovoj dobi, bračnom statusu, seksualnoj orijentaciji, planiranju djece, religiji i slično (Luecke,2004). Na taj način narušava se njihova privatnost te se odluka o zapošljavanju donosi na temelju osobnih preferencija, a ne znanja i iskustva kandidata.

Nadalje, mnoge zamolbe ili intervjui za posao završavaju bez povratnog odgovora poslodavca, a to se zaista ne bi trebalo događati. Zahvala kandidatu za poslanu zamolbu ili dolazak na intervju stvar je opće kulture. Također, napomena kad će se i kako taj razgovor nastaviti je isto stvar pristojnosti

i poštivanja tuđeg vremena. Pri završetku intervjua trebalo bi se rukovati i otpratiti osobu do vrata. Nakon obavljenog intervjua, ponuda za posao se obično daje osobno ili telefonom i to usmenim putem, međutim potrebno je poslati i pismenu ponudu koja je entuzijastična i u kojoj se spominje nešto pozitivno iz intervjua. S obzirom da je pisana ponuda službeni dokument, u njoj se navodi naziv radnog mjesta, datum početka rada, očekivane odgovornosti, plaća i rok za prihvaćanje ponude (Luecke,2004). Nakon intervjua i ponude, dolazi do potpisivanja ugovora o radu, a poslodavac u tom trenutku, također ima mogućnosti za neetične postupke i neodgovornost. To se posebno ističe u zemljama u kojima je nezaposlenost u velikom postotku pa zaposlenici nerijetko pristaju prihvatiti vrlo loše uvijete prilikom potpisivanja ugovora o radu, te to stvara prostor za daljnje izrabljivanje zaposlenika (Jalšenjak i Krkač,2016).

### 3.1.2 Probni rad

Kobjoll (2009) je istaknuo kako bi lijepa gesta poslodavca bila ta da novog zaposlenika prvog radnog dana predstavi svim kolegama kako ne bi dolazilo do cjelodnevnih ponavljajućih pitanja poput onih: Tko si ti? Na kojem odjelu radiš? Otkuda dolaziš? Koliko dugo si tu? Gdje si prije radio/radila? i slično...

Prilikom zapošljavanja više zaposlenika odjednom, bilo bi poželjno organizirati domjenak dobrodošlice za nove djelatnike, ili nešto slično kako bi se lakše uklopili i upoznali s ostatkom zaposlenih. Između ostalog, nakon probnog rada je preporučljivo provesti manju anketu s novim zaposlenicima kako bi se dobio feedback o tome što im se sviđjelo na poslu, što ih je iznenadilo, kako ocjenjuju atmosferu u poduzeću, imaju li neke prijedloge za poboljšanje poslovanja te koje su im želje za daljnju suradnju.

### 3.2 Zakonska odgovornost

Potrebno je pronaći odgovor na to da li se pri upotrebljavanju riječi *odgovornost* govori o pravnom ili etičkom pitanju. Kad je riječ o pravnom pitanju, za neodgovornost slijede i pravne posljedice, međutim ako se ipak radi o etičkom pitanju, obveza propada jer nema posljedica za nepoštovanju danih riječi.

Određeni dokumenti koji su izdani od nacionalnih i međunarodnih institucija, a namijenjeni multinacionalnim kompanijama, nemaju pravnu snagu i nisu ni na koji način obvezujući. S obzirom na to, poduzeće dragovoljno odlučuju hoće li poštovati ono što je u tim dokumentima napisano. Također, kontrola i praćenje multinacionalnih poduzeće koji su potpisali neke od tih dokumenta se

ne provodi (Curcio,2007).

Prema Jalšenjaku i Krkaču (2016) neke od poteškoća koje se događaju u tijeku radnog odnosa mogu se razvrstati na: kršenje zakona, kršenje ugovora o radu, kršenja pravila struke i kršenje etičkog kodeksa i načela društvene odgovornosti prema zaposlenicima. Kod kršenja zakona najčešće govorimo o nepoštivanju zakona o radu ili pravilnika o sigurnosti na radnom mjestu. Kršenje ugovora o radu događa se prilikom prisiljavanja zaposlenika na rad prekovremenih sati ili rad bez naknade te u slučaju kad zaposlenik potkrada poduzeće.

### 3.2.1 Radni odnos

U Republici Hrvatskoj radni odnosi se uređuju Zakonom o radu koji je potvrđen i sklopljen u skladu s Ustavom Republike Hrvatske te je trenutno na snazi. Također, tom Zakonu o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19, na snazi od 01.01.2020.) se u pravni poredak Republike Hrvatske prenose i direktive Europske Unije, a neke od njih se odnose na:

- obvezu poslodavca da obavijesti radnike o uvjetima koji se primjenjuju na ugovor o radu ili radni odnos
- na zaštitu mladih ljudi na radu
- na roditeljski dopust
- na rad preko poduzeća za privremeno zapošljavanje
- na rad o nepunom radnom vremenu
- na određene vidove organizacije radnog vremena
- na provedbu načela jednakih mogućnosti i jednakog postupanja prema muškarcima i ženama u pitanjima zapošljavanja i rada
- na uspostavu općeg okvira za jednako postupanje pri zapošljavanju i obavljanju zanimanja
- na uvođenje mjera za poticanje poboljšanja, sigurnosti i zdravlja na radu trudnih radnica te radnica koje su nedavno rodile ili doje
- na mjere poticanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja radnika u radnom odnosu na određeno vrijeme ili privremenom radnom odnosu

Zakonu o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19, na snazi od 01.01.2020.), precizira kako je poslodavac dužan:

- voditi evidenciju o radnicima koji su kod njega zaposleni, a ona mora sadržavati podatke o radnicima i o radnom vremenu,
- obavezan je radniku dati posao te mu za obavljeni rad isplatiti plaću
- mora pobliže odrediti mjesto i način obavljanja rada i pri tome poštivati prava i dostojanstvo radnika
- dužan je osigurati radniku uvjete za rad na siguran način i na način koji ne ugrožava zdravlje radnika
- dužan je štiti dostojanstvo radnika za vrijeme obavljanja posla od postupanja nadređenih, suradnika i osoba s kojima radnik redovito dolazi u doticaj u obavljanju svojih poslova, ako je takvo postupanje neželjeno i u suprotnosti sa Zakonom o radu i ostalim posebnim zakonima.

Također, zabranjena je izravna ili neizravna diskriminacija na području rada i uvjeta rada, uključujući kriterije za odabir i uvjete pri zapošljavanju, napredovanju, profesionalnom usmjeravanju, stručnom osposobljavanju i usavršavanju te prekvalifikaciji.

### *3.2.2 Ugovor o radu*

Ugovor o radu može biti na neodređeno ili određeno vrijeme, a sklapa se u pisanom obliku, no ako je ugovor o radu sklopljen usmenim oblikom, poslodavac je dužan prije početka rada radniku izdati pisanu potvrdu o sklopljenom ugovoru o radu. Ako poslodavac prije početka rada ne sklopi s radnikom ugovor o radu u pisanom obliku ili mu ne izda pisanu potvrdu o sklopljenom ugovoru o radu, smatra se da je s radnikom sklopio ugovor o radu na neodređeno vrijeme, poslodavac je dužan radniku dostaviti primjerak prijave na obvezno mirovinsko i zdravstveno osiguranje u roku od osam dana od isteka roka za prijavu na obvezna osiguranja prema posebnom propisu (Zakon o radu, NN 93/14, 127/17, 98/19, na snazi od 01.01.2020.).

Ugovor o radu na određeno vrijeme odnosi se na zasnivanje radnog odnosa čiji je prestanak unaprijed utvrđen rokom, izvršenjem određenog posla ili nastupanjem određenog događaja. Poslodavac je dužan radniku koji je kod njega zaposlen na temelju ugovora o radu na određeno vrijeme osigurati iste uvjete rada kao i radniku koji je sklopio ugovor o radu na neodređeno vrijeme s istim poslodavcem ili prema posebnom propisu s njim povezanim poslodavcem, s istim ili sličnim stručnim znanjima i vještinama, a koji obavlja iste ili slične poslove (Zakon o radu, NN 93/14, 127/17, 98/19, na snazi od 01.01.2020.).



### 3.3. Etička odgovornost

Svi značajniji gospodarski subjekti trebali bi imati etičke kodekse kojih se pridržavaju, ali poslovna etika ne dotiče samo poduzeće kao subjekt, već i sve koji su uključeni u poslovno djelovanje, stoga su svi dužni poraditi na svom poboljšanju etičnog ponašanja u poslovanju (Koprek,2017). Etika je nešto što uvodi dio duhovnosti u naše živote tako što određuje ono što bi ljudi trebali činiti kako bi živjeli sretnije, ispunjenije, ali i pravedno. U današnjem svijetu se jako puno toga svodi na napredak, funkcionalnost i ekonomski razvoj međutim "biti čovjek" se ne smije se svoditi samo na profit, proizvodnu i na rasipanje jer će na kraju ipak nešto nedostajati.

#### 3.3.1 Vjerski aspekt

Young (2014) obrazlaže kako se osim kroz zakonska i društvena pravila, na društveno odgovorno poslovanje možemo sagledati i sa vjerskog aspekta. Recimo, uvođenjem budističkog pristupa, a samim time i zakona karme, na poslovne aktivnosti može se gledati kao na čvrste veze između djelovanja, reakcija i međudjelovanja te iz toga zaključiti kako snaga djelovanja može uvelike utjecati na kvalitetu poslovnih poduhvata. Tendencija je da se stvori pozitivna, a ne negativna karma koja uključuje aktivnosti i djelovanja da se stvori održiva razina poslovanja, ali i održiva dobit. Prema tome kako bi se karma usmjerila na korist poduzeća, ono se mora na dobro promišljene načine odnositi prema svim dionicima. Prema svom društvenom okruženju, prema svojim kupcima, vlasnicima, investitorima i zaposlenicima, mora se odnositi transparentno, fer i ne iskorištavati njihova neznanja ili neke emocionalne nesigurnosti koje vode do žudnji, pohlepa, bijesa, i slično.

Nadalje, vjerski aspekt se očituje i u poštivanju vjerskih običaja zaposlenika. Recimo, zaposlenicima islamske vjeroispovijesti, ukoliko to traže, trebalo bi se dozvoliti obavljanje vjerskih obveza, odnosno molitva, za vrijeme radnog vremena. Takva vjerska obveza trebala bi se navesti prilikom zapošljavanja, a odsustvo za obavljanje iste ne bi smjelo ugrožavati radni proces i smanjiti odgovorno pristupanje radnim obvezama. Također, u dane vjerskih blagdana Ramazanskog bajrama i Kurban-bajrama, pripadnici islamske vjeroispovijesti trebaju imati pravo na neradni dan i pravo na naknadu plaće za svaki od tih blagdana.

Prema popisu stanovništva iz 2011. godine, 86,28% stanovnika Republike Hrvatske izjasnili su se kao katolici, a sukladno tom postotku vjerski blagdani na koje bi pripadnici katoličke vjeroispovijesti trebali imati pravo na neradni dan su Sveta tri kralja, Uskrs i Uskrsni ponedjeljak, Tijelovo, Velika Gospa, Svi sveti, Božić i Sveti Stjepan.

### 3.3.2 Poslovna etika

Poslovna ili gospodarska etika se bavi problemima vrednovanja i nužnim obvezama u gospodarskom ili poslovnom djelovanju, odnosno usredotočuje se na pitanje kako se može uspostaviti etičko djelovanje u globalnom djelovanju gospodarstva. Svrha poslovne etike je eliminirati sve gospodarstvene/poslovne aktivnosti koje nisu u skladu s vrijednostima usmjerenima na dobrobit čovjeka. Točnije, subjekti poslovne etike su pojedinci ili društvo i to na način da ona oblikuje neka pravila i institucije u gospodarskom i poslovnom poretku (Koprek, 2017). Neki problemi kojima se ona bavi su siromaštvo, ugrožavanje okoliša, devastacija prirode, ugrožavanje budućih naraštaja, odnosno neodgovorna gospodarstvena djelovanja.

Etika u gospodarskom smislu djeluje polazeći od toga kako pri donošenju poslovnih odluka treba voditi brigu o posljedicama za društvo, ključne sudionike i okruženje, a ne djelovati samo prema načelu ekonomske racionalnosti. Razlog tome je taj što traženju samo brze zarade, dolazi do isključivanja i izoliranja od drugih i od sebe samih.

Koprek (2017) tvrdi kako se potrošači se rijetko zapitaju kako je neki proizvod nastao, tko ga je izradio i koliko je zaista koštala ta proizvodnja. Iako se o tome ne razmišlja dovoljno, cijena nekih proizvoda je puno viša nego što misle oni koji konzumiraju proizvod ili uslugu jer u mnogim slučajevima tu se ne radi samo o novcu već i o ljudskim životima. Recimo, u proizvodnji se još uvijek koriste djeca kao jeftina radna snaga i svima je jasno kako se to u današnje vrijeme zaista više ne bi smjelo dopuštati, međutim ne radi se tu samo o djeci, i odrasli ljudi rade u nehumanim uvjetima, ali s obzirom da je cijena proizvoda niska na to se okreće glavu. Zatim, kad se govori o iskorištavanju djece prva asocijacija su djeca koja beru kakaovac ili pamuk i to bos i polugoli, u šumama gdje je opasnost od stradanja ogromna, ali zlostavljanje djece koristi se i u drugim industrijskim granama kao što je promidžba proizvoda i marketing. U prvom slučaju, takva djeca su osuđena na siromaštvo, nepismenost i zdravstvene probleme, a u drugom na prerano mentalno i emotivno sazrijevanje.

Poslovni sektor ima temeljnu odgovornost u poštivanju ljudskih prava, ali i veliku priliku za utjecaj na poboljšanje života ljudi. Ostvarivanje univerzalnih ljudskih prava za sve jedna je od najmoćnijih prilika kojom poduzeće može pridonijeti ostvarenju ciljeva održivog razvoja (DOP.HR). Potrebno je osvijestiti kako poslovni sektor ima jako velik utjecaj na to da se poboljša i zaštititi život djece, ali imaju i moć da ih ugroze. I jedno i drugo određuje se kroz načine pružanja usluga, eksploatiranja resursa, razvijanja i plasiranja proizvoda ili usluga.

„Najniža dob za zaposlenje u Republici Hrvatskoj određuje se tako što osoba mlađa od petnaest godina ili osoba s petnaest i starija od petnaest, a mlađa od osamnaest godina koja pohađa obvezno osnovno obrazovanje, ne smije se zaposliti. Poslodavac smije zaposliti maloljetnika tek uz ovlaštenje zakonskog zastupnika. Maloljetnik se ne smije zaposliti na poslovima koji mogu ugroziti njegovu

sigurnost, zdravlje, ćudoređe ili razvoj“ (Zakon o radu, NN 93/14, 127/17, 98/19, na snazi od 01.01.2020.).

Dobra ekonomija podupre kvalitetu ųivota u cijeloj zajednici, stvara mogućnosti da se zadovolje sve potrebe bez da se drugi ugroųavaju i prihvaća odgovornost te njeguje solidarnost i poųtuje odrųivost ekosustava (Koprek, 2015).

### *3.3.3 Europska komisija*

Utjecaj na prihvaćanje etićke odgovornosti ima i Europska komisija koja predstavlja instituciju sastavljenu od po jednoga člana iz svake drųave članice Europske unije, izabranoga na pet godina. Njen zadatak je da kao neovisno tijelo zastupa opće interese Europske unije na naćin da predlaųe zakonodavne i druge akte, da nadzire primjenu prava te ima upravljaćke i koordinacijske funkcije utvrđene Ugovorima. Uz to osigurava i vanjsko predstavljanje Unije te nije politićki odgovorna drųavama ćlanicama (STRUNA,2021).

Europska komisija se u svom radu vodi naćelima transparentnosti, etićkog ponaųanja, ravnopravnosti i nediskriminacije, odgovornosti prema okoliųu i jezićne pokrivenosti. Transparentnost koju promovira podrazumijeva slobodu informacija, konzultacije, posebne savjetnike, godišnja izvjeųća i slićno. Jednako tako, promiće ravnopravnost spolova, a trenutni cilj je ostvariti udio od 40% ųena na vodećim pozicijama u upravi. Europska komisija je razvila alat EMAS (engl. Eco-Management and Audit Scheme) kojim razne organizacije mogu mjeriti te zatim poboljšati svoj utjecaj na okolių. Nadalje, poųtovanje jezićne raznolikosti temeljna je vrijednost EU-a, kao i poųtovanje pojedinca te otvorenost prema drugim kulturama. Osim toga, viųejezićnost jer je to jedan od vaųnijih elemenata europske konkurentnosti (Europska komisija, 2021). Curcio (2007) istiće vaųnost Europske komisije jer njene smjernice potiću poduzeća koja imaju viųe od 500 zaposlenih da usvoje Etićki kodeks te da javno objave kakav je njihov odnos prema glavnim subjektima, odnosno prema njihovim dionićarima, zaposlenicima i dobavljaćima. Međutim, moųe postojati razlika između onog ųto poduzeća objave i onog ųto se zaista događa u radu poduzeća. Potrebno je provjeriti podudaraju li se objave menadųmenta sa stavovima radnika, pogotovo iz razloga ųto se dokumenti o poslovanju poduzeća najćeųće piųu jednostrano od strane menadųmenta, bez nazoćnosti radnika ili njihovih predstavnika.

### 3.3.4 Mobbing

Pravila struke su takva da bi između menadžera i podređenih zaposlenika trebao vladati profesionalan odnos, međutim to nije uvijek tako, a to često ostavlja trajni negativni trag na stručnost, radne navike te fizičko i psihičko zdravlje zaposlenika. Takvo neetično ponašanje i kršenje načela društvene odgovornosti prema zaposlenicima izraženo je kroz uvredljiva dobacivanja, vrijeđanja podređenih na temelju rase, spola ili nacionalnosti te kroz neprimjerene fizičke kontakte bez obostranog pristanka (Jalšenjak i Krkač, 2016). Takva ponašanja se nazivaju i mobbingom, te bi ih se trebalo kažnjavati jer je to izravno kršenje ljudskih i radničkih prava. Humann i Giese (2005) tvrde kako je članica radničkog vijeća zaposlena u jednom trgovačkom lancu četiri godine vodila dnevnik mobbinga u koji je zapisivala sve situacije u kojima se to događalo. Bez obzira na to što su liječnički nalazi potvrdili da su zdravstveni problemi nastali uslijed stresa, nitko nije mogao dokazati da je takvo stanje posljedica uzrokovana mobbingom na poslu, s time da voditelj trgovine i dalje tvrdi da kod njih mobbing u tom poduzeću ne postoji.

Mobbing nije uvijek samo od strane nadređenog prema podređenima, već i među zaposlenicima na istoj razini, a u nekim slučajevima čak ide iz smjera podređenih prema nadređenima. Tema mobbinga se u zadnje vrijeme često počela pojavljivati u medijima i javnosti stoga su poslodavci sve oprezniji, a u svakom slučaju takva vrsta ponašanja uništava radni sklad i zajedništvo među zaposlenicima, što na koncu negativno utječe na rad cijelog poduzeća.

### 3.3.5 „Zviždanje“

Jedna vrsta zlostavljanja na poslu je i prisiljavanje zaposlenika da „tužaka“ svoje suradnike i to nazivamo „zviždanjem“. Takvo ponašanje će gotovo uvijek dovesti do još većih problema jer nastaje međusobno nepovjerenje, a takva atmosfera može značajno utjecati na učinkovitost rada, pogotovo onog u kojem je bliska suradnja zaposlenika neizbježna. S druge strane, ukoliko se kroz međusobno „tužakanje“ ukazuje na nepravilnosti kao što je prethodno objašnjeno mobbing među zaposlenicima, nekad se može tolerirati u svrhu toga da se ne bi naštetilo poduzeću i kako bi se zaštitilo radnike u cjelini. Također, može se opravdati ukoliko je intencija rušenje neke druge očite društvene neodgovornosti, no to ni u jednom slučaju ne smije biti uvjetovano gubljenjem radnog mjesta ili smanjenja plaće i sl. (Jalšenjak i Krkač, 2016). Unatoč potencijalnoj koristi od „zviždanja“, prvobitno bi trebalo razgovarati sa suradnicima koji se ne ponašaju u skladu sa društvenom odgovornošću te sa ostalim dijelom skupine na koje takvo ponašanje utječe.

### 3.4 Pravedna plaća

Zaposlenik ima pravo na plaću za obavljen rad. Jalšenjak i Krkač (2016) napominju kako plaća treba odgovarati radnom mjestu, stručnosti zaposlenika i iskustvu koje ima te se ta tri elementa uvijek trebaju uzimati u obzir. Na primjer, dvije osobe na istim radnim mjestima, s istom stručnošću, istim iskustvom i istim učinkom, bi trebali primati istu plaću, međutim ukoliko jedna osoba ima puno veći učinak na poslu trebala bi biti više plaćena. Dakle, pri određivanju plaće trebalo bi odvojiti vrijednost iskustva i obrazovanja te vrijednost djelovanja, jer osoba koja ima veći učinak vrlo vjerojatno ulaže i veći trud u svoj rad, a to se treba cijiniti. Tu bi se trebali isključiti rezultati koji su postignuti preuzimanjem zasluga za rad drugih zaposlenika. Također, minimalna plaća za neke radna mjesta nije pravilno određena jer ovisi o ekonomskim i političkim okolnostima, a ne trudu i radu zaposlenika. Još jedan primjer neodgovornosti prema zaposlenicima, u svezi cijjenja njihovog rada i poštivanja njihovih prava, je onaj u kojem se događa da zaposlenik radi, ali ne prima plaću ili je ona neredovita.

Pravednost plaće određuje se kroz tri elementa koji je uvjetuju, a to su:

1. Rad
2. Cijena
3. Pravda

Za rad se veže i dostojanstvo onoga koji je uložio svoj napor prilikom proizvodnje, cijena se daje jer svaka stvar ima određenu vrijednost, a pravda se odnosi na to da se prilikom određivanja cijene poštuje i tuđi rad i vrijednost tog rada.

Za različiti rad, isplaćuju se različite plaće, no i dalje treba odrediti koji su to čimbenici koji određuju visinu plaće rada. Nagrađivanje rada ovisi o:

- Određenom zanimanju
- Naporima uložnim u izučavanje kompliciranog zvanja koje traži specifične sposobnosti i vještine
- Vrsti rada
- Razini povjerenja u to zvanje – npr. liječnici, pravnici
- Važnu ulogu ima i mogućnost budućeg zapošljavanja

Kad se analizira visina plaće, može se uključiti i javni ugled koji se postiže bavljenjem određene djelatnosti. Recimo, pjesnicima i filozofima je taj ugled puno bitniji od novčanog djela (Koprek,2017). Većina ljudi vrlo brzo opazi svoj položaj u nekoj sredini, a to se posebno ističe na poslu gdje se prvo

uspoređuje ono što se dobije (output) za uloženi trud (input) te kad isto to mjerimo s drugima. Iako se radi o subjektivnom mišljenju pojedinca i njegovoj slici o svom i tuđem radu, radnom iskustvu ili vještinama i sposobnostima, ukoliko čovjek osjeti da se omjer uloženog i dobivenog ne poklapa – doći će do nezadovoljstva. Zaposlenik u tom slučaju mijenja količinu ulaganja, prosvjeduje ili krene u potragu za novim poslom.

Određenu ulogu ima i to da se plaća ne bi trebala izvoditi samo prema uloženom radu, već bi se trebao gledati i kontekst toga kakav radnih život ima i koje sve obveze treba ispuniti s tom plaćom. Npr. onima koji trebaju uzdržavati obitelj je potrebna veća plaća. Neke državne institucije određuju kriterije prema kojima se raspoređuje dohodak, a pri određivanju uzimaju nekoliko kriterija poput bračnog statusa, dobnu skupinu kojoj netko pripada, ukupan broj djece i članova kućanstva te vrstu posla. S druge strane, postoji i način određivanja dohotka na temelju izjednačivanja dohotka u kojem se procjenjuje da su svi ljudi jednako vrijedni i da bi svi trebali imati jednaki udio u nacionalnom dohotku. Iako to još nitko nije ni pokušao ostvariti s nekom ozbiljnijom namjerom, mnogim državama je zaista cilj je ravnomjernija raspodjela dobara.

Također, Koprek (2017) je istaknuo kako problem određivanja pravedne plaće treba rješavati uključujući tri kriterija, a to su:

1. Plaća koja omogućava provoditi život dostojan čovjeka i nositi teret uzdržavanja obitelji. To bi značilo kako bi plaća jedne osobe morala biti dovoljna za uzdržavanje maloljetne djece i bračnog partnera. Uzdržavanje maloljetne djece bi se trebalo podrazumijevati, ali mogućnost uzdržavanja bračnog partnera je isto važna u situacijama kad bračni partner ima zdravstvenih problema, ili pak trenutno nije u mogućnosti naći posao.
2. Plaća zaposlenika ne bi smjela dovoditi do opterećenja poduzeća ili do njegove propasti jer bi time povratno došlo do gubitka posla tog zaposlenika i time bi mu se opet ugrozio život.
3. Plaća radnika se ne smije previše umanjivati ili povećavati bez uzimanja u obzir javnog dobra i dobrobit pojedine zemlje. Točnije, treba voditi brigu o povezanosti gospodarskih grana i prosuditi koliko se mogu mijenjati plaće u jednoj grani bez da ima štetnih posljedica za drugu. To se također odnosi i na brigu o međunarodnom dobru tj. na dobru više međusobno povezanih država.

### **3.5 Odgovornost prilikom otkaza ugovora o radu**

Pod otkazom se podrazumijeva raskid ugovora o radu, nekad je to želja poslodavce, nekad zaposlenika, a ponekad sporazumni raskid ugovora. Jedan od etičkih problema koji u tom trenutku može nastati je kad poslodavac ne da obrazloženje zašto otpušta određenog zaposlenika (Jalšenjak i Krkač, 2016).

Privremena radna snaga, odnosno zaposlenici koji imaju ugovor na određeno vrijeme ili se vode kao honorarni djelatnici mogu se protumačiti kao dio neodgovornog poslovanja prema zaposlenicima. Zgombić (2004) tvrdi da privremena radna snaga u drugim slučajevima za poduzeće znači fleksibilnost jer zaposlenike koriste samo kad je potrebno i isplativost jer štede na doprinosima za zdravstveno osiguranje, štede na porezima na plaće i drugim troškovima rada. Međutim neka poduzeća su u situaciji da nisu u mogućnosti ponuditi rad na neodređeno vrijeme, a kao primjer možemo navesti mjenjačnice novaca u Hrvatskoj. Trenutno zapošljavaju nove radnike, no ako se uvede Euro kao službena valuta u Hrvatskoj, njima prijeti zatvaranje poslovnica, stoga su neke od njih svojim djelatnicima dali ugovore na određeno do početka 2023. godine, s mogućnošću stalnog posla ukoliko situacija to bude dozvoljavala. Također, rade na tome da uvedu nove usluge poput kripto-valuta pa na taj način pokušaju zadržati radna mjesta i produžiti ugovore svojim zaposlenicima.

Što se tiče društveno odgovornog poslovanja prilikom zatvaranja pogona, potrebno bi bilo pronaći nekoga tko će iste te pogone preuzeti kako radnici ne bi ostali bez posla, a ako se ne može pronaći netko za preuzimanje istih, trebalo bi se na drugačiji način pobrinuti za radnike, poput toga da se otvori ured za zapošljavanje koji bi radio sve dok i zadnji zaposlenik ne bi pronašao novo radno mjesto (Curcio,2007). Zadržavanje zaposlenika ovisi o očekivanju ljudi i o kulturološkim čimbenicima neke zemlje ili djelatnosti. U nekim kulturama, poduzeća i kolege doživljavaju se kao obitelj, a na drugim mjestima je su bitnije plaće i prilike za napredovanje. Također, i davanje otkaza se razlikuje prema zakonima pojedinih država.

Odlaskom zaposlenika, gubi se znanje i vještine kojima je zaposlenik pridonosio radu, ali i one koje mu je omogućio poslodavac kroz skupe edukacije, stoga to postaje veliki gubitak za poduzeće. Ako se taj zaposlenik kasnije zaposli kod konkurencije te se ta znanja, u koje je prethodno poduzeće uložilo vrijeme i novac, prenose – gubitak je još i veći (Luecke,2014).

## 4. INTERNA DIMENZIJA DOP-a

Postoje dvije dimenzije društveno odgovornog poslovanja, a to su eksterna i interna dimenzija. Pojam eksterne dimenzije odnosi se društveno odgovorno poslovanje prema van, tj. na ono što se odvija izvan poduzeća i to u svezi ponašanja prema potrošačima, okolišu, dobavljačima, poslovnim partnerima i lokalnoj zajednici.

Nasuprot tome, postoji i interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja koja poseban naglasak stavlja na aktivnosti kojima se pridonosi dobrobiti zaposlenika te na one koje se odvijaju unutar poduzeća. Interna dimenzija ima za cilj pospješiti produktivnost zaposlenika, a posljedično tome i povećati profitabilnosti poduzeća. U nastavku su pobliže analizirani elementi interne dimenzije društveno odgovornog poslovanja koja uključuje: radnu okolinu, motivaciju i nagrađivanje zaposlenika, upravljanje ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost na poslu te usavršavanje zaposlenika.

### 4.1 Radna okolina

Radno mjesto je ono mjesto na kojem zaposlenik obavlja svoj posao te je usklađivanje stručnosti radnika i njegovog radnog mjesta vrlo bitno (Jalšenjak i Krkač, 2016). Događa se da ljudi određene struke obavljaju poslove za koje nisu stručnjaci, no još je češći slučaj da ljudi obavljaju poslove za koje su previše profesionalni. Na primjer, kuhanje kave nadređenom. Iako poslodavci to često pravdaju stjecanjem iskustva novih zaposlenika, mora se ozbiljno uzeti u obzir da je sklad stručnosti i posla zapravo preduvjet za stjecanje pravog iskustva. Kada poslodavci na pripravnike gledaju kao na kratkoročne stvari, to dovodi do neetičkog tretmana pripravnika i društvene neodgovornosti.

Kad govorimo o tretmanu zaposlenika iz perspektive društveno odgovornog poduzeća, prvo što bi svaka tvrtka trebala učiniti je dopustiti menadžerima i ostalim voditeljima zaposlenika da uistinu razumiju svoje kolege i nadiđu njihova zvanja na poslu. Razumijevanje osobnosti osobe dovodi do većeg poštovanja, povjerenja i bolje suradnje. Mnogi se menadžeri „skrivaju“ u uredu, a zaposlenici ne znaju kako im se obratiti, pod uvjetom da čak i ako počnu komunicirati, menadžeri često ostavljaju dojam da nemaju vremena i interesa za razgovor s njima (Blanchard i Muchnick, 2007).

### 4.2 Zdravlje i sigurnost na poslu



Poslodavac je dužan pribaviti i održavati postrojenja, uređaje, opremu, alate, mjesto rada i pristup mjestu rada, te organizirati rad na način koji osigurava zaštitu života i zdravlja radnika, u skladu s posebnim zakonima i drugim propisima i naravi posla koji se obavlja. Također, mora upoznati radnika s opasnostima posla koji radnik obavlja i osposobiti radnika za rad na način koji osigurava zaštitu života i zdravlja radnika te sprječava nastanak nesreća.

„Ako je poslodavac preuzeo obvezu smještaja i prehrane radnika, pri izvršenju te obveze mora voditi računa o zaštiti života, zdravlja i ćudoređa te vjeroispovijesti radnika. Na poslovima na kojima, uz primjenu mjera zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, nije moguće zaštititi radnika od štetnih utjecaja, radno vrijeme se skraćuje razmjerno štetnom utjecaju uvjeta rada na zdravlje i radnu sposobnost“ (Zakon o radu, NN 93/14, 127/17, 98/19, na snazi od 01.01.2020.).

### **4.3 Motivacija i nagrađivanje zaposlenika**

#### *4.3.1 Motivacija*

„Motivacija je teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima“ (Beck,2003,str.5). Ovisno o okolnostima ljudi izbjegavaju aktivnosti za koje očekuju da će ih dovesti do neugodnih ili odbojnih ishoda, dok se s druge strane bave aktivnostima koje će ih približiti njihovom cilju i za koje očekuju poželjne ishode. Zbog toga, kada se pokuša povećati motivacija zaposlenika kroz međusobna natjecanja, odnosno stvaranjem kompetitivnu situacije, može doći do potpuno suprotnog ishoda od planiranog. Ozbiljno shvaćanje toga da nisu svi zaposlenici jednaki i da natjecanja na nekog utječu pozitivno, a na nekog negativno, vrlo je bitno. Oni koji su u prošlosti bili osuđivani zbog neuspjeha, pokušavat će izbjegavati situacije u kojima može doći do istog. S druge strane, ljudi koji imaju visoku potrebu za dostignućem prilikom takmičenja, najčešće su odrasli u društvenom i obiteljskom okruženju u kojem se nagrađivalo aktivno sudjelovanje. Prema tome, iako kazne nema, već se natjecanje koristi isključivo kao vid motivacije, svejedno dolazi do problema s nelagodom jer u svakom natjecanju netko mora pobijediti, a netko izgubiti.

Beck (2003) je istaknuo kako su teorije o ponašanju radnika više su filozofske nego znanstvene, a neke od njih su

1. Teorija X – predstavlja tradicionalna shvaćanja o tome kako radnici ne vole raditi i kako ih treba prisiliti na rad.
2. Teorija Y – razlikuje se od teorije Y jer naglašava kako radnici ipak traže neko zadovoljstvo u poslu, što uključuje odgovornosti i autonomiju.

3. Maslowljeva teorija o hijerarhiji potreba razlikuje fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, za pripadanjem, za samopoštovanjem i za samoaktualizacijom. Posljednje potrebe se mogu zadovoljiti isključivo ako su one na prvim mjestima zadovoljene.
4. Teorija očekivanja - naglašava radnikovu percepciju vjerojatnosti i vrijednosti uspješno dovršenog posla.
5. Teorija pravednosti – izražava želju zaposlenika za pravednom nagradom za trud koji je uložio. Pravednim se smatra ono što odgovara nekom unutrašnjem ili vanjskom mjerilu zaposlenika, a nepravednost dovodi do napetosti koju radnik može pokušati smanjiti na način da traži povišicu za svoj rad ili radeći manje.
6. Teorija postavljanja ciljeva – naglašava se postavljanje visokih ciljeva koji su pritom specifični, ali i dostizni te je u to uključeno i davanje povratnih obavijesti o postignutome.

#### *4.3.2 Nagrađivanje*

Atraktivnost nagrade ne treba promatrati isključivo kroz novčani poticaj, pogotovo kad se želi potaknuti zaposlenika zaista kvalitetnom nagradom. Kvaliteta nagrade može se percipirati na mnogo načina, stoga je ključno obratiti pažnju na ono što pojedinac više znači, jer će tako nagrada ostvariti bolji poticaj.

U nekim poduzećima, prije godišnjeg odmora svi dobiju pismo zahvale za obavljeni posao u prethodnim mjesecima i neki mali poklon poput privjesaka za ključeve, rokovnika ili neke stručne knjige. Također, za rođendane se organiziraju mala iznenađenja u obliku čestitke sa potpisima svih zaposlenih i kolača sa svjećicama te neki znak pažnje, a direktor osobno nazove i čestita rođendan. Te sitnice poput dočeka prilikom prvog dolaska na posao, pismo zahvale prije godišnjeg odmora, mali rituali za rođendane ili čokoladica za Sv. Nikolu, puno znače (Kobjoll, 2009).

#### **4.4 Upravljanje ljudskim resursima**

Rad je proces u kojem kroz koji si čovjek nastoji osigurati životne potrebe i želje, a taj cilj postiže koristeći stečena znanja i iskorištavanjem prirodnih resursa. Globalna situacija danas, vezana za epidemiju Koronavirusa, dovela je ljudski rad i ostvarenje životnih potreba u kriznu fazu, a tome svjedoče nezaposlenost, otpuštanja, neisplaćene plaće i ugrožena egzistencija mladih i starijih u cijelom svijetu.

Za one koji su zaposleni, radno mjesto označuje ambijent na kojem provode trećinu dana, stoga pri

odabiru posla ljudi preferiraju sigurnost radnog mjesta, povoljno radno vrijeme, dobru plaću te posao s kojim se može stvoriti karijera. U svezi toga, ako se se poduzeća fokusiraju isključivo na profit zaposlenici ne mogu ostvariti svoja prava i zbog toga je danas pitanje ljudskog rada problem svjetskih razmjera, a rješavanje istog uključuje gospodarske, političke, društvene i etičko- religijske čimbenike (Koprek,2017). Borba za zadržavanje radnih mjesta je presudna i to ne samo iz ekonomskog aspekta, već iz psihološkog i duhovnog gledišta. Uslijed povećanog i dugotrajnog straha od gubitka posla stvara se nemir koji s vremenom smanjuje osjećaj samopouzdanja, dok osjećaj bezvrijednosti raste. Gubitak samopouzdanja i osjećaja sigurnosti može uzrokovati veliki stres koji utječe na psihičko i fizičko zdravlje zaposlenika, a time i na njihovu obitelj, te zajednicu u kojoj žive. Kako bi se to izbjeglo, ljudski resursi moraju nastojati stvoriti sigurnu radnu okolinu u kojoj se radi na usavršavanju zaposlenika, kako bi se maksimalno osiguralo zadržavanje zaposlenika na njihovim radnim mjestima, unatoč globalnoj situaciji. Kao što je rečeno u djelu Blanchardaa i Muchnicka (2007) da bi netko bio zaista dobar vođa svojim zaposlenicima od njega se očekuje da osim na rezultate poslovanja, svoju pažnju posveti i motiviranju ljudi na rad te gradnji međusobnog povjerenja i poštenja. Svako veće poduzeće može biti poželjni poslodavac i pružatelj usluga ukoliko shvati da je najveća zarada upravo onaj pljesak koji zasluženno dobiju nakon što stvore motivirajuće i prikladno ozračje za svoje zaposlenike te kad istinski brinu o svojim klijentima kao potrošačima, ali i kao prema ljudima. Ono što je zaposlenicima važno je to da menadžeri poduzeća u kojima rade iznose pravo stanje stvari i da stoje iza svojih riječi, dakle da rade ono što su obećali, a ne njima iza leđa. Međusobno povjerenje može se stvoriti jedino kad su vrijednosti usklađene s postupcima.

Zaposlenici često navode kako su ugodni uvjeti rada, zanimljiv posao i pristojna plaća zbog kojih nastavljaju raditi u nekom poduzeću, dok su neprepoznavanje uspjeha, nedostatak timskog rada te prekršena obećanja nešto što bi htjeli promijeniti

#### **4.5 Stručno usavršavanje zaposlenika**

„Stručno usavršavanje i osposobljavanje svako je usavršavanje i osposobljavanje nakon završetka formalnog obrazovanja koje je izričito usmjereno na obavljanje određene regulirane profesije, a koja obuhvaća jedan ili više programa koji su, tamo gdje je to primjereno, nadopunjeni odgovarajućim stručnim osposobljavanjem, odnosno vježbeničkom ili stručnom praksom“ (AZVO.HR 2021).

Kad govorimo o usavršavanju i edukacijama na poslu, one mogu biti tijekom radnog vremena, ali i izvan radnog vremena. U današnje vrijeme, većina edukacija provodi se izvan radnog vremena zbog mogućnosti online predavanja, te neki smatraju da to nije problem jer ljudi uče za sebe, za cijeli život i mnogima je to prilika za napredovanje koju rado iskoriste bez obzira na to što su morali uložiti svoje slobodno vrijeme u to. Prema Jalšenjaku i Krkaču (2016) kako bi se steklo vrlo važno

znanje za poslovanje tvrtke koje će moći konkurirati na tržištu, provode se specifične tehnike i procedure za pojedinu tvrtku. Tijekom toga, zaposlenici se često ugovorno sprječavaju da nakon ostavke ili otkaza zapošljavaju kod konkurenata i prenose im stečena znanja. Osim kontinuiranog učenja, tijekom rada je jako važno i iskustvo koje se povećava svakog radnog dana. Činjenica je kako samo stručnost, odnosno završavanje srednje škole ili fakulteta, nije potpuno osposobljavanje radnika za učinkovit rad, jer je iskustvo zaista nezamjenjiv dio učinkovitosti na radnom mjestu. Između ostalog, edukacije, ali i podjelu rada nužno je specijalizirati kako bi se zadovoljile potrebe poslovanja jer nemaju svi ljudi iste vještine niti ih zanimaju jednake teme.

## 5. REALIZACIJA KONCEPTA DOP-a U PODUZEĆIMA

Pri uvođenju promjena u poslovnu praksu nekog poduzeća i to u smjeru društveno odgovornog poslovanja, ne smije se zanemariti činjenica da će te inicijative utjecati na zaposlenike. Iako bi, u teoriji, uvođenje DOP-a trebalo utjecati na radnike u pozitivnom smjeru i povećati njihovo zadovoljstvo poslom, poboljšati njihove položaje te učvrstiti njihov status u organizaciji, potrebno je obratiti pažnju na to kako će se oni snaći u svim tim promjenama. Bitna promjena koju se ne smije ignorirati je ta što uvođenjem DOP-a, aktivnosti poduzeća često budu pod povećalom javnosti. Razlog tome je što se javnost želi procijeniti čini li se to iz pravih razloga ili samo zbog stvaranja bolje slike o poduzeću koje bi moglo pozitivno utjecati na profit. Takva situacija može postati vrlo stresna za poslodavce, ali i za zaposlenike. Shodno tome, kod izmjenjivanja poslovne prakse koja uključuje uvođenje društveno odgovornog poslovanja, nužan je specifični i unaprijed isplanirani pristup takvim promjenama. To se pogotovo odnosi na pristup rukovodstva prema zaposlenicima, tako što bi ih morali informirati i educirati o svim preinakama koje dolaze te objasniti koje ciljeve poduzeće time želi postići.

Kada se rukovodstvo opredjeljuje za ciljeve koje odgovaraju poslovnim, ali i društvenim potrebama moraju biti svjesni da preuzimaju na sebe dugoročne obveze. Međutim, na taj način razvijaju infrastrukturu na koju mogu računati, koja će podržati obećano i koja će zbog entuzijazma među zaposlenicima osigurati otvorenu i izravnu komunikaciju (Kotler i Lee, 2011). Entuzijazam nastaje time što su zaposlenici ponosni na sebe jer ih se povezuje s organizacijom u kojoj rade, a koja zbog svog odnosa prema zajednici počinje uživati veliki ugled.

### 5.1 Uvođenje promjena

Tijekom prethodnog desetljeća mnogo zaposlenika je spoznalo kako je osim za posao potrebno odvojiti dovoljno vrijeme za obitelj, zdravlje i hobije, odnosno privatni život. Može se reći kako je taj zahtjev za stvaranjem ravnoteže između posla i privatnog života jedna od većih promjena u svijetu rada. Ogroman broj zaposlenih više ne podnosi duge radne dane i ne žele priorizirati potrebe posla na zarad privatnog života i obiteljskih obveza. Ravnoteža se pokušava uvesti kako bi se izbjegli sastanci tijekom vikenda, previše poslovnih putovanja, odgovaranje na e-maileve tijekom slobodnog vremena, i slično. Poduzeća moraju kontinuirano raditi na praćenju novih trendova i prilagoditi se novim potrebama zaposlenika, jer je činjenica kako privatni život, tj. obiteljski, ljubavni ili zdravstveni problemi, uvelike utječu na poslovnu učinkovitost. „Ljubav i lojalnost nisu jednosmjerne ulice. Ne možete od zaposlenika očekivati da se ubije od posla, a da sami za to ništa ne učinite. Riječ je o davanju i primanju, temeljnom načelu ljudske ravnoteže“ (Kobjoll, 2009, str 180).

Tijekom uvođenja DOP-a, prijeko potrebno je raditi na tome da se zaposlenici ne osjećaju izolirano ili kao da nisu dio veće slike i plana poduzeća, jer svaki zaposlenik ima svoju ulogu i za svakog bi trebala vrijediti ista pravila, bez obzira na hijerarhijski poredak. Kako bi se to izbjeglo, timu bi trebalo dati uvid u proračune i planirane prihode, te pokazati primjerak izvješća posljednjeg kvartala poslovanja. Većina zaposlenika u poduzećima nikad nije bila upoznata niti će biti upućena u ovakve razine poslovanja poduzeća. To zaposlenicima stvara osjećaj kako nadređeni smatraju da oni nisu dovoljno pametni da bi razumjeli brojeve, ali kad se radi o odgovornosti za isto, i zaposlenici i nadređeni snose odgovornosti. Kada bi svi bili upoznati sa situacijom, svi bi se osjećali podjednako odgovorno i za uspjehe i za poraze.

Osim vrednovanja svakog zaposlenika i prihvaćanja činjenice kako svih treba uključiti u pojediniosti i novitete posla, jednako je važno i procijeniti koja osoba se može uklopiti u kulturološku komponentu društveno odgovornog poslovanja. Pravilna procjena vodi do smanjenja sukoba razmišljanja i do jačanja takvog koncepta poslovanja. "Makrokultura je način na koji se u tvrtki obavljaju poslovi, njezine opće vrijednosti, način na koji se ljudi međusobno odnose, i tako dalje" (Luecke, 2004., str. 80). Bitno je ciljati na osobe koje mogu najviše pridonijeti uspjehu poduzeća, stoga je zapošljavanje ljudi koji imaju sliku o tome kako bi poduzeće moglo poslovati s većom društvenom odgovornošću, nužno. Oni koji ne razumiju svrhu DOP-a, unazaduju poduzeće po tom pitanju. Osobne značajke su u tom pogledu jako bitne jer se na temelju njih može izbjeći kulturološki nesklad, stoga je njihova provjera ključna. Način ophođenja kandidata prema drugim ljudima usko je povezan s utjecajem društveno odgovornog poslovanja na zaposlenike iz razloga što će budući zaposlenik morati surađivati s ostalim zaposlenicima, te njegov način ponašanja mora biti u skladu s drugima i sa osobinama koje se očekuju na tom radnom mjestu, npr. strpljivost ili otvorenost. Također, stupanj motiviranosti ovisi o razini energije, osobnim ciljevima i interesima te je važno da se to radno mjesto podudara s težnjama kandidata. Ovisno o poduzeću, kultura rada, opće vrijednosti i načini na koji se ljudi međusobno odnose mogu biti jednako važni parametri ocjenjivanja pri zapošljavanju kao i stupanj obrazovanja ili iskustvo (Luecke 2004).

## **5.2 Reakcije zaposlenika na promjene u poslovanju**

Danas postoji velik problem kod zapošljavanja mladih, odnosno onih u dvadesetim godinama i onima koji su tek završili svoje fakultetsko obrazovanje, a nemaju iskustva u radu. Iako možda nemaju još radne navike ili iskustvo, oni unose energiju, svježinu i najnovija tehnička znanja. Lakše prihvaćaju promjene i zainteresirani su za uzimanje onih poslova za koje su prekvalificirani, pogotovo kad vjeruju da će im to pomoći u pronalasku profesionalnog puta. Kod mladih radnika treba prilagoditi posao na način da im se daju svestrani projekti koji će im privlačiti pažnju, osigurati im redovitu

izobrazbu i mentorstvo te tražiti stalne povratne informacije kako bi pridonijeli razvitku sa svojim novim idejama.

S druge strane, i stariji djelatnici (50+) zaslužuju posebnu pažnju i važno ih je pitati što im je potrebno, prilagoditi način nagrađivanja i podržati fleksibilno radno vrijeme. Radno vrijeme je vrijeme u kojem je radnik obvezan obavljati poslove, odnosno u kojem je spreman (raspoloživ) obavljati poslove prema uputama poslodavca, na mjestu gdje se njegovi poslovi obavljaju ili drugom mjestu koje odredi poslodavac (Zakon o radu, NN 93/14, 127/17, 98/19, na snazi od 01.01.2020.). Mnogima od njih je u tim godinama važnije zdravstveno i mirovinsko osiguranje od velike povišice, žele imati autonomiju i osjećaj svrhe te utisak da i dalje pripadaju tamo, iako se možda ne snalaze sa najnovijim tehnologijama. Također, dobro je razmotriti i postupno umirovljenje jer naglim odlaskom tih zaposlenika u mirovinu poduzeća ostaju bez njihovih životnih vještina što može negativno utjecati na poslovanje, a većini takvih zaposlenika bi odgovaralo postupno smanjivati radno vrijeme, zbog zdravstvenih i sličnih problema (Luecke, 2004).

Predanost rukovoditelja kompanije da uskladi poslovanje s vrijednostima poduzeća koja se temelje na DOP-u je ključ implementacija DOP načela, pravila i standarda.

## 6. ISTRAŽIVANJE NA PRIMJERU PODUZEĆA – OVB ALLFINANZ HRVATSKA

### 6.1 O poduzeću

OVB Hrvatska je poduzeće koje pruža besplatnu uslugu planiranja osobnih financija svojih klijenata. Svrha takvog planiranja je realizacija želja i potreba klijenata, poput potrebe za dizanjem ili refinanciranjem kredita. Nadalje, predlažu se mogućnosti uštede u premijama zdravstvenog, imovinskog ili autoosiguranja, planiraju se dječje ili mirovinske štednje te se analiziraju kućni troškovi kako bi klijenti osvijestili na što troše svoj novac i kako ga pravilnije rasporediti. Za povećanje financijske pismenosti klijenata potrebno je sveobuhvatno, dugoročno i individualno usmjereno financijsko planiranje za svakog klijenta ponaosob. Točnije, OVB Hrvatska posrednički nudi sve financijske usluge ujedinjene "pod istim krovom". Ideja ovakve usluge: „Kao što svatko od nas ima doktora opće prakse ili zubara, trebao bi imati i nepristranu, stručnu i educiranju osobu koja brine o zdravlju naših financija.“

OVB Hrvatska dio je koncerna OVB Holdinga AG i otvoren je 1999. godine, dakle posluje više od 20 godina, a u svom radu stekla je više od 100.000 zadovoljnih klijenata. Poduzeće je srednje veliko (prema starom zakonu), ima oko 300 suradnika, a sa sjedištem u Zagrebu danas ima i 15 ureda diljem Hrvatske te planira daljnje širenje putem novih ureda kao i jačanjem postojećih ureda u Zagrebu, Splitu, Zadru, Rijeci, Čakovcu, Karlovcu, Ogulinu, ali i u Puli. Novi uredi planirani su diljem zemlje: prije svega na jugu (npr. u Dubrovniku) te u Istri i Slavoniji (npr. u Osijeku). (OVB, Karijera, 2021.)

OVB Holding AG je trgovačko društvo osnovano 1970. godine u Njemačkoj i posluje već 50 godina te ima preko 5000 educiranih i ovlaštenih profesionalnih planera. Sjedište je u Kolnu te djeluje u čitavoj Europi. Točnije, OVB je zastupljen u 15 europskih zemalja i vodeći je davatelj financijskih usluga diljem Europe, a prisutnost u mnogim europskim regijama omogućuje OVB-u stabilno poslovanje i otvara mu raznolike mogućnosti rasta (OVB.HR,2021).

OVB Hrvatska, svojim načinom rada utječe na povećanje financijske pismenosti i kvalitetu života zajednice, a svojim suradnicima omogućuje fleksibilno radno vrijeme, pravednu plaću, ravnopravnost, stručna usavršavanja te se puno radi na motivaciji i ulaganju u ljudske resurse.

Kako bi se saznalo što više o načinu poslovanja i odnosu prema zaposlenima, istraživanje je provedeno:

- metodom intervjua za pitanja o provođenju intervjua i zapošljavanju, radnoj okolini te načinu rada



- metodom ankete za pitanja koja se odnose na poznavanje koncepta društveno odgovornog poslovanja, međuljudske odnose između kolega, zadovoljstvo poslom, upravljanju ljudskim potencijalima te zadovoljstvo razinom stručnog usavršavanja
- korištenjem podataka dostupnih na web stranicama za informacije o uslugama, pristupu klijentima, broju zaposlenih, proizvodima, vrstama edukacija, radnom vremenu, itd.

## 6.2. Društveno odgovorno poslovanje OVB-a

Pitanja koja se postavljaju kako bi se definirala društvena odgovornost poduzeća tiču se postojanja etičkog ili poslovnog kodeksa, uključenosti zajednice, poštivanja različitosti, međuljudskih odnosa na radnom mjestu, na razvoj lokalne zajednice, na zaštitu okoliša te utjecaj poduzeća na zdravlje i sigurnost društva, a pogotovo zaposlenika.

### 6.2.1 Specifičnost usluga

Najveća specifičnost je što OVB Hrvatska ne naplaćuje svoje usluge klijentima, već je za svakog konzultiranje i kreiranje financijskog plana potpuno besplatno. Suradnici se naplaćuju se isključivo putem njihovih partnera, a klijenti proizvode partnera najčešće plaćaju manje ili jednako onome kad samostalno rješavaju svoje financijske potrebe. S obzirom, da putem posredničke usluge imaju na uvid više mogućnosti te štede vlastito vrijeme, usluga takvog planiranja osobnih financija im je najpovoljnija opcija. Osim toga, nerijetko se događa da se neki klijenti upravo radi protekcije OVB-a uzimaju u obradu kod partnera.

Za OVB je bitno da svoj poslovni uspjeh podijeli s drugima i da nešto vrati društvu. Financijski planeri pružaju društveno korisnu uslugu na način da klijente osiguravaju od raznih rizika prema Allfinanz pristupu te im tako pomažu da ostvare svoje osobne želje, ciljeve i potrebe. „Allfinanz pristup označava anglonjemački izraz za sve uobičajenije povezivanje bankovnih i osiguravateljskih usluga pod jednim institucionalnim kišobranom“ (MOJ-BANKAR.HR,2021). "Naravno, planiranje bismo u današnje vrijeme mogli prepustiti računalu – no mi to ne želimo. Naime, bitovi i bajtovi omogućuju analizu brojeva i izračun vjerojatnosti, ali ne mogu razumjeti Vaše osjećaje, želje ili snove" (OVB.HR, 2021).

OVB Hrvatska ima samo posredničku ulogu te ne pruža direktno svoje proizvode, već proizvode svojih partnera koji su elementarni dio koncepta uspjeha OVB-a. Radi se o dugogodišnjim vezama koje se temelje na dubokom međusobnom povjerenju, visokim standardima kvalitete i učinkovitoj suradnji.

Društvo surađuje s više od 17 jakih partnera **iz bankarske, osiguravateljne i drugih financijskih**

**branši** te s konkurentnim proizvodima zadovoljava individualne potrebe svojih klijenata, počevši od:

- dizanja kredita
- refinanciranja kredita
- osiguranja imovine
- dopunsko zdravstveno osiguranje
- dodatno zdravstveno osiguranje
- osiguranja od nezgoda
- mirovinska osiguranja (3.stup)
- dječje štednje
- životna osiguranja
- ugovaranje štednja i investicija
- automobilska osiguranja
- izgradnje i povećanja imovine

Financijski proizvodi koji se nude pomno se odabiru i moraju udovoljavati visokim standardima kvalitete te zbog toga OVB Hrvatska surađuje s renomiranim partnerima unutar branše, odnosno bankama, osiguranjima, stambenim štedionicama, investicijskim fondovima, mirovinskim fondovima. Neki od partnera su Merkur, Uniqa, OTP, PBZ, Zagrebačka banka, Sberbank, Allianz i Generali (OVB.HR, 2021).

### 6.2.2 Aktivnosti vezane uz društveno odgovorno poslovanje

Kad govorimo o OVB-u Hrvatska, inicijativa u koju se svrstava najveći broj aktivnosti vezanih za društveno odgovorno poslovanje tvrtke je korporativno *promoviranje društvenih ciljeva*.

Kotler i Lee (2011) ističu kako promoviranje društvenih ciljeva podrazumijeva da se osiguraju sredstva koja su potrebna za jačanje svijesti, zainteresiranosti i brige o nekom društvenom cilju. U središtu ove inicijative je sugestivna komunikacija kojoj je cilj da se ljudi što više uključe u aktivnosti koje pomažu u rješavanju tog društvenog problema. Promocija društvenih ciljeva bazira se na izgradnji svijesti i izazivanju interesa, a sve te aktivnosti koriste web stranice, oglašavanje, posebne manifestacije, publicitet i slično.

KORPORACIJA	DRUŠTVENI CILJ	CILJANE GRUPE	AKTIVNOST	GLAVNI PARTNERI
OVB Hrvatska	Povećanje financijske pismenosti  i  poboljšanje financijske kvalitete života kod ljudi	Svi koji su zainteresirani za:  uštedu novac  poboljšanje financijske situacije  ulaganje u budućnost sebe i članova svoje obitelji  optimalnu zdravstvenu zaštitu	Analiza  Besplatno planiranje  Servis  Web stranica  Odnosi s javnošću  Tiskani materijal	Banke  Osiguravajuće kuće  Agencije za nekretnine

Izvor: Vlastita izrada, prema autorima Kotler i Lee (2011)

### 6.2.3 Usporedba Etičkih banaka i OVB-a

Pojam etičkih banaka odnosi se na bankarsku praksu koja je stvorila bankarski sustav temeljen na međusobnom povjerenju, odgovornosti, sudjelovanju i kreativnosti. Najpoznatija etička banka je Grameen banka. To je mikrofinancijska organizacija osnovana u Bangladešu s ciljem davanja malih zajmova siromašnim ljudima bez da traži jamčevinu (Grammen bank, 2021). Sistem se temelji na ideji da siromašni nisu siromašni zbog manjka sposobnosti ili potencijala, već zato što ne mogu ili ne znaju iskoristiti svoje sposobnosti i potencijale. Ova banka svojim poslovanjem radi na cjelokupnom razvoju društveno-ekonomskih uvjeta tako što stavljaju na raspolaganje financijska sredstva (kredite) društvenim skupinama koje inače nemaju pristup financiranju i to pod odgovarajućim i razumnim uvjetima.

Osim Grameen banke, treba napomenuti kako danas u zemljama Europske unije postoji više od 4000 etičkih banaka. Neke od njih su fokusirane na financiranje projekata koji stvaraju pozitivne učinke u društvenom, kulturnom i ekološkom kontekstu, druge se umjesto na jamstva za davanje

kredita u obliku novca ili imovine, oslanjanju na socijalnu garanciju, odnosno na razgovor sa suradnicima ili susjedima svojih klijenata te na temelju njihovih odgovora pristaju ili ne pristaju na financiranje projekata klijenata (Koprek, 2015).

Tri osnovna elementa na kojima se zasniva ovakva bankarska praksa su odgovornost, integritet te povjerenje između klijenata i bankara. Dakle, jedna od primarnih postavki takvog načina bankarstva je transparentnost, koja pravi veliki pomak u smanjivanju nepovjerenja prema institucijama koje su gotovo svima, u nekim životnim trenucima, neizbježne.

Premda, OVB nije poduzeće koje se temelji na financiranju klijenata iz vlastitih izvora, zbog društvenih ciljeva kojima teži i aktivnosti kojima se bavi, možemo ga poistovjetiti s radom etičkih banka. Transparentnost, objektivnost, olakšavanje stresnih situacija klijentima, promoviranje financijske pismenosti, prevencija suvišnih troškova koji ugrožavaju živote građana, razvijanje financijske inteligencije, razvoj lokalne zajednice i društva te izuzetna kvaliteta života zaposlenih su niti vodilje poslovanja ovog poduzeća.

### **6.3. Utjecaj DOP-a na zaposlenike OVB-a**

#### *6.3.1. Zapošljavanje*

Proces zapošljavanja u OVB-u Hrvatska započinje uviđanjem potrebe za novom i ambicioznom radnom snagom. Kad neka podružnica ima namjeru započeti potragu za novim suradnicima, voditelj ureda o tome obavijesti Centralu te se nakon toga se stavlja oglas na internetske stranice.

Ovo je primjer oglasa koji se objavljuje na stranicama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, Moj posao.hr, Posao.hr i sličnih.

*Mjesto rada: SLAVONSKI BROD, BRODSKO-POSAVSKA ŽUPANIJA*

*Broj traženih radnika:3*

*Razina obrazovanja:*

- *Srednja škola 4 godine*
- *Viša ili prvostupanjska*
- *Fakultet*
- *akademija*
- *magisterij*
- *doktorat*

*Informatička znanja: Potrebno poznavanje osnova informatike, Excel, Word, internet*

*Uvjeti na radnom mjestu: Rad na jednom mjestu*

*Radno iskustvo: Nije važno*

*Vrsta zaposlenja: Drugi oblici rada*

*Radno vrijeme: Puno radno vrijeme*

*Smještaj: Nema smještaja*

*Poslodavac: OVB ALLFINANZ CROATIA, D.O.O. ZA POSREDOVANJE*

*Opis posla:*

- *Izrada financijskih planova za klijente*
- *Analiza ponuda davatelja financijskih usluga i pomaganje klijentu u izboru rješenja*
- *Analiza tržišta Informiranje klijenata o životnim i neživotnim osiguranjima*
- *Radi se na Ugovor o djelu u fleksibilnom radnom vremenu.*
- *Posao se obavlja na području Brodsko-posavske županije uz korištenje vlastitog vozila za obavljanje posla ili korištenje javnog prijevoza.*
- *Zainteresirani kandidati mogu svoj životopis poslati elektroničkom poštom (POSAO.HR,2021)*

Iako ovaj oglas više nije aktivan, možemo ga uzeti kao primjer. Iz objavljenog oglasa možemo vidjeti kako je bitno najmanje srednje četverogodišnje obrazovanje te da radno iskustvo na toj poziciji nije nužno. Naravno da je u svakom poslu radno iskustvo poželjno jer se novi suradnik može prilagoditi lakše i u kraćem vremenu, međutim ovdje se cijeni isključivo ambicija, želja za radom i učenjem. Također, na web stranici OVB-a može se vidjeti kako mogućnost prijave za posao imaju i studenti kojima je to dobra prilika za dodatan posao i pripremu za poslovnu budućnost (OVB.HR,2021).

Osim kroz prijavu na temelju objavljenog oglasa ili otvorene prijave na web stranici, u obzir se uzimaju prijave prema preporuci sadašnjih suradnika. Preporuka olakšava izbor, jer suradnik koji predloži nekog kandidata objasni zašto u toj osobi vidi kvalitetno rješenje i već ima predodžbu o tome može li se i u kojoj mjeri uklopiti u poslovanje, ali i u postojeći tim.

Intervjui se provede u uredima OVB-a, naravno na lokaciji sukladnoj onoj gdje se osoba prijavila za posao, no zbog današnjih okolnosti koje su onemogućavale osobne kontakte, online intervjui putem videopoziva postali su dio prakse.

Na intervju se pozivaju gotovo sve osobe koje su se prijavile, a koje kroz predani životopis, djeluju kao potencijalni suradnici. Ukoliko se netko prijavi na natječaj, a voditelj ureda na prvu odluči da to nije ono što traži, nije problem ukoliko ta osoba na idućem natječaju ponovno pošalje svoj životopis. Takav potez voditelji najčešće dožive kao nešto pozitivno jer uoče stvarnu želju i zanimanje za rad.

Tijekom prvog i osobnog intervjua, voditelj i osoba koja se prijavila se bolje upoznaju te razgovaraju o prilikama koje OVB pruža te voditelj upoznaje kandidata s kulturom poduzeća i načinom rada. Primjerice, kakvo je ponašanje ili odijevanje poželjno. S obzirom da je u životopisu kandidat već naveo svoja radna iskustva, razgovor o prijašnjim poslovima nije fokus razgovora. Voditelji radije potiču temu o ambicijama, željama i potrebama kandidata, te ga se trude upoznati na nekoj osobnijoj razini.

Na kraju razgovora kandidata se pita što misli o svemu i je li zainteresiran za taj posao i ispunjava li takav način rada njegova očekivanja. Ukoliko ispunjava, daje mu se pristup seminaru koji se održava online u unaprijed predviđenom terminu, a na seminaru se detaljno objašnjavaju:

- pravila ponašanja
- način poslovanja
- isplata plaća
- ugovor o radu
- radno vrijeme
- postupak napredovanja.

Na seminaru vezanom za zapošljavanje, glavni govornici su direktori i dugogodišnji voditelji ureda iz raznih dijelova Hrvatske koji osim tematike posla, govore i o svom osobnom putu do uspjeha. Nakon odslušanog seminara, voditelji ureda kontaktiraju svoje kandidate te se ugovara sklapanje ugovora ili ako osoba više nije zainteresirana za rad, razgovara se o tome je li uredu da se sačuvaju podaci o prijavi za posao, ukoliko se situacija promjeni. Također, to se priupita i one kandidate koji trenutno nisu zadovoljili kriterije, kako bi ih se moglo kontaktirati u idućem krugu ukoliko bude potrebno. Kad se kandidati ne slažu sa čuvanjem njihovih podataka u sustavu, oni se odmah brišu kako se ne bi ugrožavala zaštita osobnih podataka, odnosno GDPR koji je poduzeće dužno poštivati (OVB.HR,2021).

### 7.3.2 Radna okolina

Pojam radne okoline se odnosi na sate koji se moraju provesti na poslu, razinu poslovne sigurnosti, na međusobne odnose između zaposlenika, poštovanje prema zaposlenima i na kraju na sam utjecaj menadžmenta najviše razine na rad. Ukoliko se ispoštuje i stvori pozitivno okruženje, tj. privlačna radna okolina, to će utjecati na zadovoljstvo zaposlenih, a popratno time i na uspjeh u radu.

Radno vrijeme u OVB-u Hrvatska je fleksibilno. To konkretno znači da suradnici imaju mogućnost sami birati koje će vrijeme provesti u uredu, a koje vrijeme će kod kuće iskoristiti za odraditi dio posla (OVB.HR,2021). Sastanci s klijentima se ugovaraju prema vlastitim željama i željama klijenata i to barem tjedan dana unaprijed. Na taj način svi sudionici procesa mogu organizirati svoje vrijeme bez žurbe i bez pritiska drugih obaveza.

Radno mjesto je ono na kojem zaposlenik obavlja svoj posao, međutim u ovom poslu ima nekoliko varijanta radnog prostora u kojem se određeni dio posla može odraditi. Recimo, poslovni sastanci s klijentima, najčešće se održavaju u uredima. Papirologija vezana za kredite mora se rješavati u bankama, stoga se dio radnog vremena provede i na adresama banaka s kojima se surađuje. Kasnije se papirologija koja ostaje kao primjerak u OVB-u može slagati i provjeravati u uredu ili eventualno nositi na provjeru kod kuće. Obvezne edukacije se također mogu pratiti online od kuće ili iz ureda.

S obzirom na prirodu posla zbog koje klijenti u većini slučajeva trebaju navesti sve vezano za njihove financije od plaće koju primaju, zaduženja, količinu uštedenog novca do imovine koju posjeduju, ponekad ako se osjećaju ugodnije to učiniti u vlastitim domovima ili ako nisu u mogućnosti doći do ureda (neka fizička ozljeda i slično) odrađuje se i taj terenski rad u vlastitim domovima klijenata ili na nekom drugom mjestu. Nekim zaposlenicima je draže odrađivati sastanke na drugim mjestima jer je tako posao dinamičniji, dok je nekima ugodnije biti u uredu na poznatom terenu – svatko sebi može odabrati kako želi (OVB.HR,2021). Premda, više se preferira rad u uredu zbog kontroliranih uvjeta, sigurnosti podataka i informatičke opreme koja služi za odrađivanje posla.

Poštovanje prema suradnicima i utjecaj voditelja na rad je u OVB-u ključ uspjeha. Voditelji sa svojim suradnicima komuniciraju svakodnevno. Voditelji ureda svakodnevno obavještava o novostima putem zajedničke chat grupe u kojoj se suradnici dogovaraju o timskim sastancima i promjenama u uredu, no dotiču se i tema o privatnom životu, čestitaju se rođendani, šalju slike s putovanja i slično. Na neki način je to više i prijateljski odnos u kojem se međusobno motiviraju te potiču na odgovornosti i poboljšanje. Zbog takvih međuljudskih odnosa u kojima je hijerarhija na gotovo ne postojećoj razini, svi se osjećaju prihvaćeno, sigurno izražavaju svoja mišljenja i slobodno daju svoje prijedloge za razvijanje poslovanja.

Također, jednom mjesečno se održavaju timski sastanci u uredu koji su osmišljeni za razrađivanje poslovnih planova za idući mjesec. No cilj tog sastanka je i međusobno zbližavanje, stvaranje povjerenja te druženje uz hranu i piće kako bi se ojačao timski duh i kako bi se dijelila iskustva i problemi kroz koje zaposlenici prolaze.

Konkretno, u OVB-u u Puli voditeljica uvijek vodi brigu o privatnom životu svojih suradnika. Trudi se biti podrška u raznim situacijama poput onih u kojim suradnik ili netko iz obitelji suradnika ima zdravstvene probleme, u trenutku kad netko kupuje nekretninu i doživljava zbog toga stresne situacije, kad je riječ o ispitima na fakultetu ili potrebi za više slobodnog vremena radi odlaska na putovanje i slično.

Dakle, stvaranje ravnoteže između poslovnog i privatnog života je i više nego poželjno, a to se može vidjeti upravo kroz fleksibilno radno vrijeme, radnu okolinu te sam poticaj menadžmenta. Voditelji traže od svih da na tjednoj bazi pišu u sustav (u koji voditelj ima pristup) svoje rasporede i da u njih uvrste poslovne obaveze, ali i da označe vrijeme koje im služi za privatne obaveze, kako ih se u to doba ne bi ometalo. Također, i ostali suradnici imaju pristup rasporedu svog voditelja pa jednako tako vrijedi da se sva pitanja vezano za posao postavljaju, kad nisu naznačene privatne obaveze. Tako se pokazuje poštovanje s obje strane.



### 6.3.3 Educiranje

S obzirom da OVB ne proizvodi i ne prodaje svoje vlastite proizvode, već nudi uslugu u kojoj je najbitnije znanje - neprestano usavršavanje je neophodno.

Edukacije se provode online preko Zoom platforme. Postoji nekoliko modela edukacija, a podijeljene su prema strukturi posla.

#### MODEL EDUKACIJE U OVB-u

FAZA 1	BASIC 1	Osnovna edukacija – teorija i praksa	
	BASIC 2	Stručna edukacija	
FAZA 2	1.Korak	Edukacija za zastupnika u osiguranju (stjecanje ovlaštenja HANFA-e)	
	2.Korak	Allfinanz planer	
FAZA 3	Leading 1	Vođenje seminara	Vođenje tima
	Leading 2	Coaching	Controlling

Tablica 2. Model edukacije u OVB-u, vlastita izrada, izvor: OVB.HR (2021), dostupno na: <https://www.ovb.hr/karijera/kvalifikacija.html> , pristupljeno dana 30.08.2021

Edukacije Faze 1 su Basic 1 edukacije namijenjene su početnicima koji su se tek pridružili u radu kao osnovna edukacija teorije i prakse, ali mogu služiti i već uhodanim suradnicima i menadžmentu za ponavljanje osnova kako bi lakše pomogli novim suradnicima. Zatim, Basic 2 edukacije, su stručne edukacije koje služe kako bi svi naučili koristiti razne sustave partnerskih firmi s kojima se surađuje, jer su promjene u tim sustavima jako česte i treba ih pratiti. Također, neke od tih edukacija održavaju i predstavnici partnerskih firmi kako bi pobliže objasnili svoje proizvode i kako bi se isti mogli uklopiti u različite životne situacije, probleme ili želje s kojima klijenti dođu u OVB. Faza 2 u edukacijama sastoji se od 2 koraka, prvi se odnosi na edukacije za zastupnika u osiguranju, odnosno na stjecanje ovlaštenja HANFA-e (Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, a drugi se odnosi na Allfinanz planiranje. Osim tih edukacija, postoje i edukacije treće razine (Faza 3) kojima

najčešće pristupaju samo direktori i voditelji ureda iz cijele Hrvatske. One se baziraju na vođenju ljudi, zapošljavanju novih suradnika, vođenju ureda, stvaranju pozitivne slike o poduzeću na određenom podneblju, itd (OVB.HR,2021).

Neke edukacije održavaju direkcije, neke partneri, neke Centrala, a određene održavaju i članovi koncerna OVB Holding AG. Prema slijedećoj tablici može se vidjeti tematska podjela edukacija prema vrsti predavača.

Edukacije po direkcijama	Edukacija od strane partnera	Edukacija od strane Centrale	Edukacija od strane OVB Holding AG-a
<ul style="list-style-type: none"> <li>- osnovna edukacija (teorija i praksa)</li> <li>- izrada financijske analize</li> <li>- tehnike komunikacije</li> <li>- Allfinanz planiranje</li> <li>- Karijera i controlling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pojedini proizvodi</li> <li>- Kapitalna ulaganja</li> <li>- Krediti/financiranja</li> <li>- Neživotna osiguranja</li> <li>- Životna osiguranja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edukacija i priprema za HANFA-u te druge potrebe licence</li> <li>- Career Campus</li> <li>- Seminari za daljnji osobni razvoj</li> <li>- Karijerni seminari</li> <li>- Seminari za voditelje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GoLD seminar</li> <li>- Karijerni seminari</li> <li>- Seminari za voditelje</li> <li>-</li> </ul>

Tablica 3. Podjela edukacija prema vrsti predavača, vlastita izrada, izvor: OVB.HR (2021), dostupno na: <https://www.ovb.hr/karijera/kvalifikacija.html>, pristupljeno dana 30.08.2021

### 6.3.4 Napredovanje

Voditeljica ureda u Puli odvaja vrijeme jedan dan u tjednu, kako bi sa ostalim suradnicima provela kvalitetno vrijeme. Taj dan u organizira svoj raspored posla kako bi se mogla sastati pojedinačno sa svakim od suradnika, u trajanju od 30 minuta do sat vremena. Kvaliteta poslovanja temelji se na razmjeni s kolegama i uzajamnoj podršci (OV.B.HR,2021, Karijera). Vrijeme predodređeno za osobne sastanke služi kako bi se razgovaralo o planovima za rad, analizu obavljenog posla, za pitanja, za pomoć oko predmeta na kojem se radi. Taj sastanak nije obavezan svaki tjedan, već suradnici sami mogu odlučiti je li im taj tjedan potreban ili nije. Kako se osobni sastanci ne bi preklapali, zakazuju se u kalendaru najkasnije krajem tjedna za termin u idućem tjednu.

Kao što je već navedeno, osim osobnih, provode se i radni sastanci u kojima sudjeluje cijeli tim, te se na njima analiziraju planovi cijele grupe, zbraja se promet, razgovara se o poboljšanju rada ureda u cjelini.

Poticanje suradnje, međusobnog učenja zaposlenika tj. podučavanja i smjenjivanje zadataka na poslu, vodi do proširene kolektivne sposobnosti tima ali i razvijanja njihovih zanimanja (Blanchard i Muchnick,2007). Stoga, na takvim radnim sastancima mogućnost vođenja sastanaka daje se i ostalim suradnicima jer se na taj način radi na njihovom samopouzdanju te kako bi se podjelio teret vođenja i pripreme sastanka koji ponekad traje i duže od sat vremena.

Tijekom sastanaka rade se bilješke koje kasnije jedna osoba unosi u zajednički sustav, kako bi kratko i sažeto imali uvid u ono o čemu se govorilo. To pogotovo pomaže ukoliko neki od suradnika nije bio u mogućnosti doći.

Napredovanje u ovom poslu je moguće, ali treba uložiti jako puno truda i rada. OVB je kompanija u kojoj nema nereálnih i velikih zapreka da se dođe do viših pozicija, štoviše to se potiče i nagrađuje. „Za uspjeh je odlučujuće zalaganje i rad sa strašću“ (OV.B.HR,2021, Prednosti posla). Voditelji i direktori kontinuirano i svaki tjedan rade na tome da sa svojim suradnicima iskomuniciraju što im je potrebno kako bi mogli napredovati na više pozicije. Menadžment se trudi stvarati i podupirati nove ideje te dijele svoja iskustva i vlastite jednadžbe napredovanja.

Dio priče o unapređenju je i Karijerni kampus, koji se prethodnih godina održavao uživo, a u 2020. i 2021. online. To je događaj na kojem prisustvuju zaposlenici iz cijele Hrvatske, ali osim hrvatskih direktora na njemu je govornik i jedan od glavnih direktora OVB Holdinga AG iz Njemačke. Tamo se govori o napredovanju, a uključeni su voditelji i suradnici iz više zemalja u kojima OVB posluje, svi govornici pričaju svoju priču i predstavljaju svoje uspjehe i uspjehe svojih timova. Na kraju kampusa, dodjeljuju se nagrade u više različitih kategorija za one koji su imali najbolje rezultate.

### 6.3.5 Motivacija i nagrađivanje

Svaka osoba osim svog posla ima i privatne probleme, često privatan život utječe na motivaciju za rad. Kad motivacija za rad opada i rezultati počnu slabjeti najčešće se to događa jer se zaposlenici osjećaju iscrpljeno ili im treba promjena. Tada se treba usredotočiti na pohvale radnika i traženje drugih načina da se njihov talent i znanje iskoriste u drugom smjeru i obave odličan posao.

Primjer toga je jedna suradnica kojoj je nakon porodiljnog dopusta bilo teško vratiti se na posao, pridobiti klijente i održavati sastanke u uredu koji joj je bio daleko od kuće. Još uvijek je morala biti fokusirana na svoju obitelj i svoje vrijeme posvećivati svom djetetu dok ne krene u vrtić. Stoga je voditeljica ureda predložila da ona obavlja poslove vezane za papirologiju i ostalu administraciju u ime cijelog ureda jer to može obavljati od kuće, ali i iz ureda, u vrijeme koje njoj odgovara. Nakon nekog vremena, ta djelatnica se ponovno uhodala u posao i nastavila raditi posao koji je radila i prije porodiljnog dopusta, a voditeljica je uspjela zadržati dobrog i kvalitetnog suradnika.

Nagrada koju poslodavac planira dati za dobro obavljen posao i nagrada koju zaposlenik želi, ne poklapaju se uvijek. Važno je procijeniti što zaposlenik očekuje i što mu je potrebno te uskladiti nagradu s time i sa mogućnostima poduzeća. Iz mjeseca u mjesec potrebe i želje se razlikuju, nekad će novčani poticaji biti na prvom mjestu, drugi put će to biti neko priznanje, treći put plaćeno putovanje, a nekad je dovoljna samo sitnica poput rokovnika ili šalice za kavu kako bi se izrazilo poštovanje i zahvala za uloženo (Luecke,2004).

## 6.4. Rezultati istraživanja Utjecaja društveno odgovornog poslovanja na zaposlene u OVB-u Hrvatska

### 6.4.1 Podaci o uzorku

Kako bi se dokazale hipoteze navedene na početku rada, provela se anketa u kojoj su ispitanici bili suradnici OVB ureda u Puli koji su bili otvoreni pomoći pri izradi cijelog ovog istraživanja. Anketa se provela na 7 ispitanika, ženskog spola, životne dobi u između 23. i 31. godine te svi ispitanici imaju završeno fakultetsko obrazovanje iz područja društvenih znanosti.

### 6.4.2 Rezultati istraživanja

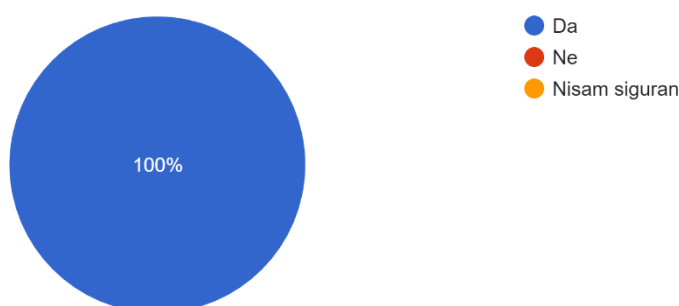
Anketni upitnik proveden u svrhu dokazivanje hipoteze da je ulaganje u ljudske resurse je jedan od najbitnijih faktora društveno odgovornog poslovanja koji utječe na motiviranost zaposlenih u OVB Hrvatska sastoji se od 14 pitanja, te je podijeljen na dvije cjeline:

1. Stavovi o društveno odgovornom poslovanju unutar poduzeća
2. Stavovi o ulaganju u ljudske resurse i motivaciju zaposlenih

#### 1. DIO ANKETE

1. Jeste li upoznati sa značenjem termina „Društveno odgovorno poslovanje“?

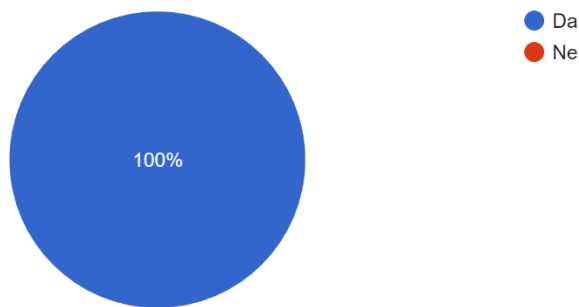
7 odgovora



Grafikon 1. prikazuje kako su na pitanje “Jeste li upoznati sa značenjem termina Društveno odgovorno poslovanje?” svi ispitanici odgovorili potvrdno.

2. Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim?

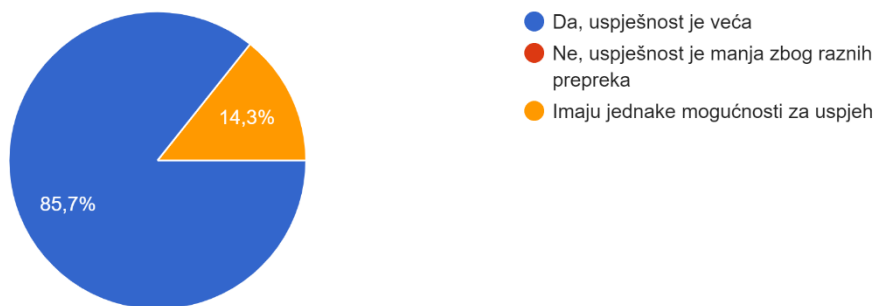
7 odgovora



Grafikon 2. Na pitanje “Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim?”, 100% zaposlenika je odgovorilo da, odnosno da smatraju da kako poduzeće OVB Hrvatska posluje u skladu s DOP-om.

3. Smatrate li da je poduzeće koje primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja uspješnije od onih koji ga ne primjenjuju?

7 odgovora



Grafikon 3. prikazuje da 85,7% suradnika smatra kako su poduzeća koja primjenjuju koncept DOP-a uspješnije od onih koji ga ne primjenjuju, dok se 14,3% slaže sa tvrdnjom kako poduzeća koja ne primjenjuju koncept DOP-a imaju jednake mogućnosti za uspjeh u odnosu na one koje ga primjenjuju.

4. Smatrate li da svojim radom činite bitnu razliku u životima svojih klijenata?

7 odgovora



Grafikon 4. Na pitanje “Smatrate li da svojim radom činite bitnu razliku u životima svojih klijenata?” svih 7 suradnika, odnosno 100% ispitanika, je odgovorilo da čine razliku te kako im je to jako bitan faktor u njihovom radu.

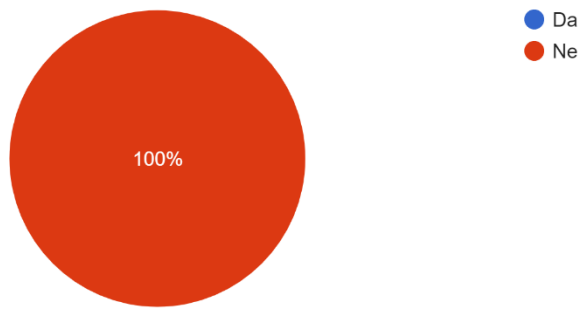
5. Ponosite li se radom svojeg poduzeća. Ako da zbog čega? (7 odgovora)

- ✓ Da
- ✓ Zbog pomoći koje pružam klijentima
- ✓ Jer je omogućilo građanima besplatno informiranje oko bitnih životnih tema, dok sama naša država to nije omogućila svojim građanima.
- ✓ Da, ponosim se jer klijentima olakšavamo stresne situacije oko životnih pitanja poput kupnje nekretnine, uštede novaca i slično..
- ✓ Iznimno, promotori smo financijske pismenosti kroz djelovanje i rad s klijentima, kroz pomoć i savjete koje dajemo, klijenti razvijaju financijsku inteligenciju i u mogućnosti su u budućnosti samostalno donositi važne financijske odluke i razumjeti kako financijske prilike tako i potencijalne neprilike.
- ✓ Da, sloboda u radu, pravo na mišljenje, pravedna nagrada za rezultate
- ✓ Transparentnost, objektivnost, sustav napredovanja, mobilnost usluge, mogućnosti za uspjeh

Na 5. pitanje svi ispitanici su odgovorili kako se ponose radom svojeg poduzeća.

6. Smatrate li da besplatno davanje usluga financijskog planiranja negativno utječe na profit poduzeća i vašu vlastitu zaradu?

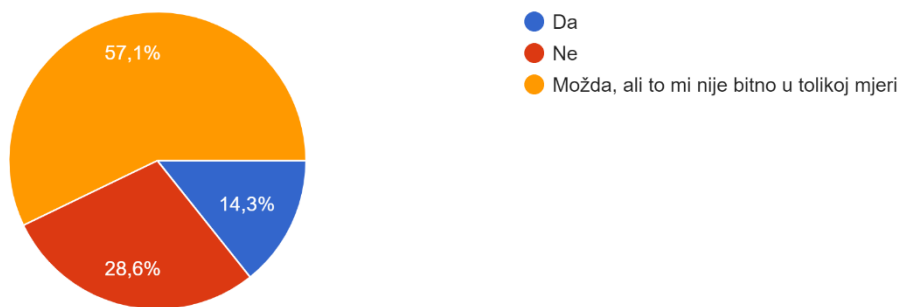
7 odgovora



Grafikon 6. koji se odnosi na pitanje „Smatrate li da besplatno davanje usluga financijskog planiranja negativno utječe na profit poduzeća i vašu vlastitu zaradu?“ prikazuje kako se 100% suradnika slaže da besplatno davanje usluga ne utječe na profit i njihovu zaradu.

7. Smatrate li da bi naplaćivanje usluge svakom klijentu dovelo do većih zarada?

7 odgovora



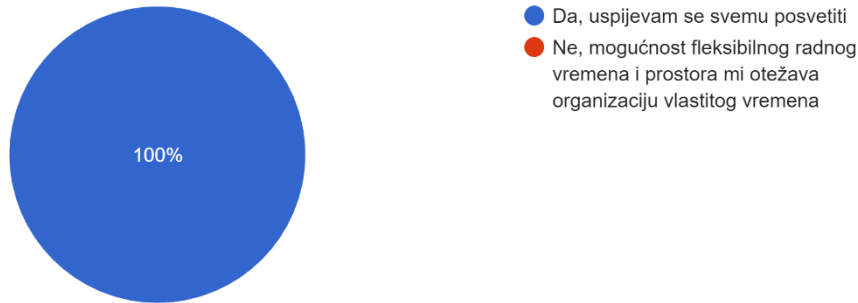
Grafikon 7. Na pitanje “Smatrate li da bi naplaćivanje usluge svakom klijentu dovelo do većih zarada?” 57,1 % suradnika je odgovorilo da bi možda utjecalo, ali kako im to nije bitno u velikoj mjeri. Zatim, 14,3% ih je odgovorilo kako bi naplaćivanje usluga sigurno dovelo do većih zarada, dok 28,6% smatra da ne bi.



## 2. DIO ANKETE

8. Smatrate li da vam vaša radna okolina daje prostora za privatni život i obiteljske obveze?

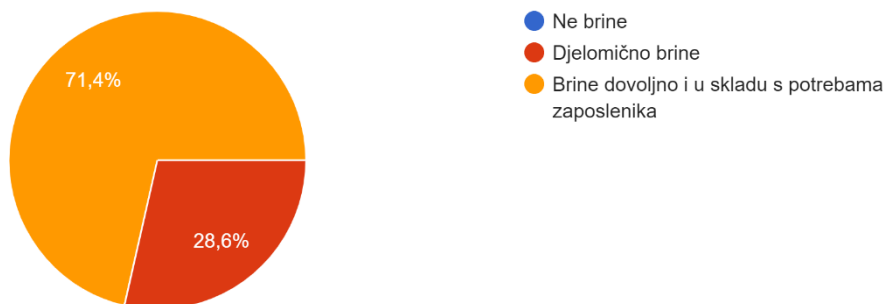
7 odgovora



Grafikon 8. "Smatrate li da vam vaša radna okolina daje prostora za privatni život i obiteljske obveze?" 100% ispitanika je odgovorilo kako im takva radna okolina daje mogućnost da više vremena posvete svom privatnom životu i obitelji.

9. Ocijenite u kojoj mjeri se Vaše poduzeće brine o ljudskim resursima?

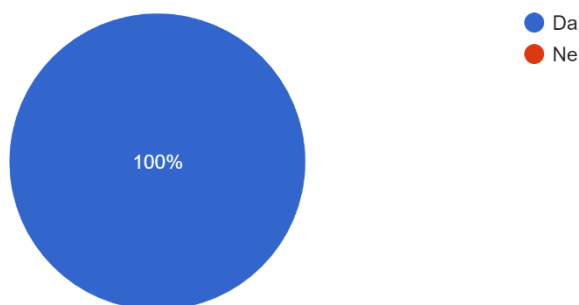
7 odgovora



Grafikon 9. 71,4% ispitanika je odgovorilo kako poduzeće o ljudskim resursima brine dovoljno i u skladu s potrebama zaposlenika, dok je 28,6% odgovorilo kako brine samo djelomično.

10. Izvršava li Vaše poduzeće redovito svoje obveze prema zaposlenicima (plaće, naknade i sl.)?

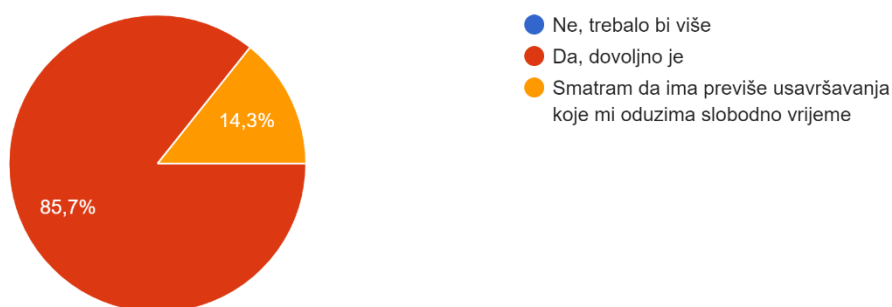
7 odgovora



Grafikon10. Na pitanje izvršava li poduzeće redovito svoje obveze prema zaposlenicima u vidu plaća i drugih naknada, svi ispitanici su odgovorili i potvrdno.

11. Ulaže li vaše poduzeće u obrazovanje i stručno usavršavanje zaposlenika u dovoljnoj mjeri?

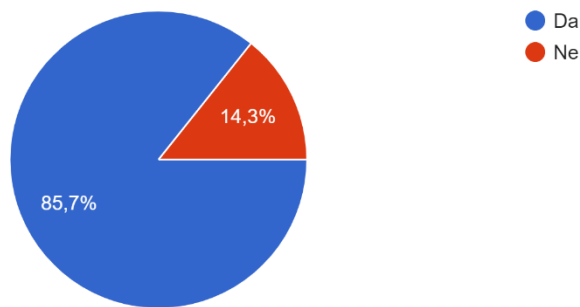
7 odgovora



Grafikon 11. 85,7 % zaposlenih smatra kako poduzeće u dovoljnoj mjeri ulaže u obrazovanje i stručno usavršavanje zaposlenika, dok 14,3% smatra kako im toliko broj edukacija uzima previše slobodnog vremena.

12. Utječe li ponašanje vašeg voditelja/voditeljice na zadovoljstvo poslom?

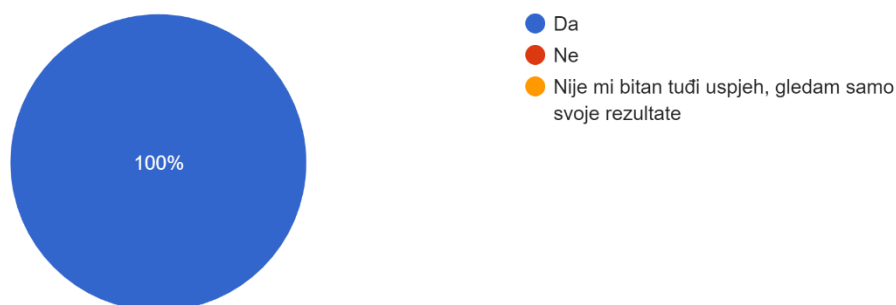
7 odgovora



Grafikon 12. Na pitanje “Utječe li ponašanje vašeg voditelja/voditeljice na zadovoljstvo poslom?”, 85,7% suradnika je odgovorilo kako im ponašanje nadređenog utječe na zadovoljstvo poslom, dok se 14,3% ispitanih izjašnjava negativno po tom pitanju.

13. Smatra te li da dijeljenje priča osobnog iskustva drugih zaposlenika na putu do željene pozicije, utječe na vašu motivaciju i pogled na uspjeh?

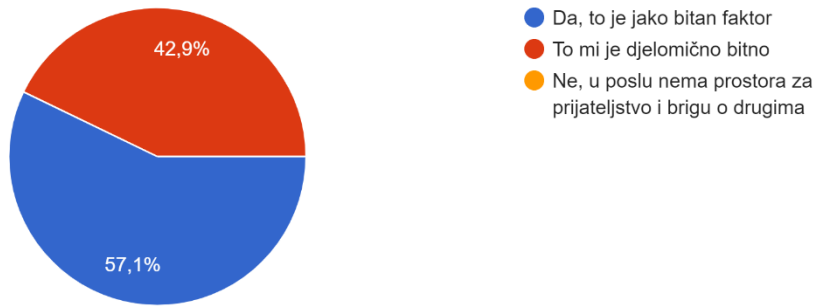
7 odgovora



Grafikon 13. Svi ispitanici odgovaraju da dijeljenje priča osobnog iskustva drugih zaposlenika na putu do željene pozicije utječe na njihovu motivaciju i pogled na uspjeh.

14. Smatrate li da je prijateljski odnos i briga za privatni život drugih kolega utječe na Vaš ostanak u ovom poslu?

7 odgovora



Grafikon 14. Prijateljski odnos i briga za privatni život drugih kolega na 57,1% ispitanika utječe pozitivno na njihov ostanak u poduzeću, dok 42,9% tvrde kako im je to samo djelomično bitno.

#### 6.4.3 Osvrt na istraživanje

Kad se govori o utjecaju društveno odgovornog poslovanja prema zaposlenima i koliko to utječe na njihovu motivaciju za rad uključuje se:

- radna okolina
- briga ljudskih resursa o zaposlenicima
- plaća
- dodatno usavršavanje
- ponašanje menadžmenta
- međuljudski odnosi

Kad govorimo o OVB-u Hrvatska, možemo zaključiti kako je radna okolina koja podrazumijeva fleksibilno radno vrijeme i mjesto, prijateljske međusobne odnose, pravilan rad ljudskih resursa, pravovremeno i prikladno izvršavanje obaveze isplaćivanja plaća i naknada, omogućavanje dodatnog usavršavanja i ponašanje menadžmenta u smjeru nagrađivanja i motiviranja suradnika – u skladu s konceptom društveno odgovornog poslovanja.

## **H1.... Ulaganje u ljudske resurse je najbitniji faktor u društveno odgovornog poslovanju koji utječe na motiviranost zaposlenih u OVB Hrvatska**

Iz svega navedenog može se prihvatiti i pomoćna hipoteza da je ulaganje u ljudske resurse je jedan od najbitnijih faktora u društveno odgovornom poslovanju koji utječe na motiviranost zaposlenih u OVB Hrvatska.

Za dokazivanje te hipoteze bilo je potrebno prikupiti podatke o tome jesu li suradnici uopće svjesni društveno odgovornog poslovanja u svom poduzeću i što misle o tome utječe li koncept društveno odgovornog poslovanja na uspješnost poslovanja i na stvaranje boljitka u cijeloj zajednici i društvu.

Pozitivno je to što svi suradnici znaju što je to društveno odgovorno poslovanje, te smatraju kako OVB Hrvatska posluje u skladu s istim, te da zbog toga ima veću mogućnost uspjeha na tržištu. Jednako tako, svi ispitanici smatraju kako kroz svoj rad čine bitnu razliku u društvu i ponose se svojim poduzećem upravo iz tih razloga, a samim time i motivacija za nastavak rada raste. Nadalje, smatraju kako besplatno davanje usluge ne utječe na njihovu zaradu u negativnom smislu, ali čak kad bi se dokazalo i da utječe, suradnici OVB-a Hrvatska to ne gledaju kao najbitniji faktor u obavljanju tog posla.

Na temelju prethodnog može se zaključiti kako je radna okolina koja uključuje fleksibilno radno vrijeme i mogućnost odabira radnog mjesta, a samim time i mogućnost posvećivanja privatnim obavezama u većoj mjeri – bitnija od financijskih benefita. S obzirom kako 71,4% ih smatra da je briga za ljudske resurse u ovom poduzeću u skladu s potrebama suradnika možemo zaključiti kako je većina ipak zadovoljna s takvim radom, ali i da postoji još prostora za napredak. Po pitanju isplaćivanja plaće i naknada za rad, svi su se složili kako poduzeće svoje obveze izvršava redovito. Također, edukacije su vrlo bitan dio svakog posla, pogotovo pri uvođenju promjena u poslovanju ili za potrebe napredovanja, a pozitivan rezultat je taj što većina ispitanika tvrdi kako stručnog usavršavanja ima sasvim dovoljno.

Na zadovoljstvo poslom utječu međuljudski odnosi između kolega, a u ovom slučaju prijateljski i otvoreni odnos vodi do dijeljenje osobnih iskustava drugih suradnika što utječe na motivaciju ostalih suradnika i njihov pogled na uspjeh. Takav prijateljski odnos i briga za privatni život drugih kolega bitno utjecalo na ostanak u ovom poslu 57,1% zaposlenih, a ostalih 42,9% su se izjasnili kako im je prijateljski odnos samo djelomično bitan. Može se pretpostaviti kako na takav omjer rezultata na zadnje pitanje utječe i mogućnost odabira radnog mjesta koje ne mora biti isključivo u uredu, a samim time suradnici ne dolaze u situacije gdje je nužno da provode puno vremena zajedno, ukoliko to ne žele.

## 7. ZAKLJUČAK

Društvena povezanost je urođena u svakog čovjeka jer mu je potrebna kako bi razvio svoje sposobnosti te se aktivnosti jedne osobe uvijek tiču i ljudske zajednice, stoga kako bi svi mogli razvijati svoje sposobnosti uključivanje solidarnosti prema drugima je ključno.

Svako poduzeće na neki način služi ljudima i trebalo bi im služiti u širem smislu umjesto da služi samo uskom krugu poduzetnika. Poduzeća i javnost su u međusobnom odnosu, i interes poduzeća je taj da bude organ društva te da se usmjeri pružanju kvalitetne usluge društvu jer na kraju krajeva nijedna tvrtka ne postoji samo radi sebe. Poduzeće kao takvo utječe na društvo jer nudi uslugu ili proizvod određenom broju ljudi i zapošljava ljude pa stoga bi prema istom tom društvu trebalo biti i odgovorno.

Fokus diplomskog rada je bio na društveno odgovorno poslovanjem unutar poduzeća koje utječe na zaposlenike, njihovo fizičko i mentalno zdravlje te utjecaj DOP-a na njihove obitelji, a samim time utjecaj na čitavu zajednicu.

Možemo zaključiti kako promišljeno i mudro upravljanje poduzećem u svezi sa zaposlenicima predstavlja preuzimanje odgovornosti pri zapošljavanju, poštivanje zakonskih odredbi o radnom odnosu i ugovoru o radu, uključivanje aspekta etičke odgovornosti, pošteno i ravnomjerno nadoknađivanje njihovog rada te poštivanje radnika i njihovih prava čak i prilikom otkaza ugovora o radu.

Nadalje, kako bi se povećala kvaliteta života zaposlenika treba osigurati radnu okolinu u kojoj se svi osjećaju sigurno, uvaženo i prihvaćeno te ih se ne smije podvrgavati štetnim radnim uvjetima. Važno ih je inspirirati i raditi na njihovoj motivaciji kako bi se potaknuo njihov osobni rast i razvoj. Istodobno treba uključiti i usavršavanja kojima će zaposlenici steći samouvjerenost i znanja koja će se iskoristiti u korist poduzeća i zajednice.

Pomanjkanje ovakvog gledišta i pristupa poduzeće može izložiti tome da ne uspijevaju pratiti implementirati promjene u skladu s tržištem, i sve to zbog nepravovremenog djelovanja. Kratkovidno poslovanje, iskorištavanje prirodnih i ljudskih resursa na pogrešne načine te ignoriranje vlastite odgovornosti mora prestati, što zbog najboljeg interesa za poslovanje, što zarad globalne dobrobiti.

Okretanje društveno odgovornom ponašanju poduzeća, ali i pojedinaca postaje nužno za očuvanje sadašnjih i budućih generacija.

# LITERATURA

## Knjige:

1. BECK, R. C. (2003.) Motivacija : teorija i načela. 4. izdanje. Zagreb: Naklada Slap.
2. BLANCHARD, K. i MUCHNICK, M. (2007.) Recept za uspješno vodstvo : sastojak koji nedostaje u motiviranju današnjih zaposlenika. Varaždin: "Katarina Zrinski".
3. CURCIO,R. (2007.) Etička klopka : mitovi o društvenoj odgovornosti poduzeća. Zagreb : TIM press.
4. HAMANN, A. i GIESE, G. (2005.) Crna knjiga Lidl : jeftini na štetu zaposlenika. Zagreb: TIM press.
5. JALŠENJAK, B. i KRKAČ K (2016.) Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost. 2. izdanje. Zagreb: MATE.
6. KOBJOLL, K. (2009.) Srdačnost kao roba : oduševljeni zaposlenici - tajna uspjeha najboljeg njemačkog poslodavca. Zagreb: Profil multimedija
7. KOTLER, P. i LEE, N. (2011.) DOP : društveno odgovorno poslovanje: suvremena teorija i najbolja praksa. 2. izdanje. Zagreb: M.E.P Consult.
8. LUECKE, R. (2004.) Kako zaposliti i zadržati najbolje ljude, Zagreb: Faber & Zgombić plus.
9. YOUNG, S. B. (2014.) *Moralni kapitalizam II : načela društveno odgovornog poslovanja za 21. stoljeće*. Zagreb: Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika – CROMA.

## Mrežni izvori:

1. AZVO.HR, Agencija za znanost i visoko obrazovanje, dostupno na: <https://www.azvo.hr/hr/component/seoglossary/2-regulirane-profesije/59-strucno-usavrsavanje-i-osposobljavanje>, pristupljeno 26.8.2021
2. DOP.hr, Društveno odgovorno poslovanje u hrvatskoj, Objavljen je menadžerski vodič za ljudska prava, dostupno na: <https://dop.hr/objavljen-je-prijevod-menadzerskog-vodica-za-ljudska-prava/>, pristupljeno 28.8.2021
3. Europska komisija, dostupno na: [https://ec.europa.eu/info/about-european-commission/service-standards-and-principles\\_en](https://ec.europa.eu/info/about-european-commission/service-standards-and-principles_en) , pristupljeno 24.6.2021
4. Grammen bank- bank for poor, dostupno na: <https://grameenbank.org/> , pristupljeno 27.8.2021
5. Hrvatska enciklopedija, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27678> , pristupljeno dana 24.8.2021
6. Moj bankar(2021.), dostupno na: <https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/A/Allfinanz>, pristupljeno 30.08.2021.
7. ODRAZ(2021) dostupno na: <https://www.odraz.hr/>, pristupljeno 28.8.2021.
8. ODRAZ, Individualna i korporativna filantropija u Hrvatskoj, dostupno na: [individualna-i-korporativna-filantropija-u-hrvatskoj\\_web.pdf \(odraz.hr\)](#), pristupljeno dana 28.8.2021.
9. OVB Allfinanz Hrvatska, dostupno na: <https://www.ovb.hr/>, pristupljeno 10.8.2021.
10. OVB.HR, Izjava o privatnosti, dostupno na: <https://www.ovb.hr/nase-usluge/izjava-o-privatnosti.html> , pristupljeno 30.08.2021.
11. OVB.HR, Karijera, dostupno na: <https://www.ovb.hr/karijera/prednosti-posla.html> , pristupljeno 30.08.2021.
12. OVB.HR, Kvalifikacije, dostupno na: <https://www.ovb.hr/karijera/kvalifikacija.html> , pristupljeno 30.08.2021.
13. OVB.HR , Partneri, dostupno na: [https://www.ovb.hr/fileadmin/assets/Dokumente/ovb\\_croatia/OVB\\_popis\\_partnera21.pdf](https://www.ovb.hr/fileadmin/assets/Dokumente/ovb_croatia/OVB_popis_partnera21.pdf) , pristupljeno 30.08.2021.
14. OVB.HR, Rad uz studij, dostupno na: <https://www.ovb.hr/blog/clanak/rad-uz-studij-sve-sto-trebas-znati-kada-su-u-pitanju-studentski-poslovi.html>, pristupljeno 30.8.2021.
15. POSAO.HR, dostupno na: <https://www.posao.hr/oglasifinancijski-planer-financijska-planerica/701153/> , pristupljeno dana 21.8.2021.
16. STRUNA, Hrvatsko strukovno nazivlje, dostupno na: <http://struna.ihji.hr/>, pristupljeno dana 20.8.2021.



17. Šijaković, I. Krišto, M. Batak (2013), Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu, <https://core.ac.uk/download/pdf/33255584.pdf>, pristupljeno 28.8.2021.
18. Zakon.hr, Zakon o radu NN 93/14, 127/17, 98/19 na snazi od 01.01.2020., dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu> , pristupljeno dana 1.7.2021.

## **Tablice:**

**Tablica 1.** Vlastita izrada, prema autorima Kotler i Lee (2011.)

**Slika 2.** Model edukacije u OVB-u, vlastita izrada prema: OVB.HR (2021.), dostupno na: <https://www.ovb.hr/karijera/kvalifikacija.html> , pristupljeno dana 30.08.2021

**Slika 3.** Podjela edukacija prema vrsti predavača, vlastita izrada prema: OVB.HR (2021.), dostupno na: <https://www.ovb.hr/karijera/kvalifikacija.html>, pristupljeno dana 30.08.2021

## SAŽETAK

Primjena društveno odgovorno poslovanja u funkcioniranju poduzeća u svijetu, ali i u Hrvatskoj, postalo je sve učestalije. Smisao takvog poslovanja je u tome da se očuva kvaliteta života sadašnjih i budućih generacija, a to se postiže prihvaćanjem odgovornosti za brigu o okolišu, korištenju resursa, zajednici, potrošačima, dionicima i zaposlenicima.

Postoje dvije vrste odgovornosti, a to su zakonska i etička. Zakonsku odgovornost su u teoriji svi dužni poštivati, dok razinu etičke odgovornosti organizacije određuju same.

Odgovornost prema zaposlenicima obuhvaća odgovornost i brigu prema zaposlenicima pri zapošljavanju, tijekom radnog odnosa i prilikom otkaza ugovora o radu.

Nadalje, uvođenjem DOP-a dolazi do promjena koje treba objasniti i prilagoditi zaposlenicima kako bi mogli sudjelovati u stvaranju kvalitetnijeg poslovanja koje će u konačnici i samim zaposlenicima poboljšati kvalitetu života.

Na temelju poduzeća OVB Allfinanz Croatia d.o.o., istražen je utjecaj društveno odgovornog poslovanja na zaposlenike. Pretpostavka da je ulaganje u ljudske resurse je najbitniji faktor u društveno odgovornog poslovanju koji utječe na motiviranost zaposlenih u ovom poduzeću, ispostavila se točna.

**Ključne riječi: DOP, odgovornost, zaposlenici, prilagodba, kvaliteta, motivacija**

## SUMMARY

Corporate social responsibility and its application in the functioning of companies in the world, but also in Croatia, has become increasingly common. The purpose of such business is to preserve the quality of life of present and future generations, and this is achieved by accepting responsibilities, such as caring for the environment, resource use, community, consumers, stakeholders and employees.

There are two types of responsibilities, and these are legal and ethical. In theory, everyone is obliged to respect legal responsibility, while the level of ethical responsibility is determined by the organizations themselves.

Liability towards employees includes responsibility and care towards employees during employment and when terminating an employment contract.

Furthermore, the introduction of CSR brings about changes that need to be explained and adapted to employees, so that they can participate in creating better quality business that will ultimately improve the quality of life for employees themselves.

Based on the company OVB Allfinanz Croatia d.o.o., the impact of socially responsible business on employees was investigated. The assumption that investing in human resources is the most important factor in corporate social responsibility that affects the motivation of employees in this company, turned out to be correct.

**Keywords: CSR, responsibility, employees, adjustment, quality, motivation**