Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na intrinzičnu motivaciju zaposlenika

Trušček Prenkpalaj, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **VERN University of Applied Sciences / Veleučilište VERN**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:146:687136

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

VERN' University Repository

VELEUČILIŠTE VERN'

Zagreb

Studij Turizam

ZAVRŠNI RAD

UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA INTRINZIČNU MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA

Ivana Trušček Prenkpalaj

Zagreb, 2018.

VELEUČILIŠTE VERN'

Preddiplomski stručni studij

Studij Turizam

ZAVRŠNI RAD

UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA INTRINZIČNU MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA

Mentorica: dr. sc. Maja Kolega, v. pred. Studentica: Ivana Trušček Prenkpalaj

Zagreb, travanj 2018.

SADRŽAJ

SAŽETAK I
ABSTRACT II
1. UVOD 1
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE 3
2.1. Definicija i koncept društveno odgovornog poslovanja 3
2.2. Razlozi implementacije 4
2.3. Pozitivni učinci društveno odgovornog poslovanja na pojedinca i okolinu 5
2.4. Kontraproduktivnost društveno odgovornog poslovanja 6
3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA 8
3.1. Teorijska pozadina 8
3.2. Zakoni motivacije 9
3.3. Povezanost motivacije i društveno odgovornog poslovanja 10
4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA 11
4.1. Globtour event (Vesna Pritchard, direktorica) 11
4.2. The Sustainability Platform (Tena Pick, glavna izvršna direktorica) 13
4.3. Autonomni Centar Čakovec (Teo Petričević, direktor konzorcija) 16
4.4. Biovega (Jadranka Boban Pejić, direktorica i Matilda Ivaniš Knez, voditeljica ljudskih resursa) 19
4.5. Makronova (Tamara Dabić, ravnateljica i Simona Mezić, zaposlena) 21
5. REZULTATI I RASPRAVA 24
6. ZAKLJUČAK 26

SAŽETAK

Tema ovoga završnog rada je percepcija utjecaja društveno odgovornog poslovanja na intrinzičnu motivaciju zaposlenika. Uzevši u obzir činjenicu da se u posljednjih desetak godina društveno odgovorna poduzeća osnivaju u sve većem broju, istovremeno mijenjajući poimanje razvoja, značaja i uspješnosti poslovanja, svrha je ovoga rada sagledati društvenu odgovornost kao glavni izvor motivacije zaposlenika. Fokusirajući se na čimbenike koji utječu na ponašanje pojedinaca u radnom kolektivu, rješavanje svakodnevnih zadataka i sveopću radnu učinkovitost, rad je za cilj imao istražiti međuovisnost društveno odgovornog poslovanja i intrinzične motivacije. Metodom dubinskih intervjua ispitano je 7 sudionika o tome kako percipiraju utjecaj društveno odgovornog poslovanja poduzeća ili organizacije u kojoj rade na vlastitu motivaciju. Analizom danih odgovora svakog pojedinog sudionika i njihovom međusobnom usporedbom, zaključeno je kako su zaposleni u društveno odgovornim kolektivima voljni raditi više, za manji dohodak i s većom požrtvovnosti upravo zbog povratne informacije radnog učinka koja je vidljiva na društvu u konačnici. Također, evaluacijom sustava vrijednosti svakog pojedinog zaposlenika, društveno odgovorno poslovanje posljedično utječe na svijest istih što u konačnici rezultira novim društvenim i okolišnim vrijednostima.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, motiviranost zaposlenika, organizacijsko ponašanje, socijalno poduzetništvo

ABSTRACT

THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON INTRINSIC MOTIVATION OF EMPLOYEES

The subject of this paper is the observation and quantification of the impact of corporate social responsibility on intrinsic motivation of employees. Considering the fact that during the last decade the notion of socially responsible business models has been growing increasingly while simultaneously managing to change the comprehension of development, meaning and prosperity, the purpose of this paper is to interpret social responsibility as the main source of employee motivation. By focusing on factors that affect the behavior of individuals in their work environment, their everyday problem solving and overall workplace efficiency, the aim was to explore the interdependence of corporate social responsibility and intrinsic motivation. With the use of in-depth interviewing as a research method, 7 participants were examined on how they perceive the influence of corporate social responsibility of their workplace on their everyday motivation. By analyzing the responses of each individual participant and their mutual comparison, it was concluded that the employees in socially responsible collectives are willing to work overtime, with greater sacrifice and for lower incomes precisely because their work performance is eventually visible in society as a whole. Furthermore, by evaluating the hierarchy of values of each individual employee, corporate social responsibility consequently affects their overall awareness, which ultimately results in creating a new social and environmental values.

Key words: corporate social responsibility, employee motivation, organizational behavior, social entrepreneurship

1. UVOD

U posljednjih desetak godina, pojam društveno odgovornog poslovanja prestao je biti percipiran kao trend koji implementiraju samo visoko osviještena, dobro stojeća poduzeća i postao strategija za razvoj i boljitak koju bi većina trebala primjenjivati. Prema definiciji, društveno odgovorno poslovanje predstavlja način rada u kojemu poduzeća dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje aktivnosti s potrebama društva u najširem mogućem smislu. Što poduzeće proizvodi i na koji način, koje resurse koristi i razmišlja li o okolišu, samo su neke od težnji koje predstavljaju svrhu svakog odgovornog poslovanja. Nadalje, na koji način poduzeće zapošljava, kako se odnosi prema zaposlenicima, na koji ih način osposobljava za rad, kako ulaže u društvenu zajednicu te poštuje li ljudska i radna prava ključna su pitanja koja određuju ukupni utjecaj toga poduzeća na društvo, prema Hazdovac i Vrdoljak Raguž (2014).

Iako je Friedman (1962) izložio kako je glavna svrha svake korporativne aktivnosti generiranje prihoda, današnje poslovanje sve češće usko veže ostvarivanje novčanih sredstava uz kontinuirani zajednički rad za opće dobro. Integracijom moralnih načela u poslovnoj etici, poduzeća djeluju izvan svog dijapazona uzimajući u obzir šire društvene ishode stvarajući time dodatnu vrijednost koja im omogućava paralelan rast kako na tržištu tako i unutar samog poduzeća.

Samim time, motivacija kao glavni pokretač zaposlenika uvelike ovisi o društvenoj odgovornosti poduzeća u kojem rade. Učinak pojedinca u radnom okruženju ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti ili kvalifikacijama, već najvećim dijelom o njegovoj motivaciji. Upravo iz nje proizlazi obavljanje svakodnevnih dužnosti, sveukupnost radnog okruženja i percepcija ne samo poslovnog odnosa, već i društva u konačnici. Sustav motivacije trebao bi biti oblikovan tako da zadovolji potrebe i želje svakog individualnog zaposlenika, neovisno o razlikama u stavovima unutar poduzeća.

Tema ovoga završnog rada upravo je prisutnost motivacije kao ishoda društveno odgovornog poslovanja u poduzećima ili organizacijama. Shodno tome, cilj je istraživanja pokazati njihovu međuovisnost, s fokusom na pojedince koji su duži niz godina dio takvih radnih sustava. Nakon završenog trogodišnjeg studija Hotelskog i turističkog menadžmenta te susreta s društveno odgovornim poslovanjem iz prve ruke, odlučila sam istražiti razloge zadovoljstva pojedinaca u takvim kolektivima i utvrditi zašto su motiviraniji od svojih kolega. Metodom dubinskih

intervjua dobiven je uvid u poslovnu priču svakog individualnog ispitanika, njegovo radno iskustvo, usporedbu rada u društveno osviještenim i neosviještenim poduzećima ili organizacijama te mane i vrline ovakvog načina poslovanja s preporukama za uspješniju implementaciju.

Rad se sastoji od šest generalnih poglavlja: Uvod, Društveno odgovorno poslovanje, Motivacija zaposlenika, Metodologija istraživanja, Rezultati istraživanja i Zaključak. Poglavlje pod naslovom „Društveno odgovorno poslovanje“ objašnjava definiciju i koncept društveno odgovornog poslovanja, razloge implementacije takvog načina rada, pozitivne učinke istog na pojedinca i okolinu te eventualnu problematiku. Treće poglavlje pod nazivom „Motivacija zaposlenika“ navodi teorijsku pozadinu i zakone motivacije, kao i njenu povezanost s društveno odgovornim poslovanjem. U poglavlju „Metodologija istraživanja“ opisuje se proces prikupljanja i analize podataka te cilj istraživanja uz opsežnu deskripciju odrađenih dubinskih intervjua. Četvrto poglavlje bavi se predmetom istraživanja, procesom prikupljanja podataka i analizom istih. Štoviše, sadrži opsežan opis istraživačkog postupka koji je korišten za prikupljanje i procjenu svih dobivenih podataka. Rad završava zaključkom koji je izveden iz dobivenih rezultata istraživanja.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Ovo poglavlje prikazuje definiciju društveno odgovornog poslovanja, razloge implementacije takvog poslovnog modela, pozitivne učinke istog na pojedinca i okolinu te shodnu problematiku.

2.1. Definicija i koncept društveno odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost odabir je svih koji posluju da pri ostvarenju maksimalnog profita pozitivno utječu na cjelokupno društvo, a negativne utjecaje svog poslovanja svedu na minimum. Drugim riječima, ona je sve ono što poduzeće dobrovoljno provodi kroz svoje poslovanje i time dokazuje da mu je stalo do svojih zaposlenika, okoliša, životinjskih i biljnih vrsta kao i sredine u kojoj djeluje.

Krkač (2007) navodi kako Europska komisija društvenu odgovornost poduzeća definira kao „koncept prema kojim poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima". Samim time, društveno odgovorno poslovanje ključna je tema u poduzećima koja tržišno posluju, a također i poželjan oblik poslovne razvojne strategije. Ističe se činjenica da ovakav način poslovanja doprinosi poboljšanju kvalitete života pojedinaca kao i održivom gospodarskom razvoju.

O pojmu društveno odgovornog poslovanja počelo se raspravljati tek 1990-ih godina, kada se pod takvim tipom poslovanja podrazumijevala obveza tvrtke da razmatra i ono izvan njenih pravnih i ekonomskih obveza. Europsko vijeće je tako u ožujku 2000. godine poduzećima skrenulo pozornost na socijalnu odgovornost, promoviranje dobrih primjera cjeloživotnog učenja, organizacije rada, jednakih mogućnosti, društvene uključenosti i održivog razvoja, (Pavić-Rogošić, 2011).

Postoji pet vrsta odnosa u kojima društveno odgovorna poduzeća ostvaruju (ili ne ostvaruju) društveno odgovorno djelovanje te učinke istih, a Krkač (2007) ih dijeli na:

1) Odnos prema menadžment timu (ostvariti profit)

2) Odnos među zaposlenicima (sigurnost i jednakost)

3) Odnos prema klijentima (prava potrošača, vrijednost proizvoda)

4) Odnos prema okolišu (težiti ravnoteži i očuvanju okoliša te zaštiti životinja)

5) Odnos prema zajednici (lokalnoj i svjetskoj – svijest o odgovornosti)

Temeljna pitanja društveno odgovornog poslovanja su prepoznati željeni učinak, definirati problem, ispitati poteškoće i prepreke, razviti i odabrati najbolje rješenje, provesti ga i prepoznati dobrobit učinjenog.

2.2. Razlozi implementacije

Razlog za uključivanje poduzeća u društveno odgovorni spektar poslovanja prvenstveno je činjenica da su ista poduzeća dio društva i direktno utječu na određenu zajednicu te sukladno tome moraju djelovati u skladu s potrebama iste. Isto tako, rad na dobrobiti društva direktno koristi i organizacijama koje u njemu djeluju, a uz veliku moć implicirana je i velika odgovornost. Drugim riječima, poduzeća raspolažu raznim resursima te potencijalima za inovacije koje su potrebne kako bi se uspješno rješavali tekući problemi. Ti problemi s vremenom postaju alat za razvoj poduzeća, uz nebrojne primjere iskorištavanja otpada kao sirovine, jačanja pozitivne slike poduzeća u medijima, napredak zaposlenika itd. Prema Bičo Ćar (2015) dobrovoljno društveno odgovorno ponašanje poduzeća smanjuje potrebu za djelovanjem državnih ovlasti, što može dovesti do izbjegavanja većih problema u budućnosti.

Tijekom vremena, sustavno se mijenja svijest i percepcija potrošača- korisnika proizvoda i usluga, te se količina pažnje koju menadžment mora pridonijeti društvenoj odgovornosti sukladno tome povećava i nastavlja rasti. Dionicima više nije dostatna kvaliteta napomenutih proizvoda i usluga, već pokazuju sve veći interes za ponašanje poduzeća izvan okvira svakodnevnog poslovanja. Korisnici i kupci danas žele biti sigurni da ne doprinose poduzećima koja štete društvu, okolišu i svemu što nas okružuje, već naprotiv ulažu u bolje sutra.

Stručnjaci društveno odgovornog koncepta poslovanja često napominju kako bi poduzeća s većom sigurnošću kretala u implementaciju ovakvog načina rada kad bi bila svjesna njegove nepredvidive jednostavnosti i učinkovitosti. Blanchard i Peale (1996) navode pet načela moći poštenog poslovanja te ističu kako su začeci svakog društveno odgovornog ponašanja upravo u samoj svijesti menadžment tima.

Kao prvo načelo navode svrhu kao naše namjere – nešto čemu uvijek težimo. Ako vodstvo poduzeća ima jasnu predodžbu o tome kakvo želi biti, lakše će svakodnevno podrediti zadatke i obaveze sukladno razlogu postojanja.

Drugi se spominje ponos kao osjećaj zadovoljstva što ga imaju zaposlenici i ljudi do čijih im je mišljenja stalo. Upravo je on, kao ishod moralnih stavova, odluka i odgovornosti, rezultat onog što je svaki pojedinac postigao na radnom mjestu.

Treće načelo je neizostavno strpljenje, opisano kao sposobnost ostanka na putu bez obzira na pomanjkanje vjere i sumnje u ispravnu odluku. Autori napominju kako pojedinci često ne vjeruju u vlastitu prosudbu te sukladno tome brzo mijenjaju poslovne odluke. Upravo ta nesigurnost najčešće vodi k lošim rezultatima.

Upornost kao četvrta vrlina društveno odgovornog poduzetnika podrazumijeva neodustajanje od svojih načela, posebno kada se čini da je to potrebno. Trebalo bi se ponašati sukladno s namjerama te se u kriznim trenucima zapitati „Zašto ovo činim?“ i „Zbog čega sam počeo?“.

Kao zadnje načelo, autori navode sagledavanja kao središnje mjesto s kojega možemo nadgledati preostala četiri. Sposobnost vidjeti ono što je zaista važno u bilo kojoj situaciji ključna je osobina menadžment tima. Oni su ti koji bi s vremena na vrijeme trebali zastati i razmisliti – utvrditi gdje smo, ocijeniti kamo idemo i odrediti kako ćemo tamo stići.

2.3. Pozitivni učinci društveno odgovornog poslovanja na pojedinca i okolinu

Temeljno svojstvo svakog društva upravo je rad koji vodi ka zajedničkom dobru i time obećava bogaćenje članova cijele zajednice. To dobro kao cilj, koje se uvijek tiče čovjeka kao pojedinca u kolektivu, mora se ticati svih pojedinaca i zato mora biti zajedničko, premda je moguće da u tom procesu neki sudjeluju više, a neki manje. Bičo Ćar (2015) naglašava kako je osnovni princip društva naša zajednička budućnost, citirajući Lestera Browna koji to sjajno opisuje u istoimenom izvještaju gdje navodi: “Održivi razvoj je onaj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, a istovremeno ne ugrožava mogućnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe.”

Poduzeća na taj način, imajući u vidu zajedničku težnju k boljem sutra, prije donošenja svake poslovne odluke uzimaju u obzir ne samo ekonomsku isplativost poslovanja, već i njegovu socijalnu i ekološku odgovornost. Kroz detaljne izvještaje o društveno odgovornim aktivnostima poput volontiranja zaposlenika, sponzoriranja zajednice, dobrotvornih i humanitarnih donacija i slično, takva poduzeća s ponosom objavljuju rezultate učinjenog. Ti izvještaji su uglavnom opsežni, a najrazrađenije izvještaje imaju INA d.d. te VIPNet-a d.o.o. Oba prikazuju ciljeve tvrtke za naredno razdoblje te detaljno opisuju dostignuća, ne samo u

smislu ekonomskih pokazatelja, već i doprinosa zajednici, zaposlenicima i okolišu, navode Hazdovac i Vrdoljak Raguž (2014).

Svojim odgovornim poslovanjem, organizacije stvaraju skalabilne biznis modele osmišljene tako da unaprijede socijalne ishode, no istu važnost pridaju i donošenju odgovarajućih internih mjera. One obuhvaćaju „rast“ svakog zaposlenika kroz cjeloživotno obrazovanje, bolji protok informacija unutar poduzeća koji podrazumijeva kvalitetnije radne odnose te vođenje računa o uravnoteženosti između rada, obitelji i slobodnog vremena. Društveno odgovorna organizacija morala bi uvažavati pravo na različitost, poštivati jednakost između svih njenih članova kao i financijske potpore istima, osigurati uvjete za napredovanje zaposlenika te voditi računa o njihovoj sigurnosti. U etički kodeks unutar poduzeća ulazi i briga o zaposlenicima s invaliditetom ili ozljedom na radu koji moraju biti adekvatno osigurani.

Uz pozitivne učinke na zajednicu u kojoj poduzeće posluje, kao i na pojedince koji su njezin sastavni dio, često se naglašava nezaobilazan utjecaj odgovornog ponašanja na sliku poduzeća u javnosti, stvarajući mu time znatnu konkurentsku prednost. Dobre namjere takvih poduzeća često su dovedene u pitanje pri čemu se ističe korist društveno odgovornog ponašanja isključivo u marketinške svrhe – što nas dovodi do eventualnih negativnih i kontroverznih aspekata ovakvog načina poslovanja.

2.4. Kontraproduktivnost društveno odgovornog poslovanja

Uzevši u obzir činjenicu da društveno odgovorno poslovanje poduzeću donosi veći interes drugih za razmatranje partnerskog odnosa kroz vidljivost i prepoznatljivost, kao i besplatnu reklamu (Krkač 2007), poduzeća su često optužena kako društveno odgovorno poslovanje koriste isključivo kao promotivni alat.

Quien (2012) nalaže kako je društveno odgovorno poslovanje često djelomičan odgovor na cjelokupno održavanje tržišne konkurentnosti gdje se slanjem simbolične slike osviještenog poduzeća dobiva na popularnosti. Mnogi ističu kako provođenje takvog načina poslovanja služi kao svojevrsni besplatni marketing s neviđenim sinergijskim učincima i najbolji način da se „prikriju“ manjkavosti poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje, koje se danas često smatra samo strateškim opredjeljenjem, pretpostavlja usmjerenost na društvena pitanja i interakciju s raznim dionicima. Xeming i Bhattacharya (2006) tako navode kako je predanost prema očuvanju kvalitete proizvoda ključan faktor u održavanju zadovoljstva starih kupaca, dok je inovacija osnovna baza za privlačenje novih. To u konačnici rezultira proizvodima i

uslugama koje su vrijednost više, a upravo time postiže se konkurentska prednost koja doprinosi rastu i razvoju poslovnog subjekta Kroz društveno odgovorno poslovanje često se provlači pitanje bave li se takva poduzeća tim aktivnostima u svrhu dobrobiti društva ili isključivo sebe samih.

Također, David i Post (1988., u Bičo Ćar 2015.) navode neke od negativnih strana društvenog odgovornog poslovanja. Kako je težnja svakog poduzeća ostvarenje profita, ukazuju na opasnosti smanjenja ekonomske efikasnosti do koje može doći društvenim angažiranjem, te eventualnog rasta ukupnih troškova i posredne cijene proizvoda i usluga koje takva poduzeća isporučuju na tržište. Naglašavaju potencijalne konflikte interesa jer potpuni konsenzus oko društvenog angažmana poduzeća gotovo nikad nije moguć, te kako uključenje u društvene projekte donosi dodatnu moć organizacijama koje je već dovoljno posjeduju.

Kako je za mnoga poduzeća društveno odgovorno poslovanje još uvijek eksperimentalno područje, često se muče s definicijom osnovnih ciljeva poduzeća te pokušavaju izbjeći neželjene posljedice koje bi poticanje ovakvih poslovnih ciljeva moglo izazvati.

Začetnici ove teme u strategiji poslovanja, Kotler i Lee (2009), u svojoj knjizi *Društveno odgovorno poslovanje* također navode potencijalnu problematiku. Nalažu kako se menadžeri uglavnom boje hoće li u zamjenu za uložena korporativna sredstva uspjeti osigurati dostatan medijski prostor ili se izgubiti u mnoštvu sponzora, donatora i suradnika te biti „samo još jedan logo na promotivnom materijalu“. Činjenica je da taj materijal uglavnom nije ni trajan te da brošure, najave u medijima, članci u novinama, razne manifestacije ili objave koje su danas popularne mogu nestati već sutra.

Također, ne samo da se teško prate rezultati takvih aktivnosti, već se teško mogu pratiti i stvarni troškovi, posebice kada su u pitanju nenovčani prilozi (npr. vrijeme zaposlenika, prostor u trgovinama i slično). Uz to, promoviranje društvenih ciljeva često radi na jačanju svijesti i zainteresiranosti za njih, ali rijetko poziva na direktnu akciju i promjenu ponašanja. Time je prvobitno teže procijeniti pozitivne učinke i korist poduzeća od učinjene aktivnosti, a uloženo je puno truda s povećanim financijskim izdacima. Još jedan od nedostataka je lako kopiranje promotivnih materijala što smanjuje željenu konkurentsku prednost.

3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

Poglavlje „Motivacija zaposlenika“ istražuje teorijsku pozadinu motivacije, njene zakone te povezanost s društveno odgovornim konceptom poslovanja.

3.1. Teorijska pozadina

Promatramo li motivaciju sa stajališta Michaela le Boeufa, autora knjige naslova *How to Motivate People* (Australian Business Library, 1990) pronalazimo vodeće svjetsko načelo dobrog poslovanja koje kaže: „Ponašanje koje nagrađujete, uzvraća vam još više. Ne dobivate ono čemu se nadate, tražite ili želite. Dobivate ono što potičete.“

Pedesetih godina formirane su tri specifične teorije o konceptu motivacije (Robbins, 1992): teorija hijerarhije potreba, teorija x i teorija y i teorija motivacija-higijena. Najpoznatija od njih, teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslowa navodi kako unutar svakog čovjeka postoji pet osnovnih potreba, a to su: fiziološke potrebe, potreba za sigurnošću, društvena potreba, potreba za ugledom i potreba za samoispunjenjem. On ističe kako većina potreba nikad u potpunosti nije zadovoljena, a onog trenutka kad postane zadovoljena, pojedincu više ne predstavlja motivaciju. Drugu teoriju, X i Y, predložio je Douglas McGregor podijelivši gledišta o ljudskim bićima na dvije suprotne teorije. Prema teoriji X, menadžeri se vode negativnim pretpostavkama o ljudskim bićima –zaposlenici ne vole svoj posao, treba ih kontrolirati i prijetiti im kaznama i slično, dok se prema teoriji Y vode onim pozitivnim – zaposlenici gledaju na posao kao na odmor ili igru, kreativni su i prihvaćaju odgovornost. Treću poznatu teoriju predložio je psiholog Frederick Herzberg, a nazvao ju je „motivacija-higijena“. U njoj iznosi kako temeljni odnos pojedinca prema poslu određuju njegov uspjeh ili neuspjeh, odnosno ono što on od svog posla očekuje. Kako bi menadžeri uspješno motivirali svoje zaposlenike, ne trebaju pokušavati ukloniti čimbenike koji dovode do nezadovoljstva, već se fokusirati na postignuća, priznanje, odgovornost i prirodu samog posla. Na taj način neće samo ukloniti nezadovoljstvo i stvoriti mir, već direktno utjecati na motivaciju.

Motivacija zaposlenika kao jedna od ključnih komponenti upravljanja i razvijanja ljudskih potencijala kao i dodavanja vrijednosti poduzeću, određena je mnogobrojnim čimbenicima. Kako svaki zaposlenik unutar poduzeća ima različite aspiracije, primarni je zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima prepoznati želje i potrebe svakog pojedinca te ga sukladno tome motivirati. Uz financijske nagrade kao najčešći oblik poticaja, pojedinca mogu motivirati međuljudski odnosi i kvalitetan odnos s nadređenim, prikladno i fleksibilno radno vrijeme,

mogućnost samostalnog donošenja odluka, promaknuća i mnogi drugi. Prema McShane i Von Glinow (2005) poduzeća danas, između ostalog, koriste testove osobnosti kao jednu od metoda procjene najprikladnijeg radnog mjesta za potencijalnog zaposlenog, jer upravo su osobine ličnosti te koje mogu odrediti radno mjesto za koji je spomenuti pojedinac najkompetentniji, što će u konačnici rezultirati njegovom visokom radnom učinkovitošću i sveopćim zadovoljstvom.

3.2. Zakoni motivacije

Richard Denny (2000) navodi postojanje sedam zakona motivacije kao primarnih faktora za uspješno upravljanjem poduzećem:

a) Da bismo mogli motivirati druge, moramo biti sami motivirani

b) Za motiviranje potreban je cilj

c) Motivira nas spoznaja da napredujemo

d) Za motivaciju je potrebno priznanje

e) Osjećaj pripadnosti grupi motivira

f) Svako ima „motivacijski upaljač“

g) Jednom uspostavljena motivacija nije vječna

Sukladno tome, nameće se razmišljanje da je moguće da pojedinac, tim ili radna skupina budu motivirani ako im nije zadan jasan i konkretan cilj. Isto tako, promjenjiva priroda motiviranosti svakog pojedinca zahtijeva neprekinuto podržavani proces. Neke organizacije koriste tzv. godišnje procjenjivanje uspješnosti, a takva praksa često može biti kontraproduktivna. Zaposlenik bi u svakom trenutku trebao osjetiti da radi za veće dobro, neki zajednički cilj koji ga povezuje s drugim zaposlenicima i nadređenima, a koji je njemu vrijedan i dostižan. Nadređeni ovdje imaju važnu ulogu jer se temelj motiviranosti uvijek nalazi u dobivenom priznaju. Oni su ti koji moraju prepoznati „motivacijski upaljač“ svakog zaposlenika i sukladno tome ga nadahnuti za rad.

Jedan od najvažnijih zakona motivacije upravo je struktura posla svakog pojedinca te ciljeva koje si taj pojedinac svakodnevno postavlja. Struktura obuhvaća raznolikost u obavljanju zadataka, ponavljaju li se ti zadaci, dopušta li se zaposleniku sloboda odabira, tko provjerava izvršenje njegovih dužnosti i na koji način ih evaluira. Također, Robbins (1992) navodi kako će poslovi koji donose istinsko zadovoljstvo, nude veći izazov i koje djelatnici smatraju

zanimljivima osigurati motivaciju sami po sebi te se neće oslanjati na druge, vanjske motivatore. Zanimljiv posao je najznačajniji čimbenik, nalazeći se ispred prilike za napredovanje, sigurnosti, mjesečnih primanja, radne okoline, pravednosti nadređenog itd. Ako vodstvo poduzeća ili organizacije ima mogućnost oblikovanja opusa posla koji djelatnici smatraju zanimljivim, ti će poslovi predstavljati glavni izvor njihove radne motivacije.

3.3. Povezanost motivacije i društveno odgovornog poslovanja

Osjećaj koji ljudi u životu najteže podnose osjećaj je besmislenosti. Rijavec i Miljković (2009) navode da je jedan od najčešćih motivacijskih faktora osjećaj da naš posao znatno pridonosi uspješnosti cijele zajednice. Sreća proizlazi iz osjećaja učinkovitosti i smisla kao posljedičnog zadovoljstva rada za neko veće dobro. S druge strane, društveno neosjetljivi poslovi s isključivo financijskom dobiti kao svrhom nerijetko dovode do osjećaja suvišnosti, nezadovoljstva samim sobom te generalnom slikom besmislenosti radnog odnosa.

Kotler i Lee (2009) ističu kako prema istraživanjima objavljenim u ožujku 2001. godine 38 % zaposlenika radije bi prihvatilo posao u tvrtkama koje društveno odgovorno posluju te ističu osjećaj ponosa zbog vrijednosti svog poslodavca. Njih 76 % izjavilo je da prilikom odlučivanja gdje će raditi prednost imaju tvrtke koje teže nekom društvenom dobru. U Studiji građanstva 2002. godine, 80 % od 1040 zaposlenih osoba navodi da bi odbilo raditi za tvrtku koja se ponaša kao „neodgovoran građanin“.

Sudeći prema navodima različitih autora, društveno odgovorno poslovanje najvažniji je, ako ne i jedini ispravan način održavanja kontinuirane motivacije pojedinaca na radnom mjestu. Kroz različite oblike rada za opće dobro (volontiranje, donacije, sponzorstva, reciklaža, promotivne strategije, očuvanje okoliša, briga o životinjama, promotivne strategije, razne edukacije i slično), pojedinci na kraju radnog dana zadovoljni su svojim utrošenim vremenom te im se nijedan napor ne čini uzaludnim. Ovakav sustav motivacije snažniji je od bilo kakve financijske nagrade, plaćenog putovanja ili slobodnog dana upravo zbog svoje trajnosti. Uzbuđenost zbog trodnevnog vikend putovanja može splasnuti već u ponedjeljak, dok osjećaj ponosa i dobročinstva zbog pomoći drugima nosimo u sebi kroz dugi period.

Uživajući plodove svoga rada kroz vidljive promjene u svojoj užoj i široj okolini, zaposlenici nalaze viši smisao svojih svakodnevnih aktivnosti te ulaganjem znanja i vještina u boljitak zajednice prestaju stavljati sebe na prvo mjesto. Direktna veza između društveno odgovornog poslovanja i motiviranosti zaposlenika neupitna je upravo zbog međuovisnosti istih.

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Kvalitativna istraživačka metoda korištena u svrhu ovog završnog rada bio je dubinski intervju s volonterima, zaposlenicima i direktorima u organizacijama koje društveno odgovorno posluju ili kojima je socijalno poduzetništvo glavna djelatnost. Svrha je bila saznati stupanj sveopćeg zadovoljstva pojedinaca u društveno odgovornim poduzećima, utjecaj okruženja u kojem rade i cilja sveopćeg dobra na njihovu svakodnevnu motivaciju te prednosti i nedostatke ovakvog tipa poslovanja.

Uz petnaest unaprijed određenih pitanja, razgovor se mijenjao sukladno tijeku intervjua i ispitaniku, ovisno o dosadašnjim iskustvima i kulturi organizacije ili poduzeća iz kojeg dolaze. Metoda dubinskog intervjua na najbolji je način prikazala jedinstvenost i kompleksnost ove tematike, dopuštajući svakom sudioniku da što opširnije opiše vlastita iskustva te na temelju njih ukažu na eventualne nedostatke i mogućnosti promjena u svrhu poboljšanja istih.

Sedam dubinskih intervjua provedeno je od 15. siječnja 2018. godine do 28. veljače 2018. i u prosjeku su trajali jedan sat i četrdeset pet minuta. Većina intervjua održana je osobno u Zagrebu, osim iznimnih situacija ispitanika izvan Hrvatske gdje je intervju obavljen putem online platformi (npr. Skype). U nastavku su prikazani sažeti odgovori sudionika, kao i kratki opis organizacije iz koje dolaze.

4.1. Globtour event (Vesna Pritchard, direktorica)

Globtour Event, vodeća hrvatska licencirana turistička agencija s više od 37 godina iskustva u turizmu, kao misiju navodi pružanje najviše razine usluge svojim nacionalnim i međunarodnim klijentima, vodeći brigu o kvaliteti i zaštiti okoliša, imajući u vidu kulturne raznolikosti i društvenu odgovornost te aktivno sudjelovanje u kreiranju kvalitetne, suvremene i inventivne turističke ponude Hrvatske.[1] Kruna njihove društvene odgovornosti ujedno je i uzastopno priznanje nagrade Indeks DOP-a, koje su već dvije godine ponosni dobitnici. Indeks DOP-a procjena je društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj koja se temelji na objektivnoj procjeni društveno odgovornih poduzeća i usporedbi s praksama drugih.

U svrhu ovog završnog rada, s direktoricom Globtour Eventa, gospođom Vesnom Pritchard, obavljen je dubinski intervju vezan uz utjecaj društveno odgovornog poslovanja na koncept, motivaciju i misiju poduzeća kojeg vodi. Pri početku napomenula je kako se s društveno

[1] Preuzeto s: Globtour Event http://www.globtour.hr/ (20.1.2018.)

odgovornim poslovanjem gotovo i nije susrela tijekom svog studija na Sveučilištu u Rijeci te kako je kroz školovanje uvijek mislila o istome kao brizi o okolišu koja ni na jedan način nije vezana uz odgovornost poduzeća. Na pitanje o početcima implementacije društveno odgovornog poslovanja u sadašnje poduzeće i shodnim razlozima, ukazala je na isključivo komercijalni pristup vezan uz njihovo partnerstvo s Carlson Wagonlit Travelom koje je sklopljeno 1997. godine.

Primorani implementirati najviše standarde usluga kakve su tražene od poslovnih putnika te objaviti iste u godišnjim izvještajima, Globtour Event prenosi misiju svog partnera. Upravo je Carlson Wagonlit danas među 1 % svih tvrtki ocijenjenih za svoje odgovorno poslovanje od strane EcoVadis, agencije za zaštitu okoliša i društvene sposobnosti. Dospjevši od srebrne u zlatnu kategoriju korporativne društvene odgovornosti, CWT postavio je mjerljive standarde svim svojim partnerima. Upravo to govori o društvenom poslovanju kao sastavnom dijelu natječaja od strane globalnih klijenata koji zahtijevaju posvećenost društvu i nerijetko sukladne certifikate.

Direktorica Pritchard ispričala nam je kako su društveno odgovorno poslovanje postupno ugrađivali u sustav samog poduzeća. Počevši od uprave, uskoro se formirao mali tim na razini uredskog upravljanja (engl. office management) koji je radio isključivo na dobivanju bitnih certifikata (npr. ISO 9001 i ISO 14001). S obzirom na nedovoljno poznavanje tematike, prvobitni zadatak uprave bio je svesti certifikate na nešto blisko zaposlenicima te ih postupno pokušati osvijestiti. Kroz male korake poput kutija za reciklažu i tonere, ograničenja ispisivanja materijala (DUPLICO sustav koji provjerava tko, kada i što printa) te regulacije upotrebe svijetla i računala, započeli su svoj društveno odgovorni put. Pomoću sporazuma o povjerljivosti (ISO 27001), kao i ugovorima o radu, obvezali su se biti odgovorni i korektni prema svim svojim dionicima.

U odnosu prema zaposlenicima ponose se činjenicom da upravu čini isključivo ženski menadžment, a direktorica Pritchard ukazuje na društveno odgovornu komponentu poslovanja unutar samog kolektiva. Globtour Event tako je, napominje, sačinjen od ljudi različitog profila koji se isto tako motiviraju na različite načine te je zadatak uprave prepoznati želje i potrebe svakog individualnog člana. Ističe kako fleksibilno radno vrijeme nekome može biti poticaj učinkovitosti dok u istom trenutku za drugog zaposlenika može predstavljati pritisak. Isto je i s putovanjima, financijskim nagradama, slobodnim danima ili biranjem rasporeda.

Unutar Globtour Eventa, sustav nagrađivanja i motiviranja podijeljen je sukladno odjelima. Business travel menadžment, kao i financijski menadžment, temelje se na manje kreativnom

opusu posla te zaposleni vole biti nagrađeni sukladno tome – kvantitativno. To znači da uz dozvolu za operativno određivanje koncepta njihovog djela poslovanja, dva puta godišnje budu i financijski nagrađeni za dobro odrađen posao. MICE odjel (engl. meetings, incentives, conferences and events) traži slobodniji pristup te su uobičajeno novčano nagrađeni po izvršenom projektu. Tu je prisutan rizik „lošije godine“ te direktorica ističe korelaciju između zadovoljstva zaposlenih i broja odrađenih projekata u obliku konferencija, evenata, sastanaka i slično. Odjel računovodstva voli biti motiviran kvalitativno, najčešće kroz sustav uštede naknada po bankama, eventualnoj promjeni banke zbog nezadovoljstva i slično. Odjel prihoda se tako motivira prodajno – novim partnerima, inozemnim klijentima te sklapanjem ugovora s globalnim poduzećima koja djeluju u Hrvatskoj.

Zaposlenici jednom godišnje posvećuju vrijeme izgradnji tima (engl. Team Building), a direktorica se ponosi i suradnjom s Udrugom „Crveni nosovi“ čije usluge nerijetko prezentiraju na konferencijama i različitim projektima te prikupljaju sredstva u obliku dobrovoljnih donacija sudionika. Također često doprinose kulturnim događanjima kroz financiranje raznih plesnih udruga ili kroz donacije kulturnim događanjima i društvima za koja vjeruju da su ipak njihov primarni i najvažniji proizvod.

U Globtour Eventu vjeruju kako se učinjeno dobro vraća isključivo kroz povjerenje klijenata koji gotovo uvijek zahtijevaju društveno odgovorno poslovanje te napominju kako se često znalo dogoditi da su morali stopirati implementaciju projekta upravo zbog neposjedovanja određenih certifikata. Kad društveno odgovorno posluje, ističe direktorica, poduzeće stvara povjerenje unutar i izvan okvira svog poslovanja te time postaje daleko konkurentnije na tržištu.

4.2. The Sustainability Platform (Tena Pick, glavna izvršna direktorica)

Abraham Maslow rekao je: “Najljepša sudbina koja se nekom ljudskom biću može dogoditi jest da bude plaćen za ono što voli strastveno raditi“, a druga osoba s kojom je odrađen dubinski intervju, VERN'-ova diplomantica s uspješnom karijerom u socijalnom poduzetništvu, Tena Pick, potvrđuje tu izreku.

Prvi put došla je u kontakt s temama, koje će joj kasnije postati karijerom, etičkim poslovanjem i društvenim utjecajem, tek na trećoj godini preddiplomskog studija. Danas napominje kako ne može zamisliti da se bavi ičim drugim. Svoju uključenost u ove teme najviše duguje profesorici Gordani Ćorić, bez koje bi, kaže, „provela radni vijek iza kompjutora radeći Power Point prezentacije kako bi bogate firme postale još bogatije“.

Nakon odrađenog diplomskog studija iz Socijalnog poduzetništva na Hult International Business School, danas je na drugoj godini diplomskog programa iz Održivog razvoja na School of Oriental and African Studies (SOAS), University of London, napominjući kako se s vremenom iskristaliziralo njeno razmišljanje o socijalnom poduzetništvu kao i područja interesa – rod, spol i razvojna ekonomija.

Na pitanje o sveobuhvatnosti društveno odgovornog poslovanja, ističe kako se dostižnost istog vrlo rijetko prikazuje na pozitivan način te da su poslovne škole postale svjesne dometa socijalnog poduzetništva tek krajem ovog desetljeća. Sa znanstvene strane, ukazuje na činjenicu da su sva dostupna istraživanja relativno nova te na problematiku modula o socijalnom poduzetništvu tijekom školovanja koji su većinom izborni. U današnjem svijetu, bez obzira na opis radnog mjesta ili organizacije, društveno odgovorno poslovanje je nešto što je obavezno imati, a ne samo „dodatni ukras".

Nakon Londona preselila se u Dubai, gdje je prije 6-7 godina jako malo ljudi uopće čulo za socijalno poduzetništvo. „Iz očaja" nemogućnosti zaposlenja u svojoj struci, s tadašnjim partnerom, a sadašnjim suprugom odlučila je pokrenuti vlastitu konzultantsku agenciju, The Sustainability Platform[2], koja se bavi mjerenjem društvenog utjecaja poduzeća i izradom projekata u ranom školovanju i zdravstvu s fokusom na rod i spol u zemljama u razvoju. Napominje kako raditi u ovom sektoru nikad nije bila samo opcija već krajnji cilj te da ponekad moraš stvoriti radno mjesto koje želiš imati, bez obzira na potencijalne rizike. Ubrzo su počeli dogovarati partnerstva s klijentima na Haitima, u Indoneziji, Indiji, Pakistanu, Palestini, Jordanu, Egiptu, Ujedinjenim Arapskim Emiratima, Kuvajtu, Iračkom Kurdistanu i Omanu. Kao savjetodavno tijelo isključivo socijalnim poduzećima, nevladinim udrugama i DOP odjelima velikih tvrtki, njihove aktivnosti obuhvaćaju mjerenje društvenog utjecaja, testiranje poslovnih modela, znanstveno istraživanje utjecaja i tzv. „impact investing". Uz redovito poslovanje, u nadzornim je odborima šest socijalnih poduzeća, redovita suradnica poduzetničkih magazina i govornica i moderatorica na konferencijama o društvenom odgovornom poslovanju. Ove godine seli se u Indiju i pokreće malo socijalno poduzeće Project Kal[3] koje se fokusira na toksični maskulinitet i rodno i spolno nasilje. Voli se fokusirati na zemlje u razvoju i ona područja koja dokazano imaju veliki društveni utjecaj, kao stručno osposobljavanje žena i rano školovanje djece do treće godine života. Napominje kako je njihov slučaj svakako drugačiji od većine organizacija jer je njihova osnovna djelatnost upravo

[2] Preuzeto s: The Sustainability Platform http://www.sustainabilityplatform.org/ (20.01.2018.)
[3] Preuzeto s: Project Kal https://projectkal.org/ (20.01.2018.)

društveni utjecaj, a ne samo dodatna marketinška aktivnost, što smatra najvećim problemom današnjeg poslovanja. „Dokle god je društveno odgovorno poslovanje viđeno kao dodatak na aktivnosti umjesto kao prirodna ekstenzija aktivnosti“, izjavljuje, „društveni utjecaj će biti minimalan. Organizacije moraju naučiti kako najbolje iskoristiti svoje već postojeće kapacitete i znanje kako bi maksimalno uvećali svoj utjecaj na okruženje u kojem posluju“. Budućnost socijalnog poduzetništva vidi u intenzivnoj suradnji s društveno odgovornim organizacijama, pogotovo u smislu financiranja kroz DOP budžete, na što će se posebice fokusirati sa svojim novim poduzećem Project Kal.

Osvrnuvši se na utjecaj društveno odgovornog poslovanja na intrinzičnu motivaciju zaposlenika, napominje kako bi njena motivacija za obavljanje posla koji ne pridonosi društvu oko nas na jasno definiran i mjerljiv način bila nepostojeća. „Ima li ičeg goreg od trošenja svog znanja i svojih vještina na posao koji ne pridonosi društvu na konkretan način i u kojem si samo broj?“ Uz dokazanu motivaciju i retenciju zaposlenika, ističe, poduzeća koja su uspješno integrirala društveno odgovorno poslovanje u svoje strategije imaju i veći utjecaj na svoj financijski *bottom line*. Ugled i snaga *branda* koja proizlazi iz prepoznatljivosti lidera u društveno odgovornom poslovanju neprocjenjiva je te veže poduzeća slične misije u blisku i povezanu zajednicu. Upravo je ta zajednica ono što pruža osjećaj zadovoljstva, ispunjenosti i pripadanja čak i kad sve krene nizbrdo- spoznaja da nismo sami u borbi za velike promjene.

Ne samo da u organizacijama koje su društveno odgovorne zaposlenici ostaju duže – što smanjuje trošak selekcije i treninga novih zaposlenika, već takvo poslovanje ima veliki utjecaj na kupce usluge ili proizvoda koji se sve više odlučuju kupovati od organizacije koje su etične u svom poslovanju. „Naravno“, napominje, „to se ne odnosi na tvrtke koje koriste *greenwashing* ili društveno odgovorno poslovanje kao marketinški alat, nego na tvrtke koje su autentične u svojoj želji da budu lideri u društveno odgovornom poslovanju.“ Takvo poslovanje, integrirano u strategije i sve elemente poslovanja, mijenja korporacijsku kulturu, podiže razine motiviranosti i rezultira povećanjem profitabilnosti. Bitno je da poduzeće podržava iznošenje novih ideja, kooperaciju i prostor za greške i isprobavanje novih ideja. To je posao svakog individualnog člana u poduzeću te će isto nastaviti poslovati loše ako cijela organizacija nije uključena u razumijevanje važnosti društveno odgovornog poslovanja.

Jedna od najvećih zadaća današnjeg poslovnog vrha, napominje, upravo je odbacivanje sustava hijerarhije i poticanje zaposlenika unutar poduzeća da rade na svojim idejama i implementiraju ih unutar poslovanja. Kao problem vidi nedovoljnu edukaciju poduzeća i organizacija o društveno odgovornom poslovanju, gdje većina ne shvaća dobrobiti ovog pristupa. „To je

rezultat slabih kultura koje ne potiču suradnju“, kaže, „i u kojima se zaposlenik ne osjeća odgovornim ni za što izvan opisa njegovog radnog mjesta. U budućnosti će toga, vjerujem, biti sve manje jer će organizacije shvatiti da si ne mogu priuštiti nezainteresiranu radnu snagu, ali za sada, globalno, ne mogu reci da je radni kolektiv generalno previše zainteresiran za društvenu odgovornost, pogotovo u velikim i uspješnim poduzećima. U malim kolektivima ljudi obično biraju poslove koji su više u skladu s njihovim osobnim uvjerenjima i direktori su bolji u stvaranju jake poslovne kulture.“

Jednom osjetivši ovakav način poslovanja, sasvim je sigurna kako se više ne bi mogla vratiti radu u poduzećima koja ne posluju društveno odgovorno. Na sreću, zaključuje, ovaj sektor iz dana u dan otvara sve više mogućnosti za karijere koje su ispunjavajuće kao i financijski održive tako da na kraju mjeseca ne mora birati između svojih uvjerenja i plaćanja računa.

4.3. Autonomni Centar Čakovec (Teo Petričević, direktor konzorcija)

Sljedeći sudionik, danas direktor konzorcija u ACT Centru [4]u Čakovcu, Teo Petričević, nakon srednjoškolskog obrazovanja upisao je i odustao od nekoliko fakulteta (Prometni, Rudarsko-geološki, Građevinski…), da bi tek nakon prvog zaposlenja krenuo ponovno studirati. Prvo završivši studij Multimedije na Sveučilištu Sjever u Varaždinu, magistrirao je ekonomiju u Celju na Fakultetu komercijalnih i poslovnih znanosti. S početkom profesionalnog rada u ACT Grupi završio je i specijalistički studij Projektnog menadžmenta u Mađarskoj, a trenutno piše završni rad za magistarski studij Social Enterprise and Coopertive Management na University of Cork. Međutim, za vrijeme školovanja po prvi put se susreo s pojmom društveno odgovornog poslovanja tek na fakultetu u Celju (na kolegiju *Strategija razvoja poduzeća*) te napominje kako je imao sreće jer mu je mentor i profesor na istom bio doc. dr. Viljem Psenicny, iskusni poduzetnik i *policy maker* koji je dobro poznavao pojmove poput ekosustava, društveno odgovornog poslovanja i društvene ekonomije. Upravo je zato odabrao gospodina Psenicnyija za mentora svog magistarskog rada koji se bavi zakonodavnim i institucionalnim okvirom za razvoj društvenog poduzetništva.

Što se tiče njegova sadašnjeg radnog mjesta, ponosno napominje kako ga je razvijao sam. Nakon bavljenja samoizdavaštvom i ekološkom poljoprivredom, registrirao je obrt za dizajn, paralelno radeći kao predstavnik za kvalitetu u jednom privatnom poduzeću te počeo razvijati ACT Grupu. 2006. zaposlio se u ACT Grupi kao voditelj projekata, nakon toga kao izvršni

[4] Preuzeto s: ACT Centar http://actnow.act-grupa.hr/ (20.01.2018.)

direktor, te ga danas nalazimo na poziciji direktora konzorcija. „Oduvijek sam znao što i kako želim raditi.“, napominje. „Petnaest godina je trebalo da s nekoliko kolega i kolegica razvijemo organizaciju koja danas zapošljava više od pedeset radnika i radnica. Kako smo od studentskih dana bili aktivni u različitim organizacijama društvene ekonomije, prirodno je bilo da razvijamo i društveno poduzetničke pothvate s istom vrijednosnom osnovom.“

ACT Grupa zajednica je društvenih poduzetnika koja razvija ekosustave društvene ekonomije u lokalnim zajednicama. Pod zajednicom podrazumijevaju društvena poduzeća koja su (su)osnovali, društvena poduzeća koja „inkubiraju“ i mentoriraju i društveno odgovorna poduzeća koja se nalaze u portfeljima njihovih programa. Kao organizacija primarno su fokusirani na razvoj društvene ekonomije, s naglaskom na razvoj društvenog poduzetništva, poduzetničkih sustava potpore, filantropije i volonterstva. Detaljnije, pokrenuli su nekoliko održivih društvenih poduzeća koja danas samostalno posluju na tržištu u području ekološke poljoprivrede, održivog gospodarenja otpadom, itd., a zapošljavaju prvenstveno pripadnike marginaliziranih skupina – osobe s invaliditetom, starije žene, pripadnike romske nacionalne manjine i druge. Najpoznatije društveno poduzeće u njihovom portfelju je, napominju, Socijalna zadruga Humana Nova. Godišnje provode dvadesetak razvojnih projekata u različitim lokalnim zajednicama koji imaju za cilj potaknuti razvoj lokalne ekonomije i društvenog kapitala. Od 2007. godine provode program jačanja kapaciteta organizacija civilnog društva, od 2011. godine inkubacijske i akceleracijske programe za društvene i „impact“ poduzetnike, a već 5 godina koordiniraju Volonterski ured Međimurja, itd. Govoreći o direktnom utjecaju, u petnaest godina poslovanja proveli su nekoliko stotina projekata za skoro 100.000 direktnih korisnika.

Direktor Petričević napominje kako bi se dijapazon aktivnosti uvijek mogao još proširiti. „Prirodno se restrukturira, s obzirom na zahtjeve i potrebe s terena, odnosno od strane ključnih korisnika. Širi se, ali je jako važno i da se strateški sužava.“ Posljednjih godina, ACT Grupa fokusira se samo na veće razvojne projekte u kojima je pozitivan povrat ulaganja te na programe podrške poduzetnicima. Na taj način, ističu, ostvaruju najveći društveni povrat ulaganja i najveći mogući pozitivan društveni utjecaj svog poslovanja. U budućnosti se planiraju fokusirati i na osiguranje prostorne infrastrukture i financijskih instrumenata za društvene poduzetnike.

Pričajući o motivaciji, direktor napominje kako rad u društveno odgovornoj organizaciji na njega ima ogroman utjecaj. Svakodnevni rezultati, a naročito konsolidirani u nekom većem razdoblju, snažan su motivator za daljnji rast i razvoj. Najviše ih motivira upravo zadovoljstvo

korisnika pruženim uslugama, zadovoljstvo partnera s provedenim projektima, zadovoljstvo radnika/ica u njihovim društvenim poduzećima te priznanje pozitivnog rada od strane javnosti. Ističe kako to zadovoljstvo ne primjećuje samo na sebi, već i svim radnicima, članovima, suradnicima i partnerima. Znati kako si dio ekosustava koji je u nacionalnom i globalnom kontekstu u ranoj fazi razvoja, ali ipak mijenja društvo nabolje, napominje, najveća je nagrada. „Ne bih mogao raditi u poduzeću/organizaciji koja ne počiva na vrlo visoko razvijenim demokratskim, solidarnim, uzajamnim načelima rada. Dobro je činiti dobro. Postoje organizacije koje to što činimo rade vidljivim. A kad javnost percipira rad, poslovanje ili djelovanje dobrim, to se vraća i direktnom podrškom – kupovinom proizvoda i usluga, donacijama, jamčevinama, suradnjama."

U intervjuu smo se osvrnuli i na često pogrešnu percepciju javnosti koja vjeruje kako društveno odgovorna poduzeća ne moraju imati snažnu ekonomsku aktivnost. Upravo su ona ta koja, suprotno predodžbama većine, moraju težiti maksimizaciji profita kako bi mogla imati veći pozitivan utjecaj i činiti više dobra. Da su društvena poduzeća financijski održiva dokazuju brojni primjeri, poput radnika u takvim poduzećima koji su najčešće vlasnici i članovi, što iz njihove perspektive djeluje kao snažna motivacija jer znaju da mogu i dobivati i davati više. Gospodin Petričević napominje kako uspješnost poduzeća prvenstveno ovisi o poslovnom modelu (proizvodu koji plasiraju na tržište, vrijednosnoj osnovi itd.). Suradnje s drugim društveno odgovornim poduzećima također su u mogućnosti generirati neke dodatne koristi, pa čak i u kontekstu boljeg poslovanja (povećanje proizvodnje, veća tržišta…). Također, naglašava, restrukturiranje poslovanja loših poduzeća može dovesti do oporavka, naročito modeli radničkog preuzimanja (što opet pokazuju brojni primjeri diljem svijeta, a u EU-u je u tome najuspješnija Francuska).

Pred sam kraj intervjua, naglašava činjenicu da poduzeće čine upravo ljudi. Jasno je da svatko unosi svoj vrijednosni sustav i načela rada u poduzeće, koja tada postaju vrijednosna osnova te organizacije. „Dakle, ne govorim samo o pameti i iskustvu, već prvenstveno o tome što ljudi jesu. I društveno odgovornim i društvenim poduzećima poslovni model temelji se na vrijednosnoj osnovi koju definiraju vlasnici, radnici i kupci." Društveno odgovorno poslovanje nije pitanje zadovoljstva samo zaposlenika, o čemu se fokusiramo u ovom završnom radu, već i čitavog ekosustava poduzeća – suradnika, partnera, dobavljača, donosioca odluka, itd. Jednako važno i zadovoljstvo lokalne zajednice, naročito se manifestira zadovoljstvom novostvorene društvene i okolišne vrijednosti. Na pitanje o eventualnoj promjeni radnog mjesta i rada u organizaciji drugačijih vrijednosti, spremno odgovara: „Nikad ne bih prihvatio rad u društveno

neodgovornoj organizaciji niti bi radio s društveno neodgovornim pojedincima. Društvena i osobna odgovornost je jedna od mojih ključnih vrijednosti, preko koje ne mogu niti ću ikada ići.“

4.4. Biovega (Jadranka Boban Pejić, direktorica i Matilda Ivaniš Knez, voditeljica ljudskih resursa)

Glavna direktorica Biovege, Jadranka Boban Pejić, prije više od trideset godina pokrenula je vlastito poduzeće upravo radi pozitivnog utjecaja na sredinu u kojoj postoji. Biovega tako za cilj ima inspirirati djelatnike, partnere i kupce da žive održivije i kvalitetnije, educirati o važnosti organskih proizvoda te njihovog utjecaja na zdravlje okoliša i čovjeka.[5] Podupirući domaće ekoproizvođače otkupom proizvoda, ulaganjem u opremu i raznim stipendijama za djecu, svakodnevno rade na unaprjeđenju poslovanja skladu s našim njihovim temeljnim vrijednostima (3 E – ekonomija, etika, ekologija). Drže se načela profita kao posljedice, a ne razloga postojanja i to pokazuju stalnim ulaganjem u razvitak te podršku NGO-ovima i zelenim projektima. Kao glavnu inspiraciju i pokretač onog što rade, vide upravo društveno odgovorno poslovanje, ne vidjevši smisao poduzeća bez istog. „Osjećamo se kao lideri jedne bolje, pozitivnije i snažnije Hrvatske.“, izjavljuje direktorica. „Osjećaj ispunjenosti, zadovoljstva, povezanosti i zahvalnosti je neprekidni krug davanja i primanja.“

Dijapazon društveno odgovornih aktivnosti koje svakodnevno provode (reciklaža, korištene održivih materijala u proizvodnji, korištenje hibridnih vozila i slično) u mogućnosti je širiti se u više različitih smjerova. Želja im je surađivati s javnim ustanovama poput škola i vrtića, podijeliti više iskustva iz svakodnevne poslovne prakse za razvoj održivog poduzetništva na međunarodnim platformama i podići plaće za svoje djelatnike (gdje za problem vide ogromna davanja na plaće). Također bi željeli smanjiti birokraciju oko otpisa i bacanja hrane, sa željom iskorištavanja većeg djela svakodnevnih otpadaka koji bivaju uzalud bačeni.

Direktorica Boban Pejić napominje kako se društveno odgovorno poslovanje posljedično odražava na prihode i profit poduzeća upravo stvaranjem boljeg imidža istog u očima kupaca, razvijanjem odnosa povjerenja radi zadovoljnih klijenata čija odanost u tom pogledu raste. „Okretanje k društveno odgovornom poslovanju je evolutivni razvitak i pojedinca i poduzeća pa u tom smislu vjerujem da se od njega može profitirati“, izjavljuje. Zaposlenicima se, u drugu ruku, kroz osjećaj pripadnosti nečem posebnom i dragocjenom povećava razina zadovoljstva,

[5] Preuzeto s: Biovega http://www.biovega.hr/ (28.2.2018)

uvjeta rada, svrhe i smisla posla koji obavljaju. Kroz ankete provedene među dvjestotinjak zaposlenika Biovege, njih 80 % spremno predlaže razna unaprjeđenja poslovanja, navodi ideje te iskazuje visoku razinu zadovoljstva zbog svega što Biovega jest. Tu se direktno vidi povratna informacija radnog učinka koja je vodstvu poduzeća, koje svojim vlastitim načinom življenja, primjerom i komunikacijom direktno utječe na radni kolektiv, najveći poticaj.

Matilda Ivaniš Knez, zaposlenica Biovege, za društveno odgovorno poslovanje čula je tek tijekom svog studija na Prehrambeno-biotehnološkom fakultetu, no ne u sklopu obrazovanja već prateći svoje interese. Prisjeća se kako joj nigdje nije bilo predstavljeno na valjan način pa je pojam društveno odgovornog poslovanja detaljno istraživala sama, završivši u međuvremenu i edukaciju iz Geštalt psihoterapije. Još od srednjoškolskih dana, radila je pregršt poslova, no prvo radno iskustvo bio joj je rad u Makronovi gdje je obnašala dužnost pomoćne organizatorice događanja. Nakon toga prelazi u Biovegu gdje pozicije mijenja otprilike svake dvije i pol godine. Počevši kao asistentica za kozmetiku pa *brand manager* za nekoliko marki, vodila je i *pharma* kanal u prodaji što je rezultiralo njenim vodstvom svih specijalističkih kanala. Današnja voditeljica ljudskih resursa Biovege napominje kako joj je pri izboru posla prioritet isključivo bio da odgovara njenim životnim vrijednostima.

Sa željom da bude dio pozitivne promjene, doprinosi idejama i realizaciji boljeg sutra, s ponosom navodi kako Biovega svakodnevno radi na osvještavanju važnosti hrane (od pripreme zemljišta i uzgoja do načina obrade, prerade i konzumacije), pomaže udrugama koje brinu o zaštiti prirode i životinja (rad na očuvanju voda, bijelih supova i slično), poštuje zakon o radu koji smatra minimumom koji se ne preispituje te organizira edukacije o ekološkim temama, samopomoći i važnosti pozitivnog utjecaja.

Voditeljica ljudskih resursa napominje kako idejama i zdušnim sudjelovanjem u realizaciji različitih projekata ona kao pojedinac može pridonijeti društvenoj odgovornosti poduzeća te to znanje iskoristiti za informiranje svog užeg kruga i okoline. „Vjerujem da se svatko od nas želi pozitivno utjecati na društvo i doprinositi mu.“, navodi. „Mislim da to jača osjećaj smisla.“

Glavna direktorica, gospođa Jadranka Boban Pejić, i voditeljica ljudskih resursa, Matilda Ivaniš Knez, na samom kraju intervjua slažu se oko uvjerenja kako posao uvijek treba birati prema svojim vrijednostima i nikad ne podleći pod pritiskom okoline. Obje ne mogu zamisliti sebe u poduzećima ili organizacijama koje ne posluju društveno odgovorno jer tu, navode, prestaje sva smislenost značaja obrazovanja, truda i zalaganja.

4.5. Makronova (Tamara Dabić, ravnateljica i Simona Mezić, zaposlena)

Sljedeća osoba s kojom je odrađen dubinski intervju ravnateljica je Makronove – Ustanove za obrazovanje odraslih, Tamara Dabić. Srednjoškolskog obrazovanja u tadašnjem Centru za kulturu i umjetnost (smjer: suradnik u INDOK djelatnostima), završila je potom psihologiju na Filozofskom fakultetu i nešto više od tri godine radila kao dječji psiholog u vrtiću. Kada se prisjeća svog obrazovanja, napominje kako je za društveno odgovorno poslovanje čula tek kad je počela raditi u ustanovi Makronova, gdje je već dvadesetak godina.

Počevši kao koordinatorica programa koji je bio dio Društva za unaprjeđenje kvalitete življenja od njegova osnutka 1988. godine, a zadnjih deset godina obnašajući dužnost ravnateljice ustanove koja od 2002. samostalno djeluje, gospođa Dabić napominje kako je najvažnije da radno mjesto bude u skladu s osobnim vrijednostima. Makronova kao sredina upravo je zato odgovarala spoju njenog profesionalnog izbora i osobnih izbora u životu, a napominje i kako joj je bilo važno zaposliti se u društveno odgovornom poduzeću, iako se u to vrijeme možda na taj način nije formalno deklariralo. Ovoj ustanovi za obrazovanje cilj je njegovanje cjelovitog pristupa življenju vođenog konceptom osobne ekologije koji podrazumijeva činjenicu da je zdrav pojedinac preduvjet zdravog okoliša (i obrnuto)[6]. Sa zadatkom edukacije ljudi tako da osvijeste svoje stvarne potrebe, da preuzmu odgovornost za vlastito stanje i zdravlje pri ostvarivanju kvalitetnog i održivog životnog stila, osoblje poduzeća koristi razne metode. Od zdrave i balansirane prehrane, vježbanja i raznih metoda samopomoći, preko pozitivnog stava i kvalitetne komunikacije s drugim ljudima, u Makronovi se svakodnevno radi na izgradnji svjesnog odnosa prema prirodnom okolišu i mogućim ekološkim rizicima. Vrijednosti koje Makronova primjenjuje i na kojima temelji poslovanje su sljedeće: ekologija, etika i ekonomija. Kao poduzeće koje se bavi ekološkim pristupom (od uzgoja, preko distribucije i prodaje, do edukacije), njegov je direktan utjecaj i na društvo, ali i na okoliš, neosporiv.

Ravnateljica naznačuje kako se opus društveno odgovornih aktivnosti uvijek može proširiti te kako na tome svakodnevno rade imajući u vidu pozitivne učinke istog na pojedinca, okolinu, ali i cijeli ekosustav. „Upravo zato mislim da poslovanje treba biti i socijalno osjetljivo kako bi bilo u duhu ljudskih vrijednosti, a to je upravo ono što može potaknuti intrinzičnu motivaciju.“, komentira. „Etičnost u odnosu spram svih subjekata uključenih u poslovanje – od djelatnika, preko partnera, do kupaca – važna je potka svih poslovnih procesa. Dobra ekonomija dio je i planiranja i poslovanja, a trebala bi biti i posljedica djelovanja.“

[6] Preuzeto s: Makronova http://www.makronova.com/ (28.2.2018.)

Poduzećima koja lošije posluju društveno odgovorno poslovanje omogućilo bi oporavak, vjeruje ravnateljica Dabić, pružajući im nove ideje i profitabilnost. No, ovakav način poslovanja vrlo često ostane samo na ideji bez realizacije, jer je za njegovu implementaciju potrebna temeljita edukacija i promjena svijesti i stavova prema poslovanju. I u tom procesu, smatra, veliki utjecaj imaju osobe na menadžerskim pozicijama. „Kada poduzeće ne bi bilo društveno odgovorno, mogla bih potaknuti na navedenu promjenu. U slučaju u kojem poduzeće već jest društveno odgovorno, mogu čuvati i dalje razvijati vrijednosti na kojima se temelji. Tu je svakako važan osobni primjer osoba koje su u vodećim ili koordinatorskim ulogama."

Veća razina društvene odgovornosti poduzeća, vjeruje, pridonosi i većem zadovoljstvu radnog kolektiva koji dijeli iste stavove i vrijednosti. Veće zadovoljstvo će tako dovesti i do veće motivacije zaposlenika. Ističe kako je činjenica da intrinzična motivacija daje dugotrajnije, možda i snažnije, učinke od (samo) ekstrinzične, a ovo svakako spada u navedenu domenu.

Vezano uz pozitivne učinke društveno odgovornog poslovanja na pojedince, ali i organizaciju, naglašava kako su isti za zaposlenike prvenstveno vezani uz dobar osjećaj, poticajnu radnu sredinu, pozitivnu radnu atmosferu i slično. S jedne strane, korist vidi u održavanju i razvoju poslovne sredine koja odgovara njihovim vrijednostima, što vjeruje da direktno utječe na njihovu motivaciju, uspješnost i posvećenost poslu. S druge strane, naglašava da s ekonomskim profitiranjem poduzeća koja u svojim odrednicama imaju društvenu odgovornost, ekonomski trebaju profitirati i zaposlenici koji tome pridonose. Koliko se društveno odgovorno poslovanje ekonomski isplati poduzećima kojima je to sekundarna djelatnost, ističe, teško joj je procijeniti, jer je dio kolektiva kome je društvena odgovornost jedini način poslovanja. No u jedno je sigurna: ekonomska stabilnost i razvoj trebali bi biti jedna od posljedica društveno odgovornog poslovanja.

Njena vjerovanja potvrđuje i Simona Mezić, diplomirana psihologinja koja već tri i pol godine obnaša dužnost koordinatorice programa u ustanovi Makronova. Za društveno odgovorno poslovanje kao termin čula je tek na fakultetu (u kontekstu učenja o selekcijskim procesima u različitim poduzećima), prisjećajući se kako je bilo prezentirano na neutralan način, bez pretjeranog isticanja dostižnosti i pozitivnih ishoda. O njemu je govoreno samo na razini postojanja, ali ne i više od toga. Na posljednjoj godini svog diplomskog studija, želja za radom u području kojim se Makronova bavi (prirodna i cjelovita prehrana, holistički pristup zdravlju, ekologija, makrobiotika i slično) te mogućnost prolaska kroz različite edukacije unutar samog posla navela ju je da se zaposli u ovoj Ustanovi za obrazovanje odraslih. Uz to, zaintrigirala ju je činjenica da je riječ o poslu koji u sebi obuhvaća velik raspon različitih radnih zadataka – od

kreativnog dijela do organizacije. Rad u društveno odgovornom kolektivu definitivno je bio jedan od njenih prioriteta jer je oduvijek željela raditi na mjestu koje čini dobro na razini društva i unapređuje ga.

Koordinatorica programa Makronove smatra kako oni pridonose društvu organizacijom različitih edukacija i događanja koja pomažu u osvještavanju zdravih načina življenja što poboljšava kvalitetu života pojedinaca. Rade podjednako s mlađim kao i starijim generacijama te često surađuju s organizacijama i poduzećima koja za misiju također imaju svijet učiniti boljim i zelenijim mjestom za život (npr. Udruga Krijesnica, Prijatelji životinja i slično). Prilike za razvoj vidi u samom sadržaju edukacija koje rade, kroz mogućnost suradnje s institucijama i kompanijama koje se prvenstveno posvećuju psihičkom zdravlju, ali i s drugim različitim korporacijama i udrugama čijim bi djelatnicima edukacije ovog tipa mogle iznimno koristiti.

Govoreći o utjecaju rada u takvom kolektivu na motivaciju, zaposlenica naglašava kako se dobro uvijek prepoznaje i dobrim vraća, pogotovo onima koji sudjeluju u takvim organizacijama ili savjetodavnim sustavima. „Lijepo je svaki dan doći na posao koji je dio misije u koju vjeruješ i za koju misliš da pozitivno utječe na svijest i zdravlje ljudi. Pogotovo kada pogledam vijesti i društvena događanja te negativne trendove koji se tamo pokazuju, utješna mi je činjenica da radim u sustavu koji ipak radi na tome da stanje bude bolje.“ Iako vjeruje kako u većini slučajeva takvo poduzeće financijski profitira manje od onih koja se ne ponašaju društveno odgovorno, smatra kako se ta razlika kompenzira bitnijim stavkama koje društveno odgovorno poslovanje pruža – inovativnim poslovnim idejama, novim potencijalnim partnerima i podrškom zajednice. Društveno odgovorno poslovanje i motivacija zaposlenika dva su konstrukta u korelaciji, smatra, no ne nužno u uzročno posljedičnom odnosu. Moguć je i obrnuti smjer – da pojedinci koji su motivirani i zadovoljni sobom, biraju ona poduzeća koja ih u tome najviše podržavaju, a to su društveno odgovorna poduzeća.

Na pitanje o mogućnosti prihvaćanja poslovne ponude u društvu koje ne posluje društveno odgovorno, obje ispitanice slažu se kako bi prihvaćanje takve ponude bilo kratkoročno rješenje radi zarađivanja više novaca koje je više ekstrinzično motivirano, ali da se zadovoljstvo i osjećaj smislenog rada ne bi moglo mjeriti s radom u društveno odgovornom poduzeću. Ravnateljica Makronove, gospođa Tamara Dabić, za kraj napominje kako prihvatiti posao u radnom okruženju čije vrijednosti ne odgovaraju vlastitima znači biti u nemogućnosti u svoj život unijeti mir koji se može dostići tek onda kad se živi u skladu s osobnim uvjerenjima.

5. REZULTATI I RASPRAVA

Dobiveni rezultati iz provedenih dubinskih intervjua s ispitanicima različite hijerarhijske razine unutar poduzeća upućuju na činjenicu kako je sveukupno zadovoljstvo radom u društveno odgovornim organizacijama zajedničko svima koji se u takvim radnim okruženjima nalaze, s eventualnim razlikama u manifestiranju motivacije s obzirom na svakog pojedinca. Podrazumijevajući da svi teže zajedničkom cilju višeg dobra, upravo je na korporacijama (kao mjestima gdje svaki zaposlenik provodi većinu svog dana) da pruže podršku i usmjere sve svoje napore k stvaranju društveno odgovorne svijesti. Kao posljedica takvog načina rada, na površinu izlaze zajednički stavovi sudionika koji su automatski skloniji prilagodbi, pozitivnom razmišljanju i postavljanju prioriteta sukladno društvu, a ne sebi, što potvrđuje prethodne spoznaje iz literature.

Sudionici tako spremno nalažu kako su u poduzećima ili organizacijama s društveno odgovornim poslovanjem spremni ostati duže bez obzira na prihode i radne uvjete. Detaljnije, voljni su ostajati izvan radnog vremena kao i raditi za manju plaću samo kako bi doprinijeli cilju većem od njih samih, biraju veće dobro ispred vlastitog profita te sa smiješkom na licu izjavljuju kako ne moraju birati između svog posla i životnih uvjerenja. Uz to, i svoje suradnike istovremeno potiču na pozitivno razmišljanje, motiviraju sebe zajedno s onima koji ih okružuju te su sveukupno sretniji i motiviraniji u životu. To proizlazi iz mogućnosti sagledavanja plodova svog rada te poimanja istih kao jedinog izvora zadovoljstva i motivacije na radnom mjestu- ispred pohvale nadređenog, poklon bona, slobodnog dana ili financijske nagrade. Upravo ti pojedinci osjećaju kako se bave humanim zanimanjima jer koriste svoje vrijeme, energiju i znanje upravo kako bi pomogli nekom drugom. Svojim radnim inicijativama najčešće podržavaju društvene ciljeve koji pridonose obrazovanju, zapošljavanju, pravima djece, ravnopravnosti spolova, sigurnosti, životnoj okolini, zdravlju zajednice i njenom razvoju te drugim potrebama svih kojima je pomoć potrebna.

Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća vidljiv je i u organizacijama ili poduzećima gdje socijalno poduzetništvo nije primarna aktivnost, a očituje se u brojnim primjerima. Počevši od uspostavljanja odnosa povjerenja s klijentima koji dovodi do neizbježnog financijskog doprinosa kao posljedice sklapanja novih ugovora pa sve do izgradnje boljih odnosa sa zaposlenicima, pozitivni učinci očituju se u rastu učinkovitosti kako poslovanja tako i radne snage. Neizbježna je i podrška drugih korporativnih inicijativa s kojima se surađuje, jačanje imidža poduzeća ili organizacije svakim novim projektom te sklapanje utjecajnih partnerstva bez kojih realizacija određenih ideja nipošto ne bi bila izvediva. Utjecaj društveno odgovornog

poslovanja vidljiv je i u novim mogućnostima promoviranja proizvoda i usluga bez direktnih troškova za marketing te stvaranja pozitivne slike poduzeća u cijeloj zajednici.

Kao najsnažniju pozitivnu stranu društveno odgovornog poslovanja, svi sudionici naveli su poticajnu zajednicu kao vječni izvor snage, pozitivne energije i novih ideja. Misleći pritom na svoje kolege koji se bave socijalnim poduzetništvom, ali i one koji sudjeluju u takvom poslovanju manjim doprinosom, ukazali su na važnost okruženja i podrške istog u svakoj poslovnoj priči. S obzirom na nestabilnost tržišta i stalnu promjenjivost njegovih potreba, svakim novim projektom javlja se strah od neuspjeha. No, i u slučaju eventualnog gubitka uloženog, pa čak i „gašenja“ poduzeća ili obustavljanja projekta, najvažnije je imati „poslovne prijatelje“ (organizacije, udruge i poduzeća s istim uvjerenjima) koji će im pomoći svojim kontaktima, uključiti ih u trenutne projekte te ih podsjetiti na razloge implementacije ovakvog načina poslovanja.

6. ZAKLJUČAK

Prema dobivenim odgovorima, sreća temeljena na radu u društveno odgovornim poduzećima proizlazi iz motiviranosti kao poticaja u rješavanju problema na dobrobit zajednice i društva, što je u ovom završnom radu i bio cilj istražiti. Motivirani pojedinac koji je dio takvog poduzeća ili organizacije nošen osjećajem ponosa obavlja svakodnevne dužnosti što rezultira pozitivnim učincima koji su vidljivi na jednom od problematičnih područja. Prema provedenom istraživanju, takav pojedinac lakše podnosi neuspjehe, uvijek pronalazi rješenje u široj percepciji problema te se isto odražava i na njegov privatni život u koji također unosi mir i zadovoljstvo zbog uspjeha na radnom mjestu. Prekidom radnog vremena njegov entuzijazam tako ne jenjava pa motiviran potiče i druge oko sebe na slična razmišljanja, prenosi im svoje vrijednosti te potpomaže stvaranju zdravije zajednice. Na osnovi istraživanja može se zaključiti da takav zaposlenik djeluje u radnom okruženju istih uvjerenja poput njegova, kao dio zajednice koja potiče međusobno poštivanje, razumijevanje te prihvaćanje ideja svih dionika poduzeća, bez obzira na njihov status. Takav kolektiv vidi priliku u svakoj poteškoći te se s eventualnim neuspjesima nosi na sebi svojstven način. U trenutku u kojem posao prestane biti percipiran kao „rad“ već kao niz aktivnosti kojima se stvara promjena, bez obzira na dohodak, povlastice ili renome, najveći poticaj je vječiti osjećaj zadovoljstva. Time se pokušava izbjeći najveći strah svakog radnog čovjeka – monotonija ili zaludnost – pretpostavljajući da se i nakon deset godina poslovanja pojedinac u društveno odgovornom poduzeću ne osjeća isprazno ili beskorisno.

Prema prikupljenim podacima, društvena odgovornost poduzeća kao strategija upravljanja budućnosti, ne samo da mijenja učinkovitost svakog pojedinog zaposlenika već direktno utječe na kompletni sustav dionika uključenih u takav način poslovanja. Kroz društveno odgovorno poslovanje, i s druge strane, iskreno uvjerenje vlasnika, uprave i zaposlenih da je dobro činiti dobro (samo po sebi), stvara se samosvijest koja podrazumijeva davati, podržavati i pomagati ne tražeći i ne očekujući ništa zauzvrat. Od partnera do dobavljača, lokalne zajednice ili utjecaja poduzeća na globalnoj razini, naizgled malim odlukama društveno odgovorno poduzeće stvara nove društvene i okolišne vrijednosti. Na osnovi istraživanja može se zaključiti da su poduzeća, preuzimajući odgovornost društvenog poslovanja, proširila horizonte poimanja sveopćeg dobra. Krenuvši od motivacije pojedinca koja je služila kao pokretač ostalih koji ga okružuju, takva poslovanja uspjela su proširiti krug društvene odgovornosti nesvjesno stvarajući zajednički ekosustav izvan svih početnih poimanja dometa poslovanja. U ovom Završnom radu, poslovne strategije s boljitkom kao glavnom svrhom pokazale su se kao idealne platforme na kojima se mogu i trebaju graditi značajne uspješne poslovne priče.

LITERATURA

Knjige

1. Blanchard, K. i V. Peale, N. (1996). Kako poslovati pošteno i uspjeti. Zagreb: IT-GRAF.
2. Denny, R. (2000). Motivirani za uspjeh- menadžerske tehnike za veća dostignuća. Zagreb: MEP Consult.
3. Kotler, P. i Lee N. (2009). Društveno odgovorno poslovanje: suvremena teorija i najbolja praksa. Rijeka: M.E.P. d.o.o.
4. Krkač, K. (2007). Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost. Zagreb: Mate d.o.o.
5. Le Bouf, M. (1990). How to motivate people. Sydney: Australian Business Library.
6. McShane, L.S. i Von Glinow, M.A. (2005). *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill Irwin.
7. Rijavec, M. i Miljković, D. (2009). Pozitivna psihologija na poslu. Zagreb: EP- D2.
8. Robbins, P.S. (1995). Bitni elementi organizacijskog ponašanja. Zagreb: Mate d.o.o.

Članci

1. Bičo Ćar, M. (2015). Održivi razvoj i promjene u vođenju suvremenog poslovanja. *Godišnjak Titius : godišnjak za interdisciplinarna istraživanja porječja Krke*, 6-7(6-7). str. 155-167.
2. Pekanov Starčević, D., Mijoč, I. i Mijoč, J.(2016). Isplati li se biti društveno odgovoran? Empirijski podaci iz kotirajućih poduzeća. *Ekonomski pregled* 67(4) str. 283-305.
3. Poljak, P., Duboković, I. i Lenardić, M. (2013). Razlozi i preduvjeti za sustavnu implemetaciju DOP-a u poduzetničke tvrtke - primjena iskustava velikog poslovnog sustava. *Učenje za poduzetništvo*, 3(2) str.178-186.
4. Quien, M. (2012). Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj. *Učenje za poduzetništvo*, 2(1). str. 304-306.
5. Vitezić, N. (2011). Povezanost društveno odgovornog i efikasnog poslovanja u hrvatskim poduzećima. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu.* 29 (2), str. 423-442.

6. Vrdoljak Raguž, I. i Hazdović, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina*, 4(1). str. 40-58.
7. Xeming, L. i Bhattacharya, C.B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*: *October 2006*, 70 (4), str. 1-18.

Internetski izvori

1. Pavić-Rogošić, L. Društveno odgovorno poslovanje, *Odraz*. (preuzetno s mrežne stranice http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf , 12.1.2018.).

PRILOZI

Prilog 1: Okvir za pitanja za intervju

PRILOG 1: Okvir za pitanja za intervju

Produbljeni intervju:
Ispitivanje utjecaja društveno odgovornog poslovanja na intrinzičnu motivaciju zaposlenika

Studentica: Ivana Trušček Prenkpalaj

Mentorica: dr. sc. Maja Kolega

Predstavljanje teme završnog rada te načina intervjua. Slijedi okvir pitanja koja, kao i sukladna potpitanja, mogu varirati ovisno o ispitaniku ili tijeku razgovora.

1. Molim Vas, opišite mi svoju naobrazbu s fokusom na srednju školu i fakultet.

2. U kojem ste periodu obrazovanja prvi puta čuli za društveno odgovorno poslovanje i u kojem kontekstu?

3. Mislite li da Vam je društveno odgovorno poslovanje bilo prezentirano na prihvatljiv način, sugerirajući na dostižnost i pozitivne ishode istog?

4. Ukratko opišite svoje dosadašnje radno iskustvo.

5. Što Vas je navelo da prihvatite sadašnje radno mjesto? Jeste li kao cilj imali zaposlenje u društveno odgovornom poduzeću ili je to bila dodatna prednost?

6. Na koji način poduzeće u kojem sada radite doprinosi društvu? Opišite neke od socijalno odgovornih aktivnosti.

7. Smatrate li da bi se dijapazon tih aktivnosti lako mogao proširiti? Koji bi bili Vaši prijedlozi?

8. Ima li društveno odgovorno poslovanje utjecaj na Vašu motiviranost u okviru radnog mjesta? Ako da, na koji način?

9. Osjećate li se kao dio kolektiva koji čini dobrobit društvu i okolini?

10. Mislite li da se poduzeću koje posluje na taj način vraća, u bilo kojem obliku, učinjeno dobro?

11. Može li poduzeće financijski profitirati od društveno odgovornog poslovanja? Što to znači za zaposlenike?

12. Smatrate li da bi poduzećima koja lošije posluju društveno odgovorno poslovanje omogućilo oporavak, pružajući im nove ideje i profitabilnost? Obrazložite.

13. Možete li Vi, kao pojedinac, pridonijeti društvenoj odgovornosti poduzeća? Ako da, na koji način?

14. Smatrate li da se razina društvene odgovornosti poduzeća očituje u sveopćem zadovoljstvu radnog kolektiva, te da direktno utječe na motivaciju svakog individualnog zaposlenika? Obrazložite.

15. Biste li, nakon ovog radnog mjesta, mogli prihvatiti poslovnu ponudu u poduzeću koje nije društveno osjetljivo? Smatrate li da bi Vaše sveukupno zadovoljstvo u tom poduzeću bilo znatno niže?