

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE, ORGANIZACIJSKA KULTURA I ORGANIZACIJSKE PROMJENE

Bailo, Martina

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:343110>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**



DIPLOMSKI RAD

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE,
ORGANIZACIJSKA KULTURA I
ORGANIZACIJSKE PROMJENE**

Mentor:

Izv.prof.dr.sc. Anita Talaja

Student:

Martina Bailo

Split, rujan, 2021.

SADRŽAJ:

1. UVOD.....	4
1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja	4
1.2. Ciljevi istraživanja	6
1.3. Istraživačke hipoteze.....	7
1.4. Metode istraživanja.....	9
1.5. Doprinos istraživanja.....	10
1.6. Struktura i sadržaj rada	10
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....	11
2.1. Definiranje društvenog odgovornog poslovanja.....	11
2.2. Povijesni razvoj društvenog odgovornog poslovanja.....	13
2.3 Vrste, modeli i dimenzije društvenog odgovornog poslovanja	16
2.3.1 Vrste društvenog odgovornog poslovanja.....	16
2.3.2 Modeli društvenog odgovornog poslovanja.....	17
2.3.3 Dimenzije društvenog odgovornog poslovanja.....	18
2.4. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj.....	21
2.4.1. Indeks društvenog odgovornog poslovanja.....	22
2.5 Društveno odgovorno poslovanje u svijetu	23
3. ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	25
3.1. Definiranje organizacijske kulture	25
3.2 Elementi i funkcije organizacijske kulture	26
3.3. Klasifikacija organizacijske kulture.....	29
3.4. Utjecaj organizacijske kulture	35

4. ORGANIZACIJSKE PROMJENE	36
4.1. Definiranje organizacijskih promjena	36
4.2. Vrste i modeli organizacijske promjene	37
4.3. Uzroci organizacijskih promjena.....	40
4.4. Upravljanje promjenama	41
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....	42
5.1. Metodologija istraživanja i općeniti podaci poduzeća X	42
5.2. Rezultati istraživanja	43
5.3. Testiranje istraživačkih hipoteza	58
6. ZAKLJUČAK.....	65
SAŽETAK.....	67
SUMMARY	68
POPIS SLIKA.....	69
POPIS TABLICA.....	70
POPIS GRAFIKONA	71
POPIS LITERATURE.....	72
POPIS PRILOGA.....	75

1. UVOD

1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja

Tehnologija, poslovanja, tržišta i gospodarske industrije diljem svijeta se kontinuirano razvijaju, te u procesu razvoja i napretka, ponekad se zanemare društvo, okoliš, prirodni izvori i brojne druge stavke koje su pod utjecajem prethodno navedenih faktora. Stoga posljednjih godina postaje sve popularniji koncept društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno ustvari označava pristup poslovanja određenog poslovnog subjekta s nakanom za sudjelovanjem u ostvarivanju dobrobiti za društvo. Neovisno o veličini poduzeća, ono je pripadnik određenog društva gdje proizvodi, posluje, trguje itd. Kao sudionik društva, poduzeća imaju određenu razinu odgovornosti da postanu aktivnim sudionicima društva te da svojim radom i aktivnostima doprinose dugoročnom razvoju i prosperitetu društva.

Prema autorima Kotler i Lee, društveno odgovorno poslovanje je predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Korporativne društvene inicijative su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenje obveza prema društveno odgovornom poslovanju.¹ Organizacija World Business Council for Sustainable Development (WBSCD) pak koncept društvene odgovornosti opisuje kao opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života.² Društveno odgovorno poslovanje (skraćeno DOP) ili drugim nazivom korporativna održivost, oblik je poslovnog upravljanja pomoću kojeg poduzeće uz poslovne procese aktivno upravlja svojim nefinancijskim utjecajima pod koje se ubrajaju utjecaj na okoliš, društvo i zajednicu, zaštitu ljudskih prava te transparentnost u poslovanju.³

Aдекватna primjena pristupa društveno odgovornog poslovanja u poslovnim aktivnostima, osim za dobrobit društva ima i određene pozitivne strane za samo poduzeće koje primjenjuje ovaj

¹ Kotler P., Lee N. (2009) Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa, Zagreb, str. 14

² Vrdoljak Raguž I., Hazdovac K. (2014) Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, str. 42

³ Društveno odgovorno poslovanje (DOP) – dostupno na: <https://www.edukacije.hr/edukacije/drustveno-odgovorno-poslovanje-dop/> (08.05.2021)

koncept. Primjena koncepta utječe na izgradnju pozitivne reputacije poduzeća u društvu što može uvelike utjecati na profitabilnost poslovanja tj. privlačenje novih i zadržavanje postojećih klijenata ili kupaca. Također, u 21. stoljeću raste na globalnoj razini svijest o zaštiti okoliša, zaštiti prava radnika, zaštiti društva, očuvanju prirodnih izvora tj. općenito raste svijest društvene osviještenosti, stoga tvrtke koje ne primjenjuju određene stavke društveno odgovornog poslovanja, ili iste u određenoj mjeri odbacuju mogu osjetiti značajne negativne efekte poput pritiska šire javnosti, pritiska zakonodavnih vlasti (ukoliko se krše zakonski propisi) itd.

Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj predstavlja doista novitet na tržištu, te unatoč "sporom" početku razvoja koncepta, posljednjih godina sve veći broj domaćih i inozemnih tvrtki koje posluju na području Republike Hrvatske nastoje biti aktivnim članovima društva tj. promoviraju i provode vrijednosti društveno odgovornog poslovanja u vlastitoj organizacijskoj kulturi.

Gotovo svako poduzeće, neovisno o svojoj veličini ili karakteru poslovanja ima određeni unutarnji sustav koji uvelike definira njihovo poslovanje i određena pravila unutar organizacije. Taj sustav je poznatiji pod nazivom organizacijska kultura koja ustvari predstavlja sistem rada i života unutar određenog poduzeća. Organizacijska kultura u određenoj mjeri se može shvatiti kao "osobnost" organizacije.

Kultura je relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju. Važno je istaknuti relativnu trajnost i stabilnost organizacijske kulture. Ona izražava specifičan način ponašanja i stil života organizacije i grupa unutar nje.⁴ Zanimljiva je definicija koju je ponudio Hofstade (1998), a u kojoj se navodi da je organizacijska kultura kolektivno „programiranje uma“ (engl. software of the mind). Navedena se sintagma ne interpretira doslovno da su ljudi programirani na isti način kao računala, već ona znači da svaki pojedinac posjeduje određene obrasce mišljenja, osjećanja i potencijalnog djelovanja koje je

⁴ Belak S., Ušljebarka I. (2014) Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomia Jadertina, str. 87

naučio tijekom života (sumu mentalnog programa) koji ga vode da se ponaša na više ili manje sličan način u sličnim situacijama.⁵

Organizacijska kultura može značajno utjecati na uspjeh poslovanja, no isto tako može biti prepreka u daljnjem razvoju poslovanja i efikasnosti. Stoga je potrebna izgradnja organizacijske kulture koja predstavlja sustav potpore za djelatnike, ali i za čitavo poslovanje.

Polazeći od navedenih tvrdnji, diplomskim radom će se nastojati istražiti društveno odgovorno poslovanje, organizacijska kultura i organizacijske promjene na primjeru poduzeća X, registriranog za trgovinu lijekovima i sanitetskim materijalom. Istraživanje je usmjereno prema detekciji prisutnosti društvenog odgovornog poslovanja u svakodnevnim poslovnim aktivnostima poduzeća, te o prisutnosti i utjecaju organizacijske kulture na efikasnost poslovanja i organizacijske promjene. U svrhu realizacije i pronalaska rješenja postavljenom problemu istraživanja, planira se provesti anketni upitnik koji će se distribuirati među djelatnicima poduzeća. Anketni upitnici su anonimni, te će dobiveni podaci biti prikazani grupirano.

1.2. Ciljevi istraživanja

Temeljni cilj planiranog istraživanja je prikazivanje prisutnosti i utjecaja društveno odgovornog poslovanja i organizacijske kulture na efikasnost poslovanja, organizacijske promjene, razvoj poslovanja, zadovoljstvo djelatnika itd. na primjeru analiziranog poduzeća specijaliziranog za trgovinu lijekovima i sanitetskim materijalom.

Svrha planiranog istraživanja je prikaz utjecaja navedenih faktora na poduzeće i organizaciju u cjelini, te značaj primjene istih kao učinkovitog sredstva pri daljnjem razvoju poslovanja i ostvarivanju pozitivnih rezultata.

Drugim ciljevima rada se također smatraju stjecanje novog i proširenje postojećeg znanja o konceptu društveno odgovornog poslovanja i njegovom značaju u poslovnom svijetu, te o organizacijskoj kulturi i njenom značaju u izgradnji uspješne provedbe organizacijske promjene.

⁵ Mečev D., Grubišić D. (2020) Organizacijska kultura i poslovna uspješnost poduzeća: Perspektiva suparničkih vrijednosti u kontekstu hrvatskog ICT sektora, Ekonomska misao i praksa, Vol. 29, str. 329

1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju postavljene tematike diplomskog rada i navedenih problema istraživanja, predmeta istraživanja i ciljeva izrade rada, u nastavku se navode istraživačke hipoteze koje će se testirati pri završetku istraživanja i potom prihvatiti ili odbaciti. Istraživačke hipoteze su sljedeće:

H.1. Primjena načela DOP-a, u domeni socijalne odgovornosti, pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

Društveno odgovorno poslovanje u sve većoj mjeri postaje pozitivna praksa odgovornog upravljanja poduzećem, utemeljenog na etici odgovornosti i poštivanju interesa ne samo poduzeća, već i interesno utjecajnih skupina uključenih u njeno poslovanje. Ono pritom ne isključuje financijsku isplativost, već upravo suprotno – sve se češće dokazuje da DOP pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika, pozitivnu percepciju poduzeća u javnosti, sklonost proizvodima i uslugama poduzeća koje su implementirale strategiju DOP-a, a posljedično i povećanje dobiti.⁶

Društveno odgovorno poslovanje je svojim aktivnostima usmjereno na boljitak i razvoj društva unutar kojeg je odabrano poduzeće aktivan član. Pod društveno odgovorno poslovanje se može svrstati i domena socijalne odgovornosti, gdje se ubrajaju aktivnosti poput volontiranja u zajednici, donacija, sudjelovanje u fairtrade-u, korporativne politike koje donose korist okolišu, društveno i ekološki osviještena ulaganja itd. Stoga prva postavljena hipoteza istražuje prisustvo i utjecaj primjene načela društveno odgovornog poslovanja u domeni socijalne odgovornosti na utjecaj zadovoljstva zaposlenika tj. pretpostavlja se da primjena u domeni socijalne odgovornosti ima pozitivan utjecaj na zadovoljstvo samih zaposlenika.

H.2. Primjena načela DOP-a, u domeni zaštite prava i interesa zaposlenika, pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

⁶ Skoko B., Mihovilović M. (2014) Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja, Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 5 No. 1, str. 90

Zaposlenici se smatraju glavnom imovinom organizacije jer oni ostvaruju rezultate i predstavljaju poduzeće na tržištu. Zato zanemarivanje njihovih očekivanja i potreba može dovesti do nestabilnog poslovanja i/ili lošeg poslovanja te negativnog ugleda. Odnos između poduzeća i njegovih zaposlenika može imati veliki utjecaj i na drugi ključni odnos – odnos između poduzeća i njegovih klijenata. Hoće li klijent sumnjati u vrijednost tvrtke ovisit će o stečenom dojmu rada s zaposlenicima. Kroz aktivnosti DOP-a tvrtka nastoji poboljšati radne uvjete iznad zakonski propisanog minimuma kako bi povećala zadovoljstvo zaposlenih i time ostvarila bolje rezultate na tržištu.⁷

U domeni društvene odgovornosti se također ubraja i odnos poduzeća prema vlastitim zaposlenicima. Odnos prema djelatnicima, ulaganje u djelatnike, redovita isplata plaće bez kašnjenja, motivacija na rad, mogućnost napretka itd. samo su neke od komponenti koje uvjetuju zadovoljstvo djelatnika, ali ih se može ubrojiti u elemente društvene odgovornosti poduzeća. Stoga druga postavljena hipoteza istražuje prisustvo i utjecaj primjene načela društveno odgovornog poslovanja u domeni zaštite prava i interesa zaposlenika na zadovoljstvo samih zaposlenika na radnom mjestu tj. pretpostavlja se da primjena koncepta u domeni zaštite prava i interesa zaposlenika ima pozitivan utjecaj na zadovoljstvo samih zaposlenika.

H.3. Postoji pozitivna povezanost između organizacijske kulture i uspješne provedbe organizacijske promjene.

Analizom znanstvene i stručne literature može se zaključiti kako organizacijska kultura predstavlja važan čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. Zahvaljujući elementima od kojih se sastoji (organizacijske vrijednosti, organizacijska klima, menadžerski stil, običaji, norme, simboli) organizacijska kultura u stanju je oblikovati i usmjeriti ponašanje, razmišljanje, stav, čak i osjećaje zaposlenika prema organizacijskoj stvarnosti, pa tako i promjenama.⁸

Sva poduzeća se u toku poslovanja susreću u određenoj mjeri s promjenama tj. moraju provesti određene promjene s ciljem efikasnijeg ostvarenja postavljenih ciljeva. Organizacijska kultura

⁷ Glumac M. (2018) Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja, Paragraf : časopis za pravna i društvena pitanja Pravnog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Vol. 2 No. 1, str. 109

⁸ Belak S., Ušljebarka I. (2014) Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomia Jadertina, str. 94

predstavlja veoma bitnu komponentu svake organizacije, jer predstavlja specifičan način ponašanja i stil života same organizacije i grupa zaposlenika unutar organizacije. Treća hipoteza stoga istražuje pozitivnu povezanost između organizacijske kulture i uspješne provedbe organizacijske promjene tj. pretpostavlja se da organizacijska kultura ima utjecaja na uspješniju realizaciju planiranih promjena unutar organizacije.

1.4. Metode istraživanja

Diplomski rad će se sastojati od teorijskog dijela rada gdje će se provesti analiza teorijskih pojmova koji su blisko povezani uz navedenu tematiku rada, i od empirijskog dijela rada gdje će se prikazati rezultati dobiveni istraživanjem u formi anketnog upitnika. Za potrebe izrade teorijskog dijela rada koristit će se naredne metode znanstveno-istraživačkog rada:

- Metoda deskripcije – postupak opisivanja ili očitavanja činjenica, predmeta i pojava;
- Metoda analize – postupak raščlanjivanja složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove;
- Metoda sinteze – postupak povezivanja jednostavnih tvrdnji u složenije i općenitije tvrdnje, zaključke i modele,
- Induktivna metoda - na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi se do zaključka o općem cilju,
- Deduktivna metoda - na temelju općih sudova izvode se posebni i pojedinačni zaključci,
- Metoda klasifikacije - klasifikacija radi sistematski ostvarive podjele pojava i predmeta radi njihove preglednosti,
- Metoda kompilacije - postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno – istraživačkoga rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

Za potrebe izrade empirijskog dijela rada koristit će se metoda studije slučaja, metoda anketiranja i različite metode statističke obrade podataka. Metodom studije slučaja se izučava neki pojedinačni slučaj iz određenog znanstvenog područja. Metodom anketiranja će se putem anketnog upitnika prikupljati nužni podaci za postavljeno istraživanje te će istraživanjem biti obuhvaćeni djelatnici analiziranog poduzeća. Različite statističke metode se koriste za potrebe

obrade podataka koji će biti prikupljeni putem anketnog upitnika. U tu svrhu će se koristiti programi SPSS (Statistical Package for Social Sciences) i Microsoft Excel. Dobiveni rezultati će se prikazati u grafičkoj formi i u formi tablica, s ciljem bolje preglednosti i usporedivosti dobivenih podataka te radi kvalitetnijeg pregleda i interpretacije provedenoga istraživanja na tematiku društveno odgovornog poslovanja, organizacijske kulture i promjene.

1.5. Doprinos istraživanja

Doprinos istraživanja predstavlja definiranje utjecaja društveno odgovornog poslovanja, organizacijske kulture i organizacijske promjene te će se u istraživanju koristiti primjer poduzeća X. Analizom će se utvrditi utjecaj domene socijalne odgovornosti i domene zaštite prava i interesa zaposlenika, te povezanost organizacijske kulture i sposobnosti upravljanja nužnim promjenama u poduzeću. U diplomskom radu će biti priloženi empirijski rezultati dobiveni istraživanjem u obliku anketnog upitnika kojim će se nastojati utvrditi prethodno spomenute vrijednosti. Dobiveni rezultati će također imati doprinos u daljnjem razvoju i shvaćanju pojmova društveno odgovornog poslovanja, organizacijske kulture, organizacijske promjene i njihove pravilne primjene u svakodnevnom poslovanju.

1.6. Struktura i sadržaj rada

Diplomski rad će se sastojati od šest sistematski podijeljenih cjelina. U prvom i uvodnom poglavlju rada će se definirati problem i predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, postavljaju se istraživačke hipoteze, navode se metode korištene prilikom izrade rada, doprinos istraživanja i strukturni pregled diplomskog rada. U drugom poglavlju će se pobliže definirati pojam društveno odgovornog poslovanja, uz navođenje povijesnog razvoja koncepta, vrste koncepta, modele koncepta, dimenzije koncepta, prisutnost društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj i svijetu, uz definiranje indeksa društveno odgovornog poslovanja. Kroz treće poglavlje će se analizirati pojam organizacijske kulture uz navođenje elemenata i funkcije organizacijske kulture, zatim klasifikacije organizacijske kulture i utjecaj organizacijske kulture. U četvrtom poglavlju se analizira pojam organizacijskih promjena, uz navođenje vrsta i modela

promjena, uzroka organizacijskih promjena, te definiranje upravljanja promjenama. U petom poglavlju će se provesti empirijsko istraživanje, uz navođenje rezultata dobivenih istraživanjem i testiranje prethodno postavljenih istraživačkih hipoteza. U posljednjem poglavlju autor iznosi vlastite zaključke na temelju provedenog istraživanja. Na samome kraju rada se nalazi sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku, popis priloga, popis korištene literature i u prilogu anketni upitnik koji će se koristiti u istraživanju.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

2.1. Definiranje društvenog odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost definira se kao „inteligentna“ briga za dobrobit zajednice koja ograničava ponašanje pojedinaca od krajnje razornih aktivnosti bez obzira koliko one bile profitabilne. Vodi se u smjeru pozitivnih doprinosa dobrobiti ljudi što može biti definirano na različite načine (Andrews, 1971. citirano prema: Peterson i Hermans, 2003, str. 199).⁹

Koncept društvenog odgovornog poslovanja ima mnogo definicija koje su se mijenjale kroz povijest, a utemeljiteljem tog pojma smatra se Bowen (1953) koji je ponudio prvu definiciju koncepta DOP-a. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja obvezu poslovnih ljudi da slijede politike poslovanja, da donose odluke u smislu ostvarivanja ciljeva i vrijednosti društva ili da slijede smjernice koje su poželjne za uspjeh (Bowen 1953, navedeno u Khan et al. 2012).¹⁰

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja model upravljanja i poseban koncept poslovanja u kojem se profit ostvaruje na odgovoran način. U prijevodu odnosi se na način na koji poduzeća upravljaju svojim procesima kako bi postigli pozitivan učinak na društvo i okoliš. Što poduzeće proizvodi i na koji način, kako kupuje, kako se odnosi prema zaposlenicima, kakvi su radni uvjeti, poštuju li se ljudska prava samo su neka od pitanja na koje odgovara DOP.

⁹ Peterson, R. T. & Hermans, C. M. (2004) The Communication of Social Responsibilities by US Banks, The International Journal of Bank Marketing, Vol. 22, No. 3, str. 199-211.

¹⁰ Oeconomica Jadertina: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Br. 2., 2013, str. 30.

Hopkins definira društveno odgovorno poslovanje kao "... pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno - utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije."¹¹ Definicija je iznimno kompleksna jer definira DOP u najširem smislu što bi značilo da njegova primjena nije namijenjena samo internim sudionicima već se odnosi i na cjelokupno društvo. Utječe na razvoj cjelokupnog gospodarstva, a da pri tom nastoji ostvariti temeljni cilj ostvarenja dobiti. Na takav način nastoji se prilagoditi potrebama društva te omogućiti uspješno poslovanje. Izgradnja odnosa s interesno – utjecajnim skupinama važan je dio korporativne strategije. Takvim skupinama pripadaju ulagači kapitala, dobavljači, konkurencija, zaposlenici te ostala široka javnost. Upravo razvojem tehnologije i međusobne povezanosti kojima je olakšana njihova komunikacija i dijeljenje informacija, danas se može iznimno utjecati na svaku organizaciju.

Europska komisija u svojoj Strategiji DOP-a za razdoblje 2011. – 2014. objavila je posljednju, najnoviju definiciju DOP-a koja glasi „odgovornost poduzeća za svoj utjecaj na društvo“.¹² Europska unija potiče primjenu društvenog odgovornog poslovanja kako bi ostvarila minimalnu štetu za okoliš te kako bi postigla maksimalnu dobit za društvo.

Važno je naglasiti kako je terminologija društvenog odgovornog poslovanja imala svoju evoluciju pri čemu se pojam DOP-a mogao poistovjetiti s pojmovima kao što su „društvena odgovornost“, „održivi razvoj“ i „korporativno građanstvo“.

Održivi razvoj definira se kao prilagodba strategija i aktivnosti kako bi se zadovoljile potrebe poduzeća uz zaštitu ljudskih resursa koji će biti potrebni u budućnosti, međutim korporativno građanstvo odnosi se na oblik ponašanja u kojem poduzeće pokazuje odgovornost prema svojim klijentima, zaposlenicima, široj društvenoj zajednici i okolišu.

„Korporativno građanstvo“ ključna je sastavnica našeg načina poslovanja danas, a tako će biti i u budućnosti. Polje našeg interesa proširilo se s filantropije i uključivanja u život zajednice na šire promatranje načina na koji koristimo svoje resurse u svrhu ostvarenja održivog rasta i boljeg svijeta.”¹³

¹¹ Oeconomica Jadertina: Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Br. 1., 2014. str. 41.

¹² Matešić M., Pavlović D., Bartoluci D.: Društveno odgovorno poslovanje, Zagreb, 2015., str. 10.

¹³ Bill Ford: Ford Motor Company, Naša načela, napredak i rad: Izvještaj o korporativnom građanstvu, 2002.

Na osnovi istraživanja jedne od vodećih neprofitnih organizacija, Business for Social Responsibility, navedeno u Kotler i Lee (2009) može se zaključiti da su tvrtke koje posluju prema konceptu društvene odgovornosti ostvarile niz različitih koristi, kao što su, između ostalih:¹⁴

- a) Jačanje pozicije brenda
- b) Povećanje prodaje i udjela na tržištu
- c) Smanjenje troškova poslovanja
- d) Jačanje mogućnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika

Sudjelovanjem u društveno odgovornim aktivnostima poduzeća mogu ostvariti koristi ne samo za društvo već i za organizaciju u cjelini.

2.2. Povijesni razvoj društvenog odgovornog poslovanja

Točan datum nastanka DOP-a ne može se odrediti, ali je sigurno kako se DOP razvijao polako tijekom vremena te svoju popularnost bilježi tek u posljednjih deset godina gdje postaje iznimno popularan u Sjevernoj Americi i Zapadnoj Europi. Jedan od najranijih oblika bila je „korporacijska filantropija“ čiji se naziv i danas upotrebljava naročito u Sjevernoj Americi. Usponu DOP-a pridonijeli su neki ključni datumi između kojih su: 1983. Osnovan Business in the Community, 1990. Osnovan IBLF (The Prince of Wales International Business Leaders forum), 1995. CSR Europe, 2000. UN-ov Globalni sporazum, 2002. EU – Priopćenje o društvenoj odgovornosti poduzeća itd.

¹⁴ Oeconomica Jadertina: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Br. 2., 2013, str. 31.

Događaji u svijetu	Godina	Evolucija DOP-a
	1983/4	Osnovan Business in the Community (Gospodarstvo u zajednici -BITC)
Izveštaj Gro Harlem Brundtland	1987	Okrugli stol u Cauxu, osnovan SustainAbility
Ujedinjenje Njemačke nakon pada Berlinskog zida	1990	Osnovan je IBLF (The Prince of Wales International Business Leaders Forum - Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa)
Sastanak na vrhu u Rio	1991	Oformljena Grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala
Shell Brent Spar	1992	Osnovani su World Business Council for Sustainable Development (Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj - WBCSD) i Business for Social Responsibility (Poslovni svijet za društvenu odgovornost - BSR)
Nike / Dječji rad	1995	Osnovan je CSR Europe
Troblančni koncept	1996	ISO 14000; Svjetski gospodarski forum (WEF) – Odjel za korporativno građanstvo
	1997	SA 8000, Inicijativa za etično trgovanje, Globalna inicijativa za izvještavanje, Svjetska banka – Poslovni partneri za razvoj
	1998	Vlada Ujedinjenog Kraljevstva – postavljen Ministar za DOP Kopenhaski centar (The Copenhagen Centre)
	1999	Globalna Sullivanova načela
	2000	UN-ov Globalni sporazum
Skandali Enron i Worldcom UNDP-ov Sastanak na vrhu o održivom razvoju	2001	Zelena knjiga EU: WEF- Inicijativa za globalno korporativno građanstvo: Promocija europskog okvira DOP-a
	2002	EU - Priopćenje o društvenoj odgovornosti poduzeća (EU Communication Concerning Corporate Social Responsibility - Bijela knjiga)
	2003	UNDP-ovi Milenijski razvojni ciljevi Ekvatorska načela

Slika 1. Evolucija društvenog odgovornog poslovanja

Izvor: Bagić, A. Š. (2006.). *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb: AED – Academy for Educational Development.

Brojne promjene koje su se dogodile u poslovnom svijetu doprinijeli su značajnom rastu primjene društvenog odgovornog poslovanja koje postaje osnova za konkurentsku prednost i način poslovanja. Prethodni događaji kao što je razvoj korporacija i globalizacija, znatno su utjecali na njegovu važnost u poslovnom sektoru. Početak korporacija uspostavljen je s namjerom da se služi javnim dobrom i interesima države. Sve to trajalo je do 1800.-ih godina kada su se počele razvijati moderne korporacije koje su se bavile osnovnim sustavima i operacijama koje su potrebne za preživljavanje i za život društva. S druge strane, posljednjih deset godina zabilježena je deregulacija kojom se reducirao rizik, ali se povećala nesigurnost s međunarodnim kapitalom. Neoliberalizam je kasnije uspostavio temelje tako da su multinacionalne korporacije mogle

slobodnije poslovati preko granica te kreirati globalni dobavljački lanac. Navedene promjene omogućile su da DOP ne uzima u obzir samo čimbenike koji su bitni za stjecanje profita već se bave pitanjima kao što je održivost, ljudska prava, društveni i okolišni prosperitet.¹⁵

Najvažniji čimbenici koji su utjecali na širenje DOP-a:¹⁶

- a) Revolucija informacijske tehnologije i međusobno približavanje koje vodi prema ekonomiji znanja: tehnološki napredak donio je promjene u međusobnoj komunikaciji, no samo onima koji su bili pokretači tog napretka. Otvarao se put prema informacijskoj tehnologiji kako bi se otvorila nova radna mjesta i izbjegla nestabilnost.
- b) Otvaranje novih tržišta i regionalne političke promjene: nakon pada Berlinskog zida poslovne aktivnosti postale su glavni pokretač rasta i razvoja. Granice između tvrtki su nestale te se iste udružuju u strateške saveze. Na sličan način su nestale i granice između gospodarstava i organizacija koje pripadaju drugim sektorima društva.
- c) Pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču: napredak tehnologije omogućio je potrošačima značajniji pritisak na tvrtke te dao snagu da zahtijevaju polaganje računa ako otkriju društveno neprihvatljiva ponašanja.
- d) Uspon nevladinih organizacija: mnoge organizacije su tražile da upravo gospodarstva budu odgovorna za svoja djelovanja, no međutim bili su izloženi kritikama zbog prevelike usredotočenosti na dobit.
- e) Nedostatak povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva: posljednje godine bilježe porast nepovjerenja u vlasti koje se pojavilo zbog velikih gospodarskih skandala te u mnogim zemljama je i dalje prisutna korupcija.

¹⁵ Matešić M., Pavlović D., Bartoluci D.: Društveno odgovorno poslovanje, Zagreb, 2015., str. 11.-14.

¹⁶ Bagić, A. Š. (2006.). *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb: AED – Academy for Educational Development, Zagreb 2004., str 13.

2.3 Vrste, modeli i dimenzije društvenog odgovornog poslovanja

2.3.1 Vrste društvenog odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost poduzeća prikazana je u obliku hijerarhije u kojoj se na najnižoj razini nalazi ekonomska odgovornost za ostvarenje profita, zatim slijedi zakonska i etička odgovornost, dok se na vrhu nalazi doprinos poduzeća društvu. Odgovornosti su poredane odozdo prema gore ovisno o njihovoj veličini kojom im menadžer pristupa.¹⁷



Slika 2. Hijerarhija društvenog odgovornog poslovanja

Izvor: Bagić, A. Š. (2006.). *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb: AED – Academy for Educational Development.

¹⁷ Buble. M.: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009., str. 101. Buble. M.: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009., str. 101.

Postoje četiri vrste društvenog odgovornog poslovanja:¹⁸

Ekonomska odgovornost – temeljna je zadaća i odgovornost svakog poduzeća biti profitabilan. Nastoji uspostaviti ravnotežu između poslovnih, okolišnih i filantropskih praksi te se pridržava postavljenih standarda. U tom kontekstu tvrtke pokušavaju pronaći rješenje kako poboljšati svoje poslovanje istovremeno baveći se održivim praksama. Primjer ekonomske odgovornosti je kada tvrtka modificira svoje proizvodne procese tako da uključuje reciklirane proizvode što rezultira profitom i snižavanjem troškova materijala, a također doprinosi i društvu trošeći manje resursa.

Zakonska odgovornost – treba poštovati zakonske standarde u poslovanju. Pravila i propisi postavljeni su s ciljem održavanja ravnoteže i veće dobrobiti za društvo. Primjerice, dužnost tvrtke je plaćati porez i održavati čistima svoje knjige računa.

Etička odgovornost – biti etičan označava činiti ono što je pravo i izbjegavati zlo. Predstavlja jedan od najvažnijih čimbenika elemenata društvene odgovornosti jer etički postupci definiraju temeljne vrijednosti poduzeća. Poduzeće se mora voditi time da se odluke donose na temelju onoga što je ispravno, a ne samo na osnovu onoga što je zakonski definirano. Organizacije koje prihvaćaju etičku odgovornost nastoje postići pravedan tretman svih sudionika procesa (vodstvo, investitori, zaposlenici, dobavljači i kupci). Npr. poduzeće svojim zaposlenicima može ponuditi minimalnu plaću te ta radnja slijedi zakonsku regulativu, no ako poslodavac odluči zaposlenicima dati više od minimalne plaće to donosi društveno odgovornu odluku. Uz određenu naknadu, poduzeće svojim zaposlenicima može ponuditi plaćeni godišnji odmor ili druge pogodnosti.

Diskrecijska odgovornost – označava dobrovoljno poduzimanje društveno odgovornih akcija. Npr. pomagati ljudima pogođenim prirodnim nepogodama. Odgovornost tvrtke je zaštititi kapitalno ulaganje izbjegavanjem špekulacija i poduzimajući samo zdrave pothvate koji daju povrate ulaganja.

2.3.2 Modeli društvenog odgovornog poslovanja

Postoje dva modela društvene odgovornosti:¹⁹

¹⁸ Dostupno na: <https://bizfluent.com/info-8219984-four-components-social-responsibility.html>

Stockholder model (klasični ekonomski model) – polazi od toga da je poduzeće u privatnom vlasništvu te da ima za cilj isključivo maksimiziranje profita. Što se pak tiče menadžera, oni svoju društvenu odgovornost najbolje ispunjavaju ako vode računa o financijskim interesima dioničara.

Stakeholder model (socioekonomski model) – polazi od toga da poduzeće nema samo jedan već više ciljeva te da treba služiti cjelokupnom društvu. Poduzeće je društveno odgovorno ako vodi računa o interesima različitih stakeholder-a.

Tablica 1. Obilježja ekonomskog i socioekonomskog modela

Klasični ekonomski model	Socioekonomski model
Proizvodnja	Kvaliteta života
Eksploatacija resursa	Očuvanje resursa i sklad s prirodom
Tržišno utemeljenje	U nekim područjima društvena kontrola tržišnih odluka
Ekonomski povrat resursa	Uravnoteženi ekonomski odnosi i društveni povrat resursa
Individualni interesi	Zajednički interesi: ljudi rade u međuzavisnom sistemu koji zahtjeva koordinaciju
Mala uloga države	Aktivna uloga države

Izvor: Izrada autora prema Kreitner, R.: MANAGEMENT, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989. str. 725.

2.3.3 Dimenzije društvenog odgovornog poslovanja

Postoji dvije dimenzije društvenog odgovornog poslovanja: interna (unutarnja) i eksterna (vanjska).²⁰

Interna dimenzija odnosi se na socijalno društvenu praksu koja uključuje zaposlenike unutar poduzeća, investira u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama. Odgovorna

¹⁹ Buble. M.: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009., str. 100

²⁰ Pavić Rogošić L: Društveno odgovorno poslovanje, Odraž, str. 2.

praksa u okviru zaštite okoliša odnosi se na upravljanje prirodnim resursima koji se koriste u proizvodnji.

Upravljanje ljudskim resursima: jedno od najvećih pitanja današnjice je kako privući zaposlenike koji imaju odgovarajuća znanja i vještine. U tom kontekstu mjere uključuju cjelokupno učenje, bolji protok informacija, uravnoteženost između privatnog i poslovnog (vrlo važno za zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika), jednaka plaća i perspektive razvoja karijere za žene, sigurnost na radu itd. Dio društvenog odgovornog poslovanja obuhvaća praćenje zaposlenika koji ne mogu raditi iz određenih razloga (invaliditet ili povreda). Europska strategija zapošljavanja ima za cilj smanjiti nezaposlenost i protiv je socijalne isključenosti. U tom pogledu potrebno je odgovorno ponašanje pri zapošljavanju ne diskriminirajući pripadnike manjina, starijih osoba i žena. Cjelokupno učenje predstavlja preduvjet posjedovanja kvalitetne radne snage zbog opstojnosti na tržištu. Cilj je promicati razvoj znanja i sposobnosti kako bi se moglo aktivno sudjelovati u svim sferama gospodarskog života.

Zdravlje i sigurnost: poduzeća sustavom upravljanja zaštitom na radu pokazuju ozbiljnost i brigu poduzeća za svoje zaposlenike. Pokazatelj postotka ozljeda na radu u odnosu na broj zaposlenih pokazuje upravljanje zdravljem i sigurnošću na radnom mjestu. Ako želi, poduzeće može uvesti dodatne beneficije za svoje zaposlenike poput rekreacije i opuštanja zaposlenika, boljih uvjeta za rad u vidu opreme, kvalitetnijih uređaja, dodatnih zdravstvenih pregleda i sl.

Prilagođavanje promjenama: u svijetu je sve više prisutno restrukturiranje poduzeća s ciljem smanjenja troškova i povećanja produktivnosti. Iz toga proizlazi otpuštanje radnika ili zatvaranje postrojenja što rezultira pojavom različitih kriza u zajednicama. U procesu restrukturiranja moraju biti uključeni svi dionici poduzeća, predstavnici zaposlenika i vlast. Proces mora biti pažljivo isplaniran, treba pronaći ravnotežu i uzeti u obzir interese drugih, mora uključivati sve potencijalne rizike te donijeti odgovarajuće strategije.

Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse: obuhvaća upravljanje okolišem kao integralnim dijelom poslovnih planova, poduzimanje mjera za smanjenje potrošnje energije i vode te smanjenje otpada kroz recikliranje. Glavni cilj je pronaći odgovarajuće rješenje za smanjenje i uklanjanje neodrživih količina i obrazaca proizvodnje te osigurati da potrošnja resursa postane održiva.

Eksterna dimenzija odnosi se na društveno odgovorno poslovanje koje se primjenjuje izvan poduzeća na poslovne partnere, dobavljače, potrošače, javnu upravu i dr.

Lokalne zajednice: mnoga poduzeća uključena su u život lokalne zajednice na način da im pomažu u očuvanju okoliša, zapošljavaju ljude s posebnim potrebama, doniraju u humanitarne svrhe te sklapaju partnerstva s zajednicama. Poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz plaćanje poreza i osiguravanje radnih mjesta.

Odnos s partnerima, dobavljačima, potrošačima: ovdje se može postići društveno odgovorno poslovanje u cijelom dobavljačkom lancu ako se odnosi grade na povjerenju i poštivanju želja. Rezultat takvog odnosa je poštivanje roka izrade i nabave, pravedna cijena te kvaliteta usluge.

Poštivanje ljudskih prava: područje obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije. Uz poštivanje ljudskih prava ovdje spada i poštivanje radnih standarda i elemenata zaštite okoliša. U ljudska prava pripadaju nediskriminacija, jednakost spolova, sloboda udruživanja, kolektivno pregovaranje, dječji rad, prisilni i obvezni rad te prava autohtonog stanovništva.

Globalna briga za okoliš: generalni tajnik UN-a pokrenu je inicijativu „Global Compact“ čiji je cilj potaknuti poduzeća da budu partneri u poboljšavanju stanja u društvu i okolišu. Više riječi o ovom sporazumu biti će navedeno pod odlomkom Društveno odgovorno poslovanje u svijetu.

Uzimajući u obzir navedene dimenzije možemo prepoznati nekoliko ključnih segmenata društvenog odgovornog poslovanja:²¹

- Briga za društvo/zajednicu u kojoj organizacija djeluje
- Briga za vlastite zaposlenike
- Briga za dobavljače, klijente, partnere/suradnike
- Sponzorstva i donacije
- Zaštita zdravlja i okoliša

²¹ Petričević T.: Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu, str. 12.

2.4. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj

1993.godine započeo je DOP kao dio ekonomske politike „Bijelom knjigom komisije o rastu i zapošljavanju“. Europska komisija je 2001.godine objavila Zelenu knjigu „Promocija europskog okvira za društveno odgovorno poslovanje“ koja DOP definira kao „koncept prema kojem poduzeća na dobrovoljnom principu integriraju brigu za društvena pitanja i zaštitu okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću“ (EK,2001).²²

Politička nestabilnost, ratna zbivanja i ekonomska kriza samo su neki od razloga zbog čega se DOP sporije primjenjuje na hrvatskom tržištu. Usprkos navedenim problemima situacija se poboljšava jer poduzeća primjenjuju društveno odgovorno poslovanje za stjecanje konkurentske prednosti.

U Hrvatskoj je i dalje prisutan nedostatak odgovarajućih mjera za podizanje svijesti o društvenoj odgovornosti. Naime, na području društvene odgovornosti poduzeća ne postoje zapreke za prakticiranje, ali dobar dio tih aktivnosti nije strateški dobro osmišljen ili je obuhvaćen izvještajima.²³

1990.ih godina osnovan je HR PSOR u kojem je sudjelovalo 18 poduzeća s ciljem da zaštite okoliš i ljudska prava. Praksa DOP-a u početku oslanjala se na područje zaštite okoliša ponajviše u industriji te poslije toga bilježi primjenu u ljudskim resursima. U Hrvatskoj trenutno ne postoje zakoni koji se odnose na društveno odgovorno poslovanje, ali postoje norme i standardi u području zaštite okoliša.

Kako bi razvoj društvenog odgovornog poslovanja bio učinkovitiji, poduzeća se moraju usredotočiti na podizanje svijesti o istom. Jedan od pozitivnih primjera je Indeks DOP-a metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poduzeću.

²² Društveno odgovorno poslovanje za sve, Nacionalna studija, Republika Hrvatska, Zagreb, 2013., str.30.

²³ Glavočević, Anja; Radman Peša, Anita, Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Oeconomica Jadertina, 2/2013., str. 28.–49.

2.4.1. Indeks društvenog odgovornog poslovanja

Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki. Metodologija slijedi slične svjetske metodologije poput *Business in the Community CR indeks*.²⁴

Glavnu odgovornost u Republici Hrvatskoj ima Hrvatska gospodarska komora, no postavlja se pitanje zašto je dobro sudjelovati u indeksu DOP-a i tko može sudjelovati. U ocjenjivanju društveno odgovornih praksi mogu sudjelovati poduzeća koja su ocjenjena kao najuspješniji po kriterijima „Zlatne kune“. Kada ispune upitnik poduzeća dobivaju uvid u cjelokupnu primjenu društveno odgovornih praksi te mogu uočiti slabe točke svog poslovanja kako bi iste unaprijedila. Na temelju dobivenih rezultata stručno povjerenstvo odlučuje koje će tvrtke biti nagrađene. Za sudjelovanje je potrebno ispuniti upitnik kojeg je moguće ispunjavati od sredine rujna u trajanju od minimalno 45 dana. Veliki upitnik sadrži 137 pitanja i njega ispunjavaju srednja i velika poduzeća, dok mali upitnik sadrži 67 pitanja te je prilagođen malim poduzećima. Indeks DOP-a ujedno je i nagrada koju jednom godišnje u kategorijama zajedno donosi Hrvatska gospodarska komora u partnerstvu s Hrvatskim poslovnim svijetom za održivi razvoj.

Metodologija definira niz kriterija za ocjenjivanje u sedam osnovnih područja:

- 1) Ekonomska održivost
- 2) Uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju
- 3) Radna okolina
- 4) Zaštita okoliša
- 5) Tržišni odnosi
- 6) Odnosi s zajednicom
- 7) Odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava

Primjerice, radna okolina definirana je s još pet kriterija: odgovornost zapošljavanja, vrednovanje rada, ulaganje u zapošljavanje, sigurnost radnog mjesta i organizacijska klima.

Indeks DOP-a nastoji hrvatskim poduzećima omogućiti pregled društveno odgovornih aktivnosti te im odati i priznanje za njihovu vrijednost.

²⁴ Dostupno na: <https://dop.hgk.hr/>

Tablica 2. Dobitnici nagrade po kategorijama za 2020.godinu

Kategorija	Poduzeće
Veliko poduzeće	Valamar Riviera d.d.
Srednje poduzeće	Regeneracija d.o.o.
Malo poduzeće	Hendal d.o.o.
Javno poduzeće	Hrvatska lutrija d.o.o.

Izvor: Izrada autora prema <https://www.hrpsor.hr/indeks-dop-a/>

Tablica 3. Dobitnici nagrade prema pojedinim područjima za 2020.godinu

Područje	Poduzeće
Društveno odgovorne politike zaštite prava djece	Privredna banka Zagreb d.d.
Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini	Heineken Hrvatska d.o.o.
Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem	Muraplast d.o.o.
Društveno odgovorni odnosi s zajednicom	Dvokut-ecro d.o.o.
Društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava	AD Plastik d.d.
Nagradu za najveći napredak dodijelila poduzeću	Tabacco d.o.o. (Hrvatski kišobran)

Izvor: Izrada autora prema <https://www.hrpsor.hr/indeks-dop-a/>

2.5 Društveno odgovorno poslovanje u svijetu

Vrlo važna uloga DOP-a bila je u procesu tranzicije pogotovo u gospodarstvima Srednjoistočne Europe koja se susrela s brojnim problemima kao što je nepostojanje tržišnog gospodarstva, zagađivanje okoliša, ograničena poslovna sposobnost, smanjivanje tvrtki u vlasništvu države itd. DOP postaje sve više prihvaćen među članicama EU i velikim tvrtkama koje su uključene u međunarodna partnerstva. Ova prihvaćenost može se prepoznati u činjenici da širom srednje i istočne Europe postoji više od 400 nacionalnih i međunarodnih tvrtki uključenih u programe aktivnoga korporativnog građanstva zajedno s IBLF-om i njegovim nacionalnim partnerima.²⁵

²⁵ Bulgarian Business Leaders Forum, Czech Business Leaders Forum, Hungarian Business Leaders Forum, Polish Projects Office, dodatak 2.

Poduzeća trebaju podići razinu svijesti o konceptu društvenog odgovornog poslovanja jer će se konkurencija pokazati značajnim problemom tvrtki srednje i istočne Europe. Jačanje konkurentnosti zahtijevat će brojne promjene na svim razinama društva.

Već spomenuta inicijativa Ujedinjenih naroda za uvođenje društvenog odgovornog poslovanja pod nazivom „Global Compact“ pokrenuta je 2000.godine na zahtjev glavnog tajnika UN-a. Kao takva okuplja više od 8000 korporativnih dionika iz 135 zemalja diljem svijeta. Temelji se na deset osnovnih načela iz područja ljudskih prava, prava radnika, okoliša i borbe protiv korupcije.

Tablica 4. Načela "Global Compact"

Ljudska prava	Radna prava	Okoliš	Borba protiv korupcije
1. načelo: Poduzeća bi trebala podupirati i poštovati zaštitu međunarodno proglašanih ljudskih prava	3. načelo: Poduzeća bi trebala podupirati slobodu udruživanja i stvarnog priznavanja prava na kolektivno pregovaranje	7. načelo: Poduzeća bi trebala podupirati oprezan pristup izazovima na području zaštite okoliša	10. načelo: Poduzeća bi trebala raditi na suzbijanju korupcije u svim njezinim oblicima, uključujući iznudu i podmićivanje
2. načelo: Poduzeća bi trebala provjeriti da ne sudjeluju u kršenjima zakona i propisa	4. načelo: Poduzeća bi trebala podupirati ukidanje svih oblika prisilnog i obveznog rada	8. načelo: Poduzeća bi trebala pokrenuti inicijative za promicanje veće odgovornosti prema okolišu	
	5. načelo: Poduzeća bi trebala podupirati stvarno ukidanje dječjeg rada	9. načelo: Poduzeća bi trebala poticati razvoj i širenje tehnologija prihvatljivih za okoliš	
	6. načelo: Poduzeća bi trebala podupirati ukidanje diskriminacije u vezi sa zapošljavanjem i izborom zanimanja		

Izvor: Izrada autora prema: Matešić M., Pavlović D., Bartoluci D., Zagreb, 2015, str. 94-95.

Poduzeća koja poštuju načela UN-a imaju bolju poziciju u poslovnom okruženju i mogućnost razvijanja svoje konkurentnosti.

3. ORGANIZACIJSKA KULTURA

3.1. Definiranje organizacijske kulture

Interesu organizacijske kulture koja je poznata još i pod pojmom korporacijska kultura ili kultura poduzeća najviše su pridonijela dva događaja, velika naftna kriza sedamdesetih godina i snažan prodor japanskog gospodarstva na svjetsku scenu. Prvi znanstveni radovi na tu temu javljaju se tek prije dvadesetak godina, a kolegij organizacijske kulture prvi je uveo Harvard 1981.godine. U ostatku svijeta pojava organizacijske kulture bila je nakon objavljivanja knjige-bestselera Petersa i Watermana „*U potrazi za izvrsnošću*“ koji su predstavili organizacijsku kulturu kao jedan od najvažnijih čimbenika uspjeha poslovanja poduzeća.

Kultura predstavlja svojstvo organizacije prema kojoj se prilagođavaju njezini članovi te predstavlja temelj za razumijevanje organizacijske kulture. Organizacijska kultura utječe na načine organiziranja, vrstu moći, stupanj decentralizacije, upravljanje ljudskim potencijalima i na način kontrole. Smatra se kako pojačava privrženost organizaciji i povećava konzistenciju ponašanja zaposlenih.

Definicije organizacijske kulture su različite:

- a) Organizacijska kultura predstavlja model osnovnih pretpostavki koje je osmislila određena grupa ljudi kako bi rješavali svoje probleme prilagodbe na okolinu i unutrašnje strategije. Može se reći da je organizacijska kultura skup osnovnih pretpostavki i vjerovanja prihvaćenih od članova neke organizacije.²⁶
- b) „Organizacijska je kultura sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća.“²⁷
- c) Korporacijska kultura u interakciji s formalnom strukturom proizvodi norme ponašanja te predstavlja sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar određene organizacije.²⁸

²⁶ Žugaj M., Bojanić-Glavica B., Brčić R.: Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, Izvorni znanstveni članak, str. 18.

²⁷ Sikavica P., Novak M.: Poslovna organizacija, Zagreb, 1999., str. 596.

- d) Kultura izražava specifičan način ponašanja i stil života unutar organizacije. Ona predstavlja relativno trajan i stabilan sistem oblika ponašanja, vrijednosti i uvjerenja kojim može utjecati na organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjeravanje aktivnosti pojedinca.²⁹

3.2 Elementi i funkcije organizacijske kulture

Različiti autori navode i različite elemente organizacijske kulture, no najčešća podjela koja se pojavljuje u literaturi je podjela na organizacijske vrijednosti, organizacijsku klimu i menadžerski stil.³⁰

Organizacijske vrijednosti predstavljaju one vrijednosti koje se grade između pripadnika organizacije, a obuhvaćaju radnu etiku i poštenje.

Pod pojmom *organizacijska klima* podrazumijeva se radna atmosfera koja prevladava između zaposlenika. Ona predstavlja način na koji zaposlenici shvaćaju organizaciju kao cjelinu te direktno utječe na njihovu motiviranost i kreativnost. Zadovoljnim zaposlenikom postiže se učinkovitost rada cijele organizacije.

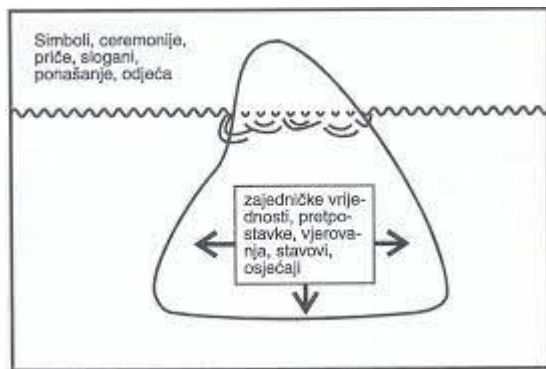
Menadžerski stil odnosi se na ponašanje menadžera u poduzeću. Koriste se mnoštvom različitih stilova, a najčešće autokratskim i demokratskim stilom. Autokratski stil predstavlja tradicionalni stil u kojem menadžer definira kako se treba raditi, a zaposlenik izvršava njegove naredbe. U ovom stilu komunikacija ide u jednom smjeru od menadžera do zaposlenika. Za razliku od autokratskog, u demokratskom stilu menadžer se konzultira sa svojim zaposlenicima oko rada te komunikacija ide dvosmjernim putem od menadžera do zaposlenika i natrag.

Osim navedenih glavnih elemenata često se spominju i vidljivi znakovi koji prikazuju organizacijsku kulturu. Nazivaju se još simbolima, dokazima, indikatorima ili oblicima manifestacije kulture poduzeća.

²⁸ J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: str. 621.

²⁹ Bahtijarević-Šiber, F., Borović S., Buble M., Dujanić M., Kapustić S., (red. Kapustić S.) (1991): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb., str. 202.

³⁰ Oeconomica Jadertina: Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Br.2, 2014., str.87.



Slika 3. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture

Izvor: Sikavica, P. i Novak, M. (1999.) Poslovna organizacija, Zagreb: Informator.

Najvažniji simboli organizacijske kulture su:

- Statusni simboli
- Tradicija, priče, povijest
- Rituali i ceremonije
- Žargon i jezik
- Fizička okolina



Slika 4. Pokazatelji kulture u organizaciji

Izvor: Sikavica P., Novak M.: Poslovna organizacija, Zagreb, 1999., str.608.

Najvidljivijim znakovima pripadaju norme kulture koje obuhvaćaju filozofiju poduzeća, participaciju radnika, poslovnu etiku, ponašanje menadžera, osjećaj pripadnosti itd. Statusni simboli su prepoznatljivi znakovi na temelju kojih dobivamo informacije o društvenoj poziciji pojedinca. Što se tiče tradicije i povijesti, svako poduzeće ima svoju priču koja ga razlikuje od drugih. Iznimno je važno njegovanje tradicije i štovanje značajnih osoba koji su ostavili dubokog traga u prošlosti. Sve navedeno itekako jača identifikaciju s poduzećem. Ritualima se određuju pravila ponašanja, a ceremonije ostavljaju pozitivan učinak kojeg svi dugo pamte. Žargon predstavlja specifičan jezik unutar poduzeća, a fizička okolina mikro i makro lokaciju poduzeća.

Prema Smircichu (1983), organizacijska kultura ima četiri osnovne funkcije:³¹

- davanje članovima organizacije osjećaj identiteta, odnosno pripadnosti kompaniji
- postizanje odanosti kompaniji od strane zaposlenih
- stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sustavu
- strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze

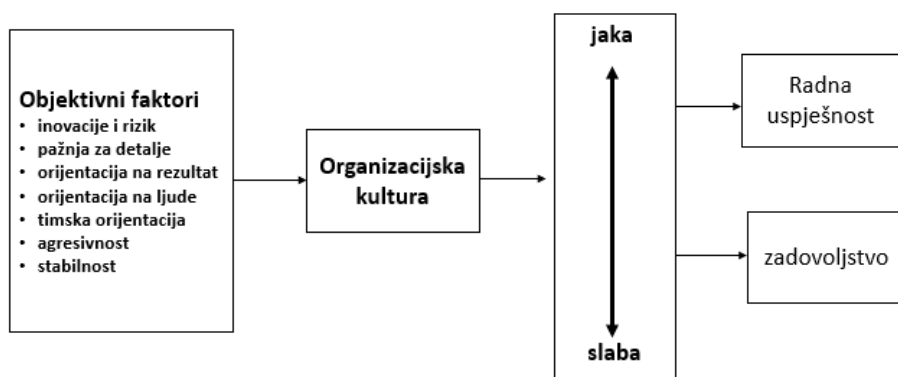
Organizacijska kultura ima i specifične funkcije unutar organizacije:³²

- određivanje ukupne uspješnosti i razvoja organizacije
- omogućuje da vizija postane zajednička svim članovima organizacije
- osigurava autonomiju djelovanja i samokontrolu zaposlenih
- ima ulogu katalizatora koji stvara motivaciju, smanjuje neizvjesnost i kompleksnost
- omogućava stabilnost organizacije i kontinuitet djelovanja

S menadžerskog aspekta najvažnija funkcija organizacijske kulture je ipak podizanje pojedinačne i organizacijske uspješnosti koja dovodi do zadovoljstva zaposlenika. Navedeno najbolje prikazuje sljedeća slika:

³¹ Alfirević N., Talaja A., Garbin-Prničević D.: Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Split, 2014., str. 87.

³² Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008., str. 415.



Slika 5. Utjecaj organizacijske kulture na radnu uspješnost i zadovoljstvo zaposlenika

Izvor: Izrada autora prema Sikavica P.: Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008.

3.3. Klasifikacija organizacijske kulture

Vrste organizacijskih kultura: ³³

- jake i slabe
- jasne i nejasne
- dominantne i subkulture
- odlične i užasne
- adaptivne i promjenjive
- participativne i ne participativne

Postoji dvije dimenzije na kojima se temelje vrste kulture: intenzitet, odnosno jačina kulture te sadržaj i orijentacija kulture. S obzirom na intenzitet razlikujemo jake i slabe kulture. **Jake kulture** često predstavljaju temelj uspjeha i razvoja organizacije. U njima postoji jasan niz vrijednosti i normi kojih se pridržavaju svi članovi organizacije. Za razliku od **slabe kulture** čije vrijednosti nisu konzistentne i koje imaju slab utjecaj na ponašanje članova, jaku kulturu uvjetuje

³³ Sikavica P., Novak M.: Poslovna organizacija, Zagreb, 1999., str. 603.-608.

stil ponašanja, pristup problemima i odnos između zaposlenika te u velikoj mjeri utječe na ponašanje članova. Slaba kultura često je rezultat nedefiniranih vrijednosti onoga što je važno.

Jasne kulture predstavljaju one kulture koje su prepoznatljive po svojim simbolima, ne samo članovima unutar organizacije, već i izvan nje. Suprotno njima **nejasne kulture** je jako teško prepoznati jer se ne može odgovoriti kakva je njihova kultura te su često prisutne u onim organizacijama koje su sklone promjenama menadžmenta.

Dominantne kulture dijele poglede većine članova organizacije dok se **subkulture** razvijaju u velikim organizacijama kako bi se zajednički rješavali problemi.

Odlične kulture je lako prepoznati po određenim karakteristikama i u njima postoji red koji doprinosi njenoj izvrsnosti za razliku od **užasnih** u kojoj vlada veliki nered te su poznate po kriznom menadžmentu.

Adaptivne kulture su konstantne jer posluju u stabilnoj okolini, za razliku od **prilagodljivih** koje se nastoje prilagoditi okolini.

Kod **participativnih kultura** u odlučivanju sudjeluju i zaposlenici dok kod **ne participativnih** odluku donosi isključivo menadžment.

Tipovi organizacijske kulture:³⁴

1. Sholzova tipologija
2. Handy-jeva tipologija

Scholzova tipologija organizacijske kulture ima tri dimenzije prema kojima je moguće identificirati različite vrste kulture.

Prva dimenzija odnosi se na sklonost organizacije prema kontinuitetu odnosno stabilnosti ili promjeni. Usko je povezana s evolucijom razvoja organizacije. Unutar nje postoje stabilna, rekreativna, anticipirajuća, istraživačka i kreativna kultura.

³⁴ Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008., str. 431.-439.

KULTURA	ORIJENTIRANOST	MOTO
Stabilna	prema unutra, okrenutost ka prošlosti, odbojnost prema kontinuitetu	„ne ljuljaj”
Rekreativna	prema unutra, minimum rizika	„ljuljanjem amortiziraj pritisak”
Anticipirajuća	djelomična orijentiranost prema unutra i okolini, uobičajen rizik	„planiraj unaprijed”
Istraživačka	prema okolini, nema dobiti bez rizika	„budi tamo gdje je akcija”
Kreativna	prema okolini, traganje za inovacijama	„kreiraj budućnost”

Slika 6. Obilježja prve dimenzije

Izvor: Izrada autora prema Sikavica P.: Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008.

Druga dimenzija odnosi se na unutarnje stanje organizacije, način odlučivanja i rješavanja problema. Pojavljuje se i pod nazivom interno inducirana kultura i tu pripadaju proizvodna, birokratska i profesionalna kultura.

KULTURA	OBILJEŽJA
Proizvodna	• Visoko standardizirani radni postupci • Slaba prava pojedinaca • Niski stručni zahtjevi
Birokratska	• Raznolikost • Veća prava pojedinaca i izvršilaca • Moć pojedinaca
Profesionalna	• Raznoliki zadaci • Visoko stručni ljudi-specijalisti • Uspjeh ovisi o kvaliteti

Slika 7. Obilježja druge dimenzije

Izvor: Izrada autora prema Sikavica P.: Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008.

Treća dimenzija vezana je za odnose organizacije s okolinom. Izvorno je nazvana eksterno inducirana kultura te obuhvaća kulturu „čvrstih i jakih momaka“, kulturu „mnogo rada mnogo zabave“, kulturu „kladi se na svoju organizaciju“ i procesnu kulturu.

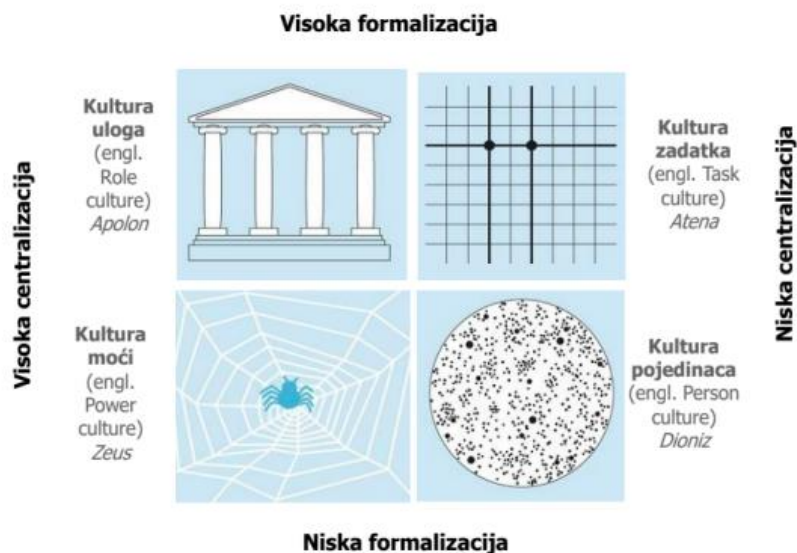
KULTURA	OBILJEŽJA
čvrsti i jaki momci	✓ Visoki rizik ✓ Brza povratna informacija ✓ „sve ili ništa“
„mnogo rada mnogo zabave“	✓ Nizak rizik ✓ Brza povratna informacija ✓ Timski duh ✓ Visoka motiviranost ✓ „ugodno s korisnim“
„kladi se na svoju organizaciju“	✓ Veliki ulog ✓ Dugoročan efekt ✓ Orijentiranost prema tehnologiji
procesna	✓ Nema rizika ✓ Nema povratne informacije ✓ Orijentiranost prema hijerarhiji ✓ Predvidljivost ✓ Kontinuitet

Slika 8. Obilježja treće dimenzije

Izvor: Izrada autora prema Sikavica P.: Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008.

Handy-jeva tipologija organizacijske kulture ima četiri vrste kulture:

- kultura moći
- kultura uloga
- kultura zadatka
- kultura pojedinca



Slika 9. Handy-jeva tipologija

Izvor: Načinović Braje, I. (2016.), Organizacijska kultura. U: Galetić, L. (ur.) Organizacija. Zagreb: Sinergija

Kultura moći je kultura organizacije koju karakteriziraju brze odluke i prilagodba te manjak pravila i birokracije. Ima jaku središnju moć koja se širi organizacijom povezujući središta aktivnosti i utjecaja. S obzirom na njene karakteristike s pravom se naziva poduzetnička kultura. Karakteristična je za mala poduzeća, ali je sve rjeđa u klasičnom obliku. U ovoj kulturi najvažniji je pojedinac koji ocjenjiva rezultate te ga ne zanima način na koji su se postigli. Takve organizacije su sklone riziku i brzo reagiraju na potencijalne opasnosti iz okoline.

Kulturu uloga najlakše je objasniti na primjeru grčkog hrama gdje stupovi predstavljaju funkcije na kojima počiva snaga birokracije, a krov predstavlja način na koji se definiraju pravila i procedure. U ovoj kulturi uloge, pravila i procedure su važnije od ljudi i karakteristične su za stabilne organizacije koju su orijentirane prema ekonomiji opsega i kvantiteti. Naglasak je na procesima, a ne na zadacima. Problemi koji se javljaju kod ove kulture je manjak inovacija i to što svaka promjena predstavlja prijetnju za njezinu efikasnost.

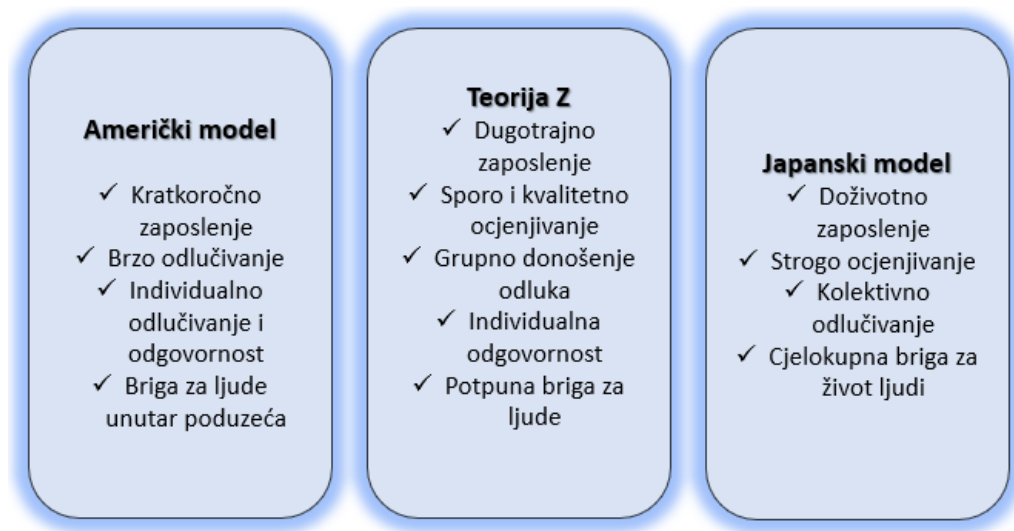
Kultura zadatka je dinamična kultura unutar koje se formiraju grupe i timovi koji su usmjereni na zadatke ili projekte. Naglasak kulture je na obavljanju posla te je karakterizira velika fleksibilnost organizacije i orijentiranost na okolinu. Razvija se tamo gdje je važna brzina

reakcije na promjene iz okoline i gdje je kreativnost važnija od kvantitativnosti. Jedino što je ograničava jesu resursi jer kad ih nema dovoljno dolazi do racionalizacije.

Kultura pojedinca se jako rijetko javlja jer u njoj pojedinac predstavlja središnju točku čiji ciljevi organizacije postaju samo zbog individualnih ciljeva. Često se javlja u odvjetničkim društvima i različitim konzultantskim tvrtkama jer nemaju uobičajene ciljeve ni definiranu hijerarhijsku strukturu, a egzistencija im ovisi o interesu pojedinca.

Modeli organizacijske kulture:³⁵

- **Parsonov „AGIL“ model** je bio popularan šezdesetih godina 20.stoljeća i predstavlja klasični sociološki pristup koji je bio usmjeren na razumijevanje i objašnjavanje sadržaja u kulturnom sustavu. Najvažnije funkcije ovog modela je prilagodba - sposobnost prilagođavanja promjenjivim okolnostima, povezivanje - sposobnost integracije različitih dijelova sustava, postignuće cilja i zakonitost.
- **Ouchijev model** se bazira na teoriji Z koja obuhvaća američki i japanski model.



Slika 10. Ouchijev model organizacijske kulture

Izvor: Izrada autora prema Žugaj M., Brčić R. 2003: Menadžment , Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 220

³⁵ Žugaj M., (2004.), Organizacijska kultura., Tiva, Varaždin, str. 19.

- Najvažnije značajke **Peters-Watermanov modela** su: usmjerenost na akciju, poticanje samostalnosti, njegovanje odnosa s dobavljačima i klijentima, uspostavljanje dobrih odnosa i kontakata, ljubazno osoblje, jednostavna formalnost, proizvodnost ljudi.

3.4. Utjecaj organizacijske kulture

Jedan od najvećih utjecaja organizacijske kulture je na organizacijsku uspješnost i učinkovitost. Na tu temu znanstvenici Danison i Mishra proveli su istraživanje i došli do zaključka da postoje četiri obilježja kulture koja su povezana za uspješnost i učinkovitost: uključenost (participacija) zaposlenika, konzistentnost, adaptivnost i misija organizacije.³⁶ Sva četiri obilježja pokazuju pozitivnu vezu s velikim brojem mjera koje se upotrebljavaju za uspješnost. Među njima najznačajniji su: povrat na investirano ROI, razvoj i kvaliteta proizvoda, rast prodaje, tržišni udio, zadovoljstvo zaposlenika.

Misija i konzistentnost bazira se na financijskim pokazateljima: povrat na imovinu, povrat na investirano i povrat na prodaju. Ako je organizacija stabilna pokazatelji imaju visoke vrijednosti.

Uključenost (participacija) naziva se još i fleksibilna organizacija koju karakteriziraju visoke razine proizvodnje i inovativnosti te brzi odgovor na potrebe kupaca.

Konzistentnost i uključenost zaposlenika utječu na kvalitetu zadovoljstva zaposlenika i povrat na investirano. Za ovo obilježje karakteristična je visoka kvaliteta proizvoda, iskorištavanje resursa i visoka razina zadovoljstva.

Adaptivnost i misija predstavljaju eksterna usmjerenja organizacije kojoj je cilj povećati obujam prodaje i tržišnog udjela.

³⁶ Žugaj M., Bojanić-Glavica B., Brčić R.: Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, Izvorni znanstveni članak, str. 23.

Organizacijska kultura oblikuje ponašanje zaposlenika, njihovo razmišljanje, stavove, uvjerenja i osjećaje prema određenim promjenama.³⁷ Osim toga djeluje i na stvaranje organizacijske predanosti i organizacijskog povjerenja. Ova dva faktora mogu suzbiti otpor zaposlenika i povećati stupanj prihvatanja organizacijske promjene.

4. ORGANIZACIJSKE PROMJENE

4.1. Definiranje organizacijskih promjena

Organizacijske promjene su promjene koje imaju značajan utjecaj na organizaciju u cjelini. Mogle bi se definirati kao proces mijenjanja odnosno prilagođavanja postojeće organizacije.³⁸ Prema jednom drugom mišljenju pod organizacijskim promjenama podrazumijeva se prihvatanje novih ideja ili ponašanja organizacije.³⁹ Mnogi autori poistovjećuju pojam promjene s inovacijom koja predstavlja širi pojam od promjene što bi drugim riječima značilo da je svaka inovacija promjena, ali nužno ne mora značiti da je svaka promjena inovacija.

Polazeći od toga da je rezultat svake promjene razlika koja nastaje u jednoj ili više dimenzija subjekta, organizacijske promjene se mogu najjednostavnije definirati kao razlika u organizaciji između dva uzastopna vremenska perioda, a proces u kojem ta razlika nastaje je proces organizacijskih promjena.⁴⁰ Iz navedenog, promjenom organizacija prelazi iz početnog u željeno stanje. Drugim riječima to može biti modifikacija postojeće organizacije ili transformacija u nešto novo. Bez obzira kakvog je tipa promjena, ona iziskuje mnogo vremena, truda i napora.

Svaka promjena predstavlja niz aktivnosti koje će omogućiti organizaciji da iz trenutnog stanja prijeđe u novo poboljšano stanje koje će joj omogućiti ispunjenje njezinih ciljeva u budućim

³⁷ Oeconomica Jadertina: Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Br.2, 2014., str. 81.-82.

³⁸ Samuel C. Certo: Principles of Modern Management: Functions and Systems, Fourth Edition, Allyn and Bacon, Boston etc. 1989., str. 287.

³⁹ Richard L. Daft: Organization Theory and Design, Fourth Edition, West Publishing Company, Saint Paul et., 1992., str. 254.

⁴⁰ Oeconomica Jadertina: Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Br.2, 2014., str. 82.

promjenjivim uvjetima okoline. Sadašnje stanje organizacije pokazuje kako organizacija funkcionira prije provođenja organizacijske promjene dok željeno stanje prikazuje kako organizacija funkcionira poslije provođenja promjene.⁴¹ Najveći problem kojeg ima menadžment je prijelaz između ta dva stanja.



Slika 11. Organizacijska promjena kao prijelazni stadij

Izvor: Izrada autora prema Sikavica P.: Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008.

4.2. Vrste i modeli organizacijske promjene

Organizacijske promjene možemo podijeliti s obzirom na ono što se mijenja u organizaciji i s obzirom na način kako se provode promjene u organizaciji.⁴²

S obzirom na način kako se provode razlikujemo: adaptivne, inovativne i radikalno inovativne promjene. *Adaptivne* su najjednostavnije jer iziskuju najmanje troškova i nesigurnosti. Za razliku od *radikalno inovativnih* koje su iznimno skupe i složene te se odvijaju u uvjetima velikog otpora, adaptivne pružaju najmanji otpor.

⁴¹ Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008., str. 540.

⁴² Ibid, str. 560.



Slika 12. Vrste organizacijskih promjena

Izvor: Izrada autora prema Kreitner R., Kinicki A., Organizational Behavior, Boston, 1989.

S obzirom na ono što se mijenja u organizaciji postoje 4 vrste promjena:⁴³

- tehnološke promjene
- promjene u proizvodima i uslugama
- strukturne i sustavne promjene
- promjene ljudi

Pod *tehnološkim promjenama* smatraju se promjene tehnologije tj. proizvodnih sredstava i postupaka. Danas gotovo da ni nema područja ljudske djelatnosti gdje se kompjuter ne koristi. Moć kompjutorizacije i informatizacije otvorila je vrata za svoju primjenu u svim područjima rada. Kod zaposlenika ova vrsta promjene omogućuje oslobođenje rutinskih poslova te im ostavlja prostora za kreativnost. Nova tehnologija od zaposlenih zahtijeva nova znanja i vještine, a kod menadžmenta potiče veću decentralizaciju.

Promjene proizvoda i usluga pojavljuju se u slučaju kada oni postaju glavni razlog nedjelotvornosti organizacije. Najveći razlog je prestanak interesa kupaca za određenim proizvodima ili uslugama zbog nedostatka kvalitete, funkcionalnosti ili cijene.

⁴³ Ibid, str. 558-559.

Strukturne promjene podrazumijevaju promjene organizacijske strukture kao cjeline ili promjenu njenih pojedinih dijelova. Odnose se na administrativno područje u organizaciji uključujući nadzor i menadžment. Kod ove promjene naglasak je na reorganizaciji koja je potrebna organizacijama kada se žele prilagoditi promjenama okoline. Njezin cilj je adaptirati i modificirati postojeću strukturu da bi postala djelotvornija.

Pod pojmom *promjene ljudi* smatraju se promjene u vrijednostima, vještinama i stavovima svakog zaposlenika. Glavni čimbenik za uspjeh poduzeća je motiviranost za rad te posjedovanje određenih znanja i vještina. Ukoliko čimbenika nema ili su na jako slaboj razini u tom slučaju nastupa promjena.

Modeli organizacijske promjene:⁴⁴

- Lewin model u 3 koraka
- Kotter model u 8 koraka

Temeljno načelo **Lewin modela** je da pokretačke snage moraju nadmašiti snage koje se opiru u bilo kojoj situaciji ako se želi dogoditi promjena. Lewin je predložio način sagledavanja cjelokupnog procesa u 3 koraka. Prvi korak je odmrzavanje trenutnog stanja, definiranje te slika željenog stanja. Drugi korak odnosi se na prelazak u novo stanje kroz sudjelovanje i odlučivanje. Treći korak se fokusira na zamrzavanje i stabilizaciju novog stanja na temelju uspostavljenih standarda. Lewin model koristi metaforu organizma što znači da svaka organizacija ima prirodnu sklonost vratiti se u prvobitno stanje.

⁴⁴ Cameron E., Green M.: Making sense of change management, 2nd edition, str. 110-115.

Kotter-ov model sastoji se od 8 koraka koje prikazuje sljedeća slika:

1. Uspostava osjećaja hitnosti za promjenom
2. Stvaranje koalicije koja je dovoljno jaka da provodi promjenu
3. Stvaranje nove vizije koja će usmjeravati promjenu i strategije
4. Komunikacija unutar organizacije
5. Uklanjanje prepreka promjenama i poticanje preuzimanja rizika
6. Planiranje i stvaranje kratkoročnih pobjeda
7. Provođenje prilagodbi i učvršćenje poboljšanja
8. Učvršćivanje promjene tako da se prikaže odnos između novih ponašanja i uspjeha organizacije

Slika 13. Kotter-ov model organizacijske promjene

Izvor: Izrada autora prema <https://fourweekmba.com/kotters-8-step-change-model/>

4.3. Uzroci organizacijskih promjena

Uzroci organizacijskih promjena dijele se na interne i eksterne uzroke.⁴⁵

U eksterne uzroke ubrajamo promjene izvan organizacije:

1. *Tehnološke promjene*: napredak tehnologije glavni je uzrok promjena jer svaka tehnološka alternativa rezultira novim oblicima organizacije koji odgovaraju potrebama.
2. *Situacija na tržištu*: promjene tržišne situacije uključuju brzo mijenjanje želja i potreba potrošača.
3. *Društvene i političke promjene*: odnosi između vlade i organizacije ili težnja za društvenom ravnopravnošću mogu biti jedni od uzroka organizacijskih promjena.

⁴⁵ Dostupno na: <https://www.businessmanagementideas.com/notes/management-notes/organisational-change/organisational-change-meaning-causes-and-its-process/9178>

Interni uzroci odnose se na promjene u organizaciji poput promjene vodstva, strategije, strukture i sl.

1. *Promjene u rukovodećem kadru:* predstavlja najčešći uzrok promjena unutar organizacije
2. *Nedostatci u postojećoj organizaciji:* pokazu se tijekom vremena, a najčešće su to nejednakost politika ili prepreke u komunikaciji.
3. *Ostali faktori:* želja zaposlenika za sudjelovanjem u donošenju odluka, želja zaposlenika za većom plaćom i poboljšanjem uvjeta

4.4. Upravljanje promjenama

Upravljanje promjenama definira se kao metode i načini na koje poduzeće opisuje i provodi promjene unutar svojih unutarnjih i vanjskih procesa. Uključuje pripremu i podršku zaposlenika, utvrđivanje potrebnih koraka te praćenje aktivnosti prije i poslije promjena kako bi se osigurala uspješna provedba.⁴⁶

Menadžer mora na najbolji mogući način osigurati upravljanje promjenama. Taj posao nije nimalo lak jer može naići na brojne probleme. Njegov uspjeh ovisit će o tome koliko bude uspješan u rješavanju tih problema. Kod velikih organizacijskih promjena na koje zaposlenici nisu pripremljeni, stvorit će se veliki otpor i stres zaposlenika. Zbog toga jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta je smanjiti otpor na promjene.⁴⁷

Tri glavna problema otpora su:

1. odupiranje promjeni
2. strah od gubitka moći
3. otpor promjena iz ideoloških razloga

Osnovni izvori otpora na promjene su: nesigurnost, mogući socijalni gubitci, ekonomski gubitci, smetnje (neprilike), neodobravanje kontrole, nepredvidive reperkusije, udružena opozicija i

⁴⁶ Dostupno na: <https://asq.org/quality-resources/change-management>

⁴⁷ Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008., str. 572.

opasnost od gubitka utjecaja. Kako bi menadžer smanjio otpor na promjene, primjenjuje neke od sljedećih načina: izbjegavanje iznenađenja je iznimno važno jer je potrebno na vrijeme informirati zaposlenike o bilo kojoj promjeni koja može nastati, u tom slučaju oni imaju dovoljno vremena da se upoznaju sa situacijom te će sukladno tome pružati i manji otpor. Menadžer još može primijeniti podupiranje stvarnog razumijevanja promjena, može stvoriti uvjete za provođenje promjena, a isto tako omogućiti i probno provođenje promjena. Još neki od načina su pridržavanje participacije zaposlenih, davanje jamstva protiv gubitka zaposlenja, osiguravanje konzultiranja zaposlenih, odobravanje pregovaranja te izgradnja povjerenja kod suradnika.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

5.1. Metodologija istraživanja i općeniti podaci poduzeća X

Glavni cilj istraživanja je ispitati primjenu društvenog odgovornog poslovanja te povezanost između organizacijske kulture i uspješne provedbe organizacijske promjene. U svrhu ovog istraživanja odabrano je poduzeće X, koje je specijalizirano za trgovinu lijekovima i sanitetskim materijalom. Poduzeće predstavlja jednu od vodećih vele drogerija u Hrvatskoj čija je temeljna djelatnost prodaja i skladištenje te distribucija humanih i veterinarskih lijekova, medicinskih i drugih proizvoda namijenjenih zdravstvenom tržištu. Poduzeće zauzima visoku poziciju na tržištu već desetljećima, a razlog tome je što su usmjereni na razumijevanje želja i potreba kupaca nastojeći ispuniti njihove zahtjeve te nadmašiti njihova očekivanja. Ključnim čimbenikom svog uspjeha smatraju i svoje zaposlenike čija kreativnost i profesionalnost predstavljaju temelj tvrtke.

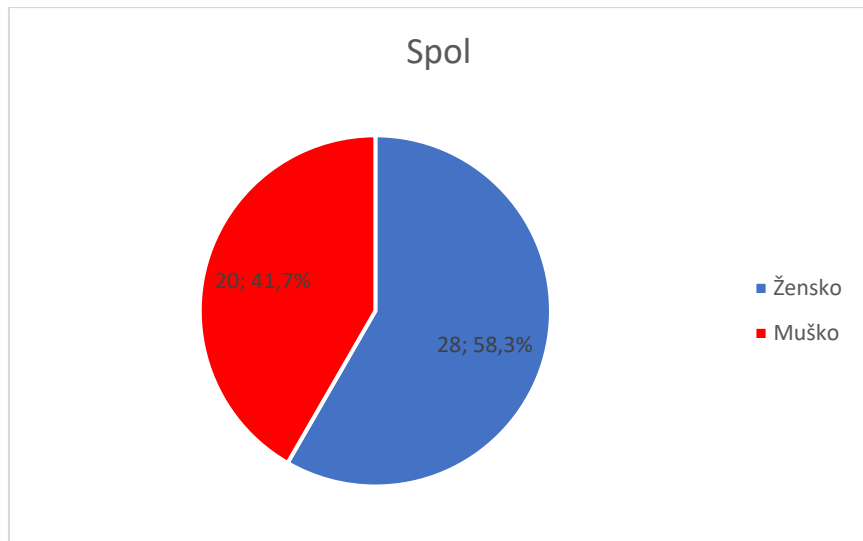
Kako bi se testirale postavljene hipoteze izrađen je anketni upitnik koji se sastoji od 4 različita dijela te je proveden unutar poduzeća X. Anketa je provedena anonimno, a rezultati su se koristili samo u svrhu ovog istraživanja. U prvom dijelu ankete zaposlenici su odgovarali na osobna pitanja kao što je spol, dob, stupanj obrazovanja, pozicija unutar poduzeća te radni staž. Drugi dio ankete odnosio se na primjenu društvenog odgovornog poslovanja u domeni socijalne odgovornosti, a treći dio u domeni interesa i zaštite prava na zadovoljstvo zaposlenika. U

četvrtom dijelu postavljena su pitanja kako bi se utvrdila povezanost organizacijske kulture i uspješne provedbe organizacijske promjene.

Podaci su prikupljeni anketnim upitnikom na uzorku od 48 zaposlenika analiziranog poduzeća te su obrađeni statističkim alatom IBM SPSS 25 i Microsoft Excel-om. Prilikom analize podataka korištene su metode deskriptivne statistike te su rezultati istraživanja prikazani grafički. Fisherov egzaktni test, Pearsonov koeficijent korelacije te Spearmanov koeficijent korelacije ranga korišteni su za ispitivanje povezanosti između promatranih varijabli. Kao razina značajnosti korištena je vrijednost od 5% ($p < 0,05$).

5.2. Rezultati istraživanja

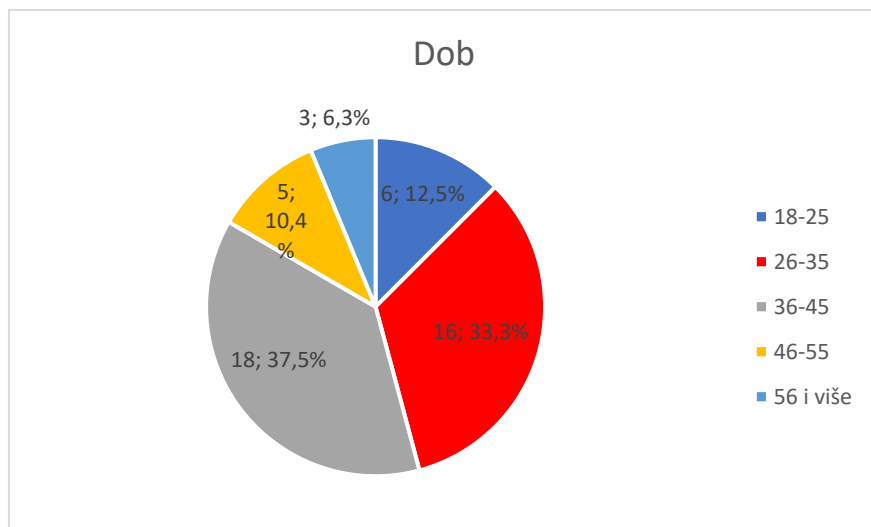
U nastavku je prikazana analiza rezultata anketnog upitnika provedenog među 48 zaposlenika poduzeća X. U prvom dijelu nalaze se rezultati o osobnim obilježjima zaposlenika.



Grafikon 1. Zaposlenici prema spolu

Izvor: Izrada autora

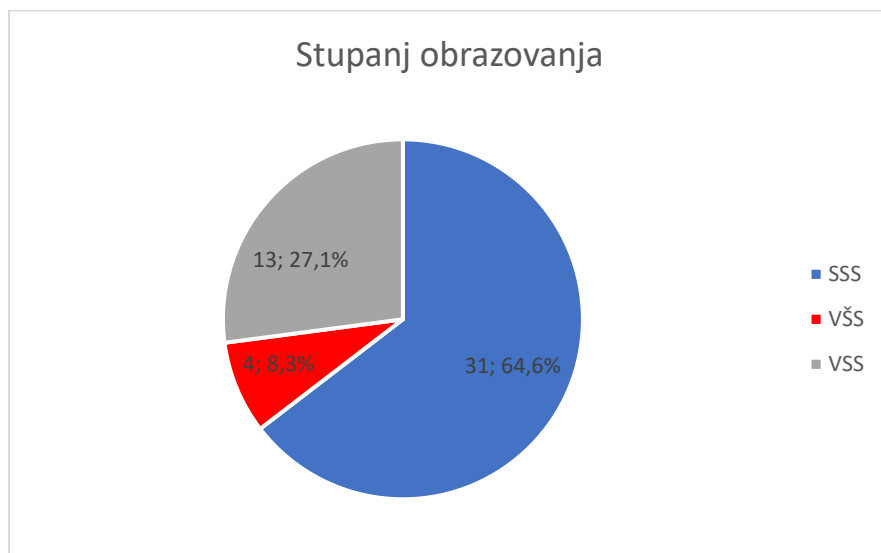
Od ukupnog broja ispitanika 58,3% čine pripadnice ženskog spola dok se 41,7% odnosi na muški spol.



Grafikon 2. Zaposlenici prema dobi

Izvor: Izrada autora

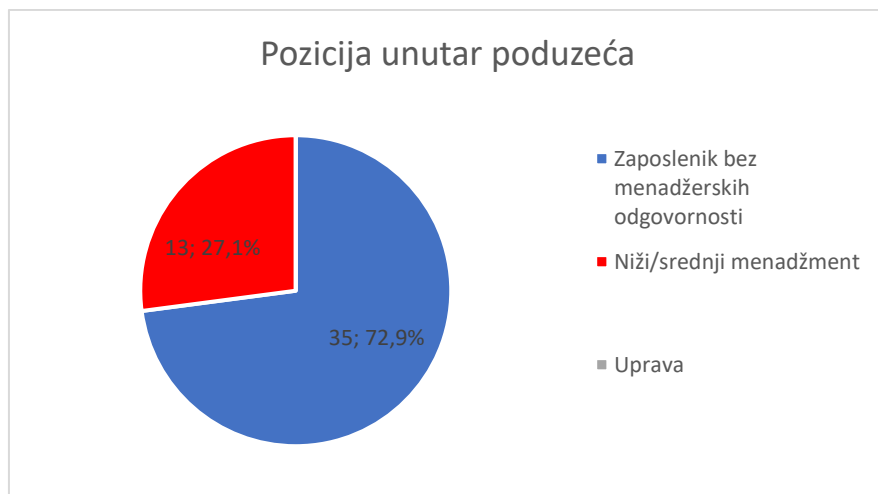
Najveći broj ispitanika, njih 37,5% pripada dobnoj skupini od 36-45 godina te njih 33,3% dobnoj skupini od 26-35 godina. Najmanji postotak odnosi se na dobnu skupinu 56 godina i više.



Grafikon 3. Zaposlenici prema stupnju obrazovanja

Izvor: Izrada autora

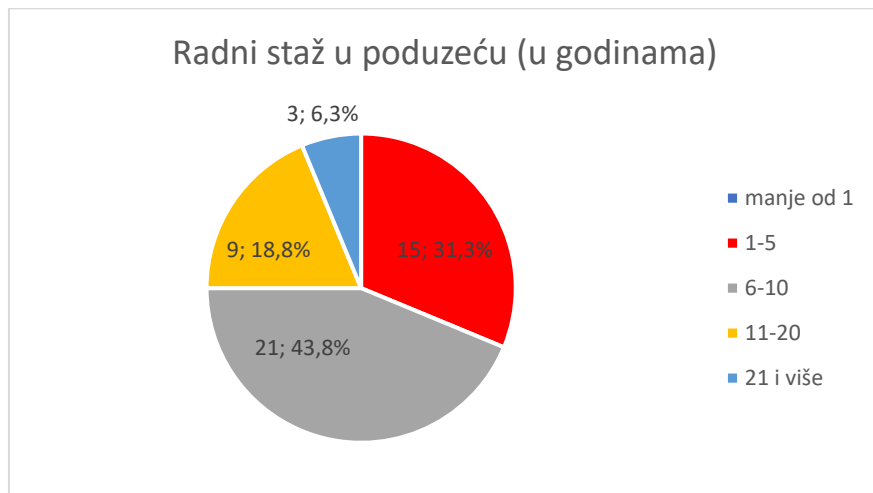
64,6% ispitanika ima srednju stručnu spremu; zatim visoku stručnu spremu njih 27,1% te višu stručnu spremu 8,3%.



Grafikon 4. Zaposlenici prema poziciji unutar poduzeća

Izvor: Izrada autora

Većina ispitanika (72,9%) su zaposlenici bez menadžerskih odgovornosti, nižem i srednjem menadžmentu pripada njih 27,1% dok među ispitanicima nije bilo zaposlenika na poziciji uprave.

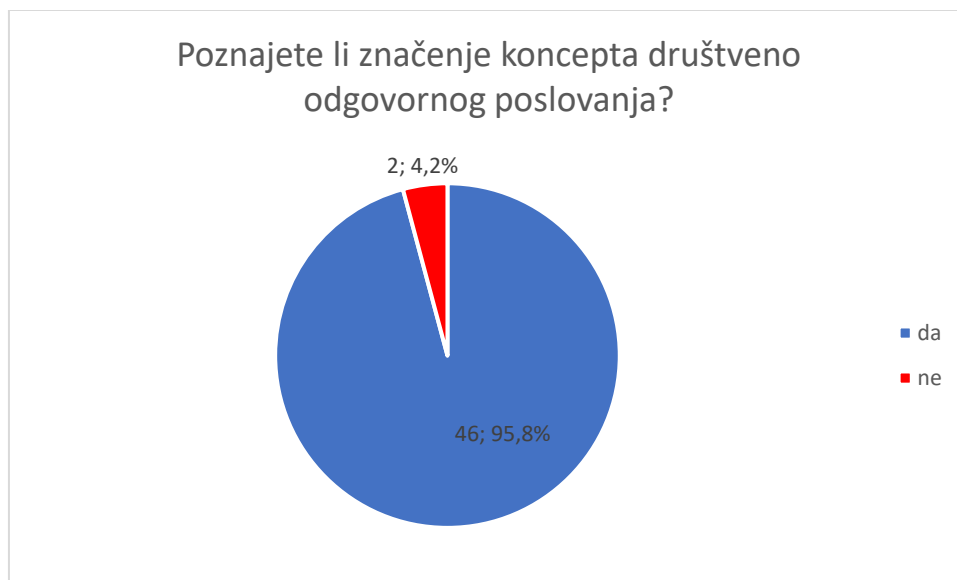


Grafikon 5. Zaposlenici prema radnom stažu

Izvor: Izrada autora

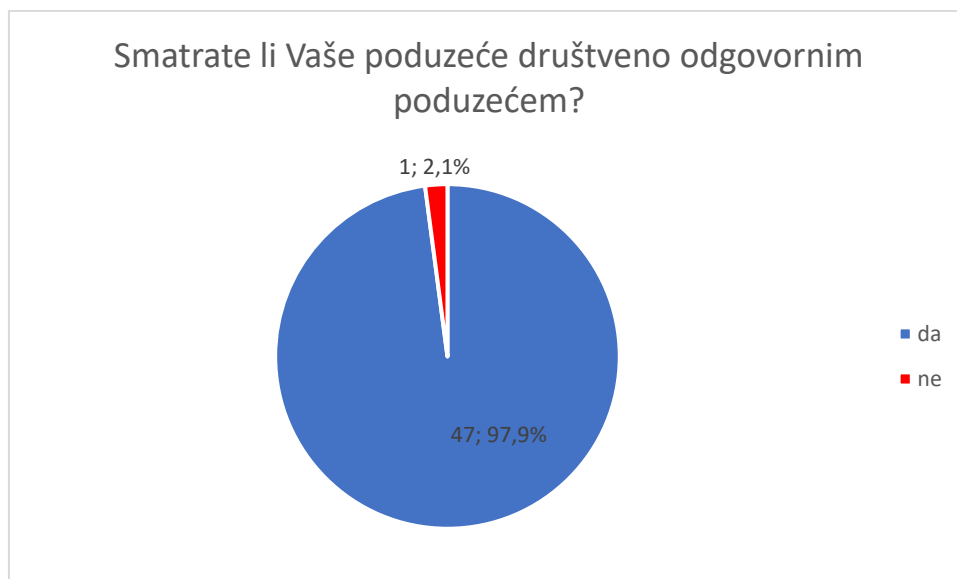
Gotovo polovina ispitanika (43,8%) u poduzeću radi od 6-10 godina dok je njih 31,3% u poduzeću zaposleno od 1-5 godina. 18,8% odnosi se na zaposlenike radnog staža 11-20 godina, a najmanje je onih koji su zaposleni 21 godinu i više.

U drugom dijelu prikazani su rezultati primjene društvenog odgovornog poslovanja u domeni socijalne odgovornosti te zaštite prava i interesa zaposlenika na njihovo zadovoljstvo.



Grafikon 6. Poznavanje značenja koncepta društveno odgovornog poslovanja

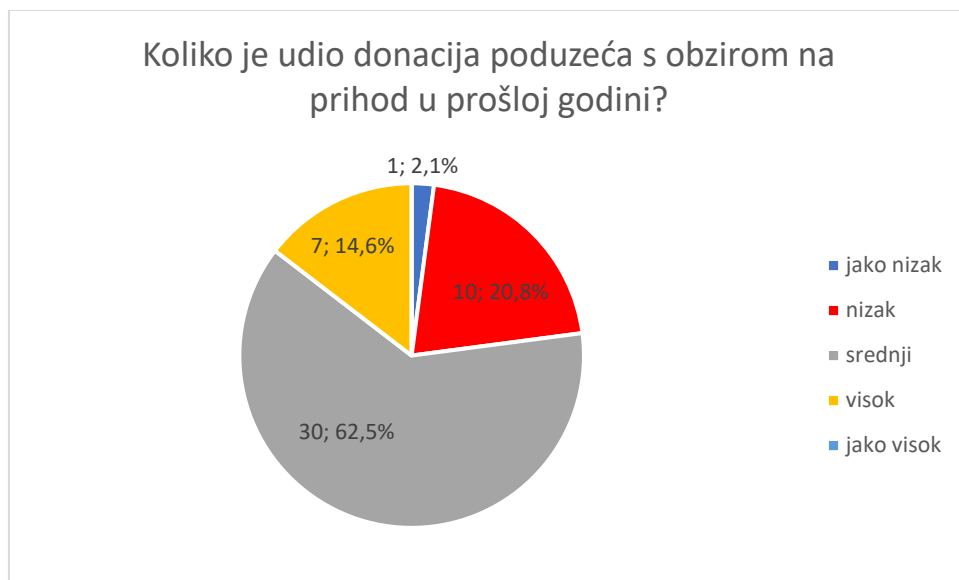
Izvor: Izrada autora



Grafikon 7. Društvena odgovornost poduzeća

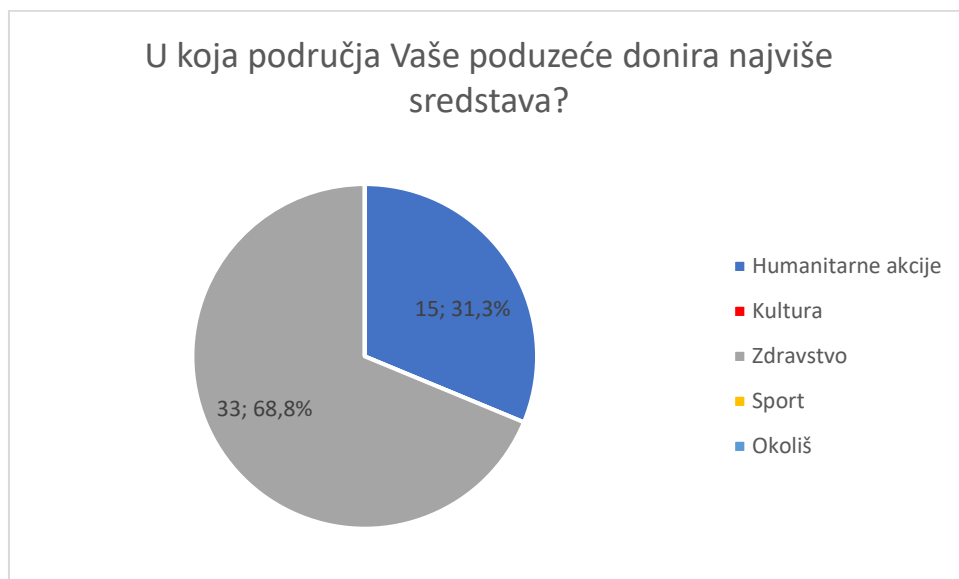
Izvor: Izrada autora

Gotovo svi ispitanici 95,8% poznaju značenje društveno odgovornog poslovanja te njih 97,9% svoje poduzeće smatraju društveno odgovornim.



Grafikon 8. Udio donacija s obzirom na prihod u prošloj godini

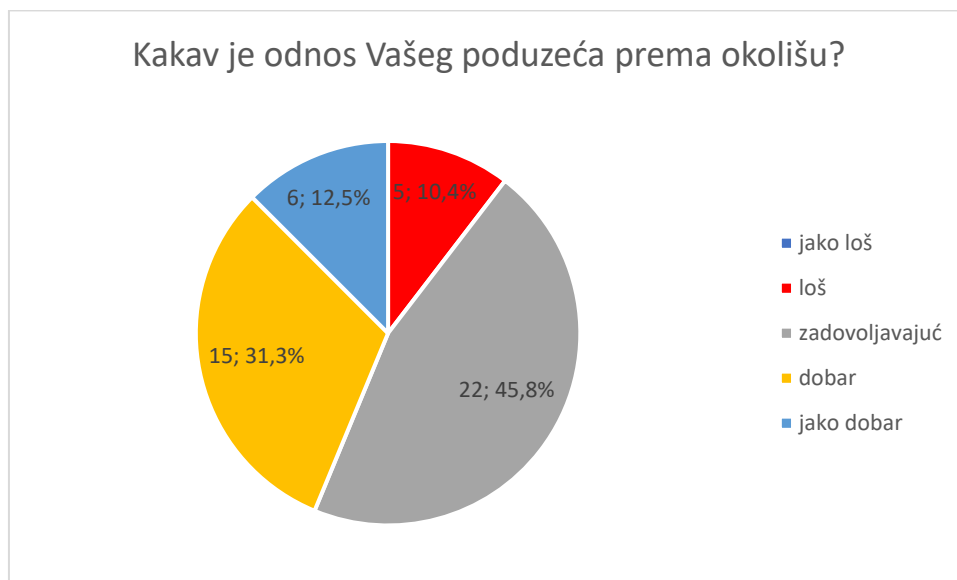
Izvor: Izrada autora



Grafikon 9. Područja doniranja financijskih sredstava

Izvor: Izrada autora

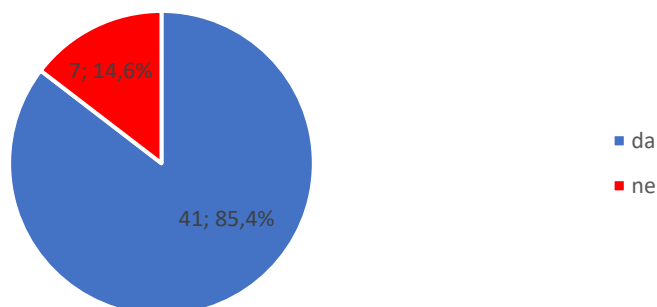
Dvije trećine ispitanika (62,5%) smatra srednjim udio donacija poduzeća s obzirom na prihod u prošloj godini. 20,8% njih smatra da je udio donacija visok dok 14,6% njih misli da je udio donacija nizak. Tek jedan zaposlenik smatra da je udio donacija jako nizak. Većina ispitanika (68,8%) navodi da poduzeće najviše sredstava donira u području zdravstva te humanitarnih akcija (31,3%) što nam potvrđuju i brojni internetski izvori.



Grafikon 10. Odnos poduzeća prema okolišu

Izvor: Izrada autora

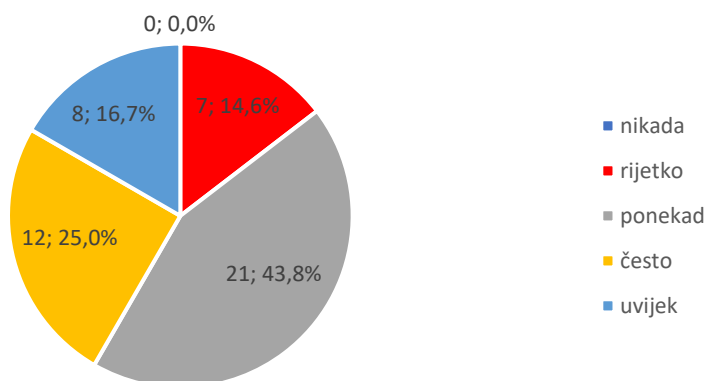
Da li Vaše poduzeće poduzima neke od mjera koje su povezane sa smanjenjem utjecaja na okoliš (otpad, voda, energija i sl.)?



Grafikon 11. Poduzimanje mjera povezanih sa smanjenjem utjecaja na okoliš

Izvor: Izrada autora

Koliko učestalo poduzeće financijski ulaže u zaštitu okoliša?

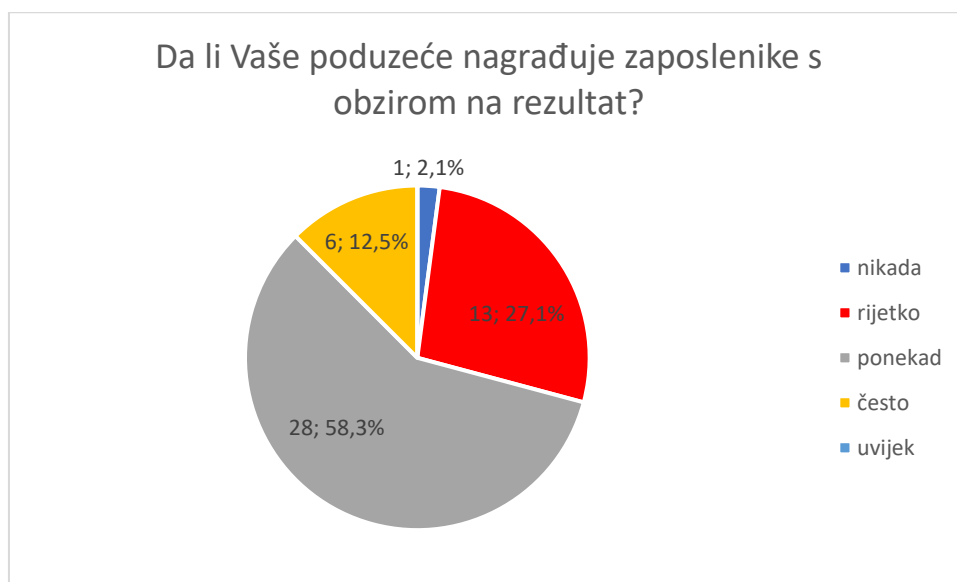


Grafikon 12. Financijsko ulaganje poduzeća u okoliš

Izvor: Izrada autora

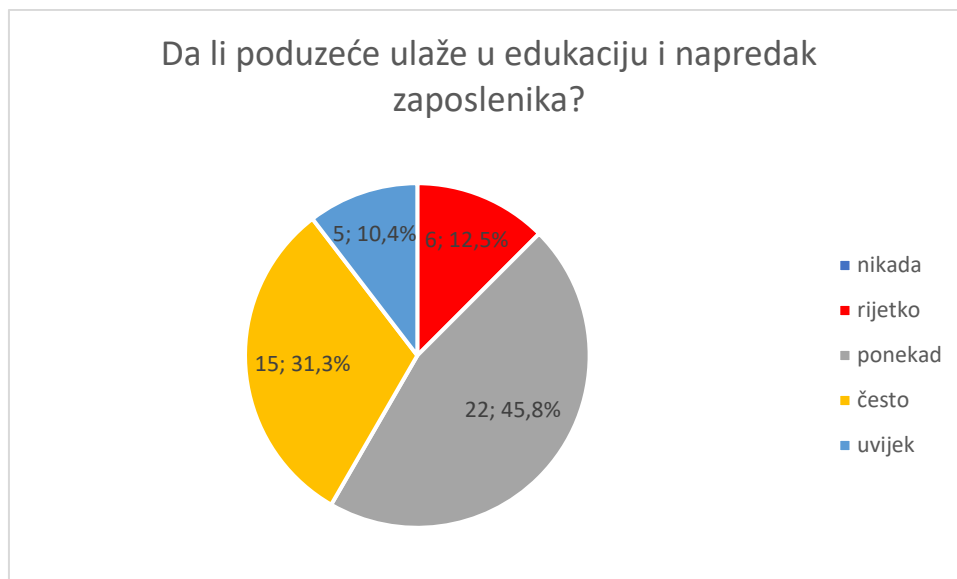
Gotovo polovina ispitanika (45,8%) smatra da je odnos poduzeća prema okolišu zadovoljavajući, njih 31,3% smatra da je dobar dok njih 12,5% ocjenjuje odnos poduzeća prema okolišu jako

dobrim. Velika većina ispitanika (85,4%) navodi da poduzeće poduzima mjere koje su povezane sa smanjenjem utjecaja na okoliš (smanjenje otpada, vode, energije i sl.). Da poduzeće uvijek financijski ulaže u zaštitu okoliša smatra 16,7% ispitanika, da ulaže često smatra njih 25%, ponekad njih 43,8% dok njih 14,6% smatra da poduzeće rijetko ulaže u zaštitu okoliša.



Grafikon 13. Nagradivanje zaposlenika prema rezultatima

Izvor: Izrada autora



Grafikon 14. Ulaganje poduzeća u edukaciju i napredak zaposlenika

Izvor: Izrada autora



Grafikon 15. Redovitost isplate plaće

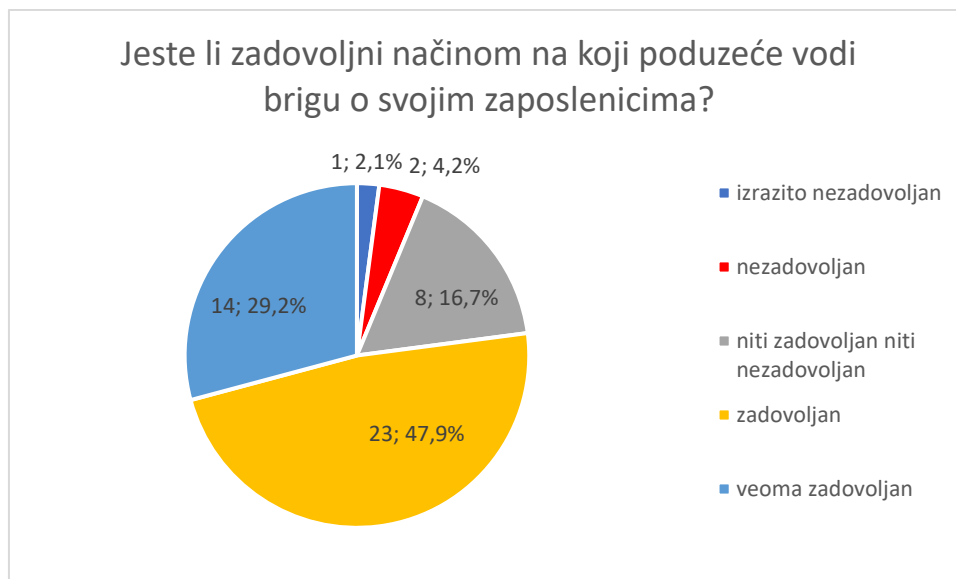
Izvor: Izrada autora



Grafikon 16. Mogućnost napredovanja u poduzeću

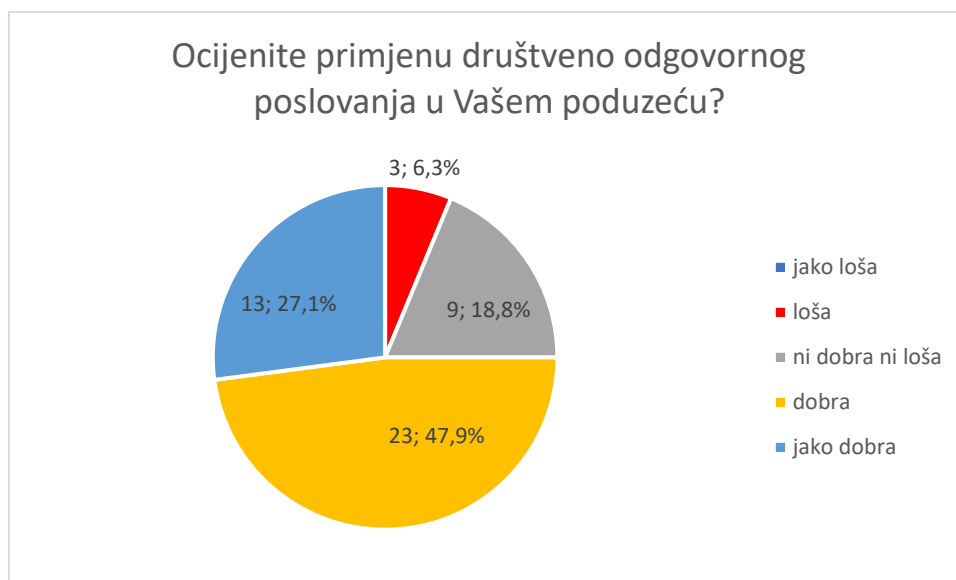
Izvor: Izrada autora

Više od polovine ispitanika (58,3%) smatra da poduzeće ponekad nagrađuje zaposlenike s obzirom na rezultat, 27,1% smatra da isto čini rijetko dok njih 2,1% navodi da poduzeće to ne čini uopće. Da poduzeće ponekad ulaže u edukaciju i napredak zaposlenika smatra 45,8% ispitanika, da isto čini često smatra njih 31,3%, 12,5% smatra da ulaže rijetko dok njih 10,4% smatra da poduzeće uvijek ulaže u edukaciju i napredak zaposlenika. Svi ispitanici (100%) navode da je isplata plaće u poduzeću redovita, njih 89,6% navodi da u poduzeću postoji mogućnost napredovanja dok s druge strane postoji 10,4% onih koji se s tim ne slažu.



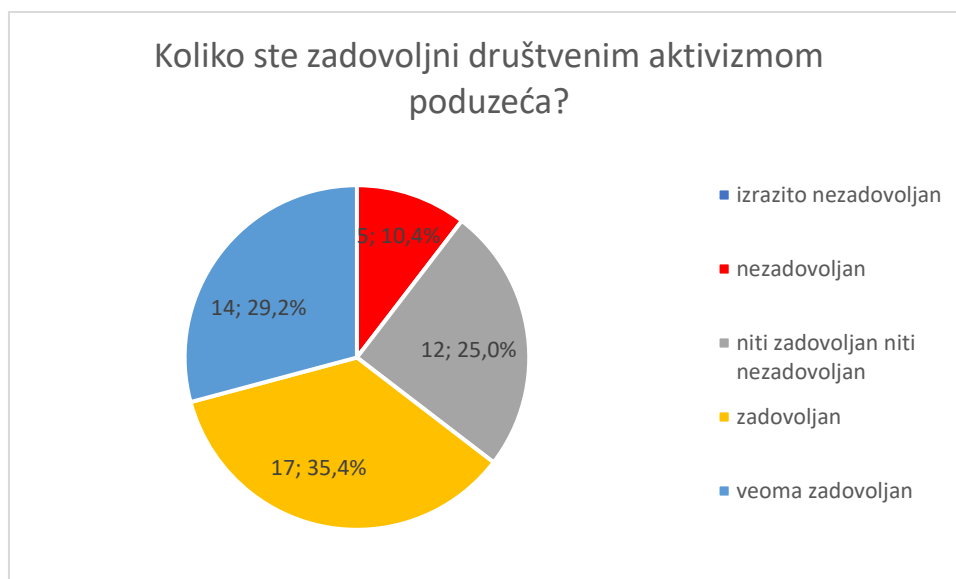
Grafikon 17. Zadovoljstvo zaposlenika

Izvor: Izrada autora



Grafikon 18. Ocjena primjene društveno odgovornog poslovanja poduzeća

Izvor: Izrada autora



Grafikon 19. Zadovoljstvo ispitanika društvenim aktivizmom poduzeća

Izvor: Izrada autora

Velika većina ispitanika je ili zadovoljna (47,9%) ili veoma zadovoljna (29,2%) načinom na koji poduzeće vodi brigu o svojim zaposlenicima. 16,7% ispitanika se izjasnilo da nisu niti zadovoljni niti nezadovoljni. Veliki broj ispitanika primjenu društveno odgovornog poslovanja u poduzeću ocjenjuje dobrom (47,9%) i jako dobrom (27,1%) te su zadovoljni (35,4%) i veoma zadovoljni (29,2%) društvenim aktivizmom poduzeća.

Na pitanja vezana uz organizacijsku kulturu poduzeća ispitanici su odgovarali stupnjem slaganja od 1 (nimalo) – 5 (u potpunosti). Uspoređujući prosječne odgovore ispitanika na pitanja vezana uz organizacijsku kulturu poduzeća može se uočiti da ispitanici u najvećoj mjeri smatraju da poduzeće potiče timski rad ($M=4,15$), da je okrenuto prema budućnosti i razvoju ($M=4,06$), razvija skladne međuljudske odnose ($M=3,88$) i kreativnost ($M=3,83$). Ispitanici u manjoj mjeri smatraju da je poduzeće spremno na preuzimanje rizika ($M=2,69$), da omogućava sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju ($M=2,83$) te da je spremno za nove ideje i sugestije zaposlenika ($M=3,13$). Stavovi ispitanika se najviše razlikuju po pitanju spremnosti poduzeća na preuzimanje rizika gdje je uočena najviša vrijednost standardne devijacije ($SD=1,188$).

Tablica 5. Deskriptivna statistika pitanja vezanih uz organizacijsku kulturu

ORGANIZACIJSKA KULTURA	N	M	Medijan	Mod	SD	Min	Max
<i>Koliko je Vaše poduzeće okrenuto prema budućnosti i razvoju?</i>	48	4.06	4.00	4	.783	2	5
<i>Koliko je Vaše poduzeće spremno na preuzimanje rizika?</i>	48	2.69	3.00	3	1.188	1	5
<i>Koliko je Vaše poduzeće pravedno u tretiranju zaposlenih?</i>	48	3.52	4.00	4	.875	1	5
<i>Da li poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju?</i>	48	2.83	3.00	3	.883	1	5
<i>Koliko je poduzeće spremno za nove ideje i sugestije zaposlenika?</i>	48	3.13	3.00	3	.890	2	5
<i>Koliko je Vaše poduzeće kreativno?</i>	48	3.83	4.00	4	.781	2	5
<i>Koliko Vaše poduzeće razvija skladne međuljudske odnose?</i>	48	3.88	4.00	4	.866	2	5
<i>Koliko Vaše poduzeće potiče timski rad?</i>	48	4.15	4.00	5	.875	2	5
<i>Koliko je Vaše poduzeće orijentirano na održavanje postojeće organizacije?</i>	48	3.73	4.00	4	.869	2	5
UKUPNO	48	31.81	32.00	32	6.129	18	45

Izvor: Izrada autora



Grafikon 20. Organizacijska kultura

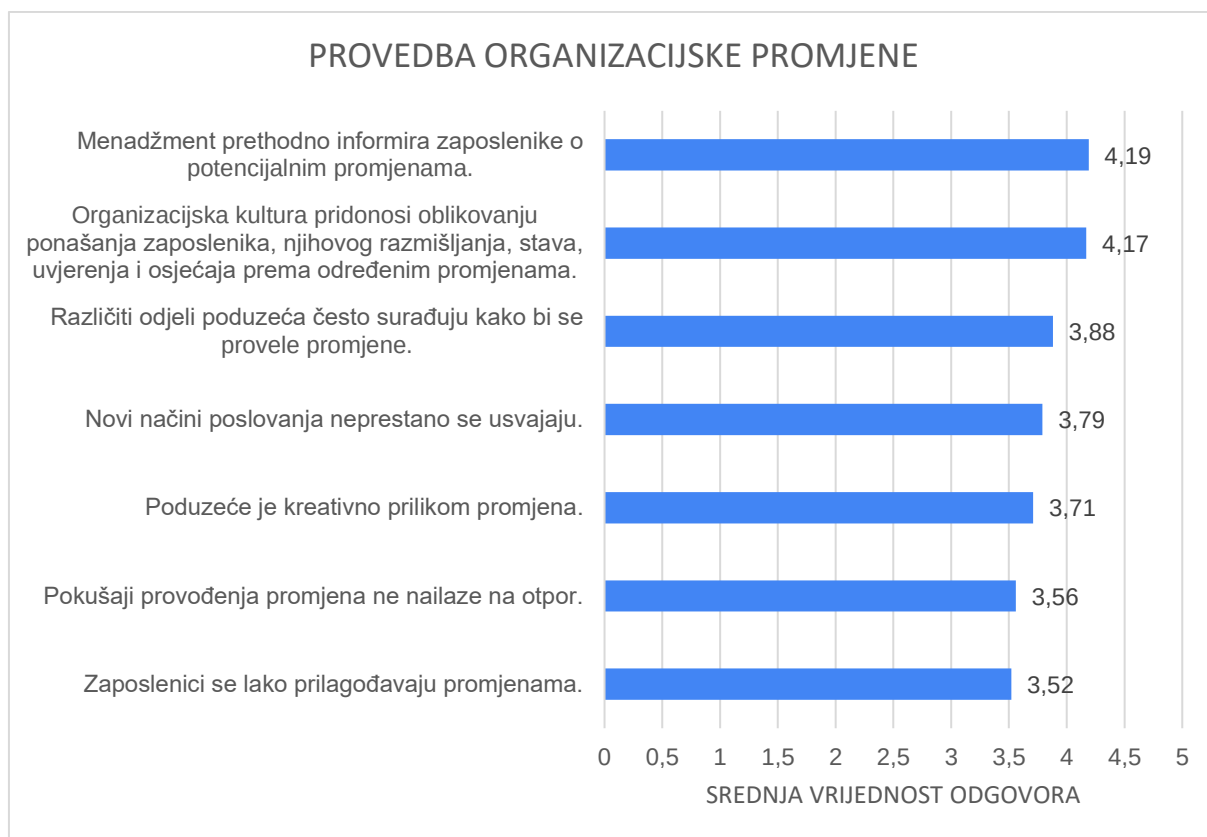
Izvor: Izrada autora

Na tvrdnje vezane uz provedbu organizacijske promjene ispitanici su odgovarali stupnjem slaganja od 1 (u potpunosti se ne slažem) – 5 (u potpunosti se slažem). Uspoređujući prosječne odgovore ispitanika na tvrdnje vezane uz provedbu organizacijske promjene može se uočiti da ispitanici u najvećoj mjeri smatraju da menadžment prethodno informira zaposlenike o potencijalnim promjenama ($M=4,19$), da organizacijska kultura pridonosi oblikovanju ponašanja zaposlenika, njihovog razmišljanja, stava, uvjerenja i osjećaja prema određenim promjenama ($M=4,17$) te da različiti odjeli poduzeća često surađuju kako bi se provele promjene ($M=3,88$). Ispitanici u manjoj mjeri smatraju da se zaposlenici lako prilagođavaju promjenama ($M=3,52$) te da pokušaji provođenja promjena ne nailaze na otpor ($M=3,56$).

Tablica 6. Provedba organizacijske promjene

PROVEDBA ORGANIZACIJSKE PROMJENE	N	M	Medijan	Mod	SD	Min	Max
<i>Poduzeće je kreativno prilikom promjena.</i>	48	3.71	4.00	4	.944	2	5
<i>Zaposlenici se lako prilagođavaju promjenama.</i>	48	3.52	4.00	4	.850	1	5
<i>Pokušaji provođenja promjena ne nailaze na otpor.</i>	48	3.56	4.00	4	.848	2	5
<i>Menadžment prethodno informira zaposlenike o potencijalnim promjenama.</i>	48	4.19	4.00	5	.842	2	5
<i>Novi načini poslovanja neprestano se usvajaju.</i>	48	3.79	4.00	4	.922	2	5
<i>Različiti odjeli poduzeća često surađuju kako bi se provele promjene.</i>	48	3.88	4.00	5	.981	2	5
<i>Organizacijska kultura pridonosi oblikovanju ponašanja zaposlenika, njihovog razmišljanja, stava, uvjerenja i osjećaja prema određenim promjenama.</i>	48	4.17	4.00	5	.859	2	5
UKUPNO	48	26.81	28.00	28	4.945	14	35

Izvor: Izrada autora



Grafikon 21. Organizacijske promjene

Izvor: Izrada autora

5.3. Testiranje istraživačkih hipoteza

H.1. Primjena načela DOP-a, u domeni socijalne odgovornosti, pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

Kako uvjeti primjene hi-kvadrat testa nisu ispunjeni (treba imati manje od 20% očekivanih frekvencija koje su manje od 5), za ispitivanje povezanosti između zaštite okoliša od strane poduzeća i zadovoljstva zaposlenika korišten je Fisherov egzaktni test. Utvrđena je statistički značajna povezanost zaštite okoliša od strane poduzeća i zadovoljstva zaposlenika ($p < 0,05$), 73,1% zaposlenika koji smatraju da poduzeće poduzima neke od mjera koje su povezane sa

smanjenjem utjecaja na okoliš (smanjenje količine otpada, vode, energije i sl.) navode da su zadovoljni ili veoma zadovoljni društvenim aktivizmom poduzeća.

Tablica 7. Kontingencija zaštite okoliša od strane poduzeća i zadovoljstva zaposlenika

			Koliko ste zadovoljni društvenim aktivizmom poduzeća?				Ukupno
			nezadovoljan	niti zadovoljan niti nezadovoljan	zadovoljan	veoma zadovoljan	
Da li Vaše poduzeće poduzima neke od mjera koje su povezane za smanjenje utjecaja na okoliš (smanjenje količine otpada, vode, energije i sl.)?	da	n	1	10	16	14	41
		%	2.4%	24.4%	39.0%	34.1%	100.0%
	ne	n	4	2	1	0	7
		%	57.1%	28.6%	14.3%	0.0%	100.0%
Ukupno		n	5	12	17	14	48
		%	10.4%	25.0%	35.4%	29.2%	100.0%
Fisherov egzaktni test: p=0.000							

Izvor: Izrada autora

Kako su promatrane varijable vezane uz društveni aktivizam poduzeća, donacije, odnos prema okolišu, financijsko ulaganje u zaštitu okoliša te primjenu DOP-a, ordinalne i ne slijede normalnu raspodjelu podataka, pri testiranju hipoteze H.1. korišten je Spearmanov koeficijent korelacije ranga. Utvrđeno je da postoji statistički značajna pozitivna povezanost zadovoljstva zaposlenika s visinom donacija poduzeća s obzirom na prihod ($\rho=0,601$; $p\leq 0,05$), odnosom poduzeća prema okolišu ($\rho=0,559$; $p\leq 0,05$), učestalosti financijskog ulaganja poduzeća u zaštitu okoliša ($\rho=0,520$; $p\leq 0,05$) te ocjenom primjene društveno odgovornog poslovanja u poduzeću ($\rho=0,859$; $p\leq 0,05$).

Prema navedenom, hipoteza H.1. se može prihvatiti, odnosno primjena načela DOP-a, u domeni socijalne odgovornosti, pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

Tablica 8. Korelacija između primjene načela DOP-a u domeni socijalne odgovornosti i zadovoljstva zaposlenika

		<i>Koliko ste zadovoljni društvenim aktivizmom poduzeća?</i>	<i>Koliki je udio donacija poduzeća s obzirom na prihod u prošloj godini?</i>	<i>Kakav je odnos Vašeg poduzeća prema okolišu?</i>	<i>Koliko učestalo poduzeće financijski ulaže u zaštitu okoliša?</i>	<i>Ocijenite primjenu društvenog odgovornog poslovanja u Vašem poduzeću?</i>
<i>Koliko ste zadovoljni društvenim aktivizmom poduzeća?</i>	p	1.000	.601**	.559**	.520**	.859**
	p	.	.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48
<i>Koliki je udio donacija poduzeća s obzirom na prihod u prošloj godini?</i>	p	.601**	1.000	.650**	.598**	.544**
	p	.000	.	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48
<i>Kakav je odnos Vašeg poduzeća prema okolišu?</i>	p	.559**	.650**	1.000	.737**	.566**
	p	.000	.000	.	.000	.000
	N	48	48	48	48	48
<i>Koliko učestalo poduzeće financijski ulaže u zaštitu okoliša?</i>	p	.520**	.598**	.737**	1.000	.599**
	p	.000	.000	.000	.	.000
	N	48	48	48	48	48
<i>Ocijenite primjenu društvenog odgovornog poslovanja u Vašem poduzeću?</i>	p	.859**	.544**	.566**	.599**	1.000
	p	.000	.000	.000	.000	.
	N	48	48	48	48	48

** . Korelacija je značajna na nivou značajnosti 0.01 (2-strana).

Izvor: Izrada autora

H.2. Primjena načela DOP-a, u domeni zaštite prava i interesa zaposlenika, pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

Kako su promatrane varijable vezane uz zadovoljstvo, nagradu te edukaciju i napredak zaposlenika, ordinalne i ne slijede normalnu raspodjelu podataka, pri testiranju hipoteze H.2. korišten je Spearmanov koeficijent korelacije ranga. Zadovoljstvo zaposlenika nije u statistički značajnoj vezi s nagrađivanjem zaposlenika s obzirom na rezultat ($p > 0,05$). S druge strane, utvrđeno je da postoji statistički značajna pozitivna povezanost ($\rho = 0,532$; $p \leq 0,05$) zadovoljstva zaposlenika i ulaganja poduzeća u edukaciju i napredak zaposlenika.

Tablica 9. Korelacija između primjene načela DOP-a u domeni zaštite prava i interesa zaposlenika i zadovoljstva zaposlenika

		<i>Jeste li zadovoljni načinom na koji poduzeće vodi brigu o svojim zaposlenicima?</i>	<i>Da li Vaše poduzeće nagrađuje zaposlenike s obzirom na rezultat?</i>	<i>Da li poduzeće ulaže u edukaciju i napredak zaposlenika?</i>
<i>Jeste li zadovoljni načinom na koji poduzeće vodi brigu o svojim zaposlenicima?</i>	ρ	1.000	.205	.532**
	p	.	.162	.000
	N	48	48	48
<i>Da li Vaše poduzeće nagrađuje zaposlenike s obzirom na rezultat?</i>	ρ	.205	1.000	.243
	p	.162	.	.096
	N	48	48	48
<i>Da li poduzeće ulaže u edukaciju i napredak zaposlenika?</i>	ρ	.532**	.243	1.000
	p	.000	.096	.
	N	48	48	48

** . Korelacija je značajna na nivou značajnosti 0.01 (2-strana).

Izvor: Izrada autora

Kako su svi ispitanici naveli da je isplata plaće u poduzeću redovita, hi-kvadrat testom se nije mogla ispitati povezanost redovitosti isplate plaće sa zadovoljstvom ispitanika.

Tablica 10. Kontingencija redovitosti isplate plaće i zadovoljstva zaposlenika

			Jeste li zadovoljni načinom na koji poduzeće vodi brigu o svojim zaposlenicima?					Ukupno
			izrazito nezadovoljan	nezadovoljan	nit i zadovoljan nit i nezadovoljan	zadovoljan	veoma zadovoljan	
Koliko je redovita isplata plaće u Vašem poduzeću?	redovita	n	1	2	8	23	14	48
		%	2.1%	4.2%	16.7%	47.9%	29.2%	100.0%

Izvor: Izrada autora

Kako uvjeti primjene hi-kvadrat testa nisu ispunjeni (treba imati manje od 20% očekivanih frekvencija koje su manje od 5), za ispitivanje povezanosti između mogućnosti napredovanja u poduzeću i zadovoljstva zaposlenika korišten je Fisherov egzaktni test. Utvrđena je statistički značajna povezanost mogućnosti napredovanja u poduzeću i zadovoljstva zaposlenika ($p < 0,05$), 83,8% zaposlenika koji smatraju da u poduzeću postoji mogućnost napredovanja navode da su zadovoljni ili veoma zadovoljni načinom na koji poduzeće vodi brigu o svojim zaposlenicima.

Tablica 11. Kontingencija mogućnosti napredovanja u poduzeću i zadovoljstva zaposlenika

			Jeste li zadovoljni načinom na koji poduzeće vodi brigu o svojim zaposlenicima?					
			izrazito nezadovoljan	nezadovoljan	nit i zadovoljan nit i nezadovoljan	zadovoljan	veoma zadovoljan	
Da li u poduzeću postoji mogućnost napredovanja?	da	n	1	0	6	22	14	43
		%	2.3%	0.0%	14.0%	51.2%	32.6%	100.0%
	ne	n	0	2	2	1	0	5
		%	0.0%	40.0%	40.0%	20.0%	0.0%	100.0%
Ukupno		n	1	2	8	23	14	48
		%	2.1%	4.2%	16.7%	47.9%	29.2%	100.0%
Fisherov egzaktni test; p=0.002								

Izvor: Izrada autora

Prema navedenom, hipoteza H.2. se prihvaća, odnosno primjena načela DOP-a, u domeni zaštite prava i interesa zaposlenika, pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

H.3. Postoji pozitivna povezanost između organizacijske kulture i uspješne provedbe organizacijske promjene.

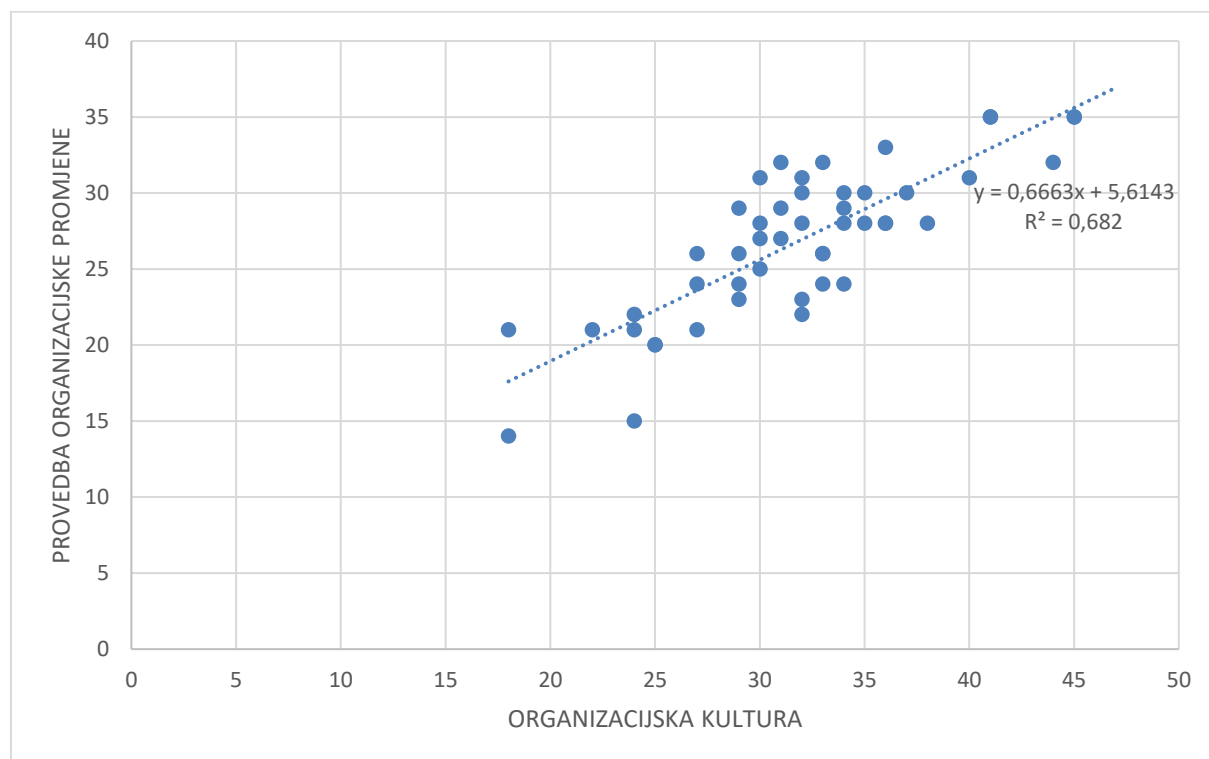
Kako promatrane varijable, ukupna ocjena organizacijske kulture poduzeća te provedbe organizacijske promjene, slijede normalnu raspodjelu podataka, pri testiranju hipoteze H.3. korišten je Pearsonov koeficijent korelacije. Korelacijskom analizom organizacijske kulture i uspješne provedbe organizacijske promjene utvrđeno je da postoji jaka statistički značajna pozitivna povezanost ($r=0,826$; $p \leq 0,05$) navedenih varijabli, odnosno organizacijska kultura ima utjecaja na uspješnu provedbu organizacijskih promjena. Povezanost organizacijske kulture i provedbe organizacijske promjene prikazana je dijagramom rasipanja. Hipoteza H.3. se prihvaća.

Tablica 12. Korelacija između organizacijske kulture i uspješne provedbe organizacijske promjene

		ORGANIZACIJSKA KULTURA	PROVEDBA ORGANIZACIJSKE PROMJENE
ORGANIZACIJSKA KULTURA	r	1	.826**
	p		.000
	N	48	48
PROVEDBA ORGANIZACIJSKE PROMJENE	r	.826**	1
	p	.000	
	N	48	48

** . Korelacija je značajna na nivou značajnosti 0.01 (2-strana).

Izvor: Izrada autora



Grafikon 22. Dijagram rasipanja između organizacijske kulture i uspješne provedbe organizacijske promjene

Izvor: Izrada autora

6. ZAKLJUČAK

Sve veći broj poduzeća primjenjuje koncept društvenog odgovornog poslovanja kako bi ostvarili pozitivan učinak na društvo i stekli konkurentsku prednost. Društveno odgovorno poslovanje bi zaključno mogli definirati kao koncept u kojem se poduzeće odnosi etički i odgovorno prema svojim sudionicama, odnosno na društveno prihvatljiv način. Takvo poslovanje sa sobom donosi čitav niz prednosti kao što je zadovoljstvo zaposlenika, privlačenje i zadržavanje kvalitetne radne snage, otvaranje prostora inovacijama, sposobnost prilagodbe društvenim promjenama itd.

U današnjem svijetu promjene su neizbježne. Zahvaljujući svojim elementima organizacijska kultura može usmjeriti i oblikovati ponašanje zaposlenika, utjecati na njegov stav pa čak i na osjećaje. Ona svojim vrijednostima, običajima, normama i uvjerenjima djeluje na izgradnju spremnosti prema određenim promjenama i njihovoj provedbi.

U empirijskom dijelu rada istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika koji se sastojao od 4 različita dijela u kojem su ispitanici odgovarali na ukupno 35 pitanja. U ispunjavanju anketnog upitnika sudjelovalo je 48 zaposlenika analiziranog poduzeća. Dobivenim rezultatima daje se odgovor na pitanje u kojoj mjeri poduzeće primjenjuje koncept društvenog odgovornog poslovanja te kako takvo poslovanje utječe na zadovoljstvo zaposlenika u domeni socijalne odgovornosti te zaštite prava i interesa zaposlenika. U posljednjem dijelu istraživanja rezultatima se nastojalo utvrditi pozitivna povezanost između organizacijske kulture i uspješne provedbe organizacijske promjene.

U svrhu ovog istraživanja postavljene su 3 glavne hipoteze:

H.1. Primjena načela DOP-a, u domeni socijalne odgovornosti, pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika

H.2. Primjena načela DOP-a, u domeni zaštite prava i interesa zaposlenika, pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika

H.3. Postoji pozitivna povezanost između organizacijske kulture i uspješne provedbe organizacijske promjene

Postavljene hipoteze obrađene su metodama deskriptivne statistike. U tu svrhu koristio se Fisherov egzaktni test, Pearsonov koeficijent korelacije i Spearmanov koeficijent korelacije ranga.

Za testiranje prve hipoteze koristio se Fisherov egzaktni test u kojem je utvrđena značajna povezanost zaštite okoliša, udio donacija, učestalost ulaganja poduzeća u zaštitu okoliša, ukupna ocjena primjene društveno odgovornog poslovanja u poduzeću s zadovoljstvom zaposlenika. Spearmanov koeficijent korelacije ranga i Fisherov koeficijent korelacije koristio se za testiranje druge hipoteze kojom je utvrđena povezanost zadovoljstva zaposlenika s ulaganjem poduzeća u edukaciju i napredak, napredovanjem u poduzeću te cjelokupnim načinom na koji poduzeće vodi brigu o svojim zaposlenicima.

Trećom hipotezom koristeći Pearsonov koeficijent korelacije ustanovljena je jaka statistički značajna pozitivna povezanost između varijabli što bi značilo da organizacijska kultura uvelike doprinosi uspješnijoj provedbi organizacijske promjene.

Sagledavajući cjelokupan rad i dobivene rezultate može se reći kako analizirano poduzeće primjenjuje društveno odgovorno poslovanje u vlastitom poslovanju te takav način poslovanja ima pozitivan učinak na zaposlenike. Također, može se zaključiti kako organizacijska kultura predstavlja važan čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene.

SAŽETAK

Primjena društvenog odgovornog poslovanja postaje sve popularnija među poduzećima jer predstavlja značajan element u postizanju konkurentske prednosti i efikasnosti poslovanja. Okoliš, sigurnost, zdravlje, odgovornost prema zaposlenicima, doprinos društvu samo su neki od elemenata kojim se nastoji povećati dobrobit zajednice ili društva te poboljšati kvaliteta života zaposlenika. Iako je primjena DOP-a u Hrvatskoj još uvijek u razvoju, vidi se napredak poduzeća jer su društveno odgovorno ponašanje prihvatili kao standardni način poslovanja.

Dinamičnost okoline rezultira brojnim promjenama unutar poduzeća, a način na koji će poduzeće provesti organizacijske promjene utječe na njegovu uspješnost. U ovakvim situacijama je važno otpor zaposlenika svesti na minimum, a ključnu ulogu u tome ima organizacijska kultura koja oblikuje ponašanje zaposlenika, njihovo razmišljanje i stav prema određenoj promjeni, a time utječe i na njezinu uspješnu provedbu.

Glavni cilj ovog diplomskog rada je uz pomoć empirijskog istraživanja u poduzeću X utvrditi primjenu načela društvenog odgovornog poslovanja na zadovoljstvo zaposlenika te povezanost organizacijske kulture i uspješne provedbe organizacijske promjene.

Ključne riječi: *društveno odgovorno poslovanje, organizacijska kultura, organizacijske promjene*

SUMMARY

The application of corporate social responsibility is becoming increasingly popular among companies because it is a significant element in achieving competitive advantage and business efficiency. Environment, safety, health, responsibility towards employees, contribution to society is just some of the elements that seek to increase the well-being of the community or society and improve the quality of life of employees. Although the application of CSR in Croatia is still developing, the progress of companies can be seen because they have accepted socially responsible behavior as a standard way of doing business.

The dynamism of the environment results in many changes within the company, and the way the company will implement organizational changes affects its performance. In such situations, it is important to minimize employee resistance, and a key role in this is played by the organizational culture that shapes employee behavior, their thinking and attitude towards a particular change, and thus affects its successful implementation.

The main goal of this thesis is with the help of empirical research in the company X determine the application of the principles of corporate social responsibility to employee satisfaction and the connection between organizational culture and successful implementation of organizational change.

Key words: *corporate social responsibility, organizational culture, organizational changes*

POPIS SLIKA

Slika 1. Evolucija društvenog odgovornog poslovanja	14
Slika 2. Hijerarhija društvenog odgovornog poslovanja	16
Slika 3. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture	27
Slika 4. Pokazatelji kulture u organizaciji	27
Slika 5. Utjecaj organizacijske kulture na radnu uspješnost i zadovoljstvo zaposlenika.....	29
Slika 6. Obilježja prve dimenzije	31
Slika 7. Obilježja druge dimenzije	31
Slika 8. Obilježja treće dimenzije	32
Slika 9. Handy-jeva tipologija.....	33
Slika 10. Ouchijev model organizacijske kulture.....	34
Slika 11. Organizacijska promjena kao prijelazni stadij	37
Slika 12. Vrste organizacijskih promjena	38
Slika 13. Kotter-ov model organizacijske promjene	40

POPIS TABLICA

Tablica 1. Obilježja ekonomskog i socioekonomskog modela	18
Tablica 2. Dobitnici nagrade po kategorijama za 2020.godinu.....	23
Tablica 3. Dobitnici nagrade prema pojedinim područjima za 2020.godinu	23
Tablica 4. Načela "Global Compact"	24
Tablica 5. Deskriptivna statistika pitanja vezanih uz organizacijsku kulturu	55
Tablica 6. Provedba organizacijske promjene.....	57
Tablica 7. Kontingencija zaštite okoliša od strane poduzeća i zadovoljstva zaposlenika.....	59
Tablica 8. Korelacija između primjene načela DOP-a u domeni socijalne odgovornosti i zadovoljstva zaposlenika	60
Tablica 9. Korelacija između primjene načela DOP-a u domeni zaštite prava i interesa zaposlenika i zadovoljstva zaposlenika	61
Tablica 10. Kontingencija redovitosti isplate plaće i zadovoljstva zaposlenika	62
Tablica 11. Kontingencija mogućnosti napredovanja u poduzeću i zadovoljstva zaposlenika	63
Tablica 12. Korelacija između organizacijske kulture i uspješne provedbe organizacijske promjene.....	64

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Zaposlenici prema spolu	43
Grafikon 2. Zaposlenici prema dobi.....	44
Grafikon 3. Zaposlenici prema stupnju obrazovanja	44
Grafikon 4. Zaposlenici prema poziciji unutar poduzeća	45
Grafikon 5. Zaposlenici prema radnom stažu	45
Grafikon 6. Poznavanje značenja koncepta društveno odgovornog poslovanja	46
Grafikon 7. Društvena odgovornost poduzeća	46
Grafikon 8. Udio donacija s obzirom na prihod u prošloj godini.....	47
Grafikon 9. Područja doniranja financijskih sredstava	47
Grafikon 10. Odnos poduzeća prema okolišu	48
Grafikon 11. Poduzimanje mjera povezanih sa smanjenjem utjecaja na okoliš	49
Grafikon 12. Financijsko ulaganje poduzeća u okoliš	49
Grafikon 13. Nagrađivanje zaposlenika prema rezultatima	50
Grafikon 14. Ulaganje poduzeća u edukaciju i napredak zaposlenika.....	51
Grafikon 15. Redovitost isplate plaće	51
Grafikon 16. Mogućnost napredovanja u poduzeću.....	52
Grafikon 17. Zadovoljstvo zaposlenika	53
Grafikon 18. Ocjena primjene društveno odgovornog poslovanja poduzeća	53
Grafikon 19. Zadovoljstvo ispitanika društvenim aktivizmom poduzeća.....	54
Grafikon 20. Organizacijska kultura	56
Grafikon 21. Organizacijske promjene	58
Grafikon 22. Dijagram rasipanja između organizacijske kulture i uspješne provedbe organizacijske promjene.....	64

POPIS LITERATURE

1. Alfirević N., Talaja A., Garbin-Prničević D.: Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Split, 2014.
2. Bagić, A. Š. (2006.). *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb: AED – Academy for Educational Development, Zagreb 2004.
3. Bahtijarević-Šiber, F., Borović S., Buble M., Dujanić M., Kapustić S., (red. Kapustić S.) (1991): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb.
4. Belak S., Ušljebarka I. (2014) Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomia Jadertina
5. Bill Ford: Ford Motor Company, Naša načela, napredak i rad: Izvještaj o korporativnom građanstvu, 2002.
6. Buble. M.: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009.
7. Bulgarian Business Leaders Forum, Czech Business Leaders Forum, Hungarian Business Leaders Forum, Polish Projects Office, dodatak 2.
8. Cameron E., Green M.: Making sense of change management, 2nd Edition
9. Društveno odgovorno poslovanje za sve, Nacionalna studija, Republika Hrvatska, Zagreb, 2013.
10. Glavočević, Anja; Radman Peša, Anita, Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Oeconomica Jadertina, 2/2013.
11. Glumac M. (2018) Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja, Paragraf : časopis za pravna i društvena pitanja Pravnog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Vol. 2 No. 1.
12. J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin, S. R. Premeaux: Management and Organizational Behavior, 1990.
13. Kotler P., Lee N. (2009) Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa, Zagreb, 2009.
14. Matešić M., Pavlović D., Bartoluci D.: Društveno odgovorno poslovanje, Zagreb, 2015.

15. Mečev D., Grubišić D. (2020) Organizacijska kultura i poslovna uspješnost poduzeća: Perspektiva suparničkih vrijednosti u kontekstu hrvatskog ICT sektora, Ekonomska misao i praksa, Vol. 29
16. Oeconomica Jadertina: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Br. 2, 2013.
17. Oeconomica Jadertina: Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Br. 1, 2014.
18. Oeconomica Jadertina: Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Br. 2, 2014.
19. Pavić Rogošić L: Društveno odgovorno poslovanje, Zagreb, 2012.
20. Peterson, R. T. & Hermans, C. M. (2004) The Communication of Social Responsibilities by US Banks, The International Journal of Bank Marketing, Vol. 22, No. 3
21. Petričević T.: Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu, Zagreb, 2014.
22. Richard L. Daft: Organization Theory and Design, Fouth Edition, West Publishing Company, Saint Paul et., 1992.
23. Samuel C. Certo: Principles of Modern Management: Functions and Systems, Fourt Edition, Allyn and Bacon, Boton etc. 1989.
24. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008.
25. Sikavica P., Novak M.: Poslovna organizacija, Zagreb, 1999.
26. Skoko B., Mihovilović M. (2014) Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja, Praktični menadžment : Stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 5 No. 1
27. Vrdoljak Raguž I., Hazdovac K. (2014) Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina
28. Žugaj M., (2004.), Organizacijska kultura., Tiva, Varaždin
29. Žugaj M., Bojanić-Glavica B., Brčić R.: Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, Izvorni znanstveni članak

INTERNET IZVORI:

1. <https://www.edukacije.hr/edukacije/drustveno-odgovorno-poslovanje-dop/>
2. <https://bizfluent.com/info-8219984-four-components-social-responsibility.html>
3. <https://dop.hgk.hr/>
4. <https://www.businessmanagementideas.com/notes/management-notes/organisational-change/organisational-change-meaning-causes-and-its-process/9178>
5. <https://asq.org/quality-resources/change-management>

POPIS PRILOGA

1. ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

pred Vama se nalazi kratki anketni upitnik u kojem provodim istraživanje u svrhu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu čiji je cilj ispitati primjenu društvenog odgovornog poslovanja u poduzeću X te povezanost između organizacijske kulture i uspješne provedbe organizacijske promjene. Anketa je anonimna, a rezultati će se koristiti isključivo u svrhu ovog istraživanja.

Unaprijed Vam zahvaljujem na uloženom trudu i vremenu!

Martina Bailo

1. Spol:

- a) muško
- b) žensko

2. Dob:

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56 i više

3. Stupanj obrazovanja:

- a) Bez kvalifikacija
- b) SSS
- c) VŠS
- d) VSS

- e) Doktor znanosti

4. Pozicija unutar poduzeća:

- a) Uprava
- b) Niži/srednji menadžment
- c) Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti

5. Vaš radni staž u poduzeću (u godinama):

- a) Manje od 1
- b) 1-5
- c) 6-10
- d) 11-20
- e) 21 i više

6. Poznajete li značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja?

- a) da
- b) ne

7. Smatrate li vaše poduzeće društveno odgovornim poduzećem?

- a) da
- b) ne

8. Koliki je udio donacija poduzeća s obzirom na prihod u prošloj godini?

- a) jako nizak
- b) nizak
- c) srednji
- d) visok
- e) jako visok

9. U koja područja vaše poduzeće najviše donira sredstva?

- a) humanitarne akcije

- b) kultura
- c) zdravstvo
- d) sport
- e) okoliš

10. Kakav je odnos vašeg poduzeća prema okolišu?

- a) jako loš
- b) loš
- c) zadovoljavajući
- d) dobar
- e) jako dobar

11. Da li vaše poduzeće poduzima neke od mjera koje su povezane za smanjenje utjecaja na okoliš (smanjenje količine otpada, vode, energije i sl.)?

- a) da
- b) ne

12. Koliko učestalo poduzeće financijski ulaže u zaštitu okoliša? (1-nikada, 5-uvijek)

1 2 3 4 5

13. Da li vaše poduzeće nagrađuje zaposlenike s obzirom na rezultat?

- a) nikada
- b) rijetko
- c) ponekad
- d) često
- e) uvijek

14. Da li poduzeće ulaže u edukaciju i napredak zaposlenika?

- a) nikada
- b) rijetko
- c) ponekad

- d) često
- e) uvijek

15. Jeste li zadovoljni načinom na koji poduzeće vodi brigu o svojim zaposlenicima? (1-izrazito nezadovoljan, 5-veoma zadovoljan)

1 2 3 4 5

16. Koliko je redovita isplata plaće u vašem poduzeću?

- a) redovita isplata plaće
- b) mala kašnjenja
- c) česta i dugotrajna kašnjenja

17. Da li u poduzeću postoji mogućnost napredovanja?

- a) da
- b) ne

18. Ocijenite skalom od 1-5 primjenu društvenog odgovornog poslovanja u vašem poduzeću:

1 2 3 4 5

19. Koliko ste zadovoljni društvenim aktivizmom poduzeća? (1-izrazito nezadovoljan, 5-veoma zadovoljan)

1 2 3 4 5

Odgovorite na sljedeća pitanja povezana s organizacijskom kulturom Vašeg poduzeća: (1-ni malo, 2-malo, 3-srednje, 4-prilično, 5-u potpunosti)

	1	2	3	4	5
20. Koliko je vaše poduzeće okrenuto prema budućnosti i razvoju?					
21. Koliko je vaše poduzeće spremno na preuzimanje rizika?					
22. Koliko je vaše poduzeće pravedno u tretiranju zaposlenih?					

23. Da li poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju?					
24. Koliko je poduzeće spremno za nove ideje i sugestije zaposlenika?					
25. Koliko je vaše poduzeće kreativno?					
26. Koliko vaše poduzeće razvija skladne međuljudske odnose?					
27. Koliko vaše poduzeće potiče timski rad?					
28. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano na održavanje postojeće organizacije?					

Označite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama: (1- u potpunosti se ne slažem, 2-ne slažem se, 3-niti se slažem, niti ne slažem, 4-slažem se , 5- u potpunosti se slažem)

	1	2	3	4	5
29. Poduzeće je kreativno prilikom promjena.					
30. Zaposlenici se lako prilagođavaju promjenama.					
31. Pokušaji provođenja promjena ne nailaze na otpor.					
32. Menadžment prethodno informira zaposlenike o potencijalnim promjenama.					
33. Novi načini poslovanja neprestano se usvajaju.					
34. Različiti odjeli poduzeća često surađuju kako bi se provele promjene.					
35. Organizacijska kultura pridonosi oblikovanju ponašanja zaposlenika, njihovog razmišljanja, stava, uvjerenja i osjećaja prema određenim promjenama.					