

# Utjecaj društveno-odgovornog poslovanja u području ljudskih resursa na zadovoljstvo zaposlenika

---

Matić, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:808799>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-30**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 224/OJ/2022

**UTJECAJ DRUŠTVENO-ODGOVORNOG  
POSLOVANJA U PODRUČJU LJUDSKIH  
RESURSA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA**

Ivana Matić

Varaždin, travanj 2022.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Studij: Odnosi s javnostima**



DIPLOMSKI RAD br. 224/OJ/2022

**UTJECAJ DRUŠTVENO-ODGOVORNOG  
POSLOVANJA U PODRUČJU LJUDSKIH  
RESURSA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA**

Student:

Ivana Matić

Mentor:

dr. sc. Majda Tafra-Vlahović

## SAŽETAK

Odjel za ljudske resurse jedan je od najznačajnijih odjela svake korporacije ili institucije jer utječe na poslovanje tvrtke i ostvarivanje njezinih ciljeva. Kako bi korporacija ostvarila svoje ciljeve, treba imati dobru upravljačku strukturu i voditi brigu o zaposlenicima. Sva znanja, vještine i sposobnosti zaposlenika smatraju se potencijalom u koji treba ulagati i kojim se treba koristiti za ostvarivanje ciljeva korporacije. Upravo se time bavi odjel za ljudske resurse. Osim što u procesu zapošljavanja treba pronaći potencijale koji će pridonositi korporaciji na najbolji način, treba se o njima i brinuti tako da se ne naruši njihov stupanj zadovoljstva korporacijom. Ljudski potencijali postoje kako bi korporacija od zaposlenika dobila ono najbolje, ali i kako bi zaposlenik ostvario sve svoje vrijednosti i bio zadovoljan. U radu su obrađeni teorijski dio vezan uz upravljanje ljudskim resursima i njihovim praksama, pojam društveno odgovornog poslovanja u području ljudskih resursa te segmenti kojima možemo utvrditi je li zaposlenik zadovoljan određenim praksama društveno odgovornog poslovanja u području ljudskih resursa. Drugi dio rada usmjeren je na istraživanje i provođenje ankete te prikaz rezultata dobivenih od korisnika poslovne društvene mreže LinkedIn koji su zaposleni, kao i na njihovu analizu. Cilj je rada istražiti kako društveno odgovorno poslovanje u području ljudskih resursa utječe na zadovoljstvo zaposlenika koji su korisnici poslovne društvene mreže LinkedIn.

**Ključne riječi: zaposlenici, ljudski resursi, vještine, znanje, upravljanje, zadovoljstvo, društveno odgovorno poslovanje, ciljevi**

## **ABSTRACT**

The human resources department is one of the most important departments of any corporation or institution because it affects the company's business and the achievement of its goals. For any corporation to achieve its goals, it needs to have a good management structure and take care of its employees. All the knowledge, skills and abilities of an employee are considered assets in which the corporation invests and uses them to achieve its goals. This is the purpose of the human resources department. In addition to identifying appropriate talents in the recruitment process that will contribute to the corporation in the best conceivable way, the department should also take care of them in a way that does not negatively affect their level of satisfaction with the corporation. Human resource practices exist in order for the corporation to get the best out of the employee, but also for the employee to be completely self-fulfilled and satisfied. The thesis deals with the theoretical part related to human resource management and its practices, the concept of socially responsible business in human resources and the means of determining whether the employee is satisfied with certain practices of socially responsible business in human resources. The second part of the thesis focuses on research, survey overview and analysis of results obtained by LinkedIn users who are employed. The thesis aims to research how socially responsible business in human resources affects the satisfaction of employees who are users of the professional social network LinkedIn.

**Keywords: employees, human resources, skills, knowledge, management, satisfaction, corporate social responsibility, goals**

# Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet istraživanja .....	1
1.2. Cilj i hipoteza istraživanja .....	1
1.3. Metoda prikupljanja podataka.....	1
2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA .....	3
2.1. Definiranje ljudskih resursa .....	3
2.2. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima .....	4
2.3. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima .....	5
2.3.1. Planiranje ljudskih resursa .....	5
2.3.2. Rekrutiranje ljudskih resursa.....	7
2.3.3. Selekcija zaposlenika.....	8
2.3.4. Obuka zaposlenika.....	10
2.3.5. Razvoj zaposlenika .....	12
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....	14
4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U PODRUČJU LJUDSKIH RESURSA.....	17
4.1. Uloga ljudskih resursa u provođenju strategije društveno odgovornog poslovanja .....	17
4.2. Prakse ljudskih resursa kojima se postiže viša razina društveno odgovornog poslovanja .....	19
5. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA .....	21
6. INA – PRIMJER DOBRE PRAKSE LJUDSKIH RESURSA .....	25
7. ISTRAŽIVANJE: UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U PODRUČJU LJUDSKIH RESURSA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA .....	28
7.1. Cilj istraživanja .....	28
7.2. Istraživačka pitanja.....	28
7.3. Hipoteze.....	28
7.4. Varijable .....	28
7.5. Uzorak i mjesto provođenja ispitivanja .....	28
7.6. Vrijeme provođenja ispitivanja .....	28
8. ANALIZA REZULTATA.....	29
9. RASPRAVA REZULTATA ISTRAŽIVANJA .....	39
10. ZAKLJUČAK.....	42
11. POPIS LITERATURE .....	45
12. POPIS ILUSTRACIJA.....	47
13. PRILOG – ANKETNI UPITNIK .....	48

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet istraživanja**

Ljudski resursi predstavljaju vrlo bitan odjel u svakoj korporaciji jer su usmjereni na zaposlenike. Oni posjeduju određene vještine i znanja, što skupa čini određeni potencijal, a odjel za ljudske resurse taj potencijal pretvara u kapital za korporaciju. Ostvarivanje ciljeva korporacije najvažnije je i tomu se teži, a kapital svakog zaposlenika uvelike pomaže u ostvarivanju tih ciljeva. Odjel za ljudske resurse provodi selekciju pri zapošljavanju i vodi brigu o tome da korporacija privuče i zadrži samo najbolje. To znači da korporacija nastoji pridobiti one zaposlenike kojima će biti zadovoljna i koji joj odgovaraju, ne samo po znanju i vještinama nego i po osobnosti, no postavlja se pitanje koliko su zaposlenici zadovoljni praksama ljudskih resursa i jesu li one prisutne u korporacijama, koliko je u te prakse uključeno društveno odgovorno poslovanje te što je uopće važno zaposleniku kako bi osjetio zadovoljstvo.

## **1.2. Cilj i hipoteza istraživanja**

Cilj je istraživanja saznati kako društveno odgovorno poslovanje u području ljudskih resursa utječe na zadovoljstvo zaposlenika koji su korisnici poslovne društvene mreže LinkedIn. Cilj je i saznati koji su najčešći oblici aktivnosti ljudskih resursa i koliko su usmjerene na provođenje strategije društveno odgovornog poslovanja u kompanijama ispitanika.

H1 – Društveno odgovorno poslovanje u području ljudskih resursa utječe pozitivno na zadovoljstvo zaposlenika.

H2 – Korporacije u većoj mjeri ulažu u razvoj i edukaciju svojih zaposlenika.

## **1.3. Metoda prikupljanja podataka**

Podaci potrebni za pisanje ovog rada prikupit će se anketnim upitnikom koji će sadržavati dvadeset pitanja. Anketni upitnik ispunjavat će zaposlenici različitih kompanija i iz različitih sektora koji su korisnici poslovne društvene mreže LinkedIn. Ona povezuje zaposlenike iz raznih kompanija i iz različitih sektora te se često na toj društvenoj mreži raspravlja o različitim temama vezanima uz zaposlenike i dijele se njihova iskustva, pa su zbog toga kao ispitanici *online* ankete izabrani korisnici te mreže. U prvom dijelu ankete ispitivat će se prisutnost i

djelovanje odjela za ljudske resurse u kompanijama ispitanika, dok će se drugi dio pitanja odnositi na utjecaj aktivnosti odjela za ljudske resurse na razinu zadovoljstva zaposlenika.



## 2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

U ovom poglavlju obradit će se pojam ljudskih resursa i jasnije će se predočiti stvarni ciljevi te funkcije.

### 2.1. Definiranje ljudskih resursa

Ljudski su potencijali ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojima raspolaže određena organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja. (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 16)

Upravljanje ljudskim potencijalima pretpostavlja niz povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja (menadžmenta) usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 17)

Zaposlenike određenog poduzeća možemo smatrati nositeljima intelektualnog kapitala i izvora konkurentske prednosti i upravo zbog toga možemo reći da su najvažniji dionici. Briga za njih i njihovo zadovoljstvo, motivaciju, nagrađivanje, privlačenje i zadržavanje onih talentiranijih te razvoj njihove karijere od izuzetne je važnosti za kompaniju.

Ljudski resursi, odnosno potencijali, oduvijek su iznimno važni za uspjeh organizacija. Istraživanja provedena početkom 20. stoljeća pokazuju koliki utjecaj ljudski potencijali imaju na grupe, neformalne odnose, motivaciju uključenih osoba, ali i na stil vodstva unutar određene grupe ili organizacije. Adam Smith u 18. i Karl Marx u 19. stoljeću istaknuli su važnost i utjecaj ljudskih potencijala. Analizirajući faktor proizvodnosti, Marx na prvo mjesto stavlja radnikovu stručnost i umješnost, a najvažnijom snagom i pokretačem društva, uz znanost i znanje, smatra svestrani čovjekov razvoj.<sup>1</sup>

Dvije organizacije mogu imati isti broj zaposlenih, jednaku kvalifikacijsku i profesionalnu strukturu, istu spolnu i dobnu strukturu itd., a istovremeno se bitno razlikovati po ljudskim resursima. (Buble, 2006, str. 363) Skupu značajki koje obilježavaju svaku individuu u organizaciji moramo pristupiti kao novoj kvaliteti koja, ovisno o drugim faktorima (ukupnoj praksi i programima upravljanja ljudskim potencijalima, stilu menadžmenta, organizacijskoj

---

<sup>1</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 7/98., str. 43–44.

kulturi, strukturi, općim socijalnim odnosima i dr.), može biti veća ili manja. (Sikavica, 2011, str. 524)

Iako se najveća važnost pridaje zaposlenikovo sposobnosti, vještinama i znanju, postoje i drugi faktori, na koje zaposlenik ne može utjecati i o kojima se brine odjel za ljudske resurse. Cilj je da se zaposlenik dobro uklopi u organizacijsku kulturu i da se kroz prakse ljudskih resursa radi na ostvarivanju ciljeva organizacije.

Ljudski resursi dijele se na ljudski potencijal i ljudski kapital. Ljudski potencijal predstavlja ljudsko znanje, a dok se to znanje ne počne upotrebljavati, ne može se govoriti o ljudskom kapitalu. Ljudski kapital podrazumijeva primjenu znanja i djelovanje u okviru ciljeva organizacije te je zadaća menadžmenta upravljati ljudima, njihovim znanjem, vještinama i kompetencijama. Potrebno je prepoznavati ljudske potencijale, motivirati ih, investirati u njihovo znanje. Kako bi se efikasno moglo upravljati ljudskim kapitalom, potrebno je mjeriti njegovu efikasnost. Metoda koja se koristi za mjerenje efikasnosti intelektualnog kapitala jest VAIC(TM) (eng. *Measuring the overall efficiency of creating new value*). Ona omogućuje menadžeru uvid u to gdje se vrijednost u sustavu stvara, a gdje razara. Tako se u Republici Hrvatskoj, u suradnji Hrvatske gospodarske komore i Zajednice za unapređenje intelektualnog kapitala, tom metodom mjeri uspješnost gospodarstva te se tiskaju tromjesečni, polugodišnji i godišnji izvještaji uspješnosti hrvatskog gospodarstva.<sup>2</sup>

Ljudski resursi sastoje se od ljudskog potencijala koji se predstavlja u vidu znanja te se ulaganjem i upravljanjem tim znanjem stvara ljudski kapital kojem se mjeri efikasnost kako bi menadžer prepoznao gdje se u sustavu stvara vrijednost. Stvorena vrijednost, odnosno kapital, pridonosi razvoju korporacije. Ključnu riječ u ovom procesu vodi upravljanje jer, bez obzira na to što netko posjeduje znanje, potrebno je znati iskoristiti ga na najbolji način za korporaciju.

## **2.2. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima**

Kako bi se postigli ciljevi u organizaciji, menadžment ljudskih resursa mora ispuniti određene zahtjeve koji će utjecati na poboljšanje rada zaposlenih, a samim tim i na njihovu veću produktivnost u organizaciji. Ispunjenjem zahtjeva osnovnog i najvrjednijeg resursa u poduzeću ispunit će se i ciljevi, čemu se teži.

---

<sup>2</sup> Marušnik B. Ljudski resursi u funkciji društveno-ekonomskog razvoja, Socioeconomica. 2012. str. 167. Preuzeto s: [file:///C:/Users/me/Downloads/PagesfromNova\\_Socioeconomica\\_Vol\\_1\\_No\\_2\\_-166-174.pdf](file:///C:/Users/me/Downloads/PagesfromNova_Socioeconomica_Vol_1_No_2_-166-174.pdf)

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima dijele se u četiri skupine: ekonomski, socijalni, ciljevi fleksibilnosti i promjena te uži poslovni ciljevi. (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 9)

Bahtijarević-Šiber (2014, str. 9) navodi da se:

- ekonomski ciljevi orijentiraju na povećanje proizvodnosti i profitabilnosti, na sniženje troškova te na stvaranje konkurentne prednosti
- socijalni ciljevi odnose na zadovoljavanje potreba, očekivanja, interesa, podizanje kvalitete radnog života i na poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenika
- ciljevi fleksibilnosti i promjena usmjeravaju na stvaranje i održavanje fleksibilnog potencijala svih djelatnika i nastoje povećati spremnost organizacije na stalne promjene
- poslovni ciljevi vode time da podrazumijevaju osiguravanje pravog broja zaposlenika, prave kvalitete na pravim poslovima u pravo vrijeme kako bi se najbolje iskoristio njihov potencijal za ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

Ciljevi ljudskih resursa usmjereni su na ostvarivanje ciljeva organizacije, a oni su vezani uz konkurentnu prednost, spremnost na promjene, razvoj zaposlenika kako bi se iskoristio njihov kapital i na povećanje profitabilnosti. Ostvarivanjem ovih ciljeva korporacija se razvija.

### **2.3. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima**

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima usmjerene su na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. U te aktivnosti uvrstavamo planiranje, regrutiranje, selekciju, obuku i razvoj ljudskih resursa.

#### **2.3.1. Planiranje ljudskih resursa**

Planiranje ljudskih resursa polazna je aktivnost upravljanja ljudskim resursima i upravo je zbog toga vrlo značajna. Ostale aktivnosti upravljanja ljudskim resursima nadovezuju se na planiranje te njihova uspješnost ovisi o uspješnosti planiranja. Važnost planiranja ljudskih resursa možemo najbolje razumjeti ako proučimo prednosti planiranja, kao i negativne efekte.

Da bi zaposlenici mogli odgovoriti postavljenim zahtjevima, kompanija prije njihovog zapošljavanja treba jasno definirati potrebna radna mjesta, opis i zahtjeve radnih mjesta, kriterije prijave za radno mjesto, mjerila uspješnosti i organizacijsku strukturu. Kompanija će moći adekvatno odgovoriti na poteze konkurencije ili na neočekivane promjene ako u sklopu svojih aktivnosti ima zastupljeno i adekvatno planiranje ljudskih resursa. Neplaniranje može biti skupo kada se pojave ekonomski negativni efekti kao posljedica nedostatka planiranja.

Značajne su prednosti planiranja ljudskih resursa veće zadovoljstvo i uspješniji razvoj zaposlenika, smanjenje troškova rada, bolje poznavanje zaposlenika te usklađenost s ciljevima firme.<sup>3</sup>

Nedostatak adekvatnog planiranja može izazvati troškove zbog čestih fluktuacija zaposlenika, gubitke koje zaposlenici stvaraju u kompanijama u kojima ne postoji jasna veza među radnim mjestima i ažurna organizacijska struktura, troškove bolovanja nastale zbog preopterećenosti i izloženosti zaposlenika neadekvatnim uvjetima rada i čestom prekovremenom radu. Prilikom planiranja uzimaju se u obzir informacije iz okruženja te informacije o specifičnostima kompanije, kao što su informacije o životnom ciklusu kompanije, organizacijskoj kulturi i strategijskom planu te situaciji na tržištu rada.<sup>4</sup>

Kako bi zaposlenici mogli odgovoriti zahtjevima koji se pred njih stavljaju, poduzeće prije zapošljavanja treba provesti planiranje ljudskih resursa koje se sastoji od različitih koraka i koje ima brojne i raznovrsne ciljeve. Najznačajniji su među njima:

- uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih resursa
- povezati sve potrebe za ljudskim resursima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije
- utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim resursima u globalu i po specifičnim kategorijama
- zaštititi ulaganja organizacije i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske resurse
- omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost. (Lončarević, Mašić i Đorđević, 2007, str. 156)

Možemo zaključiti kako planiranje ljudskih resursa treba povezati s ciljevima, strategijom te ostalim planovima kompanije. Upravo iz tog razloga planiranje treba provesti na adekvatan način.

Na planiranje ljudskih resursa utječe niz vanjskih i unutarnjih faktora. Na unutarnje faktore poduzeće može utjecati, dok na vanjske ne može. Vanjskim se faktorima poduzeće može prilagoditi, ali ih ne može mijenjati, a to su: neizvjesnost okoline, tržište rada i zakonska

---

<sup>3</sup> Jaganjac J. Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu, Tranzicija, Travnik. 2010. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/63506> (12. 4. 2022.)

<sup>4</sup> Ibidem.

regulativa. Unutarnji su faktori: poslovna strategija, vrste posla i stručna kvalifikacija te vremenski horizont planiranja. (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 189)

Pri planiranju ljudskih resursa važno je uzeti u obzir i određene vanjske faktore kojima se treba prilagoditi, poput npr. zakonskih regulativa s kojima treba biti upoznat i koje treba pratiti te ih poštivati.

Proces planiranja započinje od zacrtanih ciljeva i definiranih potreba, odnosno strategije. Na temelju zacrtanih ciljeva i strategije potrebno je provesti analizu posla. Ovom zadatku treba pristupiti sustavno te, s obzirom na zacrtane ciljeve i strategiju, odrediti što, tko, kada, kako, gdje i zašto treba učiniti. Ona se provodi analizom procesa stvaranja vrijednosti primjenom sustavskog pristupa, ali i promatranjem, anketiranjem i intervjuiranjem zaposlenika. Na temelju tih podataka sistematiziraju se radna mjesta te se izrađuju opisi poslova. Opis posla obuhvaća popis zadataka i odgovornosti određenog radnog mjesta. Na temelju opisa posla izrađuju se specifikacije posla koje uključuju popis potrebnih kvalifikacija u smislu potrebnih znanja, vještina, iskustva, ali i značajke koje se očekuju od kandidata. (Rupčić, 2018)

Naglasak se stavlja na ciljeve i strategije od kojih sve počinje i prema kojima se trebaju određivati daljnje smjernice. Analizom posla dobivaju se podatci koji su vrlo bitni za izradu opisa posla, a na temelju toga određuju se specifikacije posla koje zahtijevaju određene vještine i znanja budućih zaposlenika. Na temelju ovog ciklusa možemo vidjeti koliku važnost glavni ciljevi i strategije imaju za definiranje radnih mjesta zaposlenika, a isto tako vidimo koliko su određene specifikacije zaposlenika bitne za daljnji razvoj kompanije i ostvarivanje njezinih ciljeva.

### **2.3.2. Rekrutiranje ljudskih resursa**

Rekrutiranje (pribavljanje) proces je privlačenja kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva na slobodna radna mjesta. (Bahtijarević-Šiber, 1999)

Tri su načina pribavljanja kandidata internim izvorima (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 298):

- oglašavanje – oglašavanje novih radnih mjesta i otvorenih pozicija najčešće se koristi pri internom pribavljanju; koriste se interna sredstva obavještanja, oglasna ploča poduzeća, specifični bilteni i slično

- preporuke neposrednih menadžera – prate uspješnost zaposlenika, motiviraju te daju preporuke za kompleksnije poslove
- informacije i preporuke odjela ljudskih potencijala – analiziraju i pretražuju informacijski sustav ljudskih potencijala te identificiraju one koji po svojim sposobnostima, znanjima i interesima udovoljavaju njihovim zahtjevima.

Unutarnji izvori pribavljanja odvijaju se unutar poduzeća te se uglavnom radi o motiviranim zaposlenicima koji žele promaknuće, premještaj i slično. Prednosti su unutarnjeg pribavljanja brzina i niski troškovi, poznavanje kandidata te to što kandidat poznaje okolinu pa je potrebno malo vremena za prilagodbu. Potiče ugodnu radnu atmosferu i motivira zaposlenike na razvoj i usavršavanje. Neke su od negativnih strana mogući konflikti, manjak inovativnosti te slabije promjene u poduzeću. (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 298).

Pribavljanje ljudskih potencijala vanjskim izvorima najčešće se odvija posredstvom medija. Mediji mogu biti elektronički (internet, radio, televizija) i tiskani (novine, časopisi, plakati). Također se često koriste razne agencije, od Zavoda za zapošljavanje, preko neprofitnih organizacija, sve do *headhunting* agencija. Eksterni izvori pribavljanja isključivo ciljaju na djelatnike izvan organizacije, a oni mogu biti i zaposlenici konkurentskih poduzeća, bivši zaposlenici i sl. Prednosti su eksterne metode u tome što je na raspolaganju veći izbor ljudi, u poduzeće se uvodi svježja osoba, s drugačijim idejama i načinima razmišljanja, a time se potiču i promjene. Nedostatak je pak u većoj količini utrošenog vremena i energije, kako za pronalazak tako i za prilagodbu nove osobe. Također se može stvoriti negativna energija među postojećim zaposlenicima koji smatraju da zaslužuju određenu poziciju. (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 298).

Iz navedenoga možemo zaključiti kako i interni i eksterni izvori pribavljanja imaju prednosti i mane. Za koji će se pristup kompanija odlučiti, ovisi o njihovoj procjeni. Ako kompanija ima želju za novim idejama i promjenom te joj ulaganje u potragu za novim zaposlenikom ne stvara problem, vjerojatno će se odlučiti za eksterni izvor pribavljanja.

### **2.3.3. Selekcija zaposlenika**

Selekcija zaposlenika postupak je kojim se odabiru najbolji kandidati za određeni posao. Pravilan odabir kvalificiranih i kvalitetnih ljudi, bilo internim ili eksternim načinom, omogućuje lakše odvijanje ostalih funkcija menadžmenta koje se bave ljudskim faktorom.

Dobro odabrani zaposlenici na pravilno postavljenim mjestima omogućavaju ubrzano i lakše odvijanje poslovnih procesa te svojim vještinama, sposobnostima i znanjem poduzeću donose značajne rezultate koji su potrebni kako bi ono uspješno poslovalo. Dugoročno gledano, selekcija ima bitan učinak na dobit i troškove poduzeća jer, ako se odaberu i postave pravi ljudi na pravo mjesto, oni u budućnosti mogu donijeti dosta dobrog poduzeću, kao što su manji ukupni troškovi te povećani ukupni prihodi i profiti. Vrijedi i obrnuto, odnosno loš odabir može izazvati neželjene efekte i naštetiti poslovanju poduzeća. (Požega, 2012, str. 68–69)

Analiziraju se znanja, vještine i druge kvalitete kandidata, zajedno s osobnošću. Procjena osobnosti temelji se na procjenjivanju obilježja koja se mogu ispraviti, dok se sposobnosti ne mogu mijenjati pa, ako one nekome nedostaju, to predstavlja problem te je u pravilu ukupna procjena i ocjena tada negativna. Zato su u ovom procesu prilično bitni psiholozi koji bi trebali procijeniti osobnost kandidata i uklapa li se on u očekivanja organizacije. (Požega, 2012, str. 69)

Odjelu za ljudske resurse posao je, između ostalog, stvaranje dobre organizacijske kulture. Kako bi se budući zaposlenik dobro uklopio u nju, osim znanja i vještina, treba imati osobnost koja je u skladu s organizacijom. U suprotnom bi zaposlenik mogao otežavati ostvarivanje cilja odjela za ljudske resurse, a samim time i cilja organizacije.

Cilj je procesa selekcije prognozirati i maksimizirati buduću radnu uspješnost zaposlenih i cijele tvrtke. Za selekciju su najznačajnije razlike u sposobnostima (intelektualne, kreativne) i karakteristikama osobnosti. Selekcija kandidata označava primjenu utvrđenih instrumenata i drugih postupaka te izvora informacija da bi se utvrdilo koji od prijavljenih kandidata najbolje odgovara(ju) zahtjevima posla i jamči(e) da će ga najbolje obavljati.

Selekcija se odvija po sljedećem redoslijedu: prijava na natječaj, primanje životopisa i preporuka koje kandidati prilažu uz obrazac za prijavu, psihologijski testovi, testovi sposobnosti (u koje spadaju testovi inteligencije, specifičnih sposobnosti, kreativnosti, mehaničkih sposobnosti, senzornih i psihomotornih sposobnosti), testovi ličnosti i projektivne tehnike, testovi interesa i znanja. Važan su daljnji korak intervjui (preliminarni – kojima se eliminiraju kandidati, dijagnostički – detaljni razgovor s kandidatom i prijamni – završni čin procesa selekcije).<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Žganec, N., Bičanić, M. Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima, Ljetopis socijalnog rada. Zagreb. 2008. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/46188> (9. 4. 2022.)

Osim što se procesom selekcije mogu eliminirati oni koji nisu zadovoljili zahtjeve određenog radnog mjesta, ovaj korak omogućava i da se iz užeg kruga onih boljih izdvoje oni ili onaj najbolji. Iako se proces čini dugačkim jer uključuje sve, od prijave na natječaj do raznih testova i detaljnog razgovora, on omogućava korporaciji da upozna budućeg zaposlenika po svim segmentima koji su važni za razvoj korporacije. Cijeli taj proces daje veću sigurnost da će se određeni zaposlenik dobro snaći i da će moći pružiti potencijal te da će se od njega moći razviti kapital.

Proces odabira zaposlenika završava odlukom da se neki pristupnici zaposle, a drugi ne. Takve odluke temelje se na informacijama dobivenim tijekom provedbe selekcijskog natječaja. (Šverko, 2012, str. 98–104) Odlučivanje može biti provedeno na temelju:

1) jednog prediktora – najjednostavnija situacija, a postupak će se razlikovati ovisno o vrsti selekcije. Jednu vrstu čini selekcija pod vidom minimuma sposobnosti koji omogućuje obavljanje posla, a pri takvoj selekciji odabiru se svi pristupnici koji su u stanju pravilno izvršavati svoje radne obveze. U radnoj organizaciji potreba za ovakvom selekcijom može se pojaviti u razdobljima ekonomskog procvata, tj. u slučajevima zapošljavanja deficitarnog kadra. Kod ovakvog postupka potrebno je pravilno odrediti kritični rezultat ili prag koji određuje minimum sposobnosti i služi kao „točka odsijecanja“ ispod koje se pristupnici odbacuju. Izbor vezan uz broj slobodnih mjesta sljedeća je varijanta selekcije. Kandidata se uzima onoliko koliko je potrebno da bi se popunile prazne radne pozicije.

2) više prediktora – analiza posla u većini će slučajeva pokazati da je nužan širok spektar osobina kako bi prilagođavanje radnoj okolini bilo uspješno. Postoje dvije glavne metode objedinjavanja informacija iz više prediktora u donošenju selekcijskih odluka, a to su metoda statičkog sažimanja informacija u jedan zbirni rezultat, metoda višestrukih pragova i subjektivna „klinička metoda“. Odlučivanje na temelju zbirnog rezultata karakterizira to da se zasebni rezultati svih pokazatelja objedine u jedan rezultat (kompozit) na temelju kojeg se donose selekcijske odluke. (Šverko, 2012, str. 98–104)

#### **2.3.4. Obuka zaposlenika**

Sve je više uspješnih poduzeća koja se orijentiraju isključivo na razvoj i ulaganje u svoje zaposlenike, što danas predstavlja veliki izazov. Stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja ljudskim potencijalima i njihova razvoja. Poduzeća sve više



svojih resursa ulažu u obrazovanje i stalno obučavanje zaposlenih. (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 717)

Postoje četiri temeljne faze procesa obuke:

- 1) identifikacija potreba za obukom (potrebno je ustanoviti u kojoj su mjeri zaposlenici usvojili osnovne vještine za rad)
- 2) planiranje potreba za obukom (podrazumijeva metode i tehnike za provedbu obuke te ciljeve koji se žele postići)
- 3) izvođenje obuke (metode obuke menadžera i nemanadžera, obuka na poslu i izvan posla)
- 4) evaluacija provedene obuke (u kojoj su mjeri ostvareni postavljeni ciljevi i jesu li obukom postignuti željeni efekti). (Buble, 2006, str. 275)

Postoje razni razlozi ulaganja u obrazovanje, a neki su od njih:

- promjenom tehnologije dolazi do zastarijevanja znanja te se ona moraju kontinuirano nadograđivati
- povećanje kompleksnosti i neizvjesnosti poslovne okoline te se zbog toga traže veća i drugačija znanja
- današnje poslovanje traži nove vještine individualaca, koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu predstavljale važnost (primjerice komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima i vremenom, kao i interpersonalne vještine). (Bahtijarević Šiber, 1999, str. 719)

Važno je naglasiti kako obrazovanje nije obveza i privilegija ljudi na višim pozicijama, nego je postalo obaveza svih te se njime postižu bolji efekti, ne samo organizacijski nego i individualni. Veće organizacije lakše financiraju i ulažu u obrazovanje jer raspolažu većim sredstvima. Postoje dvije temeljne vrste programa obrazovanja u poduzećima koje se razlikuju ne samo prema mjestu odvijanja nego i po korištenim metodama, a to su: metode obrazovanja na poslu i metode obrazovanja izvan posla.

- Metode obrazovanja na poslu: individualne instrukcije, rotacija posla, stručna praksa, pripravnički staž, mentorstvo, studentska praksa.
- Metode obrazovanja izvan posla: predavanja, audiovizualne tehnike, programirano učenje, učenje pomoću računala, interaktivni video, konferencije, metoda slučajeva i druge. (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 744)

Koliko je obuka zaposlenika bitna za korporaciju, govori činjenica da sve više korporacija ulaže u obuku i obrazovanje svojih zaposlenika gledajući na to kao na ulaganje u potencijal. Ulaganjem u obuku zaposlenika iskazuje se briga i želja za razvoj zaposlenika, a osim toga, obuka pridonosi poboljšanju njihovih sposobnosti vezanih uz njihovo radno mjesto. Odjel za ljudske resurse vodi brigu o obrazovanju zaposlenika i njihovom razvoju vezanom uz razne vještine. Postoji niz raznih metoda obrazovanja koje se, s obzirom na smjer razvoja zaposlenika, mogu odrediti za njega.

### **2.3.5. Razvoj zaposlenika**

Razvoj je proces stjecanja novih znanja, vještina i sposobnosti kojima pojedinac, temeljem nešto složenijih i često novih poslova ili pozicija, bude pripremljen za neku buduću zahtjevniju aktivnost. (Cerović, 2010, str. 554)

Cilj je razvoja kadrova pojačati njihovu sposobnost kako bi uspješno preuzeli veće odgovornosti u organizaciji. Razvoj se odnosi na poboljšanje intelektualnih ili socijalnopsiholoških sposobnosti koje su neophodne za bolje obavljanje posla. Pri razvoju nije cilj samo stjecanje specifičnih vještina već uključuje i:

- formiranje stavova o širem angažmanu zaposlenih
- poboljšanu sposobnost komunikacije
- bolje promišljanje inovativnih odluka.

Rezultati ulaganja u razvoj ljudskog potencijala, odnosno upravljanja znanjem vidljivi su u mnogim pozitivnim rješenjima na dulji rok. Tako je moguće da se primjerice:

- kontinuiranim učenjem u organizacijama postiže širenje pismenosti, kulture i ideja
- primjenom znanja znatno utječe na stvaranje raznih inovacija
- dijeljenjem znanja omogućuje uvođenje novih tehnologija i promjena u stavovima i ponašanjima ljudi.<sup>6</sup>

Organizacijski razvoj integrira poslovne planove i kompetencije zaposlenika kako bi se ostvarili ciljevi u svrhu ekonomskog rasta i razvoja. Organizacijski razvoj, dakle, ovisi o razvoju ljudskih

---

<sup>6</sup> Zoretić, G., Čizmek Vujnović, O. i Radovanić, H. Upravljanje znanjem u funkciji individualnog i profesionalnog razvoja zaposlenika, Zbornik sveučilišta Libertas, Zagreb. 2020. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/360146> (10. 4. 2022.)

potencijala pa ulaganje u razvoj ljudskih potencijala mora biti smisleno i svrsishodno. Stoga je važno odrediti u kojoj su mjeri pojedini elementi kompetencija zaposlenika (postojećih i kandidata koje se testira za buduće zapošljavanje) podložni za razvoj, a koji su teže podložni promjenama. Elementi kompetencija koji su podložni promjenama obično imaju za svrhu uspješno ispunjavanje zahtjeva radnog mjesta. To su obrazovanje, znanje, iskustvo, samostalnost, radne sposobnosti i vještine. Elementi kompetencija koji su teže podložni promjenama, kao što su karakter, emocije, stavovi, odgovornost i vrijednosti, najčešće određuju ponašanje kandidata u budućnosti i njegovo uklapanje u specifičnosti radnog okruženja organizacije.<sup>7</sup>

Razvoj zaposlenika nije isključivo vezan uz njegov posao već ima za cilj širenje pozitivnih oblika ponašanja u budućnosti pa je tako za primjer navedeno da razvojem zaposlenika dolazi do promišljanja o inovativnim odlukama koje se u budućnosti mogu primijeniti u kompaniji. Za početak je vrlo važno raditi na raznim obukama koje će kod zaposlenika stvoriti sigurnost u njegov posao, no nakon toga vrlo je važno stvoriti veći osjećaj sposobnosti za veću odgovornost. Radne sposobnosti, znanje i vještine podložni su promjenama te, s obzirom na to, možemo zaključiti kako bi ulaganje u njih u obliku obuke i razvoja poslužilo svrsi.

---

<sup>7</sup> Ibidem.

### 3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društveno odgovorno poslovanje jest „koncept u kojem poduzeća integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje te u odnose sa svojim dionicima, i to na dobrovoljnoj osnovi“. Društveno odgovorno poslovanje treba sagledavati kao investiciju, a ne kao trošak te imati na umu da to ne podrazumijeva samo ispunjavanje zakonskih obveza već i investiranje u ljudski kapital, okoliš i odnose s dionicima. Također, u osnovnoj poruci Strategije održivog razvoja za Europu, koja je utemeljena 2001. na sastanku Vijeća Europe, društveno odgovorno poslovanje u skladu je s ekonomskim rastom, socijalnom kohezijom i zaštitom okoliša te moraju dugoročno ići ruku pod ruku. (Pavić-Rogošić, 2012)

Društveno odgovorno poslovanje povezivalo se prvenstveno sa zaštitom okoliša i prirodnim resursima, zbog čega poduzeća dugo nisu shvaćala kompleksnost i širinu navedenog pojma. Tek novije promjene, poput globalizacije, razvoja informacijske tehnologije i širenja organizacija civilnog društva, poslužile su kao pokretač suvremenog promatranja takvog načina poslovanja. Budući da društveno odgovorno poslovanje uzima u obzir ekološka, etička, financijska, socijalna i upravljačka pitanja, njegova složenost dijeli se na dvije dimenzije: unutarnju i vanjsku.<sup>8</sup>

Unutarnja (interna) dimenzija u fokus promatranja prvenstveno stavlja aktivnosti koje se obavljaju u poduzeću, odnosno aktivnosti koje se odnose prvenstveno na dobrobit zaposlenika. Interna dimenzija utječe na produktivnost zaposlenika te povećanje profitabilnosti poduzeća. Primjena društveno odgovornog poslovanja u poduzeću donosi mu koristi kao što su: bolja motivacija i zadržavanje zaposlenika, veća produktivnost, smanjenje apsentizma na radnom mjestu te uvođenje učinkovitih i ekološki prihvaćenih proizvodnih tehnika.<sup>9</sup>

Komponente interne dimenzije društveno odgovornog poslovanja jesu:

- upravljanje ljudskim potencijalima – cjeloživotno učenje, protok informacija, ravnoteža između privatnog i poslovnog života, raznolikost radne snage, jednake plaće i mogućnosti za žene, nagrađivanje zaposlenika, nediskriminacijske politike zapošljavanja, motivacija zaposlenika

---

<sup>8</sup> Lacković Vincek, Z., Dvorski, S. i Novak, E. (2017). Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima u Republici Hrvatskoj, Ekonomski pregled, Varaždin. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/272200> (5. 4. 2022.)

<sup>9</sup> Ibidem.

- zdravlje i sigurnost na radnom mjestu – sportske i slobodne aktivnosti, redoviti zdravstveni pregledi, edukacije iz područja zaštite na radu i zdravog načina života, mjere za zaštitu zdravlja i poticanje sigurnosti na radu, izvještavanje, praćenje i osvještavanje o zaštiti na radu
- upravljanje promjenama – restrukturiranje poslovanja, uključenost u razvoj lokalne zajednice, sklapanje partnerstava i poslovnih kombinacija među poduzećima, strategije zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika.<sup>10</sup>

Kao prva komponenta interne dimenzije društveno odgovornog poslovanja navodi se upravljanje ljudskim resursima. Ovdje možemo uočiti njihovu povezanost i da je upravljanje ljudskim resursima segment kojim se očituje društveno odgovorno poslovanje. Zatim su navedene još neke komponente, poput zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu te upravljanja promjenama koje pridonose poboljšanju društveno odgovornog poslovanja, a isto tako utječu na razvoj zaposlenika i korporacije.

Vanjska (eksterna) dimenzija proteže se izvan poduzeća u lokalnu zajednicu i u nju spada širok spektar dionika, kao što su dobavljači, kupci, krajnji potrošači, nevladine organizacije te sam okoliš. Velik doprinos razvoju eksterne dimenzije ima proces globalizacije koji je potaknuo brojne rasprave o ulozi i razvoju društveno odgovornih praksi na svjetskoj razini.<sup>11</sup>

Komponente eksterne dimenzije društveno odgovornog poslovanja jesu;

- lokalna zajednica:
  - a) investicije u lokalnu zajednicu – zapošljavanje, obrazovni programi, razvoj vještina, zdravstvene usluge, kulturna događanja, sportski klubovi, ruralni i urbani razvoj, partnerstva, zaštita lokalnog okoliša, pošumljavanja, humanitarni rad, volontiranje, korporativna filantropija, sudjelovanje u lokalnoj ekonomiji
  - b) investicije iz lokalne zajednice – zdravlje, prosperitet i stabilnost zajednice, motivirana, obrazovana i vješta radna snaga, povećanje konkurentnosti poduzeća, proširenje tržišta
- odnos s poslovnim partnerima:
  - a) dobavljači – niže nabavne cijene, bolja kvaliteta, kraći rokovi isporuke, stvaranje opskrbnog lanca, poslovne kombinacije

---

<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> Ibidem.

- b) država – poštivanje zakona, plaćanje poreza, prireza i naknada, suzbijanje korupcije, nekorištenje državnih izbora za vlastite ciljeve, nepodupiranje moćnika
- c) kupci i krajnji potrošači – sigurnost, trajnost, kvaliteta proizvoda i usluga, reakcija na upite, objektivno oglašavanje, informiranost, zaštita podataka i zdravlja, rješavanje sukoba i reklamacija, izbjegavanje laganja i obmanjivanja
- poštivanje ljudskih i radnih prava:
  - a) ljudska prava i slobode – pravo na život, slobodu i sigurnost, pošteno suđenje, poštovanje privatnog i poslovnog obiteljskog života, brak, djelotvoran pravni lijek, zabrana diskriminacije, mučenja, ropstva i prisilnog rada, sloboda mišljenja, savjesti i vjeroispovijesti, izražavanja, okupljanja i udruživanja
  - b) radna prava – pravovremena isplata plaće, sigurnost i zaštita zdravlja na radnom mjestu, nediskriminacijska politika na radnom mjestu, sklapanje ugovora o radu, zaštita privatnosti, adekvatno radno vrijeme, stanke i dopusti, godišnji odmor, ostvarivanje drugih prava iz radnog odnosa<sup>12</sup>
- globalna briga za okoliš:

„Generalni tajnik UN-a pokrenuo je inicijativu Global Compact (Globalni sporazum) čiji je cilj potaknuti poduzeća da budu partneri u poboljšanju stanja u društvu i okolišu. Mnoga su poduzeća akteri na međunarodnom i globalnom planu te tako utječu na globalni okoliš. Sve se više govori o ulozi poslovnog sektora u postizanju održivog razvoja“. (Pavić-Rogošić, 2012, str. 8)

Komponente eksterne dimenzije društveno odgovornog poslovanja imaju zadatak prikazati brigu kompanije za okoliš, zaposlenike, partnere te lokalnu zajednicu tako da im kroz određene prakse iskažu poštivanje, da investiraju u njih, da imaju pozitivan utjecaj te da poštuju određena prava. Samim time kompanija radi na razvoju svoje reputacije u smjeru društvene odgovornosti i svojoj eksternoj dimenziji prikazuje napredak i želju za društveno odgovornim poslovanjem.

---

<sup>12</sup> Ibidem.

## **4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U PODRUČJU LJUDSKIH RESURSA**

Godine 2011. Shen i Zhu uveli su koncept društveno odgovornog upravljanja ljudskim resursima. Društveno odgovorno upravljanje ljudskim resursima nadilazi pružanje vrhunskih plaća i radnih uvjeta zaposlenicima, a može uključivati zapošljavanje i zadržavanje društveno odgovornih zaposlenika, pružanje obuke o društveno odgovornom poslovanju i uzimanje u obzir društvenog učinka zaposlenika prilikom razmatranja unapređenja, ocjenjivanja rada i nagrada. Većina studija otkrila je da su prakse ljudskih resursa bile pozitivno povezane sa stavovima i radnim ponašanjem zaposlenika.<sup>13</sup>

Kvalitetni ljudski potencijali ključni su za postizanje društveno odgovornog poslovanja, odnosno provođenje strategije društvene odgovornosti, a, jednako tako, korporacija koja je društveno odgovorna može izgraditi svoju reputaciju te time privući nove kvalitetne zaposlenike. Prakse ljudskih resursa potiču bolje radno ponašanje zaposlenika koje ide u korist organizacijskoj kulturi, a samim je time i korporacijska prednost.

### **4.1. Uloga ljudskih resursa u provođenju strategije društveno odgovornog poslovanja**

Među akademikima za razvoj ljudskih potencijala postoji konsenzus o tome da razvoj ljudskih resursa može igrati važnu ulogu u promicanju korporativne društvene odgovornosti i poslovne etike te da su ta tri područja usko povezani dijelovi istog sustava.<sup>14</sup>

Kako bi se provelo društveno odgovorno ponašanje na razini organizacije, Green Paper Europske komisije (2001) ističe potrebu predanosti vrhovnog menadžmenta, ali i inovativnog promišljanja, pri čemu su ključne nove vještine te uključenost zaposlenika kroz dvosmjerni dijalog koji omogućuje neprestano dobivanje povratnih informacija i usklađivanje. Upravo je to ključna uloga menadžmenta ljudskih potencijala – usklađivanje djelovanja vrhovnog i ostalih razina menadžmenta kako bi se osigurala odgovarajuća uključenost svih zaposlenika u postizanje ciljeva društveno odgovornog poslovanja. U skladu s tim, Mees i Bonham

---

<sup>13</sup> Abdelmoteleb, M. i Saha S. *Socially Responsible Human Resources Management, Perceived Organizational Morality, and Employee Well-being*, Springer, Canada, 2020. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/333451083\\_Socially\\_Responsible\\_Human\\_Resources\\_Management\\_Perceived\\_Organizational\\_Morality\\_and\\_Employee\\_Well-being](https://www.researchgate.net/publication/333451083_Socially_Responsible_Human_Resources_Management_Perceived_Organizational_Morality_and_Employee_Well-being) (11. 4. 2022.)

<sup>14</sup> Karrem, M. i Mezei, C. *The role of human resources development strategy in achieving corporate social responsibility : at the SME level*. Kaposvár University, Hungary, 2018. Preuzeto s: [http://www.regscience.hu:8080/xmlui/bitstream/handle/11155/1723/mezei\\_role\\_2017.pdf?sequence=1](http://www.regscience.hu:8080/xmlui/bitstream/handle/11155/1723/mezei_role_2017.pdf?sequence=1) (11. 4. 2022.)

(Strandberg, 2009.) naglašavaju da se bez menadžmenta ljudskih potencijala društvena odgovornost svodi na retoriku. Drugim riječima, menadžment ljudskih potencijala osigurava praktičnu provedbu strategije društvene odgovornosti, odnosno brine se za to da ona zaživi.<sup>15</sup>

Koliko je uloga menadžmenta ljudskih resursa bitna u provedbi strategije društvene odgovornosti i koliko mogu utjecati na to da društvena odgovornost postane jedan od osnovnih ciljeva organizacije, možemo zaključiti prema prethodnim navodima.

Uloga ljudskih potencijala u provođenju strategije društvene odgovornosti odnosi se na:

- osmišljavanje inovativnih programa i prakse temeljem ciljeva društveno odgovornog poslovanja koji se žele postići na razini organizacije
- savjetovanje menadžmenta i pomoć oko svakodnevnih izazova vezanih uz provođenje programa i praksi
- koordinaciju provođenja usuglašenih programa i praksi kako bi pristup svih uključenih bio usklađen
- analizu, praćenje i kontrolu uspješnosti u postizanju postavljenih ciljeva programa i praksi.<sup>16</sup>

Navedene funkcije ljudskih potencijala pridonijet će razvoju organizacijske kulture i predanosti zajedničkim vrijednostima. Menadžer ljudskih potencijala obnaša funkcije vezane uz inovativnost, savjetovanje, koordinaciju i analiziranje određenih praksi ljudskih resursa kako bi zaposlenike što više približio korporacijskom cilju koji teži društveno odgovornom poslovanju.

CiPd (2013.) ukazuje na to da većina (81%) menadžera ljudskih resursa vidi svoj doprinos programu korporativne odgovornosti vitalnim, a sličan udio (78%) vjeruje da daju vrijedan doprinos pokretanju i promicanju istog u praksi. Razvoj ljudskih resursa može biti ključan za angažman, motivaciju i kreativnost zaposlenika u pronalaženju novih načina za dizajn ekološki prihvatljivih proizvoda i povećanje kvalitete (Elaine Cohen, 2010.). Što se tiče okoliša, strategija razvoja ljudskih potencijala ima učinkovitu ulogu u postizanju ekološke dimenzije društvene odgovornosti kroz obuku o okolišu te upravljanju njime. Društveno, strategija razvoja ljudskih potencijala radi na osmišljavanju programa osposobljavanja u pogledu postupaka

---

<sup>15</sup> Trstenjak, M., Posavec, M. i Kralj, A. (2013). Menadžment ljudskih potencijala i društveno odgovorno poslovanje. 14. međunarodni simpozij o kvaliteti „Kvalitetom protiv recesije“, Rovinj. Preuzeto s: [https://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/menad\\_ment\\_ljudskih\\_potencijala\\_i](https://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/menad_ment_ljudskih_potencijala_i) (7. 4. 2022.)

<sup>16</sup> Ibidem.



zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, podizanju svijesti o prirodi rizika i promicanju kulture kontinuiranog učenja unutar ustanove. To može pomoći tvrtki u rješavanju širih društvenih problema koji utječu na njena vanjska prava, sigurnosne prakse, standarde rada, razvoj učinka, raznolikost, naknade zaposlenicima i još mnogo toga.<sup>17</sup>

#### **4.2. Prakse ljudskih resursa kojima se postiže viša razina društveno odgovornog poslovanja**

Prema Pfefferu i Veigi (1999., str. 40), postoji sedam praksi menadžmenta ljudskih potencijala visoke učinkovitosti koje su svojstvene uspješnim organizacijama kojima su njihovi zaposlenici na prvom mjestu, a to su: sigurnost zaposlenja, selektivno zapošljavanje, samoupravljački timovi i decentralizirane strukture, visoke kompenzacije ovisne o organizacijskoj uspješnosti, opsežna edukacija, smanjivanje statusnih razlika te dijeljenje informacija. U nastavku su opisane prakse ljudskih potencijala koje se mogu izdvojiti kao relevantne u postizanju više razine društveno odgovornog poslovanja:

**1. Sigurnost zaposlenja** ukazuje na volju i sposobnost organizacije da preuzme i provede preostalih šest praksi te predstavlja osnovu odgovornog ponašanja prema zaposlenicima i demonstrira važnost pojedinca za organizaciju. U današnje je vrijeme teško jamčiti doživotno zaposlenje, a zaposlenici to zapravo i ne očekuju. Riječ je o stavu organizacije da neće prilikom nastupanja potrebe za smanjivanjem troškova uštede tražiti u otpuštanjima te pokazuje zaposlenicima da ih se ne promatra kao lako zamjenjive. Sigurnost zaposlenja može utjecati na jačanje uvjerenja u temeljne organizacijske vrijednosti, kao i povećanje želje zaposlenika da iskaže veći trud u ime organizacije te tako aktivnije pridonese ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

**2. Selektivno zapošljavanje** odnosi se na proširenje baze kandidata kako bi se mogli odabrati oni najbolji, pri čemu organizacije moraju znati koje su to ključne sposobnosti i vještine koje se traže kod kandidata te se pobrinuti za to da one budu u skladu sa zahtjevima određenog radnog mjesta i tržišta na kojem se djeluje. Međutim, u kontekstu provođenja strategije društveno odgovornog poslovanja najbitnije je pronalaženje onih pojedinaca čije su vrijednosti kongruentne s organizacijskim i koji se u stavovima podudaraju s organizacijskom kulturom.

---

<sup>17</sup> Karrem, M. i Mezei, C. The role of human resources development strategy in achieving corporate social responsibility: at the SME level. Kaposvár University, Hungary, 2018. Preuzeto s: [http://www.regscience.hu:8080/xmlui/bitstream/handle/11155/1723/mezei\\_role\\_2017.pdf?sequence=1](http://www.regscience.hu:8080/xmlui/bitstream/handle/11155/1723/mezei_role_2017.pdf?sequence=1) (11. 4. 2022.)

**3. Samoupravljački timovi i decentralizirane strukture.** Odgovornost za rezultate dovodi do novih inicijativa (pa i onih iz područja društvene odgovornosti) i više napora uloženog u posao kod onih pojedinaca koji cijene samostalnost u radu.

**4. Opsežna edukacija** predstavlja ulaganje koje ukazuje na predanost organizacije zaposlenicima i njihovom razvoju. Edukacije se može usmjeriti jačanju svijesti o važnosti društveno odgovornog poslovanja, kao i kompetencijama koje su ključne za zaposlenike na određenim radnim mjestima.

**5. Dijeljenjem informacija** o aktivnostima i uključivanjem zaposlenika u odlučivanje zaposlenici znaju što organizacija želi postići kroz društveno odgovorno poslovanje, kako oni mogu pridonijeti te dobivaju priliku predložiti nove inicijative.<sup>18</sup>

Sve navedene prakse mogu pridonijeti reputaciji organizacije. Korporacija se predstavlja kao ona koja brine o zaposlenicima i nudi im razvoj, sigurnost i osjećaj da pridonose uspjehu, što potencijalno može rezultirati porastom interesa za zapošljavanjem, pa tako i većim krugom kandidata iz kojeg korporacija može izabrati najbolje.

---

<sup>18</sup> Trstenjak, M., Posavec, M. i Kralj, A. (2013). Menadžment ljudskih potencijala i društveno odgovorno poslovanje. 14. međunarodni simpozij o kvaliteti „Kvalitetom protiv recesije“, Rovinj. Preuzeto s: [https://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/menad\\_ment\\_ljudskih\\_potencijala\\_i](https://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/menad_ment_ljudskih_potencijala_i) (7. 4. 2022.)

## 5. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

Zadovoljstvo poslom definira se kao ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe. (Noe, 2006, str. 364)

Kada je neki zaposlenik zadovoljan, tj. kad mu se ispunjavaju poslovne vrijednosti, on na pozitivan način utječe na to da se ostvare ciljevi kompanije u kojoj radi. Prvenstveno svojim pozitivnim stavom utječe na vlastito zadovoljstvo, a zatim i na svoje poslovno okruženje.

Da bi se uspješno vodio bilo koji proces, potrebno je znati potrebe zaposlenika i uspješno voditi njih. U pozitivnom poslovnom ozračju zaposlenici se osjećaju zadovoljnijima, a ako smatraju da se ne prepoznaje njihova vrijednost, želja za radom padat će zajedno s produktivnosti. Važnu ulogu u tome imaju njihovi nadređeni koji moraju uspostaviti dobar odnos sa svojim suradnicima. (Ruža i sur., 2002, str. 36)

Menadžeri za ljudske resurse provode određene prakse koje utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Najvažnije je znati prepoznati želje svojih zaposlenika i uskladiti ih s ciljevima kompanije. Prepoznavanje vrijednosti svakog zaposlenika korisno je ne samo kompaniji već i samom zaposleniku, koji se osjeća kao netko tko pridonosi kompaniji i čiji se trud i rad prepoznaju.

U istraživanju provedenom među 563 zaposlenika koji rade u različitim industrijama u Indiji Kundu i Gahlawat (2015.) otkrili su da su percepcije zaposlenika o društveno odgovornom upravljanju ljudskih resursa pozitivno povezane sa zadovoljstvom poslom. Rezultati njihovog istraživanja također su otkrili da zadovoljstvo poslom ima potpuni posrednički učinak na odnos između društveno odgovornog upravljanja ljudskim resursima i namjere fluktuacije zaposlenika. Prema ovim studijama, percepcija zaposlenika o društveno odgovornom upravljanju ljudskim resursima bila je važan prediktor pozitivnih stavova i ponašanja zaposlenika na poslu. Jedan mogući mehanizam pomoću kojeg društveno odgovorno upravljanje ljudskim resursima može utjecati na stavove i ponašanja zaposlenika jest percepcija zaposlenika o organizacijskom moralu. Percipirani organizacijski moral odnosi se na stupanj do kojeg njihovi dionici smatraju da organizacije podržavaju univerzalne moralne vrijednosti poštenja, iskrenosti i pouzdanosti.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Abdelmotaleb, M. i Saha S. (2020). Socially Responsible Human Resources Management, Perceived Organizational Morality, and Employee Well-being, Springer, Canada. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/333451083\\_Socially\\_Responsible\\_Human\\_Resources\\_Management\\_Perceived\\_Organizational\\_Morality\\_and\\_Employee\\_Well-being](https://www.researchgate.net/publication/333451083_Socially_Responsible_Human_Resources_Management_Perceived_Organizational_Morality_and_Employee_Well-being) (12. 4. 2022.)

U prethodnom poglavlju navedene su prakse ljudskih resursa na temelju kojih se da zaključiti koliko je bitno da zaposlenici osjećaju sigurnost i želju da korporacija ulaže u njih na bilo koji način. Ovaj zaključak veže se uz onaj o važnosti organizacijskog morala koji se stvara upravo pouzdanosti, iskrenošću i poštenjem, što znači da će zadovoljstvo zaposlenika uvelike ovisiti upravo o tome te da se dobrom praksom ljudskih resursa može ostvariti visok stupanj zadovoljstva zaposlenika.

Provedeno je istraživanje u kojem je ispitano 125 zaposlenika mliječne kompanije Tirumala. Cilj istraživanja bio je ustanoviti postoji li povezanost praksi ljudskih potencijala i zadovoljstva zaposlenika te utječu li ljudski resursi na zadovoljstvo zaposlenika. Ustanovljeno je da postoji visok stupanj povezanosti zadovoljstva zaposlenika i praksi ljudskih resursa. Organizacija treba pažljivo i temeljito planirati kadrove, pažljivo provoditi procese zapošljavanja i odabira, ponuditi opsežne programe obuke i razvoja za zaposlenike, treba uvesti učinkovite sustave ocjenjivanja rada i osigurati adekvatne i dobre radne uvjete svojim zaposlenicima za obavljanje posla, kao što su odgovarajuća oprema, pauze u radu i dijeljenje posla. Organizacija treba osmisliti dobar žalbeni postupak, disciplinski postupak i postupak razdvajanja.<sup>20</sup>

Čimbenike koji utječu na zadovoljstvo poslom možemo podijeliti u dvije skupine<sup>21</sup>:

- organizacijski čimbenici zadovoljstva poslom
- osobni čimbenici zadovoljstva poslom.

Neki od organizacijskih čimbenika jesu sljedeći:

- karakteristike posla – obuhvaćaju sadržaj i prirodu radnih zadataka. Zaposlenici preferiraju poslove na kojima mogu pokazati stečene vještine i sposobnosti te raznovrsne radne zadatke, pri čijem obavljanju imaju određenu slobodu i za koje imaju povratnu informaciju o tome kako su obavili posao.

---

<sup>20</sup> Bhujanga, P. (2015). Employee satisfaction towards HR policies: A case study with reference to Tirumala products private limited, International journal in management and social science, Chittoor. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/351449545\\_EMPLOYEE\\_SATISFACTION\\_TOWARDS\\_HR\\_POLI\\_CIES\\_A\\_CASE\\_STUDY\\_WITH\\_REFERENCE\\_TO\\_TIRUMALA\\_PRODUCTS\\_PRIVATE\\_LIMITED](https://www.researchgate.net/publication/351449545_EMPLOYEE_SATISFACTION_TOWARDS_HR_POLI_CIES_A_CASE_STUDY_WITH_REFERENCE_TO_TIRUMALA_PRODUCTS_PRIVATE_LIMITED) (28. 5. 2022.)

<sup>21</sup> Bakotić, D. (2009). Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika, znanja i organizacijskih performansi: doktorska disertacija. Ekonomski fakultet Split, str. 44.

- plaća – jedan od važnijih čimbenika, no ne i najznačajniji. Uključuje visinu plaće, percepciju pravednosti plaćanja te adekvatnost korištenih metoda za obračun plaća. Plaća zaposlenicima odražava njihovu važnost te utječe na njihovo zadovoljstvo radom.
- nadređeni – najčešće podrazumijevaju pružanje stručne pomoći i podrške zaposlenicima u obavljanju radnih zadataka te socijalne potpore koja uključuje brigu za dobrobit, napredak i zadovoljstvo zaposlenika. Menadžer koji ne daje podršku te ne pokazuje interes za zaposlenike za većinu ljudi je snažan izvor stresa. Kvalitetan odnos s nadređenima kod zaposlenika utječe na zadovoljstvo poslom.
- suradnici – odnosi se na odnos s kolegama. Prijateljski i podupirući odnos s kolegama kod zaposlenika stvara osjećaj zadovoljstva na poslu te pridonosi boljim radnim rezultatima.
- mogućnost napredovanja – odnosi se na postojanje realnih mogućnosti za napredovanje zaposlenika. Neki zaposlenici su zainteresirani za napredovanje zbog porasta plaće ili zbog potrebe za samoaktualizacijom i dokazivanjem.
- nagrade i priznanja – odnose se na beneficije koje zaposlenici dobivaju na radnom mjestu. Osim visine nagrade i priznanja, zaposlenicima je iznimno važna pravednost u načinu nagrađivanja. Što je sustav nagrađivanja pravedniji prema zaposlenicima, to je veće zadovoljstvo.
- sigurnost zaposlenja – odnosi se na sklapanje radnog odnosa na neodređeno vrijeme, čime se zaposlenicima pruža određena sigurnost u odnosu na one zaposlenike koji su zaposleni na određeno radno vrijeme.
- uvjeti rada – uključuju uvjete u kojima zaposlenik radi. Negativni radni uvjeti povećavaju nezadovoljstvo poslom kod zaposlenika.

Iz navedenog možemo zaključiti da se naglasak stavlja na dobre međuljudske odnose pa tako iznimnu važnost ima dobar odnos zaposlenika s menadžerom, ali isto tako i odnos kolega. Osim međuljudskih odnosa, važne su i pravednost pri napredovanju i nagrađivanju te sigurnost zaposlenja. Ovdje možemo vidjeti jasnu povezanost s organizacijskim moralom jer su temelj svega iskrenost, pouzdanost i poštenje. Plaća zaposlenika važan je segment, pomoću nje se prepoznaje važnost zaposlenika za kompaniju te pravednost.

Osim organizacijskih, jednako važnima se ističu osobne varijable. Zaposlenikova osobnost uvelike određuje što podrazumijeva njegovo zadovoljstvo. Neki osobni čimbenici zadovoljstva koji se ističu jesu (Noe, 2006, str. 365–366):

- osobne dispozicije, raspoloženje i emocije – zaposlenikova sklonost nezadovoljstvu, kritički osvrti prema samome sebi i drugima te koncentracija na negativne aspekte
- usklađenost osobnih interesa i posla – odnosi se na usklađenost kvalifikacija i radnog mjesta. Zaposlenik koji ima odgovarajuće kvalifikacije za određeno radno mjesto postiže bolje rezultate, a to indirektno pridonosi zadovoljstvu.
- dob i radni staž zaposlenika – stariji zaposlenici ili zaposlenici s duljim stažem u načelu su zadovoljniji jer su već utvrdili pozicije; ili su zadovoljni postojećim stanjem i/ili nisu spremni na izazove i/ili promjene
- status – najčešće su više pozicionirani zaposlenici zadovoljniji u odnosu na niže pozicionirane zaposlenike; više pozicionirani zaposlenici imaju veću plaću i veće priznanje, što utječe na zadovoljstvo poslom. (Noe, 2006, str. 365–366)

Osim čimbenika koji su vezani isključivo uz organizaciju, postoje i osobni čimbenici koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Visoka pozicija na kojoj se zaposlenik nalazi te dulji radni staž pružaju sigurnost te veću mogućnost nagrađivanja i priznanja zaposlenikova rada i utjecaja. Također, osobni interesi zaposlenika koji su usklađeni s poslom koji radi mogu dati veći osjećaj sigurnosti, tako da možemo reći da su osobni čimbenici koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika najviše vezani uz osjećaj sigurnosti u radno mjesto na kojem se nalaze.

## 6. INA – PRIMJER DOBRE PRAKSE LJUDSKIH RESURSA

INA Grupa ima vodeću ulogu u naftnom poslovanju u Hrvatskoj te značajnu ulogu u regiji u istraživanju i proizvodnji nafte i plina, preradi nafte te distribuciji nafte i naftnih derivata. INA Grupu čini više ovisnih društava u potpunom ili djelomičnom vlasništvu INA-e, d.d. Sjedište Grupe nalazi se u Zagrebu, u Hrvatskoj. U području istraživanja i proizvodnje nafte i plina INA danas posluje, osim u Hrvatskoj, u Angoli i Egiptu. Prerada nafte odvija se u INA-inim rafinerijama nafte, RN-u Rijeka i RN-u Sisak, dok se regionalna maloprodajna mreža sastoji od više od 500 maloprodajnih mjesta u Hrvatskoj i u susjednim zemljama.<sup>22</sup>

Certifikat Poslodavac Partner, koji se dodjeljuje organizacijama koje kontinuirano unaprjeđuju svoju radnu okolinu u skladu s potrebama radnika i najboljim svjetskim praksama, INA-i je uručen osam puta. Ostvarenim rezultatom u postupku certificiranja INA je ostvarila status TOP 5 Poslodavca Partnera i time pokazala da je, kada je u pitanju briga za dobrobit i razvoj zaposlenika, u vrhu na hrvatskom tržištu.<sup>23</sup>

### Zdravlje zaposlenika

Zaposlenicima su omogućeni zdravstveni pregledi i programi usmjereni na promicanje zdravlja u sklopu projekta Zdravlje+ koji se u INA Grupi provodi već šest godina i u kojem sudjeluje oko 4000 zaposlenika Grupe. Projektom se provodi zaštita, očuvanje, unapređenje te promicanja zdravlja radnika s naglaskom na prevenciju, pri čemu je također važno istaknuti da su sve ove aktivnosti dodatni doprinos dobrobiti zaposlenika, koji je iznad zakonske usklađenosti. Provode se brojne interne kampanje u sklopu projekta: „Manje stresa“, „Minuta za zdravlje“, „Pokreti koji čine promjenu“, „Sat bez računala“, „Ritam srca – glazba života“, „Promjena životnih navika s Mariom Valentićem“, „Hormonalno zdravlje“, „Tjedan zdrave hrane“ i mnoge druge. Kompanija provodi i preventivne programe mentalne i fizičke relaksacije te medicinske rehabilitacije u sklopu kampanje „Medicinski i zdravstveni programirani aktivni odmor“, a o učinkovitom pružanju prve pomoći i stručnim konzultacijama kod liječnika za osobne potrebe zaposlenici mogu saznati kroz internu aplikaciju „Pitajte naše liječnike“ u sklopu kampanje „Svatko može spasiti ljudski život“. Zaposlenici također mogu koristiti i oko

---

<sup>22</sup> <https://www.ina.hr/announcement/prepoznate-dobre-prakse-ine-u-upravljanju-ljudskim-resursima/> (28.5. 2022.)

<sup>23</sup> Ibidem.

200 pogodnosti u sklopu platforme beneFIT na INA-inom intranetu čiji je glavni cilj brinuti o cjelovitoj dobrobiti zaposlenika na radnom mjestu i u njihovo privatno vrijeme te posebice o poboljšavanju ravnoteže privatnog i poslovnog života svih zaposlenika. O zdravlju i balansu privatnog i poslovnog brinu i kroz projekt FORa – fleksibilni oblici rada, a razne tehnike savladavanja stresa, znanja iz područja emocionalne inteligencije, uspješne komunikacije i općenito rada na sebi zaposlenici mogu prolaziti kroz INA Akademiju.<sup>24</sup>

### Uključivanje zaposlenika u aktivnosti vezane uz brigu o okolišu i društvu

Aktivnosti i projekti održivog razvoja sastavni su dio poslovnog plana INA Grupe, a odnose se na definiranih šest ključnih područja održivog razvoja – klimatske promjene, zaštitu okoliša, zaštitu zdravlja i sigurnosti na radu, odnose sa zajednicom, ljudski kapital te etiku i upravljanje. Kompanija svake godine podrži više od stotinu razvojnih projekata, manifestacija i inicijativa namijenjenih djeci, mladima, kulturi, sportu i zaštiti okoliša, pridonoseći time unaprjeđenju kvalitete života zajednica. Posebno ističu kako je INA u posljednjih 10 godina za razvoj i opremanje hrvatskih bolnica donirala više od 5,6 milijuna kuna, a samo ove godine u projekt je uključeno ukupno osam hrvatskih bolnica. Također, zaposlenici se uključuju u sportske aktivnosti i rekreacijske te humanitarne sadržaje koji su usmjereni na zdravstvenu dobrobit društvene zajednice, a u tijeku je humanitarna akcija prikupljanja koraka za donaciju sredstava zakladi Hrvatska kuća srca za kupnju defibrilatora.<sup>25</sup>

### Usklađivanje privatnog i poslovnog života zaposlenika

INA je 1. siječnja 2017. godine za svoje radnike u izvansmjenskom radu uvela mogućnost fleksibilnih oblika rada, tzv. FORa-u, koja uključuje sljedeće pogodnosti: fleksibilno radno vrijeme (FlexiTime) i fleksibilno mjesto rada (FlexiPlace). Radi se o jednoj od najraširenijih svjetskih praksi u području ljudskih resursa koja doprinosi ostvarenju strategije kompanije, čime se INA svrstala uz bok svjetskih kompanija. FlexiTime je radno vrijeme s promjenjivim vremenom početka i završetka rada unutar osnovnih, prethodno definiranih pravila. Mogu ga koristiti svi radnici koji rade puno radno vrijeme u izvansmjenskom radu uz obvezu pridržavanja propisanog mjesečnog fonda sati. FlexiPlace je oblik rada koji radnici mogu

---

<sup>24</sup> <https://www.poslodavacpartner.org/cep-novosti-detalj/intervju-s-vladimirom-sencar-perkov-direktoricom-ljudskih-resursa-u-ini> (28. 5. 2022.)

<sup>25</sup> Ibidem.



povremeno koristiti na vlastiti zahtjev, a uključuje obavljanje posla od kuće kada to okolnosti i vrsta posla omogućavaju.<sup>26</sup>

Zbog postignutih unaprjeđenja afirmativne politike prema ravnoteži poslovnog i privatnog života, zaposlenim majkama i rodnoj ravnopravnosti, INA je primila i Napredni MAMFORCE COMPANY STANDARD. Značajno je uložila u razvoj sustava upravljanja ljudima, s posebnim naglaskom na usklađenje privatnog i poslovnog života zaposlenih kroz programe fleksibilnih oblika rada te platforme usmjerene na dobrobit radnika. Uvedene promjene rezultirale su porastom zadovoljstva i angažiranosti zaposlenih, a time i produktivnosti, što se vidi kroz smanjenje stope bolovanja od 11%. INA se također posebno ističe transparentnim sustavom plaća zahvaljujući kojem je razlika u plaćama muškaraca i žena 0%. Posvećenost području ravnoteže privatnog i poslovnog života te jednakih profesionalnih mogućnosti žena i muškaraca svrstava INA-u u sam vrh najboljih kompanija u Hrvatskoj jer je ostvarenim rezultatom za 28% bolja od prosjeka usporedivih kompanija.<sup>27</sup>

Na temelju navedenog možemo zaključiti kako se INA kao kompanija na visokoj razini zalaže za svoje zaposlenike. Slušajući i uvažavajući želje i potrebe svojih zaposlenika, dovodi njihovo zadovoljstvo na višu razinu. Prakse ljudskih resursa koje se u teoriji ovog rada spominju kao neophodne kako bi raslo zadovoljstvo zaposlenika primjenjuju se u ovoj korporaciji, i to u većoj mjeri nego u ostatku korporacija u Hrvatskoj. Na ovom pozitivnom primjeru možemo vidjeti kako je prepoznata želja zaposlenika da se osigura balans između privatnog i poslovnog života, iskazivanje brige za zdravlje zaposlenika i ulaganje u isto, iskazivanje brige za okoliš i društvo te uključenost zaposlenika u aktivnosti, rodna ravnopravnost i prilagodba zaposlenim majkama. Sav uloženi trud u stvaranje ideja kojima se može povećati zadovoljstvo zaposlenika te provođenje tih praksi doveli su do toga da INA danas slovi kao kompanija koja je ostvarila jako dobre rezultate u području ljudskih resursa te visoko zadovoljstvo svojih zaposlenika.

---

<sup>26</sup> <https://www.poslodavacpartner.org/cep-novosti-detalj/intervju-s-vladimirom-sencar-perkov-direktoricom-ljudskih-resursa-u-ina> (28. 5. 2022.)

<sup>27</sup> <https://www.ina.hr/announcement/prepoznate-dobre-prakse-ine-u-upravljanju-ljudskim-resursima/> (28. 5. 2022.)

## **7. ISTRAŽIVANJE: UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U PODRUČJU LJUDSKIH RESURSA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA**

### **7.1. Cilj istraživanja**

Glavni je cilj istražiti kako društveno odgovorno poslovanje u području ljudskih resursa utječe na zadovoljstvo zaposlenika koji su korisnici poslovne društvene mreže LinkedIn. Cilj je ankete saznati koji su najčešći oblici aktivnosti ljudskih resursa i koliko su prisutni u kompanijama ispitanika te koliko su usmjereni na provođenje strategije društveno odgovornog poslovanja. Prema teorijskom dijelu ovog rada, učestalo provođenje tih praksi pridonosi većem zadovoljstvu zaposlenika.

### **7.2. Istraživačka pitanja**

1. Kako određene prakse ljudskih resursa usmjerene na društveno odgovorno poslovanje utječu na zadovoljstvo zaposlenika s obzirom na njihovu prisutnost u korporacijama?
2. Ulažu li korporacije u razvoj i edukaciju zaposlenika i koliko često?

### **7.3. Hipoteze**

H1 – Društveno odgovorno poslovanje u području ljudskih resursa utječe pozitivno na zadovoljstvo zaposlenika.

H2 – Korporacije u većoj mjeri ulažu u razvoj i edukaciju svojih zaposlenika.

### **7.4. Varijable**

U ovom su istraživanju nezavisne varijable spol i dob ispitanika. Zavisne su varijable stajališta ispitanika o korporacijskom moralu i učestalosti provođenja praksi odjela za ljudske resurse usmjerenih na društveno odgovorno poslovanje koje pridonose većem zadovoljstvu zaposlenika.

### **7.5. Uzorak i mjesto provođenja ispitivanja**

Ciljna skupina istraživanja korisnici su poslovne društvene mreže LinkedIn koji su zaposleni. Predviđen je uzorak od minimalno 100 ispitanika.

### **7.6. Vrijeme provođenja ispitivanja**

Anketa se provodila od 2. do 18. svibnja 2022.

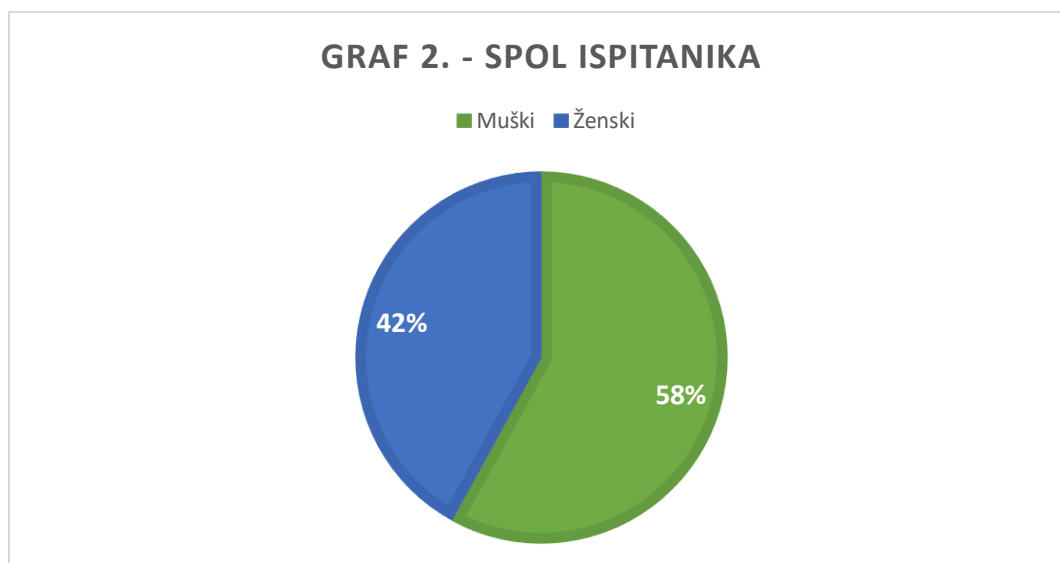
## 8. ANALIZA REZULTATA

Anketi je pristupilo 147 ispitanika od kojih je 96% (141) zaposleno, a 4% (6) nije zaposleno. Ovo pitanje služilo je kao eliminacijsko, kako bi anketu nastavili ispunjavati isključivo korisnici LinkedIna koji su zaposleni.

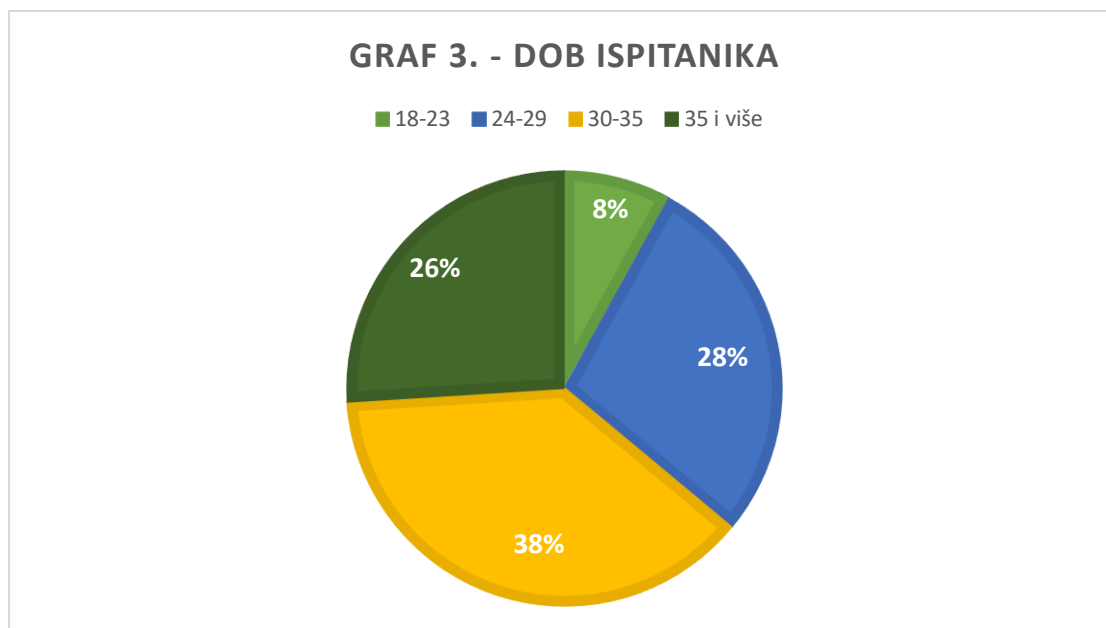
Graf 1. prikazuje radni status zaposlenika



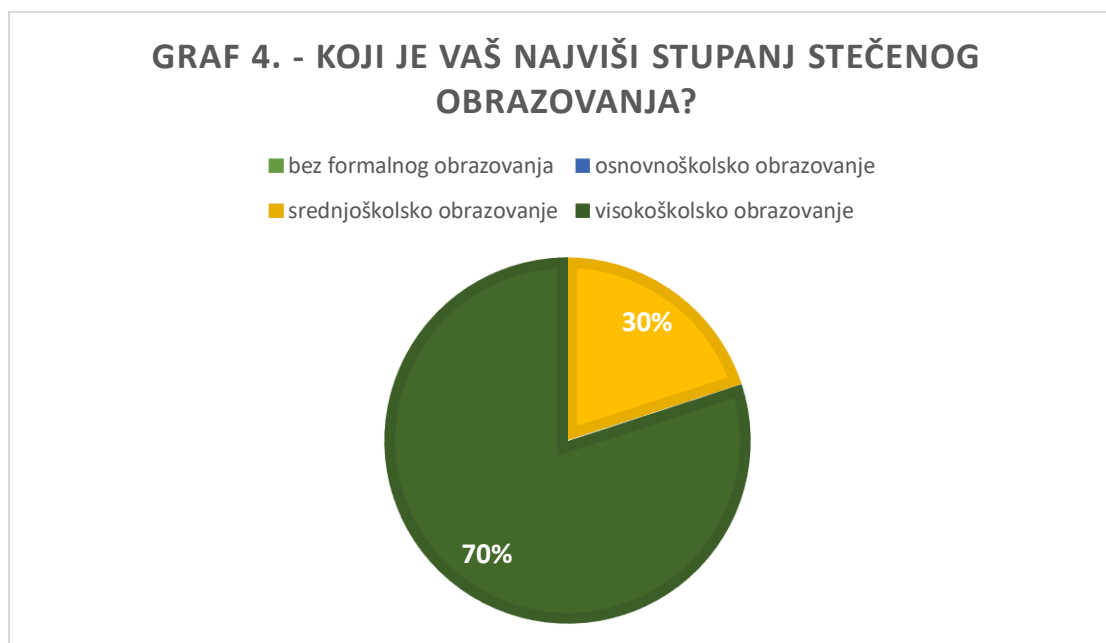
Graf 2. prikazuje strukturu ispitanika po spolu. Od ukupno 141 ispitanika, 58% (82) je muškaraca i 42% (59) žena.



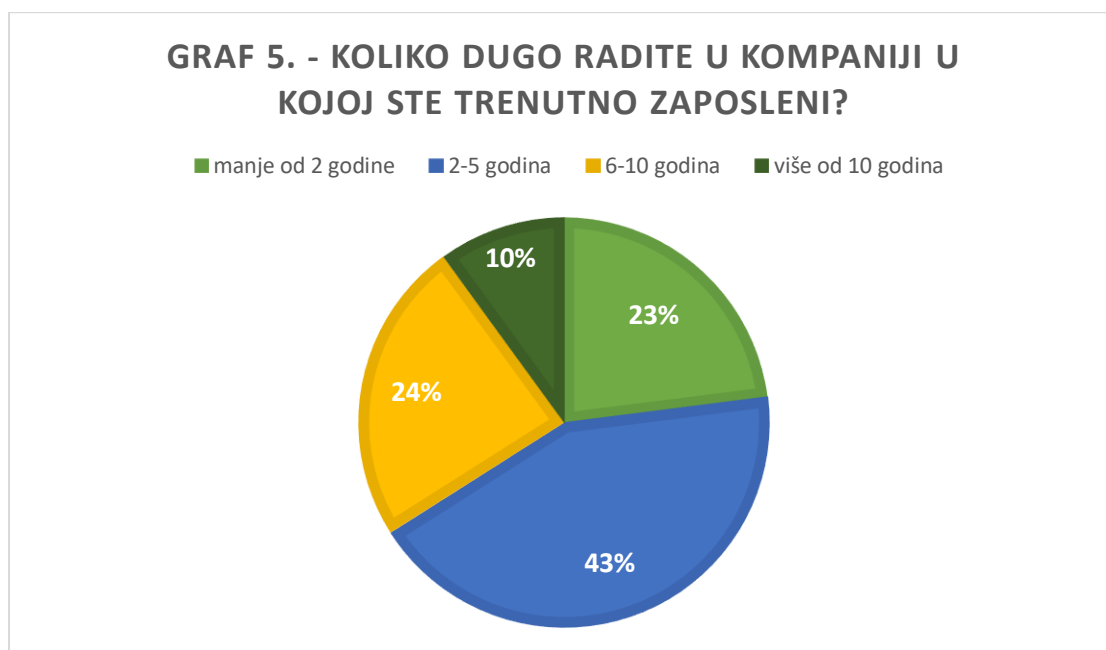
Iz 3. grafa vidljivo je da je najveći broj ispitanika, njih 38% (53), u dobi od 30 do 35 godina. Čak 28% (40) ispitanika u dobi je od 24 do 29 godina, a 26% (36) u dobi je od 35 i više godina. Najmanji broj ispitanika u dobi je od 18 do 23 godine, i to tek 8% (12).



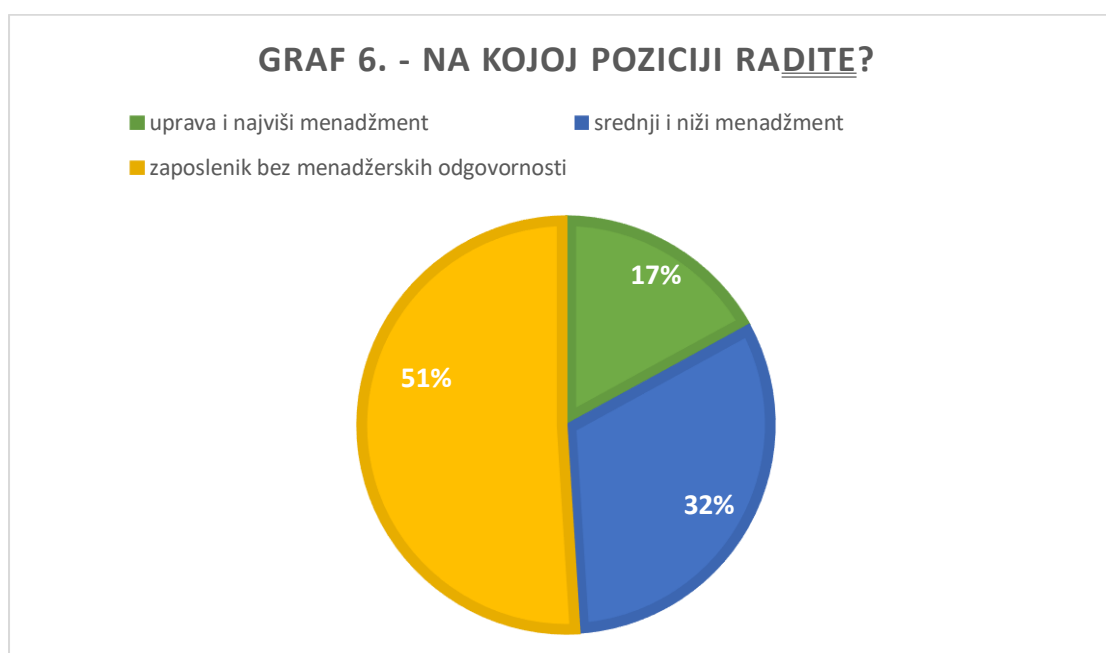
Graf 4. pokazuje da je najveći broj ispitanika, njih 70% (98), odgovorio da imaju visokoškolsko obrazovanje, a ostatak ispitanika, njih 30% (43), odgovorio je da ima srednjoškolsko obrazovanje. Nitko od ispitanika nije odgovorio da ima samo osnovnoškolsko obrazovanje ili da je bez formalnog obrazovanja.



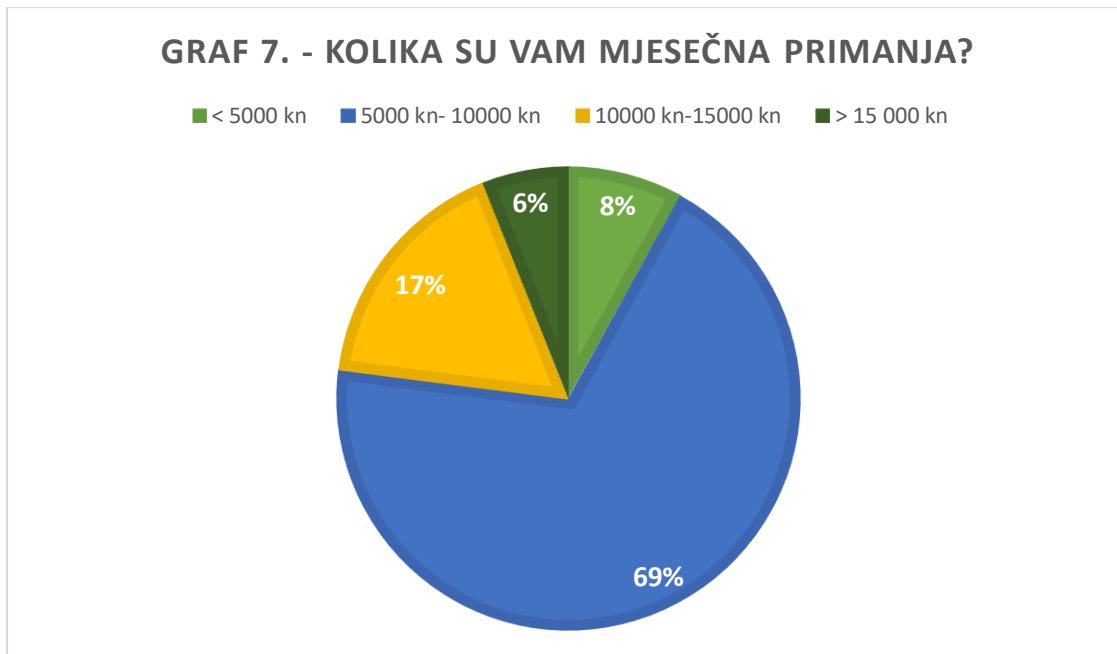
Graf 5. pokazuje da je najveći broj ispitanika, čak 43% (61), odgovorio da u kompaniji u kojoj su zaposleni rade 2 – 5 godina, njih 24% (34) odgovorilo je da u istoj kompaniji rade već 6 – 10 godina, a 23% (32) u istoj kompaniji radi tek dvije godine. Najmanji broj ispitanika, njih 10% (14), odgovorio je da u istoj kompaniji rade više od deset godina.



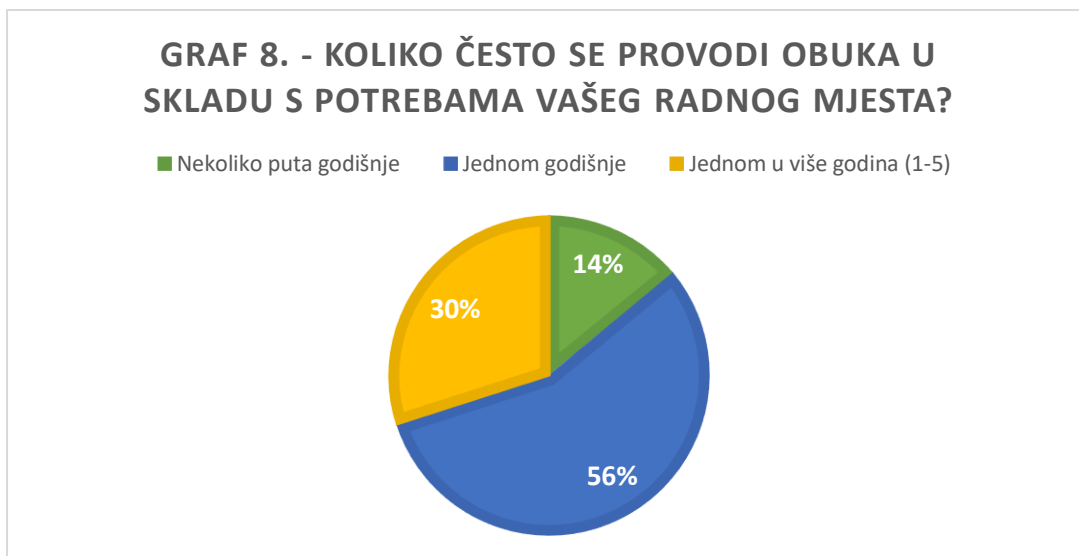
Graf 6. pokazuje da najveći broj ispitanika, njih 51% (72), radi na poziciji bez menadžerskih odgovornosti, na poziciji srednjeg i nižeg menadžmenta radi 32% (45) ispitanika, a 17% (24), ih je na poziciji uprave i najvišeg menadžmenta.



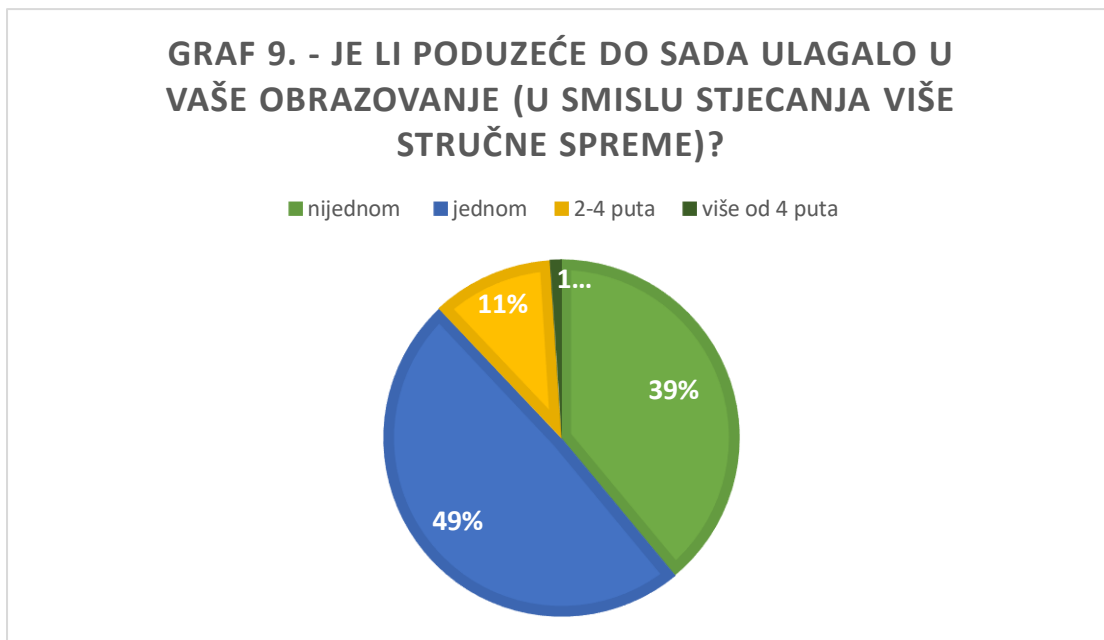
Graf 7. pokazuje da najveći broj ispitanika, čak 69% (97), ima mjesečna primanja u iznosu od 5000 kn do 10.000 kn, 17% (24) ispitanika ima mjesečna primanja u iznosu od 10.000 kn do 15.000 kn, a 8% (11) ispitanika ima mjesečna primanja manja od 5000 kn. Najmanji broj ispitanika, njih 6% (9), ima mjesečna primanja u iznosu većem od 15.000 kn.



Graf 8. pokazuje da je najveći broj ispitanika, njih čak 56% (79), odgovorio da se u njihovoj korporaciji jednom godišnje provodi obuka u skladu s potrebama njihovog radnog mjesta. Njih 30% (42) odgovorilo je da se obuka provodi jednom u više godina, dok je najmanje njih, 14% (20), odgovorilo da se obuka vezana uz njihovo radno mjesto provodi nekoliko puta godišnje.

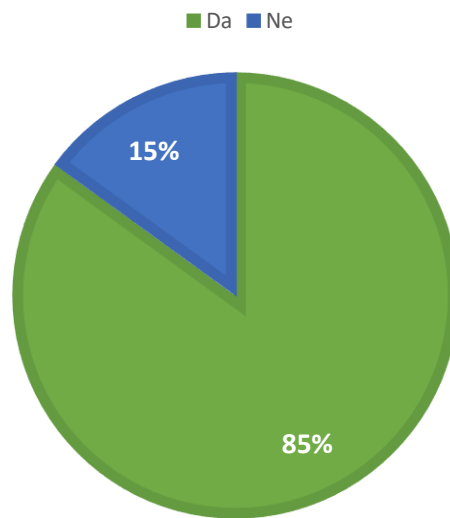


Graf 9. prikazuje da je za najveći dio ispitanika, njih 49% (69), poduzeće u kojem rade jednom ulagalo u njihovo obrazovanje. U obrazovanje 39% (55) ispitanika poduzeće nikada nije ulagalo, a 11% (15) ispitanika odgovorilo je da se u njihovo obrazovanje ulagalo 2 – 4 puta. Najmanji broj ispitanika, njih samo 1% (2), odgovorio je da je njihovo poduzeće ulagalo više od 4 puta u njihovo obrazovanje. Ovi rezultati ukazuju na to da korporacije većinom ulažu u obrazovanje svojih zaposlenika, smatrajući taj proces važnim za daljnji razvoj korporacije i ostvarivanje njezinih ciljeva, kao i vrlo vrijedan oblik prakse ljudskih resursa kojim se može ostvariti zadovoljstvo zaposlenika.



Graf 10. prikazuje da čak 85% (120) ispitanika ima plan individualnog razvoja u korporaciji u kojoj radi i da znaju za njega, dok 15% (21) ispitanika nema svoj plan individualnog razvoja, što ukazuje na to da većina korporacija vodi brigu o razvoju svojih zaposlenika, smatrajući plan individualnog razvoja zaposlenika vrlo vrijednim alatom koji zaposlenicima služi kao potpora za povećanje vještina.

### GRAF 10. - PO VAŠEM SAZNANJU, POSTOJI LI PLAN VAŠEG INDIVIDUALNOG RAZVOJA?



Tablica 1. prikazuje tvrdnje na temelju kojih možemo saznati jesu li određene prakse ljudskih resursa prisutne u korporacijama ispitanika te kakav je odnos zaposlenika i uprave.

Tvrdnje s kojima se ispitanici u najvećem broju većinom ili u potpunosti slažu glase:

- Naša politika korporacije ohrabruje zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.
- Nakon što odradim određeni zadatak, dobivam povratnu informaciju o tome kako sam ga odradio/odradila.
- Upravne odluke koje se odnose na zaposlenike većinom su pravedne.
- Korporacija u kojoj radim transparentno komunicira sa zaposlenicima.
- Korporacija dovoljno ulaže u zaštitu na radu i zdravlje zaposlenika.
- Zaposlenici imaju mogućnost napretka u korporaciji.

→ tvrdnje koje su većinom vezane uz poslovni razvoj i napredak, transparentnost prema zaposlenicima te pravednost u donošenju odluka

Tvrdnje s kojima se ispitanici u većem broju slažu, no isto tako veći broj ispitanika se i ne slaže ili nisu sigurni glase:

- Uprava korporacije mi pruža pomoć i podršku pri obavljanju radnih zadataka ako je to potrebno.
- Imam slobodu pri iznošenju svog mišljenja i svojih ideja u korporaciji.



→ tvrdnje vezane uz pomoć oko poslovnih zadataka te davanje slobode pri iznošenju mišljenja i njegovo uvažavanje (sloboda)

Tvrdnje s kojima se ispitanici u najvećem broju ne slažu glase:

- Naša korporacija potiče svoje zaposlenike da sudjeluju u aktivnostima koje pridonose okolišu i društvu.
- Naša korporacija provodi fleksibilne politike kako bi svojim zaposlenicima osigurala dobru ravnotežu između posla i privatnog života.

→ tvrdnje vezane uz segmente koji strogo ne uključuju poslovne obaveze korporacije kao što je npr. uključivanje zaposlenika u aktivnosti za dobrobit društva i okoliša te ravnoteža između privatnog i poslovnog života zaposlenika (briga)

Tablica 1. Koliko se slažete sa sljedećim izjavama:

tvrdnja	u potpunosti se ne slažem	ne slažem se	nisam siguran/sigurna	slažem se	u potpunosti se slažem	ukupno
11. Naša korporacija potiče svoje zaposlenike da sudjeluju u aktivnostima koje pridonose okolišu i društvu.	14%	<u>42%</u>	10%	25%	9%	100%
12. Naša korporacija provodi fleksibilne politike kako bi svojim						

zaposlenicima osigurala dobru ravnotežu između posla i privatnog života.	11%	<u>49%</u>	7%	28%	5%	100%
13. Naša politika korporacije ohrabruje zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.	5%	21%	11%	<u>44%</u>	19%	100%
14. Zaposlenici imaju mogućnost napretka u korporaciji.	2%	20%	18%	<u>41%</u>	19%	100%
15. Nakon što odradim određeni zadatak, dobivam povratnu informaciju o tome kako sam ga odradio/odradila.	3%	14%	7%	<u>52%</u>	24%	100%
16. Uprava korporacije mi pruža pomoć i podršku pri obavljanju radnih zadataka ako je to potrebno.	16%	23%	24%	<u>30%</u>	7%	100%

17. Upravne odluke koje se odnose na zaposlenike većinom su pravedne.	0%	15%	22%	<u>54%</u>	9%	100%
18. Korporacija u kojoj radim transparentno komunicira sa zaposlenicima.	2%	3%	22%	<u>62%</u>	11%	100%
19. Imam slobodu pri iznošenju svog mišljenja i svojih ideja u korporaciji.	16%	28%	15%	<u>32%</u>	9%	100%
20. Korporacija dovoljno ulaže u zaštitu na radu i zdravlje zaposlenika.	0%	13%	18%	<u>49%</u>	20%	100%

Tablica 1. prikazuje određene tvrdnje uz pomoć kojih možemo utvrditi percepciju ispitanika o korporacijskom moralu te praksama ljudskih potencijala koje su vezane uz edukaciju, odnos između uprave i zaposlenika te brigu za zdravlje zaposlenika. Na temelju rezultata dobivenih na tvrdnje pod brojevima 15, 16 i 19 možemo ustanoviti kako su odnos i komunikacija između nadređenih i podređenih vrlo formalni i svode se samo na dobivanje povratne informacije, dok dodatni oblici pomoći te uvažavanja mišljenja nisu prisutni kod većeg broja zaposlenika. To ukazuje na to da su odnos i komunikacija uprave i zaposlenika koji rade na poziciji bez menadžerskih odgovornosti loši i da se u njih treba uložiti, poboljšati ih i zatim ih održavati

kako bi se povećalo zadovoljstvo. Rezultati ove ankete također upućuju na to da je većina ispitanika u dobi od 30 do 35 godina i da imaju visokoškolsko obrazovanje, no većina ne radi na upravljačkoj funkciji, što može rezultirati još većim nezadovoljstvom jer zaposlenik može smatrati kako je dovoljno perspektivan i obrazovan te da zaslužuje barem priliku da iznese svoju ideju ili mišljenje.

Osim toga, tvrdnje pod brojevima 13 i 14 te pitanja pod brojevima 8, 9 i 10 postavljeni su s ciljem da se dobije odgovor na to koliko korporacije ulažu u obrazovanje i razvoj zaposlenika. S obzirom na to da su ispitanici odgovarali većinom u pozitivnom kontekstu, možemo ustanoviti kako je taj segment zadovoljen i da kod većine ispitanika povećava zadovoljstvo. Također, odgovori na pitanja vezana uz korporacijski moral dali su zadovoljavajuće rezultate kojima smo ustanovili kako je percepcija o korporacijskom moralu pozitivna.

Ako povežemo pitanja vezana uz dob ispitanika, njihovu plaću te usklađivanje privatnog i poslovnog života ispitanika, možemo ustanoviti kako najveći broj ispitanika ima 30 – 35 godina, mjesečnu plaću koja iznosi 5000 – 10.000 kn (koja nije ni mala ni velika s obzirom na prosječnu mjesečnu plaću u Hrvatskoj koja iznosi 7129 kn) i kako u većini nisu zadovoljni s usklađivanjem privatnog i poslovnog života. Relativno mladi ljudi s prosječnim plaćama i tek nekoliko godina iskustva uvijek su u potrazi za više vremena koje mogu posvetiti privatnim obvezama. Tako, recimo, rad od kuće (na određeni dan) može rezultirati uštedom vremena koje bi inače zaposlenik potrošio na vožnju do posla i nazad. Također, određene sate, koji su možda provedeni u uredu dok zaposlenik nema nikakvih poslovnih obaveza, zaposlenik bi mogao iskoristiti za rješavanje osobnih obaveza, što na kraju dovodi do više vremena i manjeg životnog stresa te povećava zadovoljstvo.

Tvrdnja pod brojem 11 postavljena je s ciljem da se ispita učestalost uključivanja zaposlenika u aktivnosti vezane uz brigu za društvo i okoliš. Osim što zaposlenici žele znati da uvijek mogu zatražiti pomoć, žele dobiti i osjećaj da pružaju pomoć potrebitima, a to uvelike utječe na njihovo zadovoljstvo. Odgovori na ovu tvrdnju upućuju na to kako većini ispitanika takav oblik prakse nije dostupan u njihovim korporacijama.

## 9. RASPRAVA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Prvih deset pitanja u anketi služi za otkrivanje osnovnih podataka kako bi se ustanovio profil ispitanika. Većina je ispitanika muškog roda u dobi od 30 do 35 godina te su visokoobrazovani, na poziciji bez menadžerskih odgovornosti, a u kompaniji su zaposleni već od 2 do 5 godina i imaju mjesečna primanja u iznosu od 5000 do 10.000 kn.

Djelovanje odjela za ljudske resurse istražili smo ispitujući prisutnost ulaganja u bilo koju vrstu edukacije. Većina ispitanika (70%) prolazi neku vrstu obuke vezanu uz radno mjesto na kojem rade barem jednom godišnje (od 70%, njih 14% više puta godišnje), kod 61% ispitanika uloženo je u obrazovanje, a njih 85% upoznato je sa svojim planom individualnog razvoja. Također, većina ispitanika (njih sveukupno 63%) odgovorila je da se slaže s tvrdnjom „Naša politika korporacije ohrabruje zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere“ (od 63%, njih 19% u potpunosti se slaže). S obzirom na navedeno, možemo reći da je druga hipoteza – korporacije u većoj mjeri ulažu u razvoj i edukaciju svojih zaposlenika – potvrđena.

Drugi dio istraživanja, koji se također sastoji od deset pitanja sastavljenih u obliku tvrdnji na koje ispitanici odgovaraju korištenjem Likertove skale (1 – 5) za cilj ima istražiti kakav utjecaj društveno odgovorno poslovanje u području ljudskih resursa ima na zadovoljstvo zaposlenika. Pisanjem teorijskog dijela ovog rada ustanovili smo da se (ne)zadovoljstvo zaposlenika može istražiti dobivanjem odgovora na pitanja vezana uz percepciju zaposlenika o organizacijskom moralu (poštenje, iskrenost i pouzdanost). S tvrdnjom vezanom uz transparentnost korporacije velik se postotak ispitanika složio (ukupno 73%, od kojih se 11% u potpunosti slaže), a tvrdnja vezana uz pravednost u donošenju odluka korporacije vezanih uz zaposlenike također je uglavnom pozitivno ocijenjena (63%). Na temelju navedenog možemo zaključiti da većina ispitanika ima pozitivnu percepciju o organizacijskom moralu korporacije u kojoj rade. Druga postavljena hipoteza, vezana uz edukaciju, dala nam je jasan odgovor kako su edukacija i razvoj prisutni i učestali u korporacijama zaposlenika, a ta je praksa odjela za ljudske resurse, prema teorijskom dijelu rada, bitan segment koji pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

Velik broj ispitanika (60%, od kojih se 19% slaže u potpunosti) slaže se s tvrdnjom vezanom uz mogućnost napredovanja u kompaniji. Ispitanici vide mogućnost i priliku za daljnji napredak u smislu odlaska na višu poziciju u korporaciji, a to svakako utječe na njihovu motivaciju i zadovoljstvo.

Tvrdnjama vezanim uz dobivanje povratnih informacija i pomoć pri obavljanju zadataka ako je potrebno te slobodno iznošenje mišljenja zaposlenika željeli smo ustanoviti kakva je komunikacija uprave i zaposlenika, kao i osjećaju li zaposlenici da su uključeni u zajedničko ostvarivanje ciljeva korporacije te osjećaju li slobodu izražavanja. Teorijski dio rada dao je uvid u to da navedeni segmenti također utječu na zadovoljstvo zaposlenika. S tvrdnjom vezanom uz dobivanje povratnih informacija o tome kako je odrađen zadatak ispitanici se uglavnom slažu (od 76%, njih 24% u potpunosti se slaže). S tvrdnjom vezanom uz pomoć pri obavljanju zadataka ako je potrebno ispitanici se uglavnom ne slažu (ukupno 39%, od kojih se 16% ne slaže u potpunosti). Sličan broj ispitanika (37%) odgovorio je suprotno. S tvrdnjom vezanom uz iznošenje slobodnog mišljenja zaposlenika većina ispitanika (44%, od kojih se 16% u potpunosti ne slaže) ne slaže se. Sličan broj ispitanika (41%, od kojih se 9% u potpunosti slaže) odgovorio je suprotno. Iz toga možemo zaključiti kako je komunikacija uprave i zaposlenika individualan segment i da se razlikuje u velikoj mjeri. Iako se zaposlenici slažu u većini s tim da dobivaju povratnu informaciju o poslovnom zadatku, mnogi se ipak ne mogu složiti s tim da dobivaju potrebnu pomoć (vezanu uz zadatak) te da osjećaju slobodu iznošenja svog mišljenja, a samim se time njihov osjećaj da pridonose ostvarivanju ciljeva korporacije smanjuje.

Uz edukaciju, komunikaciju i percepciju organizacijskog morala zaposlenika, teorijska obrada ovog završnog rada prikazala je da je važna briga ne samo za zdravlje i razvoj zaposlenika već i za njihovu psihološku stabilnost u vidu uključenosti i vrednovanja mišljenja, pružanja pomoći i balansa privatnog i poslovnog života, što bi pridonijelo manjem stresu. Tvrdnjama koje su vezane uz zaštitu na radu i uključivanje zaposlenika u aktivnosti vezane uz okoliš i društvo prikazat će se mišljenje ispitanika o kompanijama u kojima rade, a samim time i njihovo zadovoljstvo. S tvrdnjom koja navodi kako korporacija dovoljno ulaže u zaštitu na radu i zdravlje zaposlenika slaže se najveći broj ispitanika (od 69%, njih 20% u potpunosti se slaže), a s tvrdnjom da korporacija potiče svoje zaposlenike da sudjeluju u aktivnostima koje pridonose okolišu i društvu ne slaže se najveći broj ispitanika (od 56%, njih 14% u potpunosti se ne slaže). Iz toga proizlazi da korporacije u kojima su zaposleni ispitanici ove ankete jesu društveno odgovorne prema svojim zaposlenicima (ulaganje u zaštitu na radu i zdravlje), no nedovoljno uključuju zaposlenike u društveno odgovorne aktivnosti, što može povećati njihovo zadovoljstvo. Veći broj ispitanika (60%) nije se složio s tvrdnjom da korporacija provodi fleksibilne politike kako bi zaposlenicima osigurala dobru ravnotežu privatnog i poslovnog života.

Tablica 2. sažeti je prikaz odgovora ispitanika prema slaganju i neslaganju s tvrdnjama. Oznaka + prikazuje veću prisutnost određenih praksi u korporacijama ispitanika, oznaka +/- prikazuje podjednaka prisutnost i neprisutnost, a oznaka - prikazuje neprisutnost određenih praksi.

<b>Organizacijski moral</b>	iskrenost +	poštenje +	pouzdanost +	
<b>Edukacija</b>	obuka +	obrazovanje +	plan razvoja +	odlazak na višu poziciju +
<b>Komunikacija: uprava – zaposlenik</b>	povratna informacija o zadatku +	pomoć vezana uz zadatak +/-	slobodno iznošenje svog mišljenja +/-	
<b>Okoliš i društvo</b>	zaštita na radu +	aktivnosti vezane uz okoliš i društvo -	privatni i poslovni život zaposlenika -	

Iz prikazanog vidimo kako su određene prakse ljudskih potencijala prisutne te pozitivno utječu na zaposlenike, no polovica ispitanika nije zadovoljna nepružanjem pomoći i neuvažavanjem njihova mišljenja. Također, korporacije ulažu u svoje zaposlenike ne samo kroz edukaciju već i kroz brigu za zdravlje, no kada je riječ o ravnoteži privatnog i poslovnog života zaposlenika ili aktivnostima vezanima uz okoliš i društvo, te prakse korporacije ne provode u većoj mjeri. Zaključak je da su ispitanici ove ankete u većem broju zadovoljni praksama društveno odgovornog poslovanja u području ljudskih resursa i tako je prva hipoteza – društveno odgovorno poslovanje u području ljudskih resursa utječe pozitivno na zadovoljstvo zaposlenika – potvrđena.

## 10. ZAKLJUČAK

Diplomski rad bavio se zadovoljstvom zaposlenika, a kako bi se moglo odrediti jesu li zaposlenici zadovoljni određenim praksama, potrebno je obraditi pojmove upravljanja ljudskim resursima i provođenje pojedinih praksi koje uključuju društveno odgovorno poslovanje te mogu dovesti do većeg zadovoljstva zaposlenika.

Ovaj rad usmjeren je na jasno definiranje pojmova upravljanja ljudskim resursima, društveno odgovornog poslovanja te zadovoljstva zaposlenika. Ovi pojmovi u teorijskom dijelu istraživanja opisani su i jasno povezani. Odjel ljudskih resursa upravlja vrijednostima zaposlenika (vještine, znanja, sposobnosti) kako bi se ostvario korporacijski cilj, no da bi se, osim zadovoljstva same korporacije, ostvarilo zadovoljstvo zaposlenika, potrebno je provoditi određene prakse ljudskih resursa usmjerene na društveno odgovorno poslovanje. Postavljenom anketom dobili smo odgovor na to jesu li i uolikoj mjeri prisutne određene prakse u korporacijama ispitanika, kao i odgovor na to kakvu percepciju imaju zaposlenici o korporacijskom moralu (bitan segment koji dovodi do zadovoljstva zaposlenika). U anketnom istraživanju dobili smo rezultate koji upućuju na to da veći broj ispitanika ima pozitivan stav o korporacijskom moralu, da se provode učestale edukacije i razvoj zaposlenika u korporacijama u kojima rade, da korporacije vode brigu o zaposlenicima ulaganjem u njihovo zdravlje i zaštitu na radu te da dobivaju povratne informacije kada odrade neki poslovni zadatak. Kada je riječ o odnosu uprave i zaposlenika, ispitanici otprilike podjednako odgovaraju da imaju i da nemaju potrebnu pomoć ako im je ona potrebna pri odrađivanju zadatka te da imaju i nemaju slobodu izražavanja svog mišljenja. Rezultati upućuju na to da je kod polovice ispitanika potrebna bolja komunikacija između uprave i zaposlenika tako da se zaposlenicima omogući sloboda i vrednovanje njihovog mišljenja, što dovodi do većeg zadovoljstva i želje da doprinose korporaciji. Također, na temelju rezultata ankete ustanovljeno je da se segment društveno odgovornog poslovanja provodi na principu ulaganja u zaposlenike kroz edukacije i brigu za zdravlje, no potrebno je iskazati brigu i za njihovu psihološku stabilnost u vidu uključenosti i vrednovanja mišljenja, pružanja pomoći i balansa privatnog i poslovnog života, što bi smanjilo stres. Zaposlenici koji su korisnici poslovne društvene mreže LinkedIn, a isto tako su ispitanici postavljene ankete, navode kako su određene prakse društveno odgovornog poslovanja u području ljudskih resursa prisutne i učestale, no također postoje određene prakse koje se provode u manjoj mjeri i upravo u njima možemo vidjeti priliku za napredak u određenim korporacijama ispitanika. Kao pozitivan primjer kako korporacija treba upravljati ljudskim



resursima navedena je korporacija INA, a korporacije ispitanika mogu je uzeti kao primjer za poboljšanje. Na temelju sveukupnog rada možemo zaključiti kako su određene prakse koje dovode do većeg zadovoljstva zaposlenika, a navedene su u teorijskoj obradi ovog rada, prisutne u korporacijama ispitanika. Učestalost prisutnosti ustanovili smo na temelju rezultata dobivenih provedenom anketom te su zaposlenici u većem broju zadovoljni.

U Varaždinu, 20. svibnja 2022.



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Ivana Matić pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom „Utjecaj društveno-odgovornog poslovanja u području ljudskih resursa na zadovoljstvo zaposlenika“ te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
Ivana Matić

Matić

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Ivana Matić neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom „Utjecaj društveno-odgovornog poslovanja u području ljudskih resursa na zadovoljstvo zaposlenika“ čija sam autorica.

Student/ica:  
Ivana Matić

Matić

## 11. POPIS LITERATURE

### **Knjige:**

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). Strateški menadžment ljudskih potencijala – suvremeni trendovi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga.
3. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
4. Cerović, Z. (2010). Hotelski menadžment. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.
5. Lončarević, R., Mašić B., Đorđević, J. (2007). Menadžment: principi, koncepti i procesi, Beograd: Univerzitet Singidunum.
6. Noe, A. R. (2006). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Mate.
7. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet.
8. Rupčić, N. (2018). Suvremeni menadžment: teorija i praksa. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci. Preuzeto s: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf>
9. Ruža, F. (2002). Ekonomika poduzeća: uvod u poslovnu ekonomiju. Varaždin: TIVA tiskara: FOI.
10. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.
11. Šverko, B. (2012). Ljudski potencijali. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.

### **Znanstveni i stručni radovi:**

1. Abdelmotaleb, M. i Saha S. (2020). Socially responsible human resources management, perceived organizational morality, and employee well-being, Springer, Canada. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/333451083\\_Socially\\_Responsible\\_Human\\_Resources\\_Management\\_Perceived\\_Organizational\\_Morality\\_and\\_Employee\\_Well-being](https://www.researchgate.net/publication/333451083_Socially_Responsible_Human_Resources_Management_Perceived_Organizational_Morality_and_Employee_Well-being) (11. 4. 2022.)

2. Bahtijarević-Šiber, F. (1998). Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 7/98., str. 43–44 (8. 4. 2022.)
3. Bakotić, D. (2009). Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika, znanja i organizacijskih performansi: doktorska disertacija. Ekonomski fakultet Split, str. 44. (7. 4. 2022.)
4. Bhujanga, P. (2015). Employee satisfaction towards HR policies: A case study with reference to Tirumala products private limited, International journal in management and social science, Chittoor. Preuzeto s:  
[https://www.researchgate.net/publication/351449545\\_EMPLOYEE\\_SATISFACTION\\_TOWARDS\\_HR\\_POLICIES\\_A\\_CASE\\_STUDY\\_WITH\\_REFERENCE\\_TO\\_TIRUMALA\\_PRODUCTS\\_PRIVATE\\_LIMITED](https://www.researchgate.net/publication/351449545_EMPLOYEE_SATISFACTION_TOWARDS_HR_POLICIES_A_CASE_STUDY_WITH_REFERENCE_TO_TIRUMALA_PRODUCTS_PRIVATE_LIMITED) (28. 5. 2022.)
5. Jaganjac J. (2010). Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu, Tranzicija, Travnik. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/63506> (12. 4. 2022.)
6. Karrem, M. i Mezei, C. (2018). The role of human resources development strategy in achieving corporate social responsibility : at the SME level. Kaposvár University, Hungary. Preuzeto s:  
[http://www.regscience.hu:8080/xmlui/bitstream/handle/11155/1723/mezei\\_role\\_2017.pdf?sequence=1](http://www.regscience.hu:8080/xmlui/bitstream/handle/11155/1723/mezei_role_2017.pdf?sequence=1) (11. 4. 2022.)
7. Lacković Vincek, Z., Dvorski, S. i Novak, E. (2017). Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima u Republici Hrvatskoj, Ekonomski pregled, Varaždin. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/272200> (5. 4. 2022.)
8. Marušnik B. (2012). Ljudski resursi u funkciji društveno-ekonomskog razvoja, Socioeconomica. str. 167. Preuzeto s:  
[file:///C:/Users/me/Downloads/PagesfromNova\\_Socioeconomica\\_Vol\\_1\\_No\\_2\\_-166-174.pdf](file:///C:/Users/me/Downloads/PagesfromNova_Socioeconomica_Vol_1_No_2_-166-174.pdf) (10. 4. 2022.)
9. Trstenjak, M., Posavec, M. i Kralj, A. (2013). Menadžment ljudskih potencijala i društveno odgovorno poslovanje. 14. međunarodni simpozij o kvaliteti „Kvalitetom protiv recesije“, Rovinj. Preuzeto s: [https://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/menad\\_ment\\_ljudskih\\_potencijala\\_i](https://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/menad_ment_ljudskih_potencijala_i) (7. 4. 2022.)
10. Zoretić, G., Čizmek Vujnović, O. i Radovanić, H. (2020). Upravljanje znanjem u funkciji individualnog i profesionalnog razvoja zaposlenika, Zbornik sveučilišta Libertas, Zagreb. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/360146> (10. 4. 2022.)

11. Žganec, N., Bićanić, M. (2008). Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima, Ljetopis socijalnog rada. Zagreb. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/46188> (9. 4. 2022.)

### **Internetske stranice:**

1. INA. Priopćenje: Prepoznate dobre prakse INA-e u upravljanju ljudskim resursima.

Preuzeto s: <https://www.ina.hr/announcement/prepoznate-dobre-prakse-ine-u-upravljanju-ljudskim-resursima/> (28. 5. 2022.)

2. CEP (2018). Intervju s Vladimirom Senčar Perkov, direktoricom ljudskih resursa u INA-i.

Preuzeto s: <https://www.poslodavacpartner.org/cep-novosti-detalj/intervju-s-vladimirom-sencar-perkov-direktoricom-ljudskih-resursa-u-ina> (28. 5. 2022.)

### **Ostalo:**

1. Pavić-Rogošić, L. (2012). Društveno odgovorno poslovanje. Skripta. Zagreb: ODRAZ (Održivi razvoj zajednice).

## **12. POPIS ILUSTRACIJA**

Tablica 1. ....	35
Tablica 2. ....	41
Graf 1. ....	29
Graf 2. ....	29
Graf 3. ....	30
Graf 4. ....	30
Graf 5. ....	31
Graf 6. ....	31
Graf 7. ....	32
Graf 8. ....	32
Graf 9. ....	33
Graf 10. ....	34

## 13. PRILOG – ANKETNI UPITNIK

### Utjecaj društveno odgovornog poslovanja u području ljudskih resursa na zadovoljstvo zaposlenika

Poštovani,

zovem se Ivana Matić i studentica sam studija Odnosi s javnostima na Sveučilištu Sjever. Za potrebu izrade diplomskog rada provodim anketu o utjecaju društveno odgovornog poslovanja u području ljudskih resursa na zadovoljstvo zaposlenika. Moja su ciljna skupina korisnici mreže LinkedIn koji su zaposleni, tako da bih vas zamolila da odvojite malo vremena i odgovorite na pitanja u anketi.

Svi dobiveni podaci koristit će se isključivo u svrhu izrade diplomskog rada. Ako vas zanima zaključak vezan uz dobivene rezultate ove ankete, slobodno mi se javite.

Hvala unaprijed i lijep pozdrav.

1. Jeste li zaposleni?

- da
- ne

2. Spol ispitanika:

- muški
- ženski

3. Dob ispitanika:

- 18 – 23
- 24 – 29
- 30 – 35
- 35 i više

4. Koji je vaš najviši stupanj stečenog obrazovanja?

- bez formalnog obrazovanja
- osnovnoškolsko obrazovanje
- srednjoškolsko obrazovanje
- visokoškolsko obrazovanje

5. Koliko dugo radite u kompaniji u kojoj ste trenutno zaposleni?

- manje od 2 godine
- 2 – 5 godina
- 6 – 10 godina

- više od 10 godina

6. Na kojoj poziciji radite?

- uprava i najviši menadžment
- srednji i niži menadžment
- zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti

7. Kolika su vam mjesečna primanja?

- < 5000 kn
- 5000 kn – 10.000 kn
- 10.000 kn – 15.000 kn
- > 15.000 kn

8. Koliko često se provodi obuka u skladu s potrebama vašeg radnog mjesta?

- Nekoliko puta godišnje
- Jednom godišnje
- Jednom u više godina (1 – 5)

9. Je li poduzeće do sada ulagalo u vaše obrazovanje (u smislu stjecanja više stručne spreme)?

- nijednom
- jednom
- 2 – 4 puta
- više od 4 puta

10. Po vašem saznanju, postoji li plan vašeg individualnog razvoja?

- Da
- Ne

Koliko se slažete sa sljedećim izjavama:

	1 – u potpunosti se ne slažem	2 – ne slažem se	3 – nisam siguran/sigurna	4 – slažem se	5 – u potpunosti se slažem
11. Naša korporacija potiče svoje zaposlenike da sudjeluju u aktivnostima koje pridonose okolišu i društvu.					
13. Naša politika korporacije ohrabruje zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere.					
14. Zaposlenici imaju mogućnost napretka u korporaciji.					

15. Nakon što odradim određeni zadatak, dobivam povratnu informaciju o tome kako sam ga odradio/odradila.					
16. Uprava korporacije mi pruža pomoć i podršku pri obavljanju radnih zadataka ako je to potrebno.					
17. Upravne odluke koje se odnose na zaposlenike većinom su pravedne.					
18. Korporacija u kojoj radim transparentno komunicira sa zaposlenicima.					
19. Imam slobodu pri iznošenju svog mišljenja i svojih ideja u korporaciji.					
20. Korporacija dovoljno ulaže u zaštitu na radu i zdravlje zaposlenika.					



# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za odnose s javnostima

STUDIJSKI diplomski sveučilišni studij Odnosi s javnostima

PRISTUPNIK Ivana Matić

MATIČNI BROJ 0229057446

DATUM 7. 4. 2022.

KOLEGIJSKI Odnosi s javnostima i društveno odgovorno poslovanje

NASLOV RADA Utjecaj društveno-odgovornog poslovanja u području ljudskih resursa na zadovoljstvo zaposlenika

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The impact of socially responsible human resource management on employee satisfaction

MENTOR dr.sc. Majda Tafra Vlahović

ZVANJE Redovni profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc. dr. sc. Saša Petar - predsjednik
2. izv. prof. dr. sc. Nikša Sviličić - član
3. prof. dr. sc. Majda Tafra Vlahović - mentorica
4. izv. prof. dr. sc. Darijo Čerepinko - zamjenski član
5. \_\_\_\_\_

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 224/OJ/2022

OPIS

Cilj ovog diplomskog rada je istražiti kako društveno odgovorno poslovanje u području ljudskih resursa utječe na zadovoljstvo zaposlenika koji su korisnici poslovne društvene mreže LinkedIn.

U uvodnom poglavlju razmatrat će se predmet istraživanja, ciljevi i hipoteze te metode prikupljanja podataka.

U drugom poglavlju iznijet će se teorijske spoznaje i razmišljanja o upravljanju ljudskim resursima, te ciljevi i faktori upravljanja ljudskim resursima. Također, to poglavlje sadržava potpoglavlje namijenjeno upoznavanju aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. U trećem poglavlju definirat će se društveno odgovorno poslovanje, te navesti najbitniji segmenti. Četvrto poglavlje poslužit će razradi društveno odgovornog poslovanja u području ljudskih resursa kako bi se jasnije prikazala njihova povezanost i važnost za zadovoljstvo zaposlenika. U petom poglavlju ustanovit će se način mjerenja zadovoljstva zaposlenika. Nakon teorijskog dijela prikazat će se i analizirati rezultati istraživanja dobiveni od strane ispitanika anketnog upinika.

ZADATAK URUČEN

15 06 2022

POTPIS MENTORA



*Majda Tafra Vlahović*