

# Društvena odgovornost kompanija kao temeljna funkcija menadžmenta

---

**Kuhta, Stela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:016973>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**

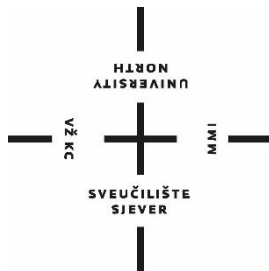


*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



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



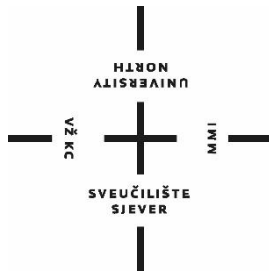
DIPLOMSKI RAD br.491/PE/2024

**DRUŠTVENA ODGOVORNOST KOMPANIJA**  
**KAO TEMELJNA FUNKCIJA MENADŽMENTA**

Stela Kuhta

Varaždin, rujan 2024.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br.491/PE/2024

**DRUŠTVENA ODGOVORNOST KOMPANIJA**  
**KAO TEMELJNA FUNCKIJA MENADŽMENTA**

Student:  
Stela Kuhta,

Mentor:  
doc. dr. sc. Dijana Vuković

Varaždin, rujan 2024.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Stela Kuhta	MATIČNI BROJ	0066230142
DATUM	08.09.2024,	KOLEGIJ	Organizacija i organizacijsko ponašanje
NASLOV RADA	Društvena odgovornost kompanija kao temeljna funkcija menadžmenta		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Company social responsibility as a fundamental function of management		
MENTOR	Dijana Vuković	ZVANJE	doc.dr.sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	<ol style="list-style-type: none"><li>1. prof.dr.sc. Anica Hunjet, predsjed.</li><li>2. izv.prof.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, članica</li><li>3. doc.dr.sc. Dijana Vuković, mentorica</li><li>4. doc.dr.sc. Katarina Fotova Čiković, zamj. članica</li><li>5.</li></ol>		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	491/PE/2024
OPIS	<p>Društveno odgovorno poslovanje odnosi se na praksu kompanija koje, osim ostvarivanja profita, uzimaju u obzir i utjecaj svojih aktivnosti na društvo, okoliš i zajednicu u kojoj provode poslovne aktivnosti. Elementi koji se mogu naći u tom konceptu su etičko postupanje prema zaposlenima, podrška lokalnim zajednicama, briga o zaštiti životne sredine, te poštovanje zakonskih i etičkih normi. Menadžment, kao funkcija koja uključuje odgovornost za definiranje strategija, donošenje odluka, raspodjelu resursa te vođenje zaposlenika, ima ključnu ulogu u upravljanju, podršci i provedbi društveno odgovornog poslovanja u poduzeću. U radu pod nastovom Društvena odgovornost kompanija kao temeljna funkcija menadžmenta potrebno je:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- odrediti vrste i dimenzije društvene odgovornosti</li><li>- analizirati ulogu menadžmenta unutar koncepta društvene odgovornosti</li><li>- provesti istraživanje s ciljem utvrđivanja povezanosti primjene društvene odgovornosti u poslovanju i pozitivne reputacije poduzeća</li><li>- provesti istraživanje s ciljem utvrđivanja stavova prema društvenoj odgovornosti određenih generacijskih skupina</li><li>- definirati zaključak prema rezultatima istraživanja</li></ul>

ZADATAK URUČEN

11.09.2024.



*Handwritten signature*

## **ZAHVALA**

*Ovim putem zahvaljujem se mentorici doc. dr. sc. Dijani Vuković za beskrajno strpljenje i motivaciju i kontinuiranu podršku tijekom izrade diplomskog rada.*

*Zahvaljujem se Ivi Simendić Simon na tehničkoj podršci.*

*Konačno, zahvaljujem se mami koja je bila uz mene od prvog predavanja na prijediplomskom studiju do pisanja zaključka ovog diplomskog rada i kroz cijelo razdoblje bila nepresušni izvor potpore i razumijevanja. Bez nje ne bih došla do ove točke i hvala joj do mjeseca i natrag.*

## SAŽETAK

Promjene u svijesti dionika poslovnog subjekta kreću se u smjeru pridavanja sve veće važnosti aspektima poslovanja koji su dio društvene odgovornosti te se u skladu sa time pred poduzeća stavlja zadatak usklađivanja svoga poslovanja sa zahtjevima koje postavlja okolina. Ovaj rad istražuje važnost društvene odgovornosti u poslovanju kao ključne funkcije u suvremenom menadžmentu i analiza društvenu odgovornost kroz njezine dimenzije te nastoji pobliže prikazati odnos koncepta društvene odgovornosti i menadžmenta. Cilj istraživanja jest ispitati koncept društvene odgovornosti u modernom poslovanju, njegov razvoj i njegov značaj kao neizostavni dio suvremenog menadžmenta.

Hipoteze istražuju u prvom redu postojanje moguće povezanosti između primjene društveno odgovornih praksi i pozitivnog utjecaja na reputaciju poslovnog subjekta koji odluči implementirati društveno odgovorne politike. Također se istražuju i stavovi potrošača koji pripadaju mlađim generacijskim skupinama a koji se sastoje u osobnom stavu prema ideji društvene odgovornosti poduzeća.

Pružanjem uvida u navedene elemente ovaj rad nastoji pobliže prikazati ulogu društvene odgovornosti i ulogu menadžmenta kao dva vrlo usko povezana pojma koji mogu ostvarivati određene međusobne utjecaje.

**Ključne riječi:** društvena odgovornost, društveno odgovorno poslovanje, menadžment, poduzeće

## **ABSTRACT**

Changes in the awareness of the business entity's stakeholders are moving in the direction of giving increasing importance to aspects of business that are part of social responsibility, and in accordance with this, companies are faced with the task of harmonizing their business with the requirements set by the environment. This paper investigates the importance of social responsibility in business as a key function in modern management and analyzes social responsibility through its dimensions and tries to show in more detail the relationship between the concept of social responsibility and management. The aim of the research is to examine the concept of social responsibility in modern business, its development and its importance as an indispensable part of modern management.

The hypotheses investigate, first of all, the existence of a possible connection between the application of socially responsible practices and the positive impact on the reputation of a business entity that decides to implement socially responsible policies. The attitudes of consumers who belong to the younger generation groups and which consist of a personal attitude towards the idea of corporate social responsibility are also investigated.

By providing an insight into the mentioned elements, this paper tries to show in more detail the role of social responsibility and the role of management as two very closely related concepts that can have certain mutual influences.

**Keywords:** social responsibility, socially responsible business, management, company

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	2
1.2. Ciljevi i hipoteze rada.....	2
1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	3
1.4. Struktura rada.....	4
<b>2. MENADŽMENT I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE</b> .....	5
2.1. Definicija i povijesni razvoj menadžmenta.....	5
2.1.1. <i>Upravljanje strateškim pozicijama</i> .....	10
2.1.2. <i>Upravljanje više varijantnim planiranjem</i> .....	10
2.1.3. <i>Upravljanje pomoću ciljeva</i> .....	13
2.2. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja.....	14
2.3. Vrste društvene odgovornosti suvremenih poduzeća.....	15
2.4. Dimenzije društvene odgovornosti suvremenih poduzeća.....	18
2.4.1. <i>Ekonomska dimenzija društvene odgovornosti suvremenih poduzeća</i> .....	19
2.4.2. <i>Ekološka dimenzija društvene odgovornosti suvremenih poduzeća</i> .....	20
2.4.3. <i>Etička dimenzija društvene odgovornosti suvremenih poduzeća</i> .....	21
2.4.4. <i>Društvena dimenzija društvene odgovornosti suvremenih poduzeća</i> .....	22
2.4.5. <i>Upravljačka dimenzija društvene odgovornosti suvremenih poduzeća</i> .....	24
<b>3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE</b>	
<b>I ULOGA MENADŽMENTA</b> .....	26
3.1. Društveno odgovorno poslovanje i ljudski resursi.....	26
3.2. Profitabilna strategija rasta poduzeća utemeljena na društveno odgovornom poslovanju.....	29
3.3. Društveno odgovorno poslovanje u stvaranju vrijednosti za potrošače.....	30
3.4. Čimbenici razvoja društveno odgovornog poslovanja.....	31
3.5. Interesno utjecajne skupine i društvena odgovornost poduzeća.....	33



<b>4. EMPIRIJSKI DIO RADA- ISTRAŽIVANJE.....</b>	<b>37</b>
4.1. Metodologija istraživanja.....	37
4.2. Ciljevi i hipoteze rada.....	37
4.3 Diskusija rezultata istraživanja.....	39
4.4 Ograničenja istraživanja.....	57
4.5 Zaključak istraživanja.....	58
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>59</b>
<b>LITERATURA</b>	
<b>POPIS SLIKA I TABLICA</b>	
<b>PRILOZI</b>	

## 1. Uvod

U diplomskom radu je analizirana tema društveno odgovornog ponašanja poduzeća i uloga koju navedeno ponašanje ima u okviru suvremenog menadžmenta. Društveno odgovorno ponašanje jest koncept koji se primjenjuje u poslovanju a koji određuje način na koji određeni poslovni subjekt, odnosno poduzeće, doprinosi zajednici unutar koje provodi svoje poslovanje.

Navedeni doprinos može biti ostvaren primjerice putem primjene standarda ekološke i ekonomske održivosti, ili provođenjem ponašanja koje je prema njegovoj prirodi kategorizirano kao filantropija.

Osim pozitivnog utjecaja koji može biti ostvaren u području očuvanja okoliša, primjena društveno odgovornog ponašanja od strane poduzeća ima potencijal ostvarivanja pozitivnog utjecaja i na reputaciju, odnosno pokazivanje brige za zajednicu stvara prostor za rast povjerenja koje kupci i investitori imaju prema poduzeću.

Nadalje, kada poduzeće demonstrira predanost društvenoj odgovornosti, potencijalni zaposlenici često percipiraju takvo poduzeće kao etički i moralno integritetno, što može potaknuti njihov interes za rad u takvom okruženju. Također, kada je riječ o razini održivosti, društveno odgovorna poduzeća promiču dugoročnu stabilnost poslovanja tako što minimiziraju negativan utjecaj na okoliš, podržavajući pritom održivost prirodnih resursa i smanjujući rizik od potencijalnih regulatornih sankcija. Društveno odgovorno ponašanje kao temeljna funkcija menadžmenta podrazumijeva integriranje etičkih i društvenih vrijednosti u sve aspekte poslovanja. Menadžment kao funkcija u čiji djelokrug odgovornosti pripada definiranje strategija i donošenje odluka, alokacija dostupnih resursa te vodstvo usmjereno na radni kadar, ima ključnu ulogu u vođenju, održavanju i provođenju društveno odgovornog poslovanja u poduzeću.

Svrha diplomskog rada je istražiti koncept društveno odgovornog poslovanja i njegov značaj kao funkcije u okviru suvremenog menadžmenta kroz definiciju, povijesni razvoj i dimenzije oba navedena pojma te kroz pregled vrsta društvene odgovornosti i njezinih dimenzija u suvremenim poduzećima, istražiti ulogu menadžmenta u implementaciji društveno odgovornih strategija.

## **1.1 Predmet i problem istraživanja**

Promjene u poslovnom okruženju poduzeća zahtijevaju prilagodbu poslovnih subjekata na nove uvjete u čijem središtu je potreba za razvijanjem održivosti i minimaliziranje negativnog učinka na društveno i ekološko okruženje poduzeća. Kao potencijalna strategija koja ostvaruje navedene potrebe predstavlja se primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja. Suvremeni menadžment prepoznaje društvenu odgovornost kao temeljnu funkciju zbog sve veće važnosti koju društvo, potrošači, dionici i regulatorna tijela pridaju održivom i etičkom poslovanju. Na taj način, društveno odgovorno poslovanje postaje ne samo moralna obveza, već i strateški imperativ za suvremene organizacije. Problem diplomskog rada je istraživanje povezanosti između primjene društveno odgovornih poslovnih praksi i poboljšanja ugleda poduzeća, kao i rastućih očekivanja potrošača u vezi s društvenom odgovornošću poduzeća te analiza stavova prema društvenoj odgovornosti koje imaju mlađe generacije jer su upravo one koje će u određenom budućem razdoblju biti na menadžerskim položajima. Predmet diplomskog rada jest društvena odgovornost kompanija kao temeljna funkcija suvremenog menadžmenta. Odnosno, rad se fokusira na moralnu odgovornost i dobrovoljnu predanost određenim načinima poslovanja koji imaju za cilj ostvarivanje pozitivnog učinka ne samo na zaposlenike unutar organizacije već općenito na društvo i okoliš. Odnosno, predmet diplomskog rada jest detaljna analiza načina i procesa kojim društveno odgovorno poslovanje postaje ključni element suvremenog menadžmenta, istražujući načine na koje organizacije mogu uspješno inkorporirati ove principe kako bi doprinijele društvenoj vrijednosti.

## **1.2. Ciljevi i hipoteze rada**

Cilj diplomskog rada jest istražiti koncept društveno odgovornog ponašanja, njegov razvoj i njegov značaj kao neizostavni dio suvremenog menadžmenta te analizirati utjecaj primjene navedenog koncepta na poslovnu efikasnost i općenito performans poduzeća putem analize politika i prakse poduzeća te identifikacije najboljih praksi.

**Hipoteza H1:** Postoji pozitivna povezanost između integracije društveno odgovornih vrijednosti i poboljšane reputacije poduzeća.

Objašnjenje H1:

*Hipoteza tvrdi da integracija društveno odgovornih vrijednosti u poslovanje poduzeća vodi poboljšanju korporativne reputacije.*

*To znači da kada poduzeća počnu primjenjivati određene prakse, to rezultira pozitivnim doživljajem i percepcijom poduzeća od strane javnosti.*

**Hipoteza H2:** Potrošači koji pripadaju mlađim generacijskim skupinama imaju veće očekivanje od poduzeća u pogledu društvene odgovornosti.

Objašnjenje H2:

*Ova hipoteza se temelji na pretpostavci da su stavovi i vrijednosti različitih generacija oblikovani različitim društvenim i ekonomskim okolnostima te osobnim iskustvima. Mlađe generacije, poput Milenijalaca i Z generacije, često se povezuju s većim interesom za društvenu odgovornost, održivost i etičko poslovanje, što može utjecati na njihovu percepciju poslovnih praksi organizacija. Mlađe generacije su odrasle u doba gdje su pitanja kao što su zaštita okoliša, socijalna pravda i ljudska prava postala važna i često su istaknuta u medijima i javnoj raspravi. Stoga, može se pretpostaviti da će ove generacije imati viša očekivanja od tvrtki u pogledu društvene odgovornosti.*

### **1.1. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Podaci predstavljeni u ovom diplomskom radu rezultat su jednim dijelom primarnog istraživanja koje je provedeno putem online anketnog upitnika gdje su ispitanici odgovarali na pitanja koja se tiču njihove percepcije prema reputaciji suvremenog poduzeća koje u svoje poslovanje integrira društvenu odgovornost te na pitanja koja ispituju njihove osobne stavove prema konceptu društvene odgovornosti. Drugim dijelom, podaci su prikupljeni sekundarnim istraživanjem odnosno pregledom znanstvene literature, članaka te knjiga koje fokus stavljaju na temu društvene odgovornosti poduzeća. Podaci prikupljeni primarnim istraživanjem podvrgnuti su kvantitativnoj analizi dok je kao metoda analize podataka prikupljenih sekundarnim istraživanjem korištena sustavna analiza.

#### **1.4. Struktura rada**

U uvodnom djelu rada određuju se problem i predmet istraživanja te se predstavljaju postavljene hipoteze uz navođenje izvora podataka predstavljenih u radu te navođenje metoda korištenih u njihovoj analizi.

Zatim slijedi poglavlje pod naslovom *Menadžment i društveni odgovorno poslovanje* u kojem se pruža definicija i vrste samog koncepta te pregled dimenzija koje društveno odgovorno poslovanje sadržava.

Nadalje, treće poglavlje pod naslovom *Društveno odgovorno poslovanje i uloga menadžmenta* analizira elemente ljudskih resursa, strategije rasta poduzeća, stvaranje vrijednosti za potrošače, čimbenike razvoja te interesno utjecajne skupine, odnosno analizira međuodnos navedenih elemenata i društveno odgovornog poslovanja.

Četvrto poglavlje pod naslovom *Empirijski dio rada* sadrži analizu provedenog primarnog istraživanja, diskusiju rezultata istraživanja, navodi njegova ograničenja te donosi zaključak na temelju predstavljenih podataka.

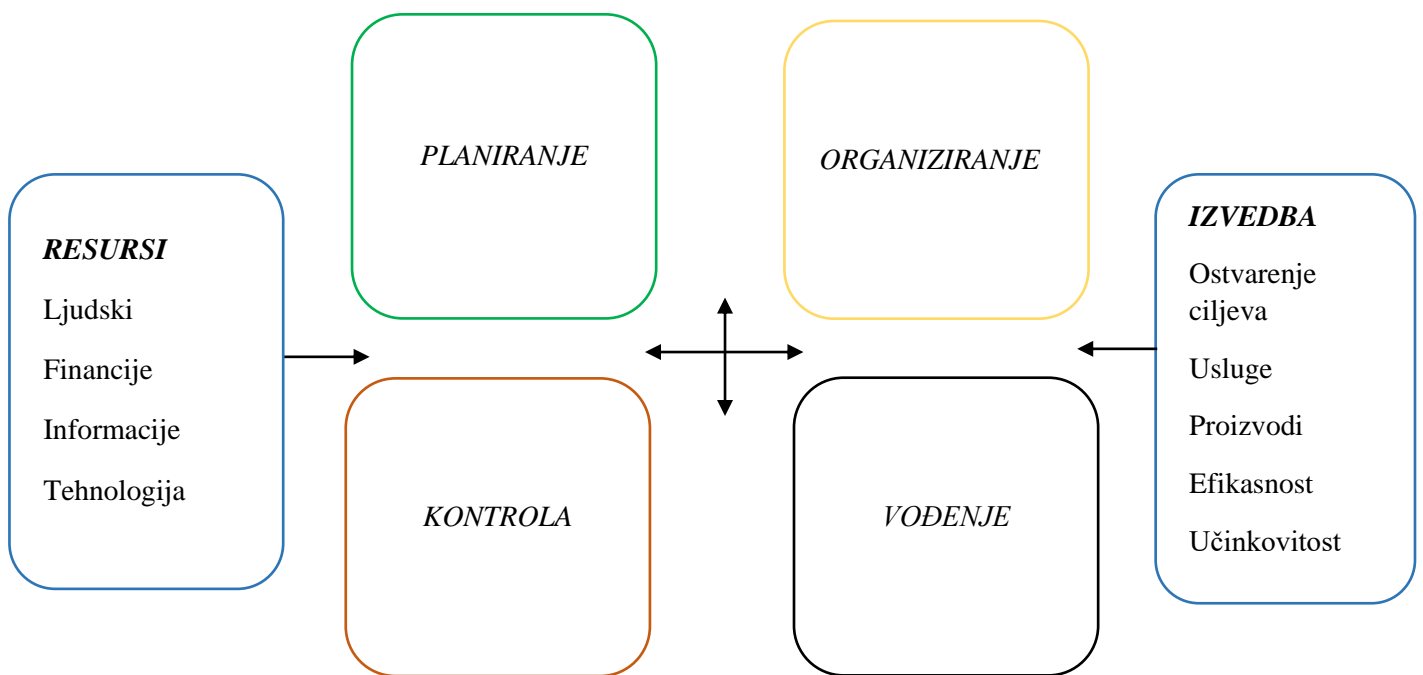
U konačnici, predstavlja se zaključak samog rada, popis literature korištene u sekundarnom istraživanju, popis slika te kao prilog se predstavlja anketni upitnik.

## **2. MENADŽMENT I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

U navedenom poglavlju fokus je stavljen na osnovne pojmove i definicije koji su od velike važnosti za razumijevanje osnovne teme rada te u tom cilju se ovdje nastoji pobliže prikazati nekoliko bitnih elemenata. U prvom redu to se odnosi na samu definiciju pojma menadžmenta i društveno odgovornog poslovanja te prikaz povijesnog razvoja navedenih pojmova. S obzirom da nije riječ o posve novim konceptima već su oni prisutni u sferi poslovanja određen niz godina, potrebno je odrediti etape njihova razvoja te prikazati razine upravljanja koje su sastavni dio menadžmenta. Također, potrebno jest imati na umu kako sam pojam društvene odgovornosti sadrži u sebi određenu razinu kompleksnosti te je prema tome potrebno bliže prikazati i definirati moguće dimenzije u kojima se društvena odgovornost provodi unutar poslovnog subjekta i istaknuti moguće razlike.

### **2.1. Definicija i povijesni razvoj menadžmenta**

Pri nastojanju definiranja koncepta menadžmenta moguće je u početku ponuditi sasvim sažetu i relativno jednostavnu definiciju kojom se on svodi na dva elementa, a to su upravljačka moć i mehanizam kontrole.(Bolk,2020:175) Međutim takvo objašnjenje iako površinski daje osnovne informacije o pojmu kojeg definira, ipak ne stvara dovoljno jasnu sliku o menadžmentu. Kako bi se predstavila cjelokupna slika potrebno je definirati menadžment kroz nekoliko različitih dimenzija, odnosno definirati ga iz perspektive procesa, znanstvene discipline, vještine, te funkcije koja je prisutna u organizaciji. Dakle, menadžment promatran kao proces određuje se kao skupina usklađenih aktivnosti koje poduzima jedna osoba, ili više pojedinaca a s ciljem postizanja određenih rezultata prilikom čega se koriste ograničeni resursi. Istovremeno potrebno je menadžment promatrati i kao znanstvenu disciplinu, odnosno kao specifično znanstveno područje koje sadrži vlastite teorije te i modele te njihovu praktičnu primjenu i metodologiju istraživanja. Vrlo sažeto objašnjenje zašto se menadžment može uvjetno odrediti i kao vještina nalazi se u tumačenju da je riječ o sposobnosti provođenja uloge menadžmenta. Menadžment kao jedna od funkcija u određenoj organizaciji promatra se neovisno od ostalih funkcija, iako je istovremeno njima inherentan.(Sikavica et al. 2008:24) Slika 1 ukratko prikazuje osnovne aktivnosti koje se provode kroz aktivnosti, odnosno kroz funkciju menadžmenta.



**Slika 1:** Funkcije menadžmenta

Izvor: (Sikavica et al.2008:34)

Nešto drugačiju perspektivu moguće je pronaći u definiciji koja promatra menadžment ne kao skup aktivnosti i zadataka već kroz ulogu koju obnašaju pojedinci koji se nalaze na pozicijama menadžera. Dakle ovdje se menadžment promatra kao interpersonalni, informacijski i nadasve kompleksni mehanizam ključan za organizaciju bez obzira na prirodu njenog poslovanja. (Mintzberg,1973:92-93)

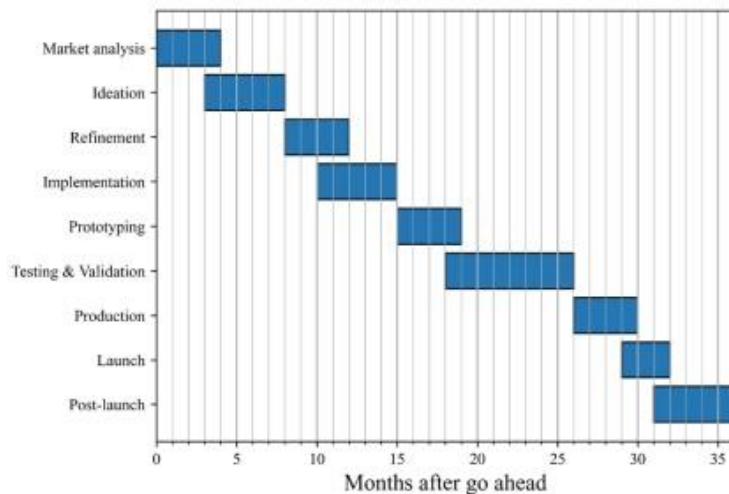
Kada se razmatra povijesni razvoj menadžmenta, potrebno je spomenuti kako postoji nezanemariv broj autora koji začetak navedenog koncepta smješta u razdoblje antičke Kine(Ferlie et al. 2007:28) No također je potrebno se i osvrnuti na činjenicu kako prakse koje su prisutne u tom razdoblju i koje služe kao temelj navedene misli mogu biti protumačene i na bitno drugačije načine koji ih mogu postaviti u okvire koji su nespojivi sa pojmom suvremenog menadžmenta. U razdoblju prije nastupa industrijske revolucije, moguće je promatrati nekoliko organizacija kao što su vojska ili crkva te unutar njih identificirati prakse koje se uvjetno mogu označiti kao aktivnosti menadžmenta.

Tijekom razdoblja industrijske revolucije opažen je rast proizvodnih organizacija a kao posljedica toga rasta može se primijetiti nova potreba za razvojem koordinacije i boljim upravljanjem kako bi se postigli što bolji rezultati u proizvodnom procesu. Slijedom navedenog razvija se masovna proizvodnja te unutar nje primjena određenih praksi kao što su planiranje izvedbe radnog procesa i vrlo simplificirano računovodstvo.(McGrath ,2014:1)

Razvoj misli o menadžmentu nasuprot tome moguće je promatrati kroz dokumentirana dostignuća i rasprave istaknutih imena u sferi menadžmenta kao što je to primjerice američki inženjer strojarstva Frederick Winslow Taylor. Riječ je o pojedincu kojem je pripisana zasluga za postavljanje temelja znanstvenog pristupa menadžmentu. Taylor se u svom radu suprotstavlja uobičajenim i tradicionalnim praksama u upravljanju koje se uvelike oslanjaju na subjektivne metode upravljanja kao što su prethodno osobno iskustvo. Nasuprot tome, on naglasak stavlja na metode kao što su primjerice vremenske studije i standardizacija postupaka u radu, što je omogućilo preciznije mjerenje i poboljšanje produktivnosti radnika. Njegove ideje označene su kao revolucionarne jer prebacuju fokus s intuitivnog i neformalnog upravljanja na racionalno, znanstveno utemeljeno upravljanje.(Locke,1982:3)

Drugo ime koje je u ovom kontekstu potrebno spomenuti jest Henry Laurence Gantt čije se primarno zanimanje također nalazi u polju inženjerstva. Njegov doprinos razvoju menadžmenta sastoji se u dizajnu takozvanog Gantt dijagrama koji se može označiti kao bitan alat u procesu upravljanja. Upravo taj alat se vrlo često opisuje kao sredstvo grafičke komunikacije u okviru upravljanja projektima. Gantt dijagram jest stupčasti dijagram u kojem su zadaci odnosno aktivnosti koje je potrebno provesti tijekom određenog procesa predstavljeni kao stupci. Uobičajeno stupci su vodoravni sa osi x na kojoj je označeno vrijeme a lijevi dio dijagrama sadrži nazive pojedinih zadataka. No također je potrebno spomenuti kako se Gantt često spominje i kao jedan od prvih idejnih začetnika koncepta društvene odgovornosti u poslovanju. (Binaconi,2024:175) Slika 2. Gantt dijagram prikazuje moguć izgled dijagrama u procesu dizajna proizvoda.





**Slika 2:** Gantt dijagram

Izvor: (Bianconi 2024:176)

Sljedeći korak u razvoju menadžmenta dolazi u obliku principa koje razvija Henry Fayol a kojem se pripisuje naziv oca modernog operacijskog menadžmenta. Fayol se označuje kao jedan od začetnika misli koja menadžment promatra kao disciplinu i traži njegovu sistemsku analizu. Također, njegov doprinos se sastoji i u donošenju 14 principa menadžmenta koji i danas sadržavaju svoju relevantnost te su primjenjivi unutar suvremene organizacije. (Roma i Morante, 2020:30-31) U usporedbi sa već spomenutim Frederickom Taylorom, u literaturi se često navode dva imena, odnosno spominju se doprinosi razvoju misli o menadžmentu koje donose Frank i Lillian Gilbreth a koji se mogu opisati kao oprečni postavkama koje zastupa Taylor. Važan odstup sastoji se u stajalištu koje karakterizira menadžment kao disciplinu u kojoj inženjerstvo i psihologija zauzimaju jednaku važnost. Općenito, njihov doprinos razvoju menadžmenta sastoji se u proučavanju vremena i pokreta što rezultira novim metodama čiji je zadatak ostvarenje nove, odnosno više razine efikasnosti u industrijskom procesu. (Martinell i Hjärpe, 2022:115-116)

Konačno, nezaobilazno ime u razvoju menadžmenta jest Peter Drucker. Njegov inovativan način razmišljanja je razlog u pozadini transformacije načina na koji organizacije provode upravljanje. Prije svega pripisuje mu se razvoj i popularizacija koncepta menadžmenta po ciljeva koji stavlja u prvi plan nužnost određivanja jasnih ciljeva i mjerenje rezultata poslovanja prema razini uspješnosti provođenja tih istih ciljeva.

Nadalje, Drucker se opisuje kao pionir u postavljanju perspektive koja menadžera ne promatra kao nadzornika već kao vođu.(Wood i Wood, 2005:153) Peter Drucker se vrlo često označuje kao temeljna ličnost u teoriji menadžmenta te se navodi kako su njegovi doprinosi definirali prakse i politike koje ostaju značajne za menadžment sve do današnjeg dana. Kao jedan od ključnih doprinosa navodi se takozvano upravljanje prema ciljevima. Nadalje, njegov značaj se očituje i u postavljanju prvih koraka za razvoj društvene odgovornosti, odnosno u njegovu radu se može očitati razvoj ideje kako poduzeće može snositi dio odgovornosti za dobrobit društva u kojem provodi poslovne operacije.(Starbuck 2013:271–296)

U ovom razmatranju povijesnog razvoja , Taylor, Fayol i Frank i Lillian Gilberth mogu se označiti kao pripadnici klasične škole menadžmenta.

U povijesnoj liniji, Peter Drucker se nalazi unutar okvira modernog menadžmenta zajedno sa Michaelom Porterom. Doprinosi potonjeg u razvoju menadžmenta sastoje se u razvijanju Porterovih pet sila što se može označiti kao ključni element u procesu analize konkurencije unutar određene industrije. Nadalje on je također zaslužan i za identifikaciju ključnih strategija pomoću kojih poduzeće može ostvariti konkurentsku prednost. Modeli koje on razvija omogućuju menadžerima razumijevanje šireg konteksta u kojem poduzeća posluju, pružajući im alate za analizu i poboljšanje organizacijske strategije i konkurentske prednosti na tržištu.(Huggins i Izushi 2011:41-62)

Druge struje misli odnosno razdoblja u razvoju menadžmenta koje je potrebno spomenuti jesu neoklasična teorija koja sadrži dva polja, odnosno školu ljudskih odnosa i školu ponašanja. Neoklasičnu teoriju slijede teorija sustava, zatim teorija kontingencije, organizacijski humanizam te konačno znanost upravljanja. Posljednji navedeni koncept uključuje ne samo znanost ekonomije već u njemu dolazi do integracije različitih znanosti kao što je primjerice psihologija, a sve u cilju razvoja najboljih strategija na temelju kojih se donose odluke u poduzeću te motivira radni kadar. (Stetz,2021:156-159) Dakle menadžment kroz povijesni razvoj prolazi nekoliko bitnih točaka u kojima određena imena svojim doprinosima uvode nove koncepte i izazivaju prijašnje uvriježene prakse. Promjene koje se događaju u poslovnom svijetu se odražavaju i na menadžment kao funkciju unutar poduzeća te se pred njega stavlja zahtjev da se prilagodi na promjene u svom okruženju.

### *2.1.1. Upravljanje strateškim pozicijama*

Ovdje je riječ o procesu u kojem se provodi formulacija, implementacija te prilagodba strategija koje za određenu organizaciju stvaraju mogućnost zauzimanja a zatim i zadržavanja konkurentske tržišne pozicije. U proces je uključena analiza vanjskog okruženja, zatim analiza postojećih internih resursa te konačno izvršenje odabrane strategije kojom se nastoji u što većoj mjeri smanjiti mogućnost ostvarenja prijetnji te istovremeno optimizirati prilike te održati dugoročno konkurentski položaj. Također potrebno je navesti i tri osnovne strategije pozicioniranja koje su neizbježne kada se razmatra navedena tema a one su strategija fokusiranja, cjenovnog vodstva i strategija diferencijacije. (Porter, 1980:35-37)

Moguće je identificirati tri različita izvora iz kojih se određuju strateške pozicije. U prvom redu strateška pozicija može biti temeljena na određenom podskupu proizvoda ili usluga, odnosno bazira se na odabiru različitih vrsta proizvoda ili usluga, umjesto na segmentaciji kupaca u drugom slučaju, druga osnova na kojoj se određuje pozicioniranje jest ona koja će zadovoljiti ili većinu potreba ili sve potrebe koje su identificirane u određenoj skupini potencijalnih i postojećih kupaca. Odnosno, strateška pozicija u ovom slučaju se određuje prema činjenici postojanja određenih skupina kupaca koje karakteriziraju specifične potrebe. Kao primjer opisane skupine moguće je navesti segment kupaca koji pokazuje veću cjenovnu osjetljivost ili od proizvoda i/ili usluga zahtijeva posebne značajke. Treća osnova po kojoj se moguće odrediti stratešku poziciju jest pristup, odnosno određivanje najbolje konfiguracije aktivnosti kojima će se doprijeti do kupaca koji nisu nužno dostupni na jednak način kao uobičajene skupine ali imaju slične potrebe. Primjer navedenog strateškog pozicioniranja moguće je naći u strategiji privlačenja i opsluživanja kupaca iz ruralnih područja naspram onih koji se nalaze u gradovima, odnosno u urbanim područjima. (Porter, 1996:41-43)

### *2.1.2. Upravljanje više varijantnim planiranjem*

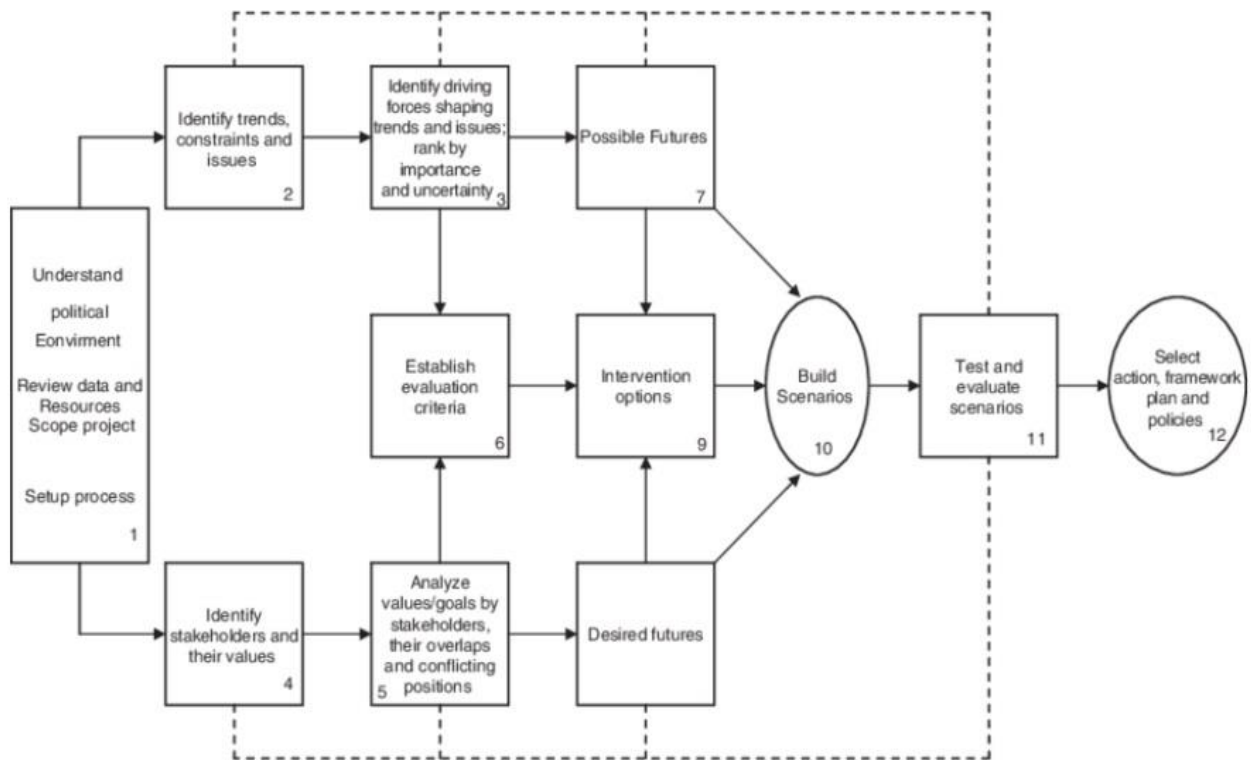
Prije dubljeg ulaska u temu navedenu u podnaslovu potrebno je postaviti razgraničenje pojmova kontingencijsko planiranje i više varijantno planiranje, s obzirom da u literaturi ta dva pojma se često mogu naći kao sinonimi, međutim detaljnija analiza pokazuje kako između njih postoje bitne razlike.

Pod pojmom kontingencijskog plana nalazi se specifičan niz predviđenih aktivnosti koje se razvijaju kako bi određen poslovni subjekt dostigao adekvatnu razinu pripremljenosti za potencijalne predvidljive krizne situacije, neuspjehe ili neželjene promjene u vanjskoj okolini. Laički, pojam kontingencijskog planiranja može se definirati kao plan B određene organizacije u slučaju nastanka problema. (Leonard,2024) Istovremeno, više varijantno planiranje jest metodologija čija je zadaća da kroz razvoj različitih potencijalnih scenarija pripremi organizaciju na suočavanje s nepovoljnim prilikama ukoliko se one zbilja ostvare. To jest proces u kojem se analizira i stvara niz potencijalnih budućnosti koje u određenoj mjeri jesu vjerodostojne, odnosno postoji mogućnost njihova realiziranja, no istovremeno ta realizacija se ne predviđa sa apsolutnom sigurnošću već u određenoj mjeri ostaje neizvjesna. Sve moguće budućnosti, odnosno moguće varijante postaju svojevrsni alat za razvoj i definiranje organizacijskih strategija koje će služiti kao priprema organizacije. Identificiraju se mogući krajnji ishodi promjena u uvjetima kao što su primjerice promjena ekonomskih trendova.(Keough i Shanahan 2008:167) U tom kontekstu, scenarij se predstavlja kao svojevrsni alat pomoću kojeg se ostvaruje vizualizacija strategije koja će se primijeniti ukoliko promjena okolnosti dovede to takve potrebe.( Araújo i Casimiro 2018:2) Upravljanje takvim planiranjem je proces koji u sebi sadrži određene korake. U prvom redu potrebno je provesti identifikaciju pokretača i/ili katalizatora promjena koji mogu postojati u poslovnom okruženju. Zatim, na temelju provedene identifikacije slijedi kreiranje nekoliko različitih scenarija u kojima se razmatra razvoj budućih događanja ovisno i različitim okolnostima. U ovom je slučaju svaki pojedini razrađen scenarij jedna specifična kombinacija faktora koji su od velikog značenja za poslovanje. Nakon toga potrebno je analizirati mogući utjecaj scenarija. Odnosno procjenjuju se moguće prilike i moguće prijetnje vezane za realizaciju pojedinog scenarija te se promišlja o potrebama prilagođavanja strategija i operacija. Analizu slijedi razvoj fleksibilnih strategija koje će osigurati poduzeću da posjeduje adekvatnu razinu spremnosti na nošenje sa realizacijom pojedinih scenarija.

Naglasak je stavljen na fleksibilnost strategija jer one moraju biti dovoljno prilagodljive kako bi se prilagođavale promjenama koje mogu nastati u okruženju i kako bi uspješno funkcionirale u različitim uvjetima.

Bitno je napomenuti kako upravljanje više varijantnim planiranjem nije proces koji se poduzima jednokratno. Kao posljednja točka u procesu upravljanja navodi se kontinuirano praćenje scenarija te njegovo ažuriranje ukoliko za to postoji potreba.

Ažuriranje i nadogradnja jest potrebna zbog dinamičke prirode poslovnog okruženja i nastanka novih informacija i promjena u skladu sa kojima poduzeće treba prilagoditi svoju postojeću strategiju, ili u drugom slučaju, razviti sasvim novu. (Van der Heijden 2005:15-17) Slika 3 : Planiranje više scenarija sažeto prikazuje moguće korake u definiranju potencijalnih scenarija.



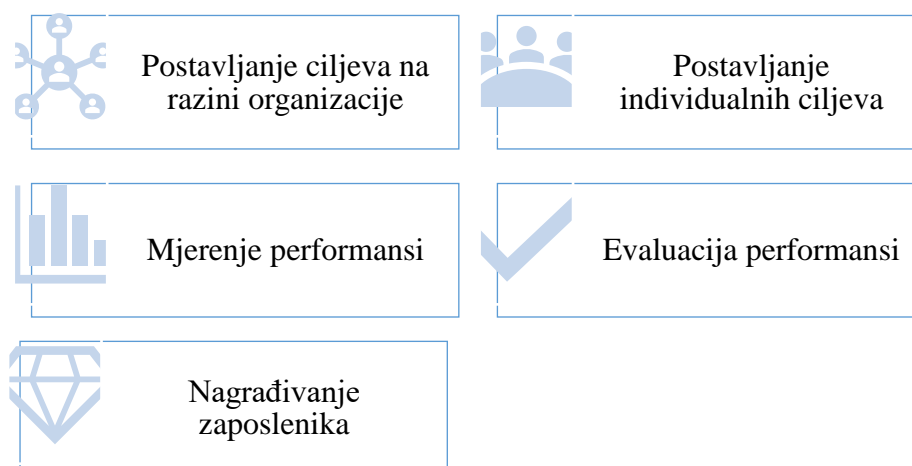
**Slika 3:** Planiranje više scenarija

Izvor: (Keough i Shanahan 2008: 171)

Poslovno okruženje suvremenog poduzeća može biti kompleksno te ono može sadržavati određene neizvjesnosti i rizike a u interesu poduzeća jest da navedene potencijalne prepreke što uspješnije savlada te se u tom nastojanju upravo planiranje više scenarija može pojaviti kao vrlo efikasan alat. Odnosno, na taj način poduzeće može ostvariti određenu stratešku prednost, što mu nadalje omogućuje da bolje upravlja neizvjesnostima i dinamikom tržišta

### 2.1.3. Upravljanje pomoću ciljeva

Koncept upravljanja pomoću ciljeva definira se sustav u menadžmentu u koji je uključeno postavljanje ciljeva koje je rezultat zajedničkog napora kako razine menadžmenta tako i zaposlenika. Dakle ovdje se može primijetiti postojanje suradnje na nekoliko razina u organizaciji. Organizacije koje ne prakticiraju navedenu metodu, u pravilu većinu planova razvija se višoj razini te postavljanje ciljeva uključuje manji broj pojedinaca na ključnim pozicijama unutar organizacije a zatim se prihvaćenih planovi i ciljevi usmjeravaju prema nižim razinama koje ne sudjeluju u njihovom stvaranju već se njihova uloga sastoji isključivo u njihovom provođenju. U primjeru upravljanja pomoću ciljeva moguće je primijetiti postojanje određenog dijaloga između razina u poduzeću. I u ovom slučaju, upravljanje sadrži nekoliko koraka. Prije svega poduzima se postavljanje ciljeva, odnosno poduzeće i pojedinci unutar poduzeća određuju i definiraju ciljeve koji moraju biti jasni i mjerljivi te po svojoj prirodi biti u skladu sa postojećom strategijom koju poduzeće provodi te također moraju podupirati postavljenu misiju poduzeća. Svi postavljeni ciljevi rezultat su suradnje i zajedničkog napora koji postoji između menadžmenta i zaposlenika u organizaciji. Svaka od navedenih strana u odluci ima pravo glasa. Postavljeni ciljevi, odnosno njihov učinak kontinuirano se mjeri i provodi se redovno praćenje napretka prema određenim ciljevima. U konačnici, provodi se evaluacija na kraju razdoblja i sukladno postignutim rezultatima i nagrađivanje zbog postizanja željenih performansi. Slika 4: Upravljanje pomoću ciljeva ukratko grafički prikazuje osnovne korake u provođenju metode upravljanja opisane u ovom odjeljku.



**Slika 4:** Upravljanje pomoću ciljeva

Izvor: (autor prema Drucker 2012:211)

Takav način upravljanja može pomoći ostvarenju više razine jasnoće i fokusa u definiranju prioriteta poduzeća te istovremeno omogućiti zaposlenicima jasnu sliku o tome što se točno očekuje od njih te na koji će način njihovi radni zadaci pridonijeti ostvarenju postavljenih ciljeva. Jasno definirani ciljevi i razumijevanje zadataka potrebnih za njihovo provođenje mogu pridonijeti usmjeravanju ograničenih resursa u najbitnije djelatnosti. Istovremeno, uključivanje zaposlenika u proces određivanja ciljeva može imati pozitivan utjecaj na razinu njihove motivacije i angažmana na radnom mjestu što u konačnici može i utjecati na njihov sveukupni performans. Nadalje, kontinuirano praćenje rezultata i postignutog napretka te evaluacija istih može omogućiti pravodobno prepoznavanje potencijalnih problema te samim time i odgovarajuću reakciju na njih. (Drucker 2012:210-222)

## **2.2.Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja**

Društveno odgovorno poslovanje jest pojam čije korijenje određeni autori pronalaze već u institucijama antičkog Rima. Međutim prvo jasno određenje postavlja se u pedesetim godinama prošlog stoljeća u radu američkog ekonomista pod imenom Howard Bowen. Time se omogućuje prvo pojamno određenje navedenog koncepta koje se sastoji u stavu kako društveno odgovorno poslovanje nije jedan od mogućih pravaca koje poduzeće odabire u svojem radu već obaveza i odgovornost da donosi odluke i priklanja se politikama koje su u skladu sa društvenim vrijednostima. (Bowen 2013:22) Međutim navedena definicija kao i mnoge druge koje su uslijedile u desetljećima nakon inicijalnog uvođenja pojma u sferu poslovanja ne daju dovoljno informacija o tome što je sadržano u društveno odgovornom poslovanju već daju samo općenitu ideju o tom konceptu. To je vidljivo u nešto kasnijem određenju koje jednostavno tumači pojam kao ispitivanje utjecaja koje tvrtka vrši na svoju okolinu. Također, određene definicije zahtijevaju da provođenje politika i strategija koje se mogu odrediti kao društveno odgovorne mora biti posve dobrovoljno i motivirano isključivo interesom za unapređenjem okoline u kojem poduzeće provodi svoje poslovne aktivnosti. Moguće je ponuditi i definiciju koja društveno odgovorno poslovanje promatra u najvećem djelu kao odnos koji poduzeće ostvaruje sa svojim zajednicom, odnosno sa svojim zaposlenicima, dobavljačima, investitorima ali i konkurencijom, a koja zahtijeva da poduzeće u tom odnosu djeluje ne samo na način koji minimizira mogući štetni učinak po navedenim dionicima, već da poduzima radnje koje će rezultirati unapređenjem tog odnosa bilo bi pitanju stvaranja održive zaposlenosti, ili po pitanju ulaganja u zajednicu.( Khoury et al. 1999:2)

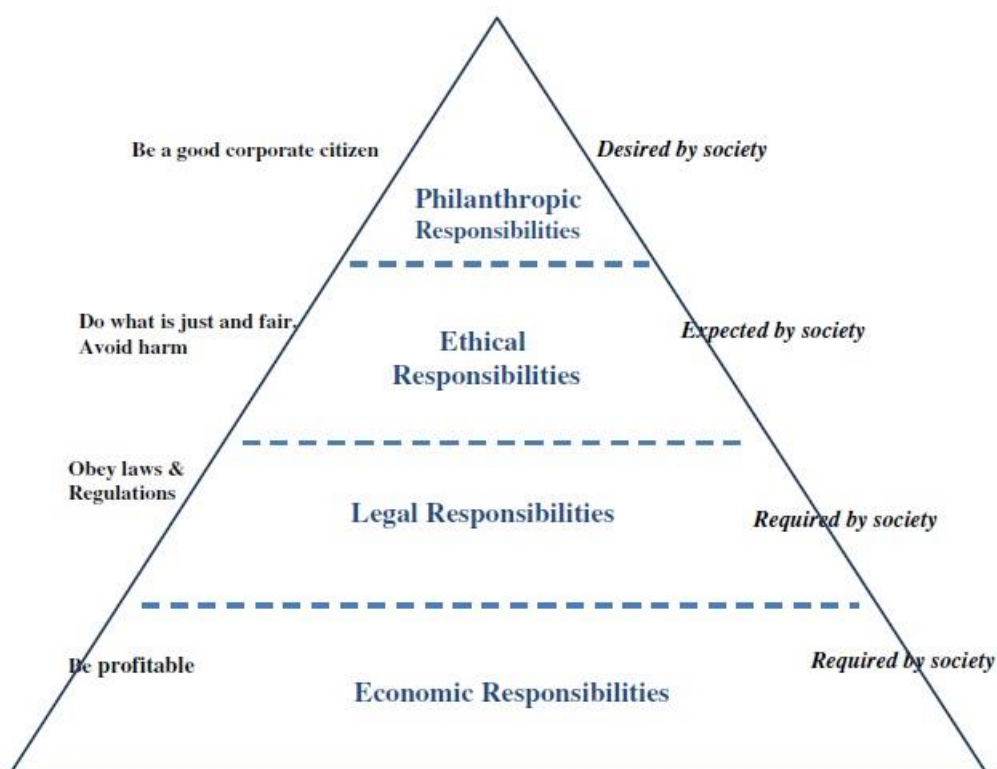
Pored već navedenog, pojam se može odrediti i kao dugoročan utjecaj koji poduzeće ostavlja na svoju okolinu i društvo. Odnosno, fokus je stavljen na spremnost poduzeća da utječe na utjecaj koji ima na sve one subjekte koji su zahvaćeni aktivnostima poduzeća te da istovremeno uzima u obzir dugoročnu socijalnu i ekološku održivost svog poslovanja.(Franketal 2001:6) Relativno simplificirana definicija određuje kako je u slučaju društveno odgovornog poslovanja jednostavno riječ o radnjama koje su usmjerene na neko društveno dobro, a da nisu motivirane internim interesima organizacije ili zakonom.(McWilliams i Siegel, 2001:118)

Napokon javlja se definicija koja postaje temelj za sva buduća razmatranja pojma a ona određuje društveno odgovorno poslovanje kao očekivanja koja u dimenzijama ekonomije, zakonske regulative, etike i filantropije društvo postavlja organizacijama u određenoj vremenskoj točki.(Carroll i Buchholtz 2018:26-30) Ovdje je bitno napomenuti kako se današnja očekivanja po navedenim dimenzijama kao što je to nužnost transparentnosti u poslovanju, bitno razlikuju od onih koja su postavljena primjerice u razdoblju sedamdesetih godina kada se tek počinje razmatrati diskriminacija na radom mjestu ali u oba slučaja riječ je primjeni politika koje pripadaju u spektar društveno odgovornog poslovanja. Odnosno, pojam se razvija i nadograđuje ali njegova srž ostaje ista.

### **2.3. Vrste društvene odgovornosti suvremenih poduzeća**

Iako je ovdje fokus stavljen na aktivnosti koje se vežu uz suvremena poduzeća, zbog svojeg značaja piramida društvene odgovornosti i u ovom slučaju bez obzira na činjenicu što je razvijena 1991.godine može poslužiti kao temelj za razmatranje pitanja u kojim se sve oblicima danas može pojaviti društveno odgovorno poslovanje. Odnosno, njezin temeljni okvir ostaje relevantan za moderne izazove i poslovne prakse. Na slici 5: Piramida društveno odgovornog poslovanja prikazane su četiri vrste, odnosno četiri odgovornosti koje se pripisuju poduzećima. Svaka od navedene četiri vrste je usmjerena na određene poslovne i društvene elemente te omogućuje da poduzeća definiraju svoje aktivnosti prema ostvarivanju željenih ciljeva te usmjere napore u određenom pravcu. No istovremeno razgraničenje između vrsta društveno odgovornog poslovanja nije samo od važnosti za poduzeće već i za njegove dionike, osobito kupce i potencijalne ulagače koji će znanje o aktivnostima poduzeća u određenoj sferi društvene odgovornosti usporediti sa svojim vlastitim vrijednostima.





**Slika 5:** Piramida društveno odgovornog poslovanja

Izvor: (Carroll 2016:5)

U razmatranju vrsta društveno odgovornog poslovanja u kontekstu koji je vidljiv u grafičkom prikazu i kojeg postavlja Carroll, primjećuje se kako se ekonomska odgovornost nalazi na dnu piramide, odnosno čini njen temelj. Pozicioniranje se predstavlja kao racionalno s obzirom da je ekonomska odgovornost poduzeća onaj minimalni, temeljni zahtjev koji se mora ispuniti da bi poslovni subjekt postojao u poslovnom svijetu. Takvu vrstu odgovornosti društvo zahtijeva od poduzeća, odnosno postavlja mu uvjet da ono bude profitabilno. Poduzeće koje ne ostvaruje profit nema prostor za ispunjavanje drugih vrsta društvene odgovornosti. Odnosno, ono nije u mogućnosti zadržavati zaposlenike, investirati sredstva u inovacije te općenito stvarati vrijednost za svoje dionike ali i za cjelokupnu ekonomiju. Sljedeća vrsta odgovornosti nazali se u zakonskoj sferi. I takvu odgovornost zahtijeva društvo, točnije, društvo postavlja određena pravila u skladu s kojima poduzeće mora poslovati. Pod pojmom pravila se ovdje misli na normativni okvir koji je rezultat kodificiranja pravnih propisa i čije je pridržavanje uvjet za provođenje poslovnih aktivnosti poduzeća.

Drugim riječima, zakonska odgovornost poduzeća sastoji se u poslovanju u skladu s objektivnim pravom određene države čime se štite prava dionika poduzeća te istovremeno jamče da poduzeće slijedi principe koji su društveno prihvatljivi. Nakon zakonske odgovornosti, poduzeće također u svom poslovanju snosi i određenu etičku odgovornost. U ovom slučaju postoji stanovita razlika u usporedbi sa prethodne dvije vrste odgovornosti jer kada je riječ o poštivanju etičkih pravila, društvo takvo ponašanje ne zahtijeva od poduzeća već to očekuje. Etička odgovornost se sastoji u politikama, standardima i praksama za koje društvo očekuje od poduzeća da će ih ono slijediti, iako normativni okvir to ne zahtijeva. Pojednostavljeno, to se može označiti kao društveno očekivanje kako će poduzeće u svom radu nastojati činiti ono što moralno prihvatljivo, a izbjegavati sve one radnje čiji rezultat je štetan po širu zajednicu. Također, s obzirom da društvo kontinuirano evoluira, to znači i prepoznavanje promjene u moralnim vrijednostima društva i prilagođavanje istima. Konačno, na vrhu piramide nalazi se filantropijska odgovornost koju se kod određenih autora može naći i kao sinonim za korporativnu filantropiju. U ovoj vrsti društvene odgovornosti podrazumijeva se dobrovoljna aktivnost poduzeća u obliku pružanja donacija i/ili financijske pomoći, resursa ili vremena a s ciljem podržavanja društvenih i/ili humanitarnih akcija. Društvo takvo ponašanje od poduzeća ne zahtijeva niti ga ono očekuje, ali ga u nedostatku boljeg izraza-želi. Potrebno je napomenuti kako motivacija za takvu vrstu ponašanja može biti čisti altruizam, ali poduzeće može filantropiju percipirati kao aktivnost koja zajednici pridonosi tek posredno, dok je njena glavna uloga da bude sredstvo kojim će poduzeće utjecati na svoj ugled u društvu i percepciju svojih klijenata i/ili kupaca. Kao primjer filantropske odgovornosti suvremenih poduzeća može se navesti primjer stvaranja partnerstva sa neprofitnim organizacijama koje usmjeravaju napore u rješavanje problema koji su od velikog društvenog značenja. (Carroll 2016:4-8) Navedene vrste se u literaturi najčešće predstavljaju kao odgovor na pitanje koje vrste društveno odgovornog poslovanja postoje, međutim, postoje i neki autori koji iako se u potpunosti slažu sa navedenim razgraničenjem vrsta odgovornosti, ipak smatraju da postoji prostor i za neke druge kategorije odgovornosti. Takav primjer nalazi se u takozvanoj globalnoj odgovornosti (Wood 1991:11) koju autorica određuje kao odgovornost međunarodnih poduzeća da svoje djelovanje na međunarodnom planu provode imajući na umu poštivanje trgovinskih praksi i poštivanje ljudskih prava u kontekstu globalnog poslovanja. Također se može opaziti i razvoj pojma digitalne odgovornosti koja od poduzeća zahtijeva etičko korištenje tehnologije no taj koncept traži daljnje istraživanje i analizu jer po tome pitanju u literaturi postoje oprečna mišljenja. (Schwab 2018:20)

## **2.4. Dimenzije društvene odgovornosti suvremenih poduzeća**

Kako raste važnost društveno odgovornog poslovanja u suvremenom svijetu, tako sve više i sama poduzeća razvijaju svijest o vlastitom utjecaju na svoju okolinu. Dimenzije društvene odgovornosti imaju ulogu ne samo u procesu definiranja aktivnosti koje poduzeću pribavljaju naslov društveno odgovornog subjekta već i određuju način na koji poduzeće upravlja resursima, način na koji komunicira sa svojim dionicima te način na koji ostvaruje doprinos za svoju zajednicu. Kao moguće dimenzije koje se promatraju u okviru društvene odgovornosti mogu se navesti sljedeće: u prvom redu pravna dimenzija. Ovdje se na poduzeće stavlja odgovornost usklađivanja svih razina svojeg poslovanja sa normativnim okvirom. Odnosno, nužno jest da poduzeće djeluje u skladu sa objektivnim pravom. Dakle postoji odgovornost na njegovoj strani da primjerice po pitanjima očuvanja okoliša te poštivanja prava radnika i potrošača svoje aktivnosti provodi u skladu sa zakonskim odredbama. Nadalje, moguće je predstaviti i takozvanu filantropsku dimenziju koja se sastoji od aktivnosti čiji cilj nije izravno i jedino ekonomska dobit već takozvano vraćanje zajednici putem doniranja materijalnih i/ili financijskih sredstava. Takvim ponašanjem poduzeće može signalizirati kako ono ne djeluje samo u interesu svojih dionika već i u interesu cjelokupnog društva. Također, može se promatrati i dimenzija koja zahtijeva od poduzeća da preuzme određenu odgovornost prema svojim potrošačima. Ovdje je moguće predstaviti odgovornost poduzeća da njegovi proizvodi i usluge budu u skladu sa standardima kvalitete te da svojim potrošačima pruže sve potrebne informacije o proizvodima. Te konačno, uzimajući u obzir da poduzeće ne djeluje sasvim izolirano od šire zajednice moguće je predstaviti i globalnu dimenziju društvene odgovornosti. U toj sferi poduzeća analiziraju ne samo svoj utjecaj na bližu zajednicu i na lokalnom nivou već na globalnom. Ovdje se može staviti očekivanje od poduzeća da se angažira po pitanju rješavanja globalnih problema kao što je primjerice rast siromaštva ili oskudica hrane. Svaka od dimenzija sadrži određene elemente koji utječu na navedene procese. U ovom podnaslovu analiziraju se ekonomska, ekološka, etička, društvena te upravljačka dimenzija društvene odgovornosti suvremenih poduzeća.

#### *2.4.1. Ekonomska dimenzija društvene odgovornosti suvremenih poduzeća*

Kroz ekonomsku dimenziju ostvaruje se utjecaj na financijsku aktivnost poduzeća. U njoj su prema jednoj struji misli sadržani sljedeći elementi: ostvarivanje maksimalnog profita, zadovoljavanje očekivanja postavljenih od strane dioničara, zauzimanje i zadržavanje pozicije lidera na tržištu, osiguravanje visoke razine zadovoljstva i odanosti kod svojih kupaca te promocija proizvoda i/ili usluga putem marketinških kanala. (Gonzalez-Rodriguez et al. 2015:8) Suvremeno poduzeće koje efikasno upravlja ekonomskom dimenzijom društvene odgovornosti može stvarati vrijednosti putem poticanja i ulaganja u inovacije po pitanju razvoja novih proizvoda za postojeće kupce, ulaganjem napora u smanjenje troškova inputa te podizanjem proizvodne učinkovitosti na višu razinu. Prilikom provođenja strategija i općenito radnih aktivnosti, poduzeće mora održavati razinu transparentnosti svoga poslovanja, mora pokazati i razinu odgovornosti prvi upravljajući svojim resursima te prilikom postavljanja dugoročnih planova i implementacije politika imati na umu potencijalne interese svih dionika u svom okruženju. (Torugsa et al. 2012:385) Transparentnost prema dionicima također može u ovom dimenziji zauzimati bitno mjesto jer ona unutar i izvan poduzeća stvara jasne linije komunikacije prema dionicima odnosno ona stvara prostor u kojem dionici imaju sve potrebne i pravovremene informacije koje u procesu donošenja stanovitih odluka postaju upravo temelj za navedene odluke. (Caputo et al. 2021:17)

No, prema drugom mišljenju ekonomska dimenzija se sastoji u razumijevanju ekonomskih učinaka koji su rezultati poslovnih aktivnosti poduzeća.

Nadalje, navodi se kako se ta dimenzija vrlo često predstavlja kao sinonim za financijska pitanja u vezi rada poduzeća te se istovremeno zaključuje kako mora postojati razgraničenje ta dva pojma. Dobar ekonomski učinak može omogućiti dugoročan razvoj poslovanja što također znači i mogućnost ulaganja u intelektualni kapital odnosno u zaposlenike.

Nadalje, zaposlenici koji primaju adekvatnu financijsku naknadu za svoj rad od strane poduzeća koje zahvaljujući svojoj efikasnosti u ekonomskoj dimenziji se nalazi u poziciji isplatiti takve plaće su također sudionici u gospodarstvu koji mogu kupovati robe i/ili usluge te plaćati porez. U tom se kontekstu može opaziti određeno kružno djelovanje, osobito ako je poduzeće jedno od većih poslodavaca u određenoj zajednici. (Uddin et al. 2008:7)

Ekonomska dimenzija uključuje i zapošljavanje određenog broja radnika što također izvršava utjecaj na zajednicu u kojoj se poduzeće nalazi. Time se dalje izvršava utjecaj na raspoložive prihode u kućanstvu. Drugim riječima, unutar ekonomske dimenzije poduzeće ne ulaže napore isključivo u ostvarenje vlastitih ekonomskih ciljeva nego putem stvaranja i ispunjavanja novih radna mjesta pozitivno utječe i na sveukupan životni standard u zajednici. (Carroll 1991:45)

#### *2.4.2. Ekološka dimenzija društvene odgovornosti suvremenih poduzeća*

Ekološka dimenzija društveno odgovornog poslovanja sadrži na strategije i aktivnosti poduzeća koje su usmjerene na smanjenje negativnih utjecaja na okoliš i promicanje održivih praksi. Ona uključuje odgovorno upravljanje ograničenim prirodnim resursima, smanjenje zagađenja koje nastaje u procesu proizvodnje, korištenje obnovljivih izvora energije, recikliranje i poticanje održivosti kako unutar tako i izvan poduzeća. Cilj ove dimenzije je da poslovanje postane ekološki održivo te da doprinese zaštiti okoliša i očuvanju prirodnih resursa u zajednici za buduće generacije. Implementacija tehnologije čija je zadaća da omogući smanjenje emisije štetnih plinova omogućuje poduzeću da ne samo u određenoj mjeri minimiziraju opseg zagađenja koji nastaje kao nusproizvod njihove gospodarske aktivnosti već time u isto vrijeme mogu ostvariti i pozitivan utjecaj na svoj konkurentski položaj na tržištu. Putem optimizacije proizvodnog procesa u što je uključena strategija za smanjenje otpada i općenitim korištenjem takozvane čiste tehnologije, poduzeća stvaraju mogućnost da znatno pridonese kvaliteti ekoloških elemenata kao što su kvaliteta vode i zraka u svojoj zajednici. (Porter i Van der Linde 1995:12-16). Jedan od ključnih načina na koji poduzeća mogu utjecati na okoliš jest promicanje održive uporabe resursa. Poduzeća koja prakticiraju takvu strategiju mogu izvršiti vrlo bitne korake u smanjenju pritiska na ekosustav. (Hart 1995:68) Također, poduzeće može izvršiti utjecaj na zajednicu i putem ulaganja u obnovljive izvore energije što može rezultirati dvostrukim pozitivnim učinkom. U prvom redu, time se može smanjiti potrošnja fosilnih goriva, te dalje od toga, takve aktivnosti poduzeća mogu potaknuti lokalnu proizvodnju i potrošnju takozvane čiste energije. (Elkington 1998:88) Poduzeća koja usvajaju modele cirkularne ekonomije, poput reciklaže, ponovne upotrebe materijala i smanjenja otpada, značajno doprinose smanjenju ekološkog otiska. Također, poduzeća koja se fokusiraju na održivost mogu pomoći u stvaranju zajednica koje su manje ovisne o iscrpljivanju resursa i zagađivanju, čime se doprinosi boljem upravljanju otpadom i zaštiti okoliša. (Bansal i Roth 2000:718-721)

Ekološka dimenzija dobiva na važnosti usporedno sa rastom svijesti o utjecaju klimatskih promjena i devastacijom okoliša a ta svijest u određenoj mjeri postoji i na strani dionika poduzeća kao što su investitori i potrošači a koji mogu poduzeću postaviti zahtjev da svoje poslovanje usmjeri u pravcu koji osigurava preuzimanje odgovornosti za aktivnosti koje se negativno odražavaju na okoliš.

#### *2.4.3. Etička dimenzija društvene odgovornosti suvremenih poduzeća*

Etička dimenzija sadrži skup aktivnosti koje su usko povezane sa etičkim standardima i/ili moralnim načelima prihvaćenim u određenoj zajednici. Ovdje je potrebno napomenuti kako moralna načela nisu posve istovjetna apsolutno u svim zajednicama i kako se u svakoj od njih za poduzeće ne postavlja jednake standarde za koje očekuje da će ih pratiti. Također, potrebno je spomenuti i kako se ovdje ubrajaju ne samo vrste ponašanja koje se od poduzeća očekuju, već istovremeno postoji i očekivanje kako organizacija neće poduzimati ona ponašanja koje društvo označuje kao nepoželjna. U dimenziju se automatski ubraja djelovanje u skladu sa zakonom ali nije ograničeno samo na takve, legalne aktivnosti već uključuje i one koje su izvan slova zakona i nisu poduprte zakonodavnim tijelom, ali jesu prihvaćene od strane društva. Suvremeno društvo diže ljestvicu očekivanja na jednu višu razinu gdje poslovni subjekt više ne stavlja fokus isključivo na ostvarivanje što većeg profita već postoji i očekivanje da će djelovati u skladu sa etičkim standardima. Po pitanju etike, postoje aktivnosti koje se mogu označiti kao čisto etičke ali moguća su i određena preklapanja dimenzija, osobito kada je riječ o ekonomskoj dimenziji. Pod pojam čiste etičke aktivnosti se ubrajaju one radnje koje nemaju izravne ili neizravne implikacije bilo ekonomske, bilo pravne.

Odnosno, to su aktivnosti koje poduzeće odabire provoditi jer smatraju da je to ispravna radnja, utemeljena na nekom moralnom standardu. Primjer takve etičke dimenzije može se naći u filantropiji poduzeća koja nije motivirana ekonomskim učinkom. Filantropija organizacije koja je usmjerena na doniranje sredstava za promicanje ekologije se istovremeno može označiti i kao etičko ponašanje, ali i kao aktivnost koja pripada ekološkoj dimenziji društvene odgovornosti. (Schwartz i Carroll 2003:511-518)

Nadalje, provođenje aktivnosti koje pripadaju u etičku dimenziju može imati vrlo pozitivan utjecaj i na odnosne koje suvremeno poduzeće ima sa svojim dionicima.

Djelovanje poduzeća koje je u skladu sa etičkim normama može povećati razinu povjerenja koju zaposlenici i potrošači imaju prema poduzeću. Istodobno, veća razina povjerenja može utjecati na povećanje razine lojalnosti klijenta i kupaca te dovesti do rasta zadovoljstva koje imaju zaposlenici, a sve to zajedno u konačnici se može odraziti i na stav javnosti odnosno zajednice prema poduzeću. Poduzeće koje stavlja fokus na etičku dimenziju može osim osiguranja visoke razine zadovoljstva vlastitih zaposlenika utjecati i na privlačenje talentiranih pojedinaca čija etička stajališta dijeli određeno poduzeće. Već je spomenuto kako navedena dimenzija uključuje, ali nije ograničena samo na aktivnosti u skladu s normativnim poretkom. Poduzeće koje se ponaša u skladu s regulativama i na taj način provodi određenu vrstu etičkog ponašanja, ima manji rizik od sankcioniranja zbog kršenja regulative što samo po sebi se može označiti kao neetično ponašanje, a s time onda ostvaruje i sigurnost i stabilnost u svom poslovanju. Kroz etičko poslovanje, poduzeća postaju integrirani članovi društva koji aktivno sudjeluju u rješavanju društvenih izazova i promicanju općeg dobra, čime i osiguravaju svoj ne samo svoj legitimitet nego i konkurentski položaj i dugoročni uspjeh na tržištu.(Schwarz 2011:124-140) Dakle etička dimenzija društvene odgovornosti može biti vrlo važan alat kojim će poduzeće ne samo osigurati poštivanje zakonskog okvira, već i ostvariti pozitivan utjecaj na odnose sa svojim dionicima i zajednicom ali i utjecati na svoj poslovni rezultat. Ovdje je potrebno spomenuti kako se u ovoj dimenziji očekuje od poduzeća da u cilju ostvarivanja etičkih standardi se odupire praksama koje se mogu opisati kao koruptivne te da usvaja i provodi prakse koje su definirane u cilju eliminacije svih oblika diskriminacije. Takve prakse potrebno je usmjeriti prema odnošenju sa svim dionicima poduzeća.(Wu et al. 2022:899)

#### *2.4.4. Društvena dimenzija društvene odgovornosti suvremenih poduzeća*

U temelju navedene dimenzije nalazi se stav kako poduzeće i društvo nisu dva posve odvojena entiteta koji nemaju nijedne dodirne točke, već su subjekti koji imaju stanovit utjecaj jedan na drugog. U tom kontekstu poduzeća se mogu smatrati odgovornima za ishode koji su rezultat njihove primarne poslovne djelatnosti ali i za ishode koji nastaju zbog njihove uključenosti u društvenu zajednicu.

No, potrebno je naglasiti kako poduzeća ne snose odgovornost za rješavanje svekolikih problema s kojima se društvo nastoji nositi ali jesu odgovorna za one probleme čiji su glavni uzročnik. Odnosno, poduzeće ima odgovornost koja ga zadužuje da djeluje na način koje je afirmativan prema društvenoj dobrobiti. (Wood 1991: 711-720)

Ovdje se može uključiti i poštivanje ljudskih prava, odnosno ulaganje napora kako bi se osiguralo da u svakom dijelu radnog procesa se poštuju određeni elementi kao što su osiguranje adekvatnih uvjeta rada i potrebne razine sigurnosti na radnom mjestu, zabrana korištenja dječjeg rada koja je ne samo društvena već i zakonska obaveza, te nastojanje eliminacije različitih vrsta diskriminacije koje se mogu pojaviti u radnom okruženju. Također, društvena dimenzija zahtijeva i transparentnost u poslovanju, odnosno izvještavanje o učincima poslovnih prakse na poljima koja su od interesa za javnost. (Matten i Crane 2005:16) Također, suvremeno poduzeće ima mogućnost provoditi aktivnosti unutar društvene dimenzije putem pružanja podrške obrazovnim programima i institucijama. Odnosno, mogu surađivati s obrazovnim institucijama kako bi promovirala obrazovanje i razvila kapacitete zajednice. To se može ostvariti putem programa stipendija ili pružanja mogućnosti mentorstva akademskim građanima. (Maon et al. 2012:36) Poduzeća mogu na sebe preuzeti zadaću unapređenja svijesti o društvenim problemima u svojoj zajednici te dizajnirati kampanje usredotočene na specifičan problem ili pitanje te na taj način unaprijediti društvenu dimenziju u svom poslovanju. Aktivnosti koje usmjeravaju pozornost na društvene potrebe i izazove mogu ne samo staviti fokus na određeni problem i pomoći u njegovu rješavanju već i pomažu u izgradnji čvrstih odnosa s dionicima. (Dahlsrud 2008:6) Dakle društvena dimenzija se može promatrati kao prostor u kojem je poduzeće dužno sanirati štetne učinke koji su rezultat njegovih aktivnosti ali i u kojem može preuzeti aktivnu ulogu u promicanju svijesti o potencijalnim problematičnim područjima u društvu u kojem djeluje. Nadalje, poštivanje prava radnika također se može predstaviti kao dio društvene dimenzije.

Ovdje je uključen tretman radnika koji se temelji na stvaranju sigurnog radnog mjesta i sigurnih uvjeta rada, promicanje odnosa prema zaposlenicima koji se temelji na poštovanju ali i stvaranje uvjeta u kojima zaposlenici se mogu profesionalno razvijati. No i dalje od toga, u takvom pristupu može se pred poduzeće staviti zahtjev da uz poštivanje prava radnika, održava i određenu razinu poštovanja autonomije radnika. Uz to, moguće se osvrnuti i na nužnost ostvarivanja određene ravnoteže između poslovnog i privatnog života pojedinca kako bi se izbjeglo njegovo ili njezino takozvano sagorijevanje zbog prevelikog tereta na radnom mjestu.



Takav pristup može ne samo osigurati određenu fizičku sigurnost odnosno smanjiti rizik od nastanka ozljeda na radnom mjestu već može i imati određen pozitivan utjecaj na mentalno zdravlje zaposlenika što nadalje se može pozitivno odraziti na njihov angažman na radnom mjestu. (Brough et al.2020:2-10)

#### *2.4.5. Upravljačka dimenzija društvene odgovornosti suvremenih poduzeća*

U tradicionalnom smislu poduzeće se može karakterizirati kao egocentričan subjekt čija je osnovna zadaća maksimizacija profita i iskorištavanje mogućnosti koje pruža slobodno tržište i sistem kapitalizma. Iako profit ostaje glavna nit vodilja u poslovanju suvremenog poduzeća, zbog pomaka društvenih vrijednosti od njega se više ne očekuje da bude samo gospodarski subjekt već i da podržava određene vrijednosti na koje društvo stavlja naglasak i prihvaća ih kao vrlo značajne.

Kako bi poduzeće odgovorilo na zahtjeve svoje ali i globalne zajednice potrebno je da unutar upravljačke dimenzije razvije odgovarajuće prakse.(Dima i Safieddine 2008:9) Implementacija društveno odgovornih praksi može predstavljati određen izazov s obzirom da ona zahtijeva od poduzeća, u prvom redu da uskladi svoje poslovne ciljeve sa onima koji pripadaju primjerice ekološkoj dimenziji društvene odgovornosti. U tom procesu glavni akter jest menadžment koji u njemu ima središnju ulogu.

Kao prvi korak može se promatrati provedba strategijskog usklađivanja, točnije provedba integracije društveno odgovornih politika i praksi i poslovne strategije poduzeća.

Nakon toga, potrebno je određivanje pojedinca ili skupine pojedinaca kojima se povjeruje zadaća provedbe i nadzora te mjerenje rezultata implementiranih strategija. Ovdje je stavljen naglasak na raspodjelu financijskih, materijalnih ali i ljudskih resursa nužnih za efikasno provođenje navedenih procesa. Osim toga, u ovom djelu se provodi suradnja i koordinacija odjela unutar poduzeća. Također, kako bi se osiguralo da strategija ostvaruje rezultate i da su ti rezultati usklađeni sa elementima društveno odgovornog poslovanja ,potrebno je njihovo kontinuirano praćenje. Ovdje je uključeno postavljanje ključnih pokazatelja uspješnosti i visoka razina transparentnosti i izvještavanja o napretku i mogućim preprekama koja je usmjerena interno ali i eksterno.

Kada je riječ o eksternoj okolini, također se navodi uloga menadžmenta ne samo u izvještavanju već i u uspostavljanju dijaloga između poduzeća i kupaca, investitora i zajednice općenito, a radi dobivanja povratnih informacija o svojim aktivnostima po pitanju provedbe novih strategija i usklađivanja istih s potrebama vanjskih dionika ako za to postoji potreba. (Carroll i Shabana 2010:8) Efikasno provođenje društveno odgovornog poslovanja koje uključuje proaktivni i strateški usmjeren menadžmentom, može stvoriti temelj za uspješno i održivo poslovanje, te omogućiti suvremenom poduzeću da istovremeno postiže ne samo vlastite ciljeve koji se u prvom redu tiču ostvarivanja profita nego i pozitivne društvene učinke.

### **3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I ULOGA MENADŽMENTA**

Društveno odgovorno poslovanje je u prethodnom poglavlju definirano kao koncept u kojem poduzeća dobrovoljno integriraju brigu o društvenim, ekološkim i etičkim pitanjima u svoje poslovne strategije i svakodnevne operacije. Uloga menadžmenta u implementaciji navedenih vrijednosti ključna je jer menadžeri, kao donositelji odluka, imaju odgovornost oblikovati politike koje promiču održivi razvoj i etičko ponašanje u svakodnevnom poslovanju. Menadžment igra središnju ulogu u stvaranju korporativne kulture koja podupire društveno odgovorno ponašanje, pri čemu je potrebno uključiti sve razine organizacije u proces stvaranja dugoročne vrijednosti za sve dionike, zajednicu, okoliš te šire društvo.

Kroz opisanu ulogu, menadžment ima zadaću postavljanja temeljnih etičkih standardi u poduzeću i promicanja kulture odgovornosti unutar organizacije.(Carroll 1999:270-275)

#### **3.1. Društveno odgovorno poslovanje i ljudski resursi**

Ljudski resursi se mogu označiti nazivom internog stručnjaka u poduzeću po pitanjima zaštite i angažmana zaposlenika, točnije, nalazi se na jedinstvenoj poziciji koja mu omogućuje da posjeduje dublje razumijevanje radnog kadra i stavova koji su prisutni u njemu te tako ima i mogućnost da podupire usklađivanje tih stavova sa svrhom poduzeća i sa ciljevima koji pripadaju u polje društveno odgovornog poslovanja. Nadalje, ljudski resursi mogu biti od velikog značaja za osiguranje poštovanja etičkih i pravnih standarda prihvaćenih od strane organizacije. Sa svrhom ostvarivanja ciljeva društvene odgovornosti, uloga ljudskih resursa može se sastojati u educiranju i obuci članova organizacije o vrijednostima koje su sadržane u tom konceptu i pružiti im podršku, ukoliko je ona potrebna, tijekom procesa usklađivanja i provedbe strategija.(Inyang et al. 2011: 122) Odjel ljudskih resursa također može biti motivirajući faktor u usvajanju kulture organizacije koja u svoje središte stavlja društvenu odgovornost. U menadžmentu ljudskih resursa može se razviti i sustav nagrada kojima se potiče ostvarivanje ciljeva društveno odgovornog poslovanja, dok koncept društvene odgovornosti u poslovanju može pružiti pomoć u definiranju navedenih ciljeva.( Voegtlin i Greenwood 2016:7) Moguć je i dublji pogled u načine na koje ljudski resursi pomažu oblikovanju i provođenju društveno odgovornih praksi, ali istovremeno moguće je i razmotriti načine na koje društveno odgovorno poslovanje utječe na ljudske resurse.

Prilikom selekcije kandidata za određeno radno mjesto ljudski resursi imaju priliku ispitati osjetljivost potencijalnih budućih zaposlenika na teme veze uz društveno odgovorno poslovanje te odabrati one čije vrijednosti su u skladu sa vrijednostima koje zastupa organizacija. U drugom smjeru, u istom procesu, koncept društveno odgovornog poslovanja može poslužiti kao okvir prema kojem će ljudski resursi provjeriti da li njihov proces zapošljavanja poštuje smjernice koje služe kako bi se osiguralo da u tom procesu ne dolazi do diskriminacije te da se svim kandidatima pružaju jednake mogućnosti. Etička motiviranost menadžmenta mora biti praćena djelovanjem. Odnosno menadžer mora u procesu popunjavanja radnog mjesta biti sposoban za objektivno razmišljanje što uključuje stavljanje na stranu potencijale osobne pristranosti i/ili podsvjesnih stereotipa kako bi se omogućilo da se u tom procesu eliminira pojava diskriminacije.

Menadžer koji nema kapacitete za djelovanje po opisanim smjernicama otvara mogućnost da dio organizacije postane pojedinac čije vrijednosti nisu u skladu sa onima koje poduzeće zastupa. Također, kako bi se osigurala visoka razina etičkih standarda u procesu zapošljavanja, potrebno je ostvariti transparentu komunikaciju sa kandidatom po svim pitanjima vezanim uz radno mjesto, a ta transparentnost započinje već u koraku oglašavanja radnog mjesta. ( Villegas et al.2019:26-35) Sljedeći element kojeg je potrebno razmotriti jest razvoj radnog kadra. Taj proces se sastoji unapređenja sposobnosti i vještina zaposlenika a s ciljem omogućivanja da pojedinac efikasno funkcionira na radnom mjestu. Za uspješno provođenje procesa nužno je da u prvom redu, sa strane zaposlenika postoji motivacija za daljnjim učenjem i dovođenjem postojećih vještina na jednu novu, višu razinu, a sa druge strane organizacija mora stvoriti prostor i uvjete u kojima se razvoj zaposlenika može efikasno odvijati. Neki od mogućih načina na koje suvremeno poduzeće može ulagati u razvoj svojih zaposlenika jest obuka unutar poduzeća, individualni programi razvoja za specifične zadatke te mogućnost mentorstva, a navedene prakse se mogu označiti kao formalni oblik razvoja. No, potrebno je spomenuti kako postoji i neformalan i sasvim dobrovoljan način razvoja koji se odvija putem umrežavanja i socijalizacije na radom mjestu a čime se može provesti transfer znanja koji će može imati utjecaj kako na profesionalan razvoj tako i na personalan rast pojedinca.(Dachner et al .2019:2-8) Kada se u taj proces uključi koncept društvene odgovornosti, moguće je uočiti nekoliko ishoda. U prvom redu, implementacija standarda društvene odgovornosti u proces razvoja zaposlenika može imati pozitivan utjecaj na njihov angažman na radnom mjestu, no uvjet za realizaciju navedenog ishoda jest da pojedinac navedene vrijednosti prihvaća kao vlastite pa u tom slučaju nije riječ o razvoju i prihvaćanju novih vrijednosti već daljnjem razvoju već postojećih.

Također, moguće je povećanje sklonosti zaposlenika da budu aktivno uključeni u profesionalnu ulogu ukoliko detektiraju kako ona ima pozitivan utjecaj na okoliš i društvo općenito, a taj utjecaj može nastati u uvjetima u kojima poduzeće s kojim su u radnom odnosu integrira društvenu odgovornost u svoje strategije.

Nadalje, implementacija elemenata društvene odgovornosti ne samo u organizacijske ciljeve već i u cjelokupnu organizacijsku kulturu može se pozitivno odraziti na razinu zadovoljstva koju zaposlenici iskazuju povezano uz rad koji obavljaju. (Cohen 2010:41-51) Kao sljedeći element koji traži određeno razumijevanje, predstavlja se održivo upravljanje talentima. Navedeni aspekt se može odrediti kao skupina programa i procesa unutar pojedine organizacije koji je uspostavljen s ciljem ne samo privlačenja talenta u poduzeće nego i njegovog raspoređivanja i zadržavanja a sve kako bi se što uspješnije ostvarili poslovni ciljevi i potrebe poduzeća te održao konkurentski položaj. Kako bi poduzeće ne samo privuklo već i zadržalo talent u organizaciji, potrebno jest uspostaviti ravnotežu između potreba koje postoje na strani zaposlenika i mogućnosti koje određuje tržište. Trend rasta svijesti o društvenim pitanjima se javlja kao katalizator promjena u internim vrijednostima poduzeća i navodi ih da svoje prakse i ciljeve usklade sa standardima društveno odgovornog poslovanja. U internom polju, društvena odgovornost može modificirati odnos koji poduzeće stvara između sebe i svojih zaposlenika na način da pozitivno utječe na njihovu predanost organizaciji što u daljnjem koraku može pozitivno utjecati na reputaciju poduzeća kao poslovnog subjekta koji s lakoćom zadržava talent. Istovremeno poduzeća obilježena visokom stopom fluktuacije zaposlenika signaliziraju potencijalnom talentu da u poduzeću postoji određen interni problem. U eksternom polju implementacija društveno odgovornih strategija može biti alat za unapređenje i promicanje ugleda poduzeća i utjecaj na stav potencijalnog talenta o privlačnosti poduzeća. Dakle, održivo upravljanje talentima omogućava poduzeću da izgradnjom i zadržavanjem fleksibilnog i otpornog radnog kadra lakše savladava promjene koje nastaju na tržištu te time ostvaruje uvjete u kojima može kultivirati održiv i dugoročan razvoj. (Cajander i Reiman 2024:2-4)

### **3.2. Profitabilna strategija rasta poduzeća utemeljena na društveno odgovornom poslovanju**

Integracija vrijednosti koje su zastupljene u konceptu društveno odgovornog poslovanja može stvoriti temelj na kojem suvremeno poduzeće gradi profitabilnu strategiju rasta iz nekoliko razloga. Jedan od njih jest već analiziran u prethodnom odjeljku, odnosno kao prvi element predstavlja se formiranje radnog kadra čije vrijednosti su u skladu s onima koje postavlja organizacija a što u konačnici može rezultirati smanjenjem stope fluktuacije zaposlenika, što se može pozitivno odraziti kako na reputaciju organizacije tako i na njenu profitabilnost.

Nadalje, navedena implementacija može značiti premještaj fokusa organizacije sa stvaranja isključivo ekonomske vrijednosti, na istovremeno stvaranje ekonomske ali i društvene vrijednosti, što je proces koji za poduzeće može početi u proizvodnom lancu. Odnosno, poduzeća mogu ulagati napore u postizanje održivosti u lancu proizvodnje, primjerice prihvaćanjem takozvanih zelenih tehnologija, što zatim dugoročno može značiti postizanje diferencijacije i ostvarenje boljih rezultata po pitanju profita.

Ovdje se može navesti i postizanje energetske učinkovitosti kako po pitanju troškova proizvodnje tako i općenito i po pitanju generalnih troškova koji su nužni za funkcioniranje poduzeća. Primjena održivih tehnoloških rješenja može umanjiti ne samo utjecaj koji vrši na okoliš već i smanjiti troškove u proizvodnji te na duže staze imati pozitivan utjecaj kada je riječ o profitnoj marži poduzeća. (Maury 2022:6) Društveno odgovorno poslovanje može imati pozitivan učinak po pitanju smanjenja troškova koji se dovode u vezu sa financijskom polugom, odnosno poduzeća koja aktivno poduzimaju korake sukladno vrijednostima društvene odgovornosti imaju i potencijal za postizanje boljih uvjeta financiranja. Drugim riječima, uz ranije spomenut utjecaj na reputaciju, društvena odgovornost može utjecati na razinu povjerenja koju investitori imaju prema poduzeću a te dugoročno gledano utjecati i na percepciju rizika koji je povezan s poduzećem. No ovdje je potrebno napomenuti kako u ovom području postoji veliki prostor za daljnje istraživanje te da su postojeće studije ograničene. No istovremeno postoji pozitivna povezanost između društveno odgovornog poslovanja i minimiziranja konkurentskog pritiska jer može omogućiti poduzeću da se diferencira, izgradi lojalnost potrošača i investitora te izbjegne negativne reakcije, dok istovremeno jača odnose s ključnim dionicima. (Bae et al. 2018:8-12)

Kada je riječ o inovativnosti, odnosno o nastojanju poduzeća da osigura da njegovi proizvodi i/ili usluge budu održivi, organizacije koje u tom procesu primjenjuju društvenu odgovornost mogu biti u boljoj poziciji u odnosu na konkurenciju po pitanju otkrivanja novih prilika na tržištu. Dakle, inovativnost u području razvoja održivih proizvoda, diferencijacija i prodor na nova tržišta motivirani društvenom odgovornošću mogu biti katalizatori i profitabilnosti ali i rasta poduzeća. Potrebno je spomenuti i moguć pozitivan utjecaj na cijene dionica poduzeća, odnosno, potrebno je osvrnuti se i na mogućnost da elementi društvene odgovornosti, osobito prihvaćanje odgovornosti u području ekologije i odgovornosti od strane dionika, mogu pridonijeti reduciranju neproduktivnih ulaganja te odvratiti menadžment od prodaje dionica što ima potencijal da umanj rizik smanjenja cijene dionica poduzeća. (Wu et al.2024:10) Društveno odgovorno poslovanje dakle nije nužno samo alat kojim poduzeće ispunjava moralne obaveze prema svojoj zajednici već može biti i strateški pristup koji stvara prostor za održivu profitabilnost i rast te u konačnici nije samo poželjan pravac u poslovanju u okviru etičkih vrijednosti već i kao ekonomski isplativ pristup.

### **3.3. Društveno odgovorno poslovanje u stvaranju vrijednosti za potrošače**

Vrijednost za potrošače može se odrediti kao iznimno bitan element koji utječe na donošenje konačne odluke o kupnji. U navedenoj vrijednosti povezano je nekoliko čimbenika, odnosno u tom konceptu sadržana je vrijednost koju potrošač očekuje od proizvoda, spremnost na njegovu kupnju te namjera da se proizvod uistinu i koristi. No, ona ne prestaje samom kupnjom/konsumacijom već ima ulogu i u fazi koja slijedi samu kupnju, odnosno, utječe na zadovoljstvo kupljenim proizvodom, određuje namjeru da se isti ponovo kupi u budućnosti te može biti motivator za komuniciranje odnosno preporuku proizvoda/usluge drugim potencijalnim potrošačima.( Leroi-Werelds 2019:653) Aktivnosti koje pripadaju u spektar društveno odgovornog poslovanja kao što su primjerice inicijative iz područja ekologije mogu imati pozitivan učinak na reputaciju poduzeća te kada sadašnji ali i potencijalni potrošači prepoznaju učinak tih aktivnosti, to kao rezultat može imati pozitivnu promjenu percepcije prema poduzeću te može povećati sklonost potrošača da upravo u određenom poduzeću kupuju proizvode i/ili koriste njihove usluge. (Gürlek et al.2019:129)

Također, može nastati povećanje zadovoljstva na strani potrošača jer poduzeće čije proizvode kupci odluče koristiti aktivno sudjeluje u društveno odgovornim praksama jer se mogu osjećati bolje u vezi sa proizvodima/uslugama koje kupuju. Odnosno, moguće je da potrošači osjete zadovoljstvo na osobnoj razini zbog svoje odluke da kupe određen proizvod. Tim putem potrošači mogu osjetiti etičku satisfakciju te subjektivan osjećaj da podupiranjem poduzeća koje prakticira primjerice vrlo visoku razinu ekološke odgovornosti, posredno i oni podupiru taj aspekt društvene odgovornosti. Kao vrlo simplificiran primjer navedenog može se navesti kupovina odjevnih predmeta brendova koji jamče da njihovi proizvodi nastaju bez upotrebe etički upitnih praksi u tvornicama u zemljama trećeg svijeta. Dio vrijednosti nastaje i u procesu identifikacije kupaca sa proizvodima, a kao primjer navedenog mogu se navesti potrošačke navike koje su prisutne među potrošačima koji prakticiraju vegan prehranu i prihvaćaju etičke vrijednosti koje su povezane uz spomenut način prehrane. Osobe koje se označuju spomenutim nazivom opredijelit će za poduzeće koje prihvaća identične vrijednosti koje uključuju zabranu testiranja na životinjama te zabranu korištenja proizvoda životinjskog podrijetla u bilo kojem procesu proizvodnje.

Nadalje, integracija društveno odgovornog poslovanja može poboljšati percepciju kvalitete proizvoda ili usluga, odnosno, potrošači mogu percipirati njihove proizvode ili usluge kao više kvalitetne zbog povezanosti s etičkim i društvenim normama. Prihvaćanje društvene odgovornosti društvena implicira i prihvaćanje brige za svaki aspekt poslovanja, uključujući kvalitetu proizvoda i uvjete rada zaposlenika ( Martínez i Rodríguez 2013:25-35) Kada se potrošači poistovjećuju sa poduzećem, spremniji su u njega uložiti odnosno u njemu potrošiti svoje financijske resurse.

### **3.4. Čimbenici razvoja društveno odgovornog poslovanja**

Način na koji se društveno odgovorno poslovanje razvija može biti pod utjecajem kombinacije unutarnjih i vanjskih čimbenika u koji mogu biti uključena tijela zakonodavstva i izvršne vlasti odnosno njihovi normativni i regulatorni zahtjevi, zatim tržište, društvo te općenito standardi etike. Pri tome zakonodavni organi mogu postavljati normativne zahtjeve po pitanju transparentnosti kako bi se između poduzeća i njegovih dionika stvorio odnos kojeg karakterizira povjerenje i otvoren tok informacija.



Vrlo važan alat kojim se to postiže jesu obavezni nefinancijski izvještaji koji za poduzeća stvaraju odgovornost izvještavanja o njihovim praksama unutar društveno odgovornog poslovanja. Na taj način poduzeća u određenoj mjeri postaju podložna regulatornom nadzoru što može biti dodatni pritisak koji ih motivira da što efikasnije provode obveze koju su preuzeli u vezi sa društvenom odgovornosti ali i da u tom polju nastave razvijati svoje poslovanje. Osim navedenog, potrebno je spomenuti i mogućnosti sankcioniranja poduzeća koja krše pojedine društveno odgovorne prakse kao što su primjerice poštivanje prava radnika ili zaštita okoliša. Postojanje takvih odredbi sprječava poduzeće da svoje resurse upotrebljava na način koji je štetan po društvo te istovremeno može biti motivacija za prihvaćanje i uvođenje u poslovanje standarda društvene odgovornosti. (Jackson 2019:331) Kao sljedeći vrlo važan čimbenik predstavlja se tržište. Trendovi koje ono postavlja imaju potencijal da uvelike utječu na odluke koje poduzeće donosi. Ukoliko tržište postavi zahtjeve za proizvodima i uslugama koji su rezultat društveno odgovornih poslovnih praksi, poduzeće se mora prilagoditi kako bi pokušalo ispuniti navedene zahtjeve. U slučaju da poduzeće donese odluku kako neće uložiti napore u ispunjavanje zahtjeva, postoji mogućnost da ta odluka rezultira gubitkom tržišnog udjela kojeg preuzima konkurencija spremna na promjene u skladu sa društvenom odgovornosti. Istovremeno, konkurencija na tržištu može biti vrlo bitan čimbenik razvoja. Konkurent koji zadovoljava zahtjeve tržišta primjerice putem lansiranja održivih proizvoda može stvoriti pritisak drugom poduzeću da i ono poduzme slične radnje kako bi zadržalo konkurentski položaj. Dinamika tržišta u kojoj konkurencija usavršava svoje društveno odgovorne prakse a dominantno poduzeće nastoji biti korak ispred nje može stvoriti ciklički sistem stalnog ulaganja i inovativnosti u sferi društveno odgovornog poslovanja. Ovdje postoji i pritisak od strane investitora. Poduzeća koja efikasno provode prakse društvene odgovornosti imaju potencijalno veće mogućnosti za dugoročni i održivi rast nasuprot poduzećima koja ne prakticiraju navedeni koncept te prvo spomenuta su kao takva privlačnija investitorima.(Santini et.al 2021:16-20) Nadalje, važan faktor jest i društvo, jer oni može postaviti relativno visoka očekivanja od organizacija kada je riječ o utjecaju koji one imaju na svoju zajednicu. Unutar društva postoje faktori kao što su sami potrošači i različite nevladine organizacije a koji mogu izrazito detaljno promatrati prakse određenog poduzeća i pozitivan ili negativan učinak koji te prakse vrše. Ovakva vrsta očekivanja ne povlači sankciju ukoliko se ne ostvari ali može kao rezultat imati svojevrsan bojkot od strane potrošača i prelazak konkurenciji. Ovdje mogu biti uključeni i mediji čije izvještavanje, osobito ako je ono u negativnom svjetlu, može također biti pritisak poduzeću koji ga tjera da svoje prakse uskladi sa društvenom odgovornosti.

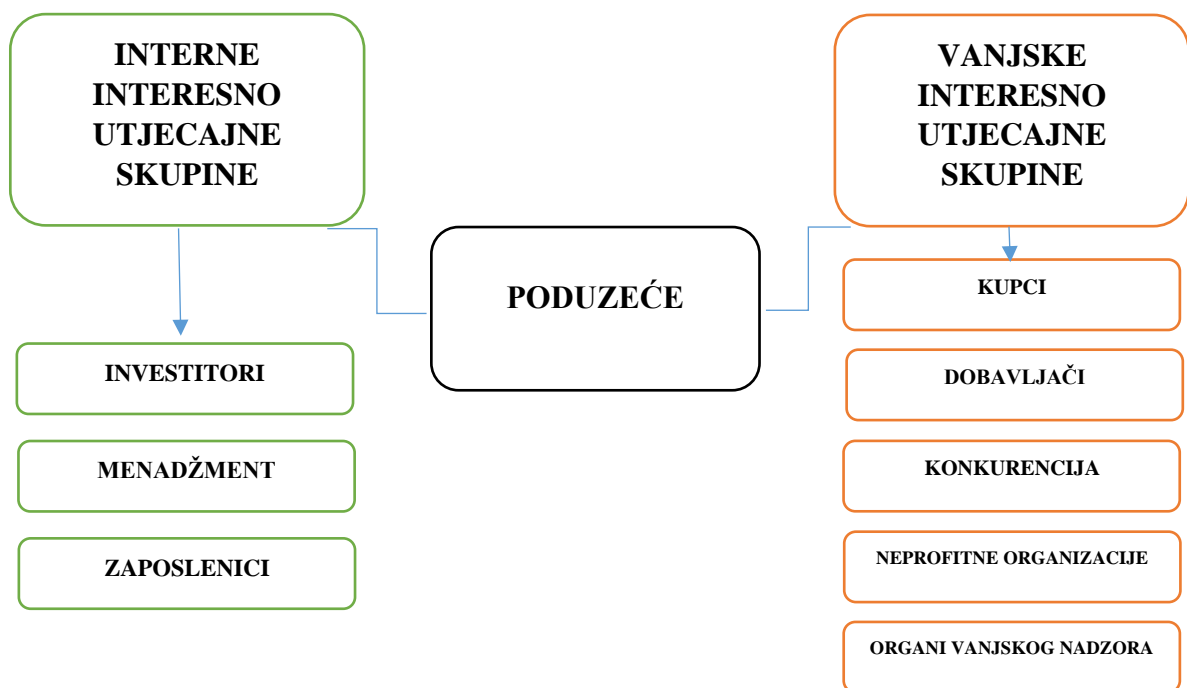
Kada je riječ o etičkim standardima, potrebno je napomenuti da oni nisu istovjetni na globalnoj razini i da ono što je prihvaćeno kao etičko ponašanje u poslovanju u jednom društvu, možda nije prihvaćeno u drugom. Općenito, kao etički čimbenici koji mogu utjecati na razvoj društveno odgovornog poslovanja mogu se predstaviti zahtjevi da se u što većoj mjeri ulaže napor u očuvanje okoliša te da se u poslovanju organizacija pridržava poštivanja ljudskih prava. U državama na području Europe zahtjevi po pitanju etičkih standardi su mnogo veći nego oni koji se mogu primjerice javiti u zemljama u razvoju. Navedeni vanjski čimbenici stavljaju pred poduzeće zadatak da se ili prilagodi promijenjenim uvjetima koji su rezultat promjene u svijesti društva o važnosti društvene odgovornosti ili riskira negativne posljedice koje mogu biti u prvom redu financijske, ali i kaznene prirode. (Rendtorff 2019:81-104) Nadalje, kao interni čimbenik u prvom redu predstavlja se organizacijska kultura poduzeća. Kako bi se osiguralo da u poduzeću postoji plodno tlo za integraciju društvene odgovornosti, mora biti prisutna organizacijska kultura koja promiče angažman kako unutarnjih tako i vanjskih sudionika, koja nadalje promiče njihovu uključenost i osigurava poštivanje etičkih praksi na svim razinama poslovanja. (Mory et al.2015:4) Kao prvi interni čimbenik može se predstaviti sam menadžment poduzeća a njegova uloga unutar društvene odgovornosti se prikazuje u prethodnom poglavlju rada.

Također, kao bitan faktor predstavljaju se i resursi poduzeća. Financijski resursi mogu određenom poduzeću omogućiti da ulaže u različite društveno odgovorne projekte ali i da vlastitu imovinu ključnu za proizvodni proces unaprijedi ili prilagodi standardima društvene odgovornosti, odnosno standardima koji se tiču ekološki prihvatljivih praksi. Odgovarajuća alokacija resursa te njihovo adekvatno upravljanje mogu biti od velikog značaja za uspješnu implementaciju strategija društvenog poslovanja. (Sun i Gunia 2018: 335)

### **3.5. Interesno utjecajne skupine i društvena odgovornost poduzeća**

Pojam interesno utjecajne skupine odnosi se na skupine pojedinaca, i/ili određene grupe, te na koalicije pojedinaca i organizacija, koje mogu biti postojati unutar poduzeća ili izvan njega, a koje mogu poduzeću postavljati određene zahtjeve. U stranoj literaturi taj se pojam nalazi pod nazivom Stakeholder(s). U interesu je poduzeća da prepozna i uzme u obzir interesno utjecajne skupine koje postoje u njegovoj okolini i njihove međusobne odnose kako bi putem kontrole navedenih odnosa menadžment bio u mogućnosti uspješno provoditi poslovanje.(Tipurić 2006:37)

Slika 6: Interesno utjecajne skupine poduzeća prikazuje moguću podjelu interesno utjecajnih skupina na vanjske i unutarnje. Ovdje treba napomenuti kako postoje određeni izvori u kojima je zastupljeno stajalište kako se menadžment ne može promatrati kao interesno utjecajna skupina unutar poduzeća nego se njegova uloga isključivo definira u okviru nositelja odgovornosti za odnose koji nastaju između poduzeća i njegovih interesno utjecajnih skupina. Također treba napomenuti kako je moguće naći i literaturu koja proširuje skupinu eksternih utjecajnih skupina na način da u nju uključuje i elemente kao što su mediji. Za potrebe razumijevanja teme na kojoj je fokus u ovom poglavlju, autorica smatra kako je podjela prikazana na slici 6 zadovoljavajuća.



**Slika 6.** Interesno utjecajne skupine poduzeća

Izvor: autor prema (Cadbury 2006)

Kada je riječ o interesno utjecajnoj skupini koju čine investitori, potrebno je uzeti u obzir da njihovo privlačenje mora sadržavati i veliku razinu transparentnosti u poslovanju poduzeća kako bi se stvorila jasna slika o njihovim namjerama da provode društveno odgovorno poslovanje iz razloga koji se temelje na etičkim načelima a ne samo radi motivacije u obliku mogućeg profita ili zbog marketinške svrhe.

Odnosno, na strani poduzeća ostaje zadaća da uvjere investitore kako su njihove aktivnosti iz područja društvene odgovornosti autentične i da je njihov cilj stvoriti održivu vrijednost. (Cohen et al.2015:203-210) Investitori mogu izvršiti određen pritisak na poduzeća s ciljem da ona usvoje politike i strategije koje pripadaju u područje društvene odgovornosti ne samo iz razloga što takve poslovne prakse imaju pozitivan učinak na društvo u cjelini, već i zato jer kod investitora postoji svijest da takvo poslovanje može osigurati stabilniji prihod uz manje rizike .Odnosno, poslovni subjekti koji usvajaju i provode vrijednosti društvene odgovornosti u svom poslovanju signaliziraju investitorima kako je u njima prisutna vrsta korporativne kulture koja značajno smanjuje rizike ulaganja. (Dyck et al.2019:699) Investitori mogu u određenoj mjeri vršiti pritisak na poduzeće kada je riječ o njegovoj transparentnosti po pitanjima vezanim uz društvenu odgovornost.

Detaljno i kontinuirano izvještavanje od strane organizacije prema investitorima o njenim djelatnostima iz područja ekologije, društvenih vrijednosti ali i općenito i njezinim praksama u upravljanju može izvršiti utjecaj u obliku unapređenja korporativne odgovornosti poduzeća. Također, povećanje broja investitora koji prepoznaju značaj društveno odgovornog poslovanja i zahtijevaju da poduzeće u koje je usmjereno njihovo ulaganje prati te vrijednosti, istovremeno može rezultirati povećanjem standarda na čitavom tržištu.( Eccles et al. 2014:300-311)Menadžment kao interesna skupina jest odgovoran za promjenu u korporativnoj kulturi organizacije te u određenoj mjeri mora predstavljati standard drugim zaposlenicima kada je riječ o etičkom ponašanju unutar poduzeća. Također, društveno odgovorno poslovanje zahtijeva transparentnost od strane menadžmenta koja može rezultirati time da menadžment zauzme poziciju na kojoj ulagači ali i javnost prema njemu imaju veću kontrolu. (Aguinis i Glavas 2012:935-940) Kao vanjska interesna skupina u prvom redu mogu se analizirati kupci odnosno potrošači. Po pitanju kupaca, društveno odgovorno poslovanje može imati pozitivan utjecaj na percepciju potrošača o određenom poduzeću te u krajnjoj liniji može pozitivno utjecati na sklonost potrošača da kupuju proizvode ili koriste usluge određene organizacije. Uz to je potrebno napomenuti kako rast svijesti kupaca o društvenim pitanjima i problemima može staviti poduzeće u poziciju u kojoj se mora prilagoditi novim zahtjevima potrošača koji slijede društveno odgovorne vrijednosti. U odnosu sa dobavljačima također je moguće promatrati stanovite pozitivne utjecaje. Poduzeće koje primjenjuje društvenu odgovornost u svom poslovanju implementira prakse koje uključuju etičke i održive lance u opskrbi.

U tom cilju poduzeće mora osigurati adekvatne radne uvjete, reducirati rizike koji se mogu pojaviti u lancu opskrbe te ostvariti dugotrajna partnerstva sa dobavljačima kao eksternom interesno utjecajnom skupinom. (Yawar i Seuring 2017:629) Suradnja sa neprofitnim organizacijama može biti vrlo bitan element društvene odgovornosti. Takva suradnja nastaje između neprofitne organizacije i poduzeća a radi ulaganja zajednički napora u pronalaženje rješenja za probleme u zajednici. Iako takva suradnja nije uvjet da bi se određena organizacija označila kao društveno odgovorni poslovni subjekt, navedeno partnerstvo svakako može ojačati reputaciju poduzeća. (Austin i Seitani 2012: 929-968) Osim toga, poduzeća koja ulažu u društveno odgovorne aktivnosti mogu na taj način dići standarde cjelokupne industrije na jednu višu razinu što dalje može biti motivacija konkurentima da ih nastoje slijediti kako ne bi izgubili kupce. (Porter i Kramer 2006:80) Konačno, društveno odgovorno poslovanje može biti temelj na kojem poduzeće može izgraditi kvalitetne odnose sa organima vanjskog nadzora kao što su primjerice državna tijela regulacije. No svi ovdje navedeni elementi mogu izvršiti i utjecaj u suprotnom smjeru, odnosno moguće ih je sagledati sa perspektive koja postavlja pitanje na koji način oni utječu na društveno odgovorno poslovanje određenog poduzeća. Sa stajališta vanjskih regulatornih tijela taj je utjecaj jasan, ona postavljaju zahtjeve kojih se poduzeće mora pridržavati i ovdje nema elementa dobrovoljnosti. Odnosno poduzeće ili prati norme i zahtjeve ili snosi sankcije. U drugim slučajevima, odbijanje ispunjavanja zahtjeva koje postavljaju kupci, dobavljači, neprofitne organizacije i konkurencija se može opisati kao relativno dobrovoljno. Drugim riječima, odbijanje praćenja trendova u promjeni svijesti o društvenim problemima nužno ne rezultira sankcijom, ali može rezultirati pogubnim utjecajem na ekonomski uspjeh poduzeća.

## **4. EMPIRIJSKI DIO RADA**

U ovom poglavlju fokus je na empirijskoj analizi podataka prikupljenih putem online ankete, kao i pregledom relevantne stručne i znanstvene literature. Anketa jest u ovom slučaju glavni instrument za prikupljanje kvantitativnih podataka. Ova metoda je odabrana zbog svoje sposobnosti da brzo i učinkovito dosegne velik broj sudionika, omogućujući da se prikupe reprezentativni podatci koji su potrebni za analizu. Online anketa je dizajnirana tako omogućava sudionicima da izraze svoje stavove, iskustva ili ponašanje u vezi s društvenom odgovornošću poslovanja. Anketa je u potpunosti anonimna.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Anketni upitnik proveden je uz pomoć Google obrasca te se u njemu jamči poštivanje anonimnosti ispitanika. Rezultat istraživanja se sastoji od podataka prikupljenih navedenim anketnim upitnikom. U istraživanju je sudjelovalo 209 ispitanika. Prva tri pitanja u anketnom upitniku odnose se na socio-demografske značajke ispitanika, točnije traže podatke o spolu, dobi te završenom stupnju obrazovanja ispitanika ukupan broj pitanja u anketnom upitniku je 25. Anketni upitnik uključuje pitanja sa Likertovom skalom radi preciznog i standardiziranog mjerenja stavova i mišljenja. Obrada prikupljenih podataka izvršena je putem programa IBM SPSS Statistics. Razdoblje u kojem je anketa provedena jest od 07. svibnja do 01.srpnja.2024.godine.

### **4.2. Ciljevi i hipoteze rada**

Cilj ovog diplomskog rada je proučiti koncept društveno odgovornog ponašanja, njegovu evoluciju odnosno povijesni razvoj i važnost u modernom menadžmentu. Također, rad će analizirati kako primjena ovog koncepta utječe na reputaciju poduzeća. Reputacija poduzeća može biti vrlo bitan element koji ima potencijal da utječe na stavove kupaca odnosno potrošača, drugim riječima može imati značajan utjecaj na odluke kupaca te na ukupni uspjeh poduzeća. Nadalje, u radu se istražuju stavovi određenih generacijskih skupina kako bi se razumjela njihova očekivanja i percepcija ovog koncepta u današnjem poslovnom okruženju.

Hipoteza u ovom diplomskom radu je temeljni element koji služi kao polazna točka za istraživanje. U okviru ovog istraživanja, hipoteze se koriste za usmjeravanje analize podataka i interpretacije rezultata. Postavljene hipoteze su alat kojim autorica jasno definira što želi testirati i kako će se to testirati. Testiranje hipoteze uključuje prikupljanje i analizu podataka kako bi se utvrdilo je li pretpostavka podržana ili pak opovrgnuta. Ako rezultati istraživanja potvrde hipotezu, to može značiti da postoji valjan razlog za vjerovanje u nju. Ako rezultati ne potvrde hipotezu, moguće je zaključiti da hipoteza nije točna ili da je potrebno daljnje istraživanje kako bi se razumjeli razlozi neusklađenosti.

Hipoteze rada su sljedeće:

**Hipoteza H1:** Postoji pozitivna povezanost između integracije društveno odgovornih vrijednosti i poboljšane reputacije poduzeća.

*Objašnjenje H1:* Hipoteza tvrdi da integracija društveno odgovornih vrijednosti u poslovanje poduzeća vodi poboljšanju korporativne reputacije. To znači da kada poduzeća počinju primjenjivati određene prakse, to rezultira pozitivnim doživljajem i percepcijom poduzeća od strane javnosti.

**Hipoteza H2:** Potrošači koji pripadaju mlađim generacijskim skupinama imaju veće očekivanje od poduzeća u pogledu društvene odgovornosti.

*Objašnjenje H2:* Ova hipoteza se temelji na pretpostavci da su stavovi i vrijednosti različitih generacija oblikovani različitim društvenim i ekonomskim okolnostima te osobnim iskustvima. Mlađe generacije, poput Milenijalaca i Z generacije, često se povezuju s većim interesom za društvenu odgovornost, održivost i etičko poslovanje, što može utjecati na njihovu percepciju poslovnih praksi organizacija. Mlađe generacije su odrasle u doba gdje su pitanja kao što su zaštita okoliša, socijalna pravda i ljudska prava postala važna i često su istaknuta u medijima i javnoj raspravi. Stoga, može se pretpostaviti da će ove generacije imati viša očekivanja od tvrtki u pogledu društvene odgovornosti.

### 4.3 Diskusija rezultata istraživanja

Anketni upitnik započinje pitanjima koja se odnose na spol, dob i završen stupanj obrazovanja ispitanika, odnosno započinje pitanjima koja se odnose na socio-demografsku strukturu ispitanika. Navedene informacije grafički su prikazane u Tablici br 1.

**Tablica br 1. Socio-demografska struktura**

<b>1.</b>		<b>Count</b>	<b>Column N %</b>
<b>1. Spol:</b>	<b>Muški</b>	<b>81</b>	<b>38,8%</b>
	<b>Ženski</b>	<b>128</b>	<b>61,2%</b>
<b>2. Dobna skupina:</b>	<b>18-25</b>	<b>74</b>	<b>35,4%</b>
	<b>26-35</b>	<b>48</b>	<b>23%</b>
	<b>36-45</b>	<b>53</b>	<b>25,4%</b>
	<b>46-55</b>	<b>23</b>	<b>11%</b>
	<b>56-60</b>	<b>9</b>	<b>4,3%</b>
	<b>60+</b>	<b>2</b>	<b>1%</b>
<b>3. Stupanj obrazovanja:</b>	<b>Završena osnovna škola</b>	<b>1</b>	<b>0,5%</b>
	<b>Završena srednja škola</b>	<b>65</b>	<b>31,1%</b>
	<b>Završen preddiplomski studij</b>	<b>84</b>	<b>40,02%</b>
	<b>Završen diplomski studij</b>	<b>52</b>	<b>24,09%</b>
	<b>Završen poslijediplomski, doktorski ili specijalistički studij</b>	<b>7</b>	<b>3,3%</b>

*(Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics)*

Prema podacima u tablici predstavlja se sljedeći zaključak: Muškaraca je 81 ili 38,8%, žena je 129 ili 61,2%. Prema tome zaključujemo da su većina ispitanika žene, dok je manji postotak muškaraca. Prema dobi 74 ispitanika ili 35,4% ima između 18-25 godina, 48 ispitanika ili 23% ima između 26-35 godina, 53 ispitanika ili 25,4% ima između 36-45 godina, 23 ispitanika ili 11% ima između 46-55 godina, 9 ispitanika ili 4,3% ima između 56-60 godina 2 ispitanika ili 1% ima više od 60 godina.

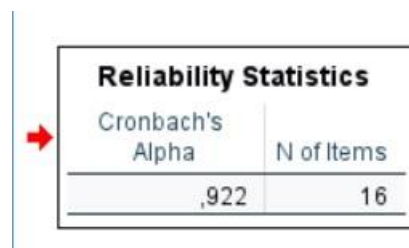


Prema tome zaključuje se da je najveći broj ispitanika u dobi od 18-25 godina, dok je najmanji u dobi 60 i više.

Što se tiče obrazovanja, najveći dio ispitanika ima završen preddiplomski studij, 84 ispitanika ili 40,02%, sljedeći najveći postotak odnosi se na završeno srednjoškolsko obrazovanje, 65 ispitanika ili 31,1%. Većina ispitanika ima završeni preddiplomski studij (40.02%), dok vrlo mali broj ispitanika ima samo osnovno obrazovanje (0.5%). Ova obrazovna struktura ukazuje na to da su ispitanici uglavnom visoko obrazovani, što može utjecati na njihove odgovore i perspektive u istraživanju.

Cronbachova Alfa se često koristi u istraživanjima u društvenim i bihevioralnim znanostima, psihologiji, edukaciji, i medicini, gdje je potrebno osigurati da upitnik, test ili neka druga skala za mjerenje koncepata bude pouzdana. Cronbachova Alfa pretpostavlja da sve stavke mjere isti konstrukt. Ako skala mjeri više dimenzija, alfa može dati netočan dojam o pouzdanosti.

**Tablica br 2.** Cronbach Alpha koeficijent



Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.922	16

*(Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics)*

Cronbach aplfa je statistički koeficijent koji se koristi za procjenu unutarnje konzistentnosti skale ili upitnika. Vrijednost od 0,922 pokazuje da su stavke unutar skale vrlo usklađene i da zajedno mjere istu osnovnu dimenziju ili konstrukciju. Drugim riječima, sve stavke su vrlo koherentne i daju dosljedne rezultate.

Koristeći alate deskriptivne statistike, Pearsonovog koeficijenta korelacije, T-testa te Anova testa ispituju se postavljene hipoteze te se na temelju prikazanih rezultata donose zaključci. Deskriptivna statistika je osnovni alat u analizi podataka i koristi se u raznim područjima, uključujući društvene i prirodne znanosti, ekonomiju, poslovanje, medicinu, i inženjering. Omogućava istraživačima da steknu osnovni uvid u karakteristike skupa podataka prije nego što pređu na složenije analize ili modele.

Tablica 3 donosi prikaz deskriptivne statistike. U postupku se prikazuje jedno-varijantna zbirna statistika i daje se standardizirana vrijednost. U istraživanju je sudjelovalo 209 ispitanika. Minimalna moguća ocjena jest 1, maksimalna moguća ocjena jest 5.

Hipoteza H1 glasi: Postoji pozitivna povezanost između integracije društveno odgovornih vrijednosti i poboljšane reputacije poduzeća.

Čestice korištene u cilju dokazivanja ili opovrgavanja navedene hipoteze su sljedeće: Ocijenite Vaše slaganje sa sljedećom tvrdnjom: Reputacija poduzeća čije proizvode/usluge koristim mi je vrlo važna, Molim Vas da ocijenite u kojoj mjeri društveno odgovorno poslovanje poduzeća utječe na vašu percepciju o kvaliteti njihovih proizvoda/usluga, Ocijenite Vaše slaganje sa sljedećom tvrdnjom: Poduzeća koja se aktivno angažiraju u društveno odgovornim inicijativama imaju bolju reputaciju od onih koji to ne čine, Ocijenite Vaše slaganje sa sljedećom tvrdnjom: Poduzeća koja se aktivno bave društveno odgovornim inicijativama su više cijenjena u zajednici, Koliko često vas društveno odgovorne inicijative poduzeća potiču da dijelite pozitivne informacije o njima s drugima?, Koliko često ste vidjeli ili čuli medije koji hvale reputaciju poduzeća zbog njegovih društveno odgovornih aktivnosti?, U kojoj mjeri smatrate da društveno odgovorno poslovanje može utjecati na percepciju javnosti o integritetu poduzeća?, U kojoj mjeri smatrate da aktivno sudjelovanje poduzeća u društveno odgovornim inicijativama doprinosi njihovoj vjerodostojnosti?, Molim Vas da ocijenite u kojoj mjeri društveno odgovorno poslovanje poduzeća utječe na vašu percepciju o kvaliteti njihovih proizvoda/usluga.

U tablici br 3 prikazuje se analiza navedenih čestica u cilju dokazivanja ili opovrgavanja hipoteze 1. , te se na temelju prikazanih podataka donosi zaključak.

**Tablica br 3. Deskriptivna statistika – hipoteza H1**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Reputacija_vazna	209	1	5	4,05	,850
Saznanja o društveno odgovornim inicijativama	209	1	5	4,02	,855
Poduzeća koja se aktivno angažiraju u društveno.	209	2	5	4,11	,886
Poduzeća koja se aktivno bave društveno odgovornim inicijativama su više cijenjena	209	1	5	4,13	,919
Koliko često vas društveno odgovorne inicijative poduzeća potiču da dijelite pozitivne informacije	209	1	5	3,31	,916
Koliko često ste vidjeli ili čuli medije koji hvale reputaciju poduzeća	209	1	5	2,69	1,006
U kojoj mjeri smatrate da društveno odgovorno poslovanje	209	2	5	4,05	,903
U kojoj mjeri smatrate da aktivno sudjelovanje	209	1	5	3,97	,945
U kojoj mjeri društveno odgovorno poslovanje	209	1	5	3,87	,929
Valid N (listwise)	209				

*(Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics)*

Prema vrijednostima prikazanim u tablici zaključuje se sljedeće:

Stavka Reputacija poduzeća čije proizvode/usluge koristim mi je vrlo važna ima prosječnu ocjenu 4,05 sa standardnom devijacijom 0,850. Srednja vrijednost od 4,05 ukazuje da, u prosjeku, ispitanici smatraju da je reputacija poduzeća vrlo važna. Standardna devijacija od 0,850 pokazuje koliko se individualne ocjene razlikuju od prosječne ocjene. U ovom slučaju, budući da je standardna devijacija relativno mala u odnosu na raspon ocjena, to sugerira da su ocjene ispitanika prilično usklađene.

Stavka Saznanja o društveno odgovornim inicijativama brenda/poduzeća imaju pozitivan utjecaj na moje stajalište o njihovim proizvodima/uslugama ima prosječnu ocjenu 4,02 sa standardnom devijacijom 0,855. Većina ispitanika se djelomično slaže da saznanja o društveno odgovornim inicijativama brenda/poduzeća imaju pozitivan utjecaj na njihovo stajalište o njihovim proizvodima/uslugama.

Stavka Ocijenite Vaše slaganje sa sljedećom tvrdnjom: Poduzeća koja se aktivno angažiraju u društveno odgovornim inicijativama imaju bolju reputaciju od onih koji to ne čine ima prosječnu ocjenu 4,11 sa standardnom devijacijom 0,886. Većina ispitanika u potpunosti se slaže da poduzeća koja se aktivno angažiraju u društveno odgovornim inicijativama imaju bolju reputaciju od onih koji to ne čine.

Stavka Ocijenite Vaše slaganje sa sljedećom tvrdnjom: Poduzeća koja se aktivno bave društveno odgovornim inicijativama su više cijenjena u zajednici ima prosječnu ocjenu 4,13 sa standardnom devijacijom 0,919. Većina ispitanika se u potpunosti slaže da poduzeća koja se aktivno bave društveno odgovornim inicijativama su više cijenjena u zajednici.

Stavka Koliko često vas društveno odgovorne inicijative poduzeća potiču da dijelite pozitivne informacije o njima s drugima ima prosječnu ocjenu 3,31 sa standardnom devijacijom 0,916. Većina ispitanika često dijeli pozitivne informacije s drugima.

Stavka Koliko često ste vidjeli ili čuli medije koji hvale reputaciju poduzeća zbog njegovih društveno odgovornih aktivnosti ima prosječnu ocjenu 2,69 sa standardnom devijacijom 1,006. Većina ispitanika smatra kako nije čula da mediji hvale reputaciju poduzeća zbog njegovih društveno odgovornih aktivnosti.

Stavka U kojoj mjeri smatrate da društveno odgovorno poslovanje može utjecati na percepciju javnosti o integritetu poduzeća ima prosječnu ocjenu 4,05 sa standardnom devijacijom 0,903 što sugerira da većina ispitanika smatra da društveno odgovorno poslovanje značajno utječe na percepciju integriteta poduzeća, dok standardna devijacija ukazuje na umjerenu varijabilnost u tim stavovima.

Stavka U kojoj mjeri smatrate da aktivno sudjelovanje poduzeća u društveno odgovornim inicijativama doprinosi njihovoj vjerodostojnosti ima prosječnu ocjenu 3,97 sa standardnom devijacijom 0,945. Većina ispitanika smatra da djelomično doprinosi.

Stavka Molim Vas da ocijenite u kojoj mjeri društveno odgovorno poslovanje poduzeća utječe na vašu percepciju o kvaliteti njihovih proizvoda/usluga ima prosječnu ocjenu 3.87 sa standardnom devijacijom 0,929. Većina ispitanika smatra kako društveno odgovorno poslovanje poduzeća donekle utječe na njihovu percepciju o kvaliteti njihovih proizvoda/usluga.

Na temelju analize podataka, moguće je zaključiti da postoji značajna pozitivna povezanost između integracije društveno odgovornih vrijednosti i poboljšane reputacije poduzeća.

Visoka prosječna ocjena za većinu stavki ukazuje na to da ispitanici prepoznaju pozitivan utjecaj društveno odgovornog poslovanja na reputaciju poduzeća. Standardna devijacija ukazuje da su odgovori relativno usklađeni, što dodatno potvrđuje dosljednost u percepciji važnosti društveno odgovornih inicijativa. Niske ocjene za pitanja o medijskom prikazu i učestalosti dijeljenja pozitivnih informacija sugeriraju da postoji prostor za poboljšanje u vidljivosti i komunikaciji o društveno odgovornim aktivnostima poduzeća.

Tablica br. 4 Pearsonov koeficijent mjeri jačinu i pravac linearne veze između dvije kvantitativne varijable. Kada se koristi na više varijabli, Pearsonov koeficijent prikazuje kako se svaka varijabla odnosi prema svakoj drugoj varijabli unutar tog skupa. Koeficijent blizak 1 ukazuje na snažnu pozitivnu korelaciju odnosno kako jedna varijabla raste, raste i druga.

Koeficijent blizak -1 ukazuje na snažnu negativnu korelaciju odnosno kako jedna varijabla raste, druga opada. Koeficijent blizak 0 ukazuje na vrlo slabu ili nikakvu linearnu vezu između varijabli.

**Tablica br 4. Pearsonov koeficijent-HI**

Correlations										
		Reputacija_vazna	Saznanja o društveno odgovornim inicijativama brenda/poduzeća imaju pozitivan utjecaj na moje stajalište o njihovim proizvodima/uslugama	Poduzeća koja se aktivno angažiraju u društveno odgovornim inicijativama imaju bolju reputaciju od onih koji to ne čine.	Poduzeća koja se aktivno bave društveno odgovornim inicijativama su više cijenjena u zajednici.	Koliko često vas društveno odgovorne inicijative poduzeća potiču da dijelite pozitivne informacije o njima s drugima?	Koliko često ste vidjeli ili čuli medije koji hvale reputaciju poduzeća zbog njegovih društveno odgovornih aktivnosti?	U kojoj mjeri smatrate da društveno odgovorno poslovanje može utjecati na percepciju javnosti o integritetu poduzeća?	U kojoj mjeri smatrate da aktivno sudjelovanje poduzeća u društveno odgovornim inicijativama doprinosi njihovoj vjerodostojnosti?	U kojoj mjeri društveno odgovorno poslovanje poduzeća utječe na vašu percepciju o kvaliteti njihovih proizvoda/usluga.
Reputacija_vazna	Pearson Correlation	1	,581**	,247**	,330**	,387**	,047	,391**	,373**	,368**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001	<,001	,499	<,001	<,001	<,001
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209
Saznanja o društveno odgovornim inicijativama brenda/poduzeća imaju pozitivan utjecaj na moje stajalište o njihovim proizvodima/uslugama.	Pearson Correlation	,581**	1	,442**	,450**	,521**	,135	,566**	,513**	,542**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001	<,001	,050	<,001	<,001	<,001
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209
Poduzeća koja se aktivno angažiraju u društveno odgovornim inicijativama imaju bolju reputaciju od onih koji to ne čine.	Pearson Correlation	,247**	,442**	1	,708**	,348**	-,068	,522**	,521**	,445**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001	<,001	,326	<,001	<,001	<,001
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209
Poduzeća koja se aktivno bave društveno odgovornim inicijativama su više cijenjena u zajednici.	Pearson Correlation	,330**	,450**	,708**	1	,273**	-,051	,601**	,519**	,391**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001		<,001	,466	<,001	<,001	<,001
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209
Koliko često vas društveno odgovorne inicijative poduzeća potiču da dijelite pozitivne informacije o njima s drugima?	Pearson Correlation	,387**	,521**	,348**	,273**	1	,264**	,424**	,421**	,499**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209
Koliko često ste vidjeli ili čuli medije koji hvale reputaciju poduzeća zbog njegovih društveno odgovornih aktivnosti?	Pearson Correlation	,047	,135	-,068	-,051	,264**	1	,106	,051	,117
	Sig. (2-tailed)	,499	,050	,326	,466	<,001		,126	,460	,092
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209
U kojoj mjeri smatrate da društveno odgovorno poslovanje može utjecati na percepciju javnosti o integritetu poduzeća?	Pearson Correlation	,391**	,566**	,522**	,601**	,424**	,106	1	,655**	,518**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,126		<,001	<,001
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209
Aktivno sudjelovanje poduzeća u društveno odgovornim inicijativama doprinosi njihovoj vjerodostojnosti	Pearson Correlation	,373**	,513**	,521**	,519**	,421**	,051	,655**	1	,658**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,460	<,001		<,001
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209
U kojoj mjeri društveno odgovorno poslovanje poduzeća utječe na vašu percepciju o kvaliteti njihovih proizvoda/usluga.	Pearson Correlation	,368**	,542**	,445**	,391**	,499**	,117	,518**	,658**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,092	<,001	<,001	
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*(Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics)*

Visoke pozitivne korelacije: "Poduzeća koja se aktivno angažiraju u društveno odgovornim inicijativama imaju bolju reputaciju od onih koji to ne čine" i "Poduzeća koja se aktivno bave društveno odgovornim inicijativama su više cijenjena u zajednici" imaju Pearsonov koeficijent korelacije od 0,708. Ova visoka pozitivna korelacija sugerira da su ove dvije percepcije vrlo povezane – poduzeća koja su aktivna u društveno odgovornim inicijativama obično imaju bolju reputaciju i veće poštovanje u zajednici.

"U kojoj mjeri smatrate da aktivno sudjelovanje poduzeća u društveno odgovornim inicijativama doprinosi njihovoj vjerodostojnosti?" i "Molim Vas da ocijenite u kojoj mjeri društveno odgovorno poslovanje poduzeća utječe na vašu percepciju o kvaliteti njihovih proizvoda/usluga" imaju Pearsonov koeficijent od 0,658. Ova korelacija pokazuje da ljudi koji smatraju da društveno odgovorno poslovanje poduzeća doprinosi njihovoj vjerodostojnosti također pozitivno ocjenjuju kvalitetu proizvoda/usluga tih poduzeća.

Srednje pozitivne korelacije: "Saznanja o društveno odgovornim inicijativama brenda/poduzeća imaju pozitivan utjecaj na moje stajalište o njihovim proizvodima/uslugama" i "U kojoj mjeri smatrate da društveno odgovorno poslovanje može utjecati na percepciju javnosti o integritetu poduzeća?" imaju Pearsonov koeficijent korelacije od 0,566. Ovo pokazuje da postoji značajna povezanost između pozitivnog stava prema proizvodima/uslugama zbog društveno odgovornih inicijativa i percepcije o integritetu poduzeća.

"Reputacija je važna" i "Saznanja o društveno odgovornim inicijativama brenda/poduzeća imaju pozitivan utjecaj na moje stajalište o njihovim proizvodima/uslugama" imaju Pearsonov koeficijent korelacije od 0,581. Ova korelacija pokazuje da su za ljude koji smatraju da je reputacija važna, društveno odgovorne inicijative također ključne u formiranju pozitivnog stava o proizvodima ili uslugama.

Niske pozitivne korelacije: "Koliko često ste vidjeli ili čuli medije koji hvale reputaciju poduzeća zbog njegovih društveno odgovornih aktivnosti?" pokazuje niske ili vrlo slabe korelacije sa svim drugim varijablama, osim s "Koliko često vas društveno odgovorne inicijative poduzeća potiču da dijelite pozitivne informacije o njima s drugima?" gdje je koeficijent 0,264. Ovo sugerira da medijska percepcija društveno odgovornih aktivnosti nije snažno povezana s osobnim percepcijama ili akcijama, osim kada su povezane s dijeljenjem pozitivnih informacija.

Zaključak: Rezultati pokazuju da postoji snažna povezanost između percepcije društvene odgovornosti poduzeća i njihove reputacije, vjerodostojnosti, te percepcije kvalitete njihovih proizvoda ili usluga. Visoki Pearsonovi koeficijenti korelacije ukazuju na to da potrošači koji vrednuju društveno odgovorne prakse poduzeća također imaju tendenciju da im daju višu ocjenu u pogledu reputacije i kvalitete.

Test statističke hipoteze koristi se za određivanje razlikuje li se srednja vrijednost izračunata iz podataka uzorka prikupljenih iz jedne skupine od naznačene vrijednosti. U ovom slučaju T-test se koristi za testiranje H1: Postoji pozitivna povezanost između integracije društveno odgovornih vrijednosti i poboljšane reputacije poduzeća.

**Tablica br 5. T-test-H1**

One-Sample Test							
	Test Value = 0						
	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Reputacija_vazna	68,895	208	<,001	<,001	4,053	3,94	4,17
Saznanja o društveno odgovornim inicijativama	67,987	208	<,001	<,001	4,019	3,90	4,14
Poduzeća koja se aktivno angažiraju u društveno odgovornim inicijativama imaju bolju reputaciju	67,149	208	<,001	<,001	4,115	3,99	4,24
Poduzeća koja se aktivno bave društveno odgovornim inicijativama	64,985	208	<,001	<,001	4,129	4,00	4,25
Koliko često vas društveno odgovorne inicijative poduzeća	52,199	208	<,001	<,001	3,306	3,18	3,43
Koliko često ste vidjeli ili čuli medije koji hvale reputaciju poduzeća	38,721	208	<,001	<,001	2,694	2,56	2,83
U kojoj mjeri smatrate da društveno odgovorno poslovanje može	64,821	208	<,001	<,001	4,048	3,92	4,17
U kojoj mjeri smatrate da aktivno sudjelovanje poduzeća u društveno odgovornim	60,741	208	<,001	<,001	3,971	3,84	4,10
Molim Vas da ocijenite u kojoj mjeri društveno odgovorno poslovanje poduzeća	60,237	208	<,001	<,001	3,871	3,74	4,00

*(Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics)*



Čestica Reputacija važna pokazuje sljedeće: Visoka t-vrijednost (68,895) i vrlo niska p-vrijednost ( $< 0,001$ ) ukazuju na to da je srednja vrijednost značajno različita od nulte vrijednosti. Razlika srednjih vrijednosti od 4,053 pokazuje da su odgovori na pitanje o važnosti reputacije vrlo visoki. Interval pouzdanosti (3,94 do 4,17) ukazuje na to da je srednja vrijednost uzorka visoka i da postoji pozitivan utjecaj na reputaciju.

Čestica Saznanja o društveno odgovornim inicijativama pokazuje sljedeće: Visoka t-vrijednost (67,987) i p-vrijednost manja od 0,001 sugeriraju značajnu razliku od nulte vrijednosti. Razlika srednjih vrijednosti od 4,019 pokazuje da ispitanici u velikoj mjeri vjeruju da društveno odgovorne inicijative pozitivno utiču na njihovo stajalište o proizvodima/uslugama. Interval pouzdanosti (3,90 do 4,14) potvrđuje da su odgovori visoki, što podržava pozitivnu povezanost između društveno odgovornih inicijativa i stajališta o proizvodima/uslugama.

Čestica Reputacija poduzeća koja se angažira u društveno odgovornim inicijativama također ima visoku t-vrijednost (67,149) i vrlo niska p-vrijednost ( $< 0,001$ ) ukazuju na značajnu razliku. Razlika srednjih vrijednosti od 4,115 ukazuje na to da ispitanici vjeruju da poduzeća angažirana društveno odgovornim inicijativama imaju bolju reputaciju. Interval pouzdanosti (3,99 do 4,24) dodatno potvrđuje visoku percepciju reputacije među ispitanicima.

Čestica Cijenjenost u zajednici ima visoku t-vrijednost (64,985) i p-vrijednost manju od 0,001 što ukazuje na značajnu razliku od nulte vrijednosti. Razlika srednjih vrijednosti od 4,129 pokazuje da su ispitanici skloni da vjeruju kako poduzeća sa društveno odgovornim inicijativama imaju višu cijenjenost u zajednici. Interval pouzdanosti (4,00 do 4,25) potvrđuje ovu percepciju.

Čestica Pozitivne informacije o poduzeću pokazuje sljedeće: Visoka t-vrijednost (52,199) i p-vrijednost manja od 0,001 ukazuju na značajnu razliku. Razlika srednjih vrijednosti od 3,306 sugerira da društveno odgovorne inicijative poduzeća imaju umjeren utjecaj na to koliko često ispitanici dijele pozitivne informacije o njima. Interval pouzdanosti (3,18 do 3,43) pokazuje da je ovaj utjecaj umjeren, ali značajan.

Čestica Medijski prikazi reputacije pokazuje sljedeće : T-vrijednost (38,721) i p-vrijednost manja od 0,001 pokazuju značajnu razliku. Razlika srednjih vrijednosti od 2,694 ukazuje da medijski prikazi reputacije imaju umjeren utjecaj na percepciju. Interval pouzdanosti (2,56 do 2,83) pokazuje da je percepcija medijskih prikaza relativno niska.

Čestica Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na integritet pokazuje sljedeće: Visoka t-vrijednost (64,821) i p-vrijednost manja od 0,001 pokazuju u razliku. Razlika srednjih vrijednosti od 4,048 pokazuje da ispitanici smatraju da društveno odgovorno poslovanje značajno utječe na percepciju integriteta. Interval pouzdanosti (3,92 do 4,17) potvrđuje visok utjecaj na percepciju integriteta.

Čestica Vjerodostojnost pokazuje sljedeće: Visoka t-vrijednost (60,741) i p-vrijednost manja od 0,001 ukazuju na značajnu razliku. Razlika srednjih vrijednosti od 3,971 sugerira da društveno odgovorno poslovanje doprinosi vjerodostojnosti poduzeća. Interval pouzdanosti (3,84 do 4,10) potvrđuje značajan utjecaj na vjerodostojnost.

Čestica Kvaliteta proizvoda/usluga pokazuje sljedeće: T-vrijednost (60,237) i p-vrijednost manja od 0,001 ukazuju na značajnu razliku. Razlika srednjih vrijednosti od 3,871 ukazuje na to da društveno odgovorno poslovanje značajno utječe na percepciju kvalitete proizvoda/usluga. Interval pouzdanosti (3,74 do 4,00) potvrđuje ovaj utjecaj.

Reputacija suvremenog poduzeća podrazumijeva između ostalog stavove i percepciju potrošača ali i šire javnosti o njegovim aktivnostima kako u internoj tako i u eksternoj sferi. Ona istovremeno može imati ulogu u okviru konkurentske prednosti poduzeća ali može biti i faktor koji ublažava rizike u poslovanju. Izrazito pozitivna reputacija, odnosno izuzetno pozitivan ugled poduzeća može za poduzeće biti alat koji mu uvelike pomaže u ostvarivanju njegove svrhe.

Na temelju rezultata One Sample T-Testa, moguće je zaključiti da postoji značajna pozitivna povezanost između društveno odgovornih inicijativa i percepcije reputacije poduzeća. Istraživanje pokazuje da većina ispitanika vjeruje kako društveno odgovorno poslovanje ima pozitivan utjecaj na reputaciju poduzeća, povećava njegovu cijenjenost unutar zajednice, poboljšava vjerodostojnost te doprinosi kvaliteti proizvoda ili usluga koje poduzeće nudi. Ovi rezultati su u skladu s hipotezom koja sugerira da društveno odgovorne vrijednosti imaju pozitivan učinak na reputaciju poduzeća, što dodatno potkrepljuje važnost integracije društveno odgovornih praksi u strategiju poslovanja.

ANOVA test (Analiza varijance) je statistički test koji se koristi za usporedbu srednjih vrijednosti između tri ili više grupa kako bi se utvrdilo postoji li značajna razlika među njima. ANOVA je posebno korisna kada želimo testirati hipotezu da li su sve te grupe jednake, odnosno da li potječu iz populacija s istom srednjom vrijednošću. Ovdje se koristi za testiranje: H1: Postoji pozitivna povezanost između integracije društveno odgovornih vrijednosti i poboljšane reputacije poduzeća.

**Tablica br 6. ANOVA test-H1**

ANOVA		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Reputacija_vazna	Between Groups	11,223	3	3,741	5,509	,001
	Within Groups	139,199	205	,679		
	Total	150,421	208			
Saznanja o društveno odgovornim inicijativama brenda/poduzeća imaju pozitivan utjecaj na moje stajalište o njihovim proizvodima/uslugama	Between Groups	34,536	3	11,512	20,104	<,001
	Within Groups	117,388	205	,573		
	Total	151,923	208			
U kojoj mjeri smatrate da društveno odgovorno poslovanje može utjecati na percepciju javnosti o integritetu poduzeća	Between Groups	50,267	3	16,756	28,803	<,001
	Within Groups	119,255	205	,582		
	Total	169,522	208			
U kojoj mjeri smatrate da aktivno sudjelovanje poduzeća u društveno odgovornim inicijativama doprinosi njihovoj vjerodostojnosti	Between Groups	52,651	3	17,550	27,016	<,001
	Within Groups	133,176	205	,650		
	Total	185,828	208			

(Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics)

Pitanje 6 Reputacija poduzeća čije proizvode/usluge koristim mi je vrlo važna ima Vrijednost  $F = 5,509$ . Navedena vrijednost ukazuje na to da postoje značajne razlike između grupa u vezi s percepcijom važnosti reputacije.

Pitanje 7 Saznanja o društveno odgovornim inicijativama brenda/poduzeća imaju pozitivan utjecaj na moje stajalište o njihovim proizvodima/uslugama ima Vrijednost  $F = 20,104$ . Visoka vrijednost ukazuje na vrlo značajne razlike između grupa u vezi s utjecajem društveno odgovornih inicijativa na stajalište o proizvodima/uslugama.

Pitanje 12 U kojoj mjeri smatrate da društveno odgovorno poslovanje može utjecati na percepciju javnosti o integritetu poduzeća ima Vrijednost  $F = 28,803$ . Vrijednost je vrlo visoka i sugerira da postoje značajne razlike između grupa u vezi s percepcijom utjecaja društveno odgovornog poslovanja na integritet poduzeća.

Pitanje 13 U kojoj mjeri smatrate da aktivno sudjelovanje poduzeća u društveno odgovornim inicijativama doprinosi njihovoj vjerodostojnosti? ima Vrijednost  $F = 27,016$ . Ova vrijednost također ukazuje na značajne razlike u percepciji vjerodostojnosti poduzeća povezanih s društveno odgovornim inicijativama.

Na temelju rezultata ANOVA testa, moguće je donijeti sljedeće zaključke:

Postoji značajna povezanost između društveno odgovornih inicijativa i percepcije reputacije poduzeća: Svi rezultati ANOVA testa pokazuju značajne razlike između grupa, što sugerira da društveno odgovorne inicijative pozitivno utječu na različite aspekte percepcije poduzeća.

Društveno odgovorne inicijative pozitivno utječu na stajalište o proizvodima/uslugama: Pitanje 7 s vrlo niskom p-vrijednošću (manje od 0,001) pokazuje snažan utjecaj na stajalište o proizvodima/uslugama, što podržava hipotezu.

Društveno odgovorno poslovanje poboljšava percepciju integriteta i vjerodostojnosti poduzeća: Pitanja 12 i 13 sa sličnim niskim p-vrijednostima dodatno potvrđuju da društveno odgovorno poslovanje doprinosi percepciji integriteta i vjerodostojnosti poduzeća.

Na temelju visoke F-statistike za sve četiri čestice, možemo zaključiti da rezultati ANOVA testa podržavaju hipotezu da postoji pozitivna povezanost između integracije društveno odgovornih vrijednosti i poboljšane reputacije poduzeća.

Svi rezultati pokazuju značajne razlike između grupa, što sugerira da društveno odgovorne inicijative imaju značajan utjecaj na različite aspekte percepcije reputacije, integriteta, vjerodostojnosti i stajališta o proizvodima/uslugama. Hipoteza H2: Potrošači koji pripadaju mlađim generacijskim skupinama imaju veće očekivanje od poduzeća u pogledu društvene odgovornosti testirana je koristeći T-test te Anova test a rezultati analize prikazani u su u tablicama koje slijede.

**Tablica br 7. T-test-H2**

One-Sample Test							
Test Value = 0							
	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Koliko često razmišljate o društvenoj odgovornosti u kontekstu proizvoda ili usluga koje koristite	49,154	208	<,001	<,001	3,043	2,92	3,17
Iskustvo s preporučivanjem proizvoda ili usluga poduzeća zbog njihovih društveno odgovornih praksi	39,884	208	<,001	<,001	2,909	2,77	3,05
Koliko vam je važno da poduzeća koja podržavate ili s kojima poslujete imaju društveno odgovorne prakse	57,032	208	<,001	<,001	3,766	3,64	3,90
Koliko često ste skloni podržati poduzeća koja se bave filantropijom ili donacijama u humanitarne svrhe	51,584	208	<,001	<,001	3,660	3,52	3,80
Koliko ste skloni plaćati višu cijenu za proizvode ili usluge poduzeća koja su poznata po svojim društveno odgovornim praksama?	44,788	208	<,001	<,001	3,354	3,21	3,50
Koliko Vam je važno da poduzeća koja podržavate/ili kupujete	57,360	208	<,001	<,001	3,976	3,84	4,11
U kojoj mjeri mislite da bi društveno odgovorno poslovanje moglo imati pozitivan utjecaj	64,649	208	<,001	<,001	4,201	4,07	4,33

*(Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics)*

Čestica Koliko često razmišljate o društvenoj odgovornosti u kontekstu proizvoda ili usluga koje koristite pokazuje sljedeće vrijednosti : Visoka t-vrijednost (49,154) i p-vrijednost manja od 0,001 ukazuju na to da je srednja vrijednost značajno različita od nulte vrijednosti. Razlika srednjih vrijednosti od 3,043 ukazuje da ispitanici u prosjeku povremeno razmišljaju o društvenoj odgovornosti u kontekstu proizvoda ili usluga. Interval pouzdanosti (2,92 do 3,17) sugerira da je razmišljanje o društvenoj odgovornosti umjereno često.

Čestica Molim Vas da ocijenite svoje iskustvo s preporučivanjem proizvoda ili usluga poduzeća zbog njihovih društveno odgovornih praksi pokazuje sljedeće vrijednosti: T-vrijednost (39,884) i p-vrijednost manja od 0,001 sugeriraju značajnu razliku od nulte vrijednosti. Razlika srednjih vrijednosti od 2,909 pokazuje da ispitanici ponekad preporučuju proizvode ili usluge zbog njihovih društveno odgovornih praksi. Interval pouzdanosti (2,77 do 3,05) ukazuje na umjereno čestu sklonost preporučivanju.

Čestica Koliko vam je važno da poduzeća koja podržavate ili s kojima poslužete imaju društveno odgovorne prakse pokazuje sljedeće vrijednosti: Visoka t-vrijednost (57,032) i p-vrijednost manja od 0,001 ukazuju na značajnu razliku od nulte vrijednosti. Razlika srednjih vrijednosti od 3,766 pokazuje da ispitanici smatraju da je umjereno važno da poduzeća imaju društveno odgovorne prakse. Interval pouzdanosti (3,64 do 3,90) potvrđuje umjereno visoku važnost društvene odgovornosti.

Čestica Koliko često ste skloni podržati poduzeća koja se bave filantropijom ili donacijama u humanitarne svrhe pokazuje sljedeće vrijednosti: T-vrijednost (51,584) i p-vrijednost manja od 0,001 ukazuju na značajnu razliku od nulte vrijednosti. Razlika srednjih vrijednosti od 3,660 sugerira da ispitanici često podržavaju poduzeća koja se bave filantropijom ili donacijama. Interval pouzdanosti (3,52 do 3,80) pokazuje da je podrška filantropiji umjereno visoka.

Čestica Koliko ste skloni plaćati višu cijenu za proizvode ili usluge poduzeća koja su poznata po svojim društveno odgovornim praksama pokazuje sljedeće vrijednosti: T-vrijednost (44,788) i p-vrijednost manja od 0,001 ukazuju na značajnu razliku od nulte vrijednosti. Razlika srednjih vrijednosti od 3,354 pokazuje da ispitanici ponekad plaćaju višu cijenu za proizvode ili usluge poznatih po društveno odgovornim praksama. Interval pouzdanosti (3,21 do 3,50) sugerira da je sklonost plaćanju više cijene umjereno visoka.

Čestica Koliko Vam je važno da poduzeća koja podržavate ili kupujete imaju održive prakse u upravljanju okolišem pokazuje sljedeće vrijednosti: Visoka t-vrijednost (57,360) i p-vrijednost manja od 0,001 ukazuju na značajnu razliku od nulte vrijednosti.

Razlika srednjih vrijednosti od 3,976 pokazuje da ispitanici smatraju vrlo važnim da poduzeća imaju održive prakse u upravljanju okolišem. Interval pouzdanosti (3,84 do 4,11) potvrđuje visoku važnost održivih praksi.

Čestica U kojoj mjeri mislite da bi društveno odgovorno poslovanje moglo imati pozitivan utjecaj na društvo kao cjelinu pokazuje sljedeće vrijednosti: T-vrijednost (64,649) i p-vrijednost manja od 0,001 ukazuju na značajnu razliku od nulte vrijednosti. Razlika srednjih vrijednosti od 4,201 pokazuje da ispitanici smatraju da društveno odgovorno poslovanje može imati izuzetno pozitivan utjecaj na društvo kao cjelinu. Interval pouzdanosti (4,07 do 4,33) potvrđuje vrlo visoko očekivanje utjecaja na društvo.

Na temelju rezultata One-Sample T-Testa, moguće je zaključiti da mlađi potrošači u prosjeku imaju visoka očekivanja od poduzeća u pogledu društvene odgovornosti. Rezultati istraživanja ukazuju na to da ispitanici često razmišljaju o aspektima društvene odgovornosti i da imaju snažnu sklonost prema poticanju filantropije i donacija. Pored toga, postoji izražena sklonost potrošača da budu spremni plaćati više cijene za proizvode i usluge koje se ističu svojim društveno odgovornim karakteristikama.

Ispitanici također naglašavaju važnost održivih praksi u upravljanju okolišem, ukazujući na to da poduzeća trebaju implementirati ekološki prihvatljive metode kako bi minimizirala svoj utjecaj na prirodu. Također, postoji opće uvjerenje da društveno odgovorno poslovanje može imati značajan pozitivan utjecaj na širu zajednicu, doprinositi društvenom razvoju i stvaranju boljeg životnog okruženja.

Rezultati istraživanja također sugeriraju da mlađe generacijske skupine, koje su obično osjetljivije na pitanja društvene odgovornosti i održivosti, imaju posebno visoka očekivanja u pogledu društvene odgovornosti poduzeća. Ove generacije su sklonije vrednovanju i nagrađivanju poduzeća koja aktivno primjenjuju društveno odgovorne prakse. Ovi nalazi su u skladu s hipotezom da mlađe generacije imaju veća očekivanja i višu razinu svijesti o važnosti društvene odgovornosti.

Za daljnje testiranje hipoteze H2 koristi se Anova test a rezultati testa vidljivi su i Tablici br.8.

**Tablica br 8. ANOVA test. -H2**

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Koliko često razmišljate o društvenoj odgovornosti u kontekstu proizvoda ili usluga koje koristite?	Between Groups	41,445	4	10,361	16,887	,000
	Within Groups	125,168	204	,614		
	Total	166,612	208			
Molim Vas da ocijenite svoje iskustvo s preporučivanjem proizvoda ili usluga poduzeća zbog njihovih društveno odgovornih praksi	Between Groups	59,186	4	14,796	17,540	,000
	Within Groups	172,087	204	,844		
	Total	231,273	208			
Koliko vam je važno da poduzeća koja podržavate ili s kojima poslužete imaju društveno odgovorne prakse?	Between Groups	52,303	4	13,076	19,441	,000
	Within Groups	137,209	204	,673		
	Total	189,512	208			
Koliko često ste skloni podržati poduzeća koja se bave filantropijom ili donacijama u humanitarne svrhe?	Between Groups	51,673	4	12,918	15,761	,000
	Within Groups	167,207	204	,820		
	Total	218,880	208			
Koliko ste skloni plaćati višu cijenu za proizvode ili usluge poduzeća koja su poznata po svojim društveno odgovornim praksama?	Between Groups	53,647	4	13,412	14,389	,000
	Within Groups	190,152	204	,932		
	Total	243,799	208			
Koliko Vam je važno da poduzeća koja podržavate/ili kupujete imaju održive prakse u upravljanju okolišem?	Between Groups	44,883	4	11,221	13,958	,000
	Within Groups	163,997	204	,804		
	Total	208,880	208			
	Between Groups	58,719	4	14,680	23,988	,000



U kojoj mjeri mislite da bi društveno odgovorno poslovanje moglo imati pozitivan utjecaj na društvo kao cjelinu?	Within Groups	124,841	204	,612		
	Total	183,560	208			

(Izvor: Vlastita izrada autorice pomoću IBM SPSS Statistics)

U tablici su prikazani rezultati ANOVA testa za hipotezu o razlici u društvenoj odgovornosti među generacijama.

Na temelju do sad provedenih rezultata o dobi ispitanika i rezultata ANOVA testa, moguće je zaključiti da sva pitanja imaju p-vrijednost (Sig.) od 0,000, što znači da su rezultati statistički značajni. To pokazuje da postoje značajne razlike između različitih dobnih skupina u smislu društvene odgovornosti.

Analizirajući pitanja koja su uzeta u obzir kod ANOVA testa moguće je zaključiti sljedeće:

Pitanje 15: "Koliko često razmišljate o društvenoj odgovornosti u kontekstu proizvoda ili usluga koje koristite?" - Vrijednost  $F = 16,887$ . Znači, postoji značajna razlika između dobnih skupina u učestalosti razmišljanja o društvenoj odgovornosti.

Pitanje 17: "Molim Vas da ocijenite svoje iskustvo s preporučivanjem proizvoda ili usluga poduzeća zbog njihovih društveno odgovornih praksi." - Vrijednost  $F = 17,540$ . Razlika je značajna, što pokazuje da mlađe generacije češće preporučuju takve proizvode/usluge.

Pitanje 19: "Koliko vam je važno da poduzeća koja podržavate ili s kojima poslujete imaju društveno odgovorne prakse?" - Vrijednost  $F = 19,441$ . Postoji značajna razlika u važnosti društvene odgovornosti.

Pitanje 20: "Koliko često ste skloni podržati poduzeća koja se bave filantropijom ili donacijama u humanitarne svrhe?" - Vrijednost  $F = 15,761$ . Značajna razlika u podršci prema dobnoj skupini.

Pitanje 22: "Koliko ste skloni plaćati višu cijenu za proizvode ili usluge poduzeća koja su poznata po svojim društveno odgovornim praksama?" - Vrijednost  $F = 14,389$ . Značajna razlika između dobnih skupina.

Pitanje 23: "Koliko vam je važno da poduzeća koja podržavate ili kupujete imaju održive prakse u upravljanju okolišem?" - Vrijednost  $F = 13,958$ . Postoji značajna razlika između dobnih skupina.

Pitanje 25: "U kojoj mjeri mislite da bi društveno odgovorno poslovanje moglo imati pozitivan utjecaj na društvo kao cjelinu?" - Vrijednost  $F = 23,988$ . Najveća  $F$  vrijednost, što ukazuje na vrlo značajnu razliku u mišljenjima.

Zaključno za ANOVA test, moguće je reći da su mlađe generacije (18-25, 26-35) značajno više orijentirane na društvenu odgovornost nego starije generacije (npr. 46-55, 56-60, te stariji od 60). Različite dobne skupine imaju različite stavove prema društvenoj odgovornosti, što podržava hipotezu.

#### **4.4 Ograničenja istraživanja**

Prvo ograničenje odnosi se na način istraživanja putem online kanala, odnosno putem interneta te aplikacije Whatsapp. Također ograničenje jest i broj od samo 209 ispitanika.

Nadalje, demografska analiza otkriva da je istraživanje obuhvatilo više žena nego muškaraca, s naglaskom na mlađe dobne skupine i visoko obrazovane ispitanike. Ovo može značiti da su rezultati istraživanja najrelevantniji za mlađe, obrazovane žene, dok bi generalizacija rezultata na širu populaciju mogla zahtijevati dodatna istraživanja s uravnoteženijim uzorkom. Vrlo mala zastupljenost osoba koje imaju šezdeset i više godina može dovesti do problema u analizi i otežati donošenje zaključaka za te specifične demografske skupine. Također postoji mali broj ispitanika koji su završili poslijediplomsko obrazovanje što znači da postoji mogućnost da on nije reprezentativni za sve osobe s poslijediplomskim obrazovanjem, što nadalje može dovesti do pristranosti u zaključcima. Usprkos navedenim ograničenjima istraživanje pridonosi razumijevanju kako različite skupine, osobito obrazovane i mlađe generacije, percipiraju društveno odgovorno poslovanje unutar menadžmenta te također pridonosi razumijevanju povezanosti koja postoji između primjene društveno odgovornih praksi u poslovanju i utjecaja koji može biti ostvaren po pitanju reputacije poduzeća.

## 4.5 Zaključak istraživanja

Rezultati istraživanja pokazuju da društveno odgovorno poslovanje igra ključnu ulogu u percepciji reputacije poduzeća među ispitanicima, posebno unutar mlađih generacijskih skupina. Analiza demografskih podataka otkriva da su većina ispitanika žene i osobe s visokom razinom obrazovanja, s naglaskom na mlađe osobe u dobi od 18 do 25 godina. Ova demografska struktura ukazuje na to da mlađe i obrazovanije generacije pridaju veliku važnost društvenoj odgovornosti poduzeća te imaju visoka očekivanja u pogledu održivih i etičkih poslovnih praksi. Nadalje, rezultati One-Sample T-Testa i ANOVA testa dodatno potvrđuju da postoji značajna pozitivna povezanost između društveno odgovornih inicijativa poduzeća i njihove percepcije u očima potrošača. Ispitanici su skloni vjerovati da društveno odgovorno poslovanje izravno poboljšava reputaciju poduzeća, vjerodostojnost, te kvalitetu njihovih proizvoda i usluga. Visoki Pearsonovi koeficijenti korelacije podržavaju hipotezu da potrošači, posebno mlađe generacije, ocjenjuju društveno odgovorna poduzeća pozitivnije i skloniji su podržavati njihove proizvode ili usluge, čak i ako to znači plaćanje više cijene. Poseban naglasak potrebno je staviti na činjenicu kako istraživanje pokazuje da mlađe generacije, koje čine značajan dio ispitanika, pokazuju visoku osjetljivost i očekivanja prema društvenoj odgovornosti, što može sugerirati da će društveno odgovorno poslovanje biti ključni faktor u menadžmentu i u budućnosti. Visoka Cronbachova alfa pokazuje da je mjerni instrument, odnosno upitnik ili skala, pouzdan. Zaključno, provedeno istraživanje potvrđuje obje definirane hipoteze, odnosno moguće je potvrditi kako postoji pozitivna povezanost između primjene društveno odgovornih praksi u poslovanje i strategije poduzeća i reputacije koju poduzeće uživa kod svojih potrošača. Drugim riječima, poduzeća koja integriraju vrijednosti društvene odgovornosti u svoje poslovanje bilježe pozitivan utjecaj na svoju reputaciju kao poslovan subjekt. Također, moguće je potvrditi kako mlađe generacijske skupine, točnije pojedinci koji pripadaju dobnim skupinama koje se popularno označavaju nazivom Milenijalci i generacija Z imaju veća očekivanja kada se radi o društvenoj odgovornosti poduzeća. Predstavljeni podaci mogu pružiti uvid u stavove određenih stavova potrošača te biti temelj za daljnje istraživanje.

## 5. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje moguće je odrediti kao određen pristup u poslovanju a koji od poduzeća koje ga integrira u svoje poslovne aktivnosti traži da prepozna i preuzme odgovornost za utjecaje koje ono ostvaruje na zajednicu i okoliš u kojem se nalazi, odnosno da uz osnovnu svrhu ostvarivanja ekonomske dobiti preuzme u određenoj mjeri i zadatak ostvarivanja dobrobiti kako u internom tako i u eksternom okruženju. Uloga menadžmenta u implementaciji društveno odgovornih praksi očituje se na nekoliko razina. Menadžment koji usvaja društveno odgovorne prakse pokazuje predanost etici i održivosti, što može povećati povjerenje i lojalnost među zaposlenicima i potrošačima. Nadalje, osiguranje usklađenosti s zakonodavnim i etičkim standardima, može smanjiti rizik od nastanka pravnih problema ali i štete po reputaciju poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja ključnu komponentu za uspješan menadžment, jer značajno doprinosi izgradnji pozitivne reputacije poduzeća, poboljšanju interne kulture i angažmana zaposlenika, te usklađenosti s etičkim i pravnim standardima. Temeljem provedenog istraživanja zaključuje se kako društvena odgovornost u poslovanju čini izuzetno važnu funkciju menadžmenta poduzeća. U suvremenom poslovanju, društvena odgovornost poduzeća obuhvaća više dimenzija koje zajedno doprinose uspjehu i održivosti poduzeća. Ekonomska dimenzija naglašava važnost ostvarivanja profita i zadovoljstva dioničara, dok ekološka dimenzija stavlja fokus na smanjenje negativnog utjecaja na okoliš i promicanje održivih praksi. Etička dimenzija zahtijeva pridržavanje visokih moralnih standarda i može poboljšati odnose s dionicima, dok društvena dimenzija uključuje odgovornost prema zajednici i doprinos društvenom dobru te sadrži zahtjev da poduzeće bude aktivni sudionik u pitanjima koja se odnose na društvene probleme u njegovoj zajednici ali i da u svom poslovanju poštuje prava zajamčena radnicima. Navedene dimenzije stvaraju prostor u kojem suvremeno poduzeće nije više isključivo poslovni subjekt kojem je jedina motivacija ostvarivanje profita i ekonomske dobiti već se dio fokusa stavlja i na ostvarivanje pozitivnih učinaka na razini društva. Provedeno anketno istraživanje pokazuje kako su obje postavljene hipoteze točne. Odnosno, integracija društvene odgovornosti u poslovanje pozitivno utječe na reputaciju poduzeća. Također, potvrđuje se kako potrošači koji pripadaju mlađim generacijskim skupinama imaju veća očekivanja po pitanjima društveno odgovornog poslovanja. Trend koji se sastoji u rastu svijesti o važnosti društveno odgovornog poslovanja stavlja poduzeća pred izazov prilagodbe svojeg poslovanja novim standardima, a u suprotnom stvara prostor u kojem poduzeće koje odbije prilagodbu riskira značajke gubitke.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bowen, H.R., (2013): *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press, Iowa City
2. Carroll, A.B., Brown, J., Buchholtz, A.K., (2018): *Business & Society: Ethics, Sustainability & Stakeholder Management*, Cengage Learning, Boston
3. Cohen, E. (2010): *CSR for HR: A Necessary Partnership for Advancing Responsible Business Practices*, Routledge, New York
4. Drucker, P. (2012): *The Practice of Management*, Taylor and Francis, Oxfordshire
5. Elkington, J. (1998): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers, Gabriola
6. Ferlie, E., Laurence, E., Pollitt, C. (2007): *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, Oxford
7. Huggins, R., Izushi, H. (2011): *Competition, Competitive Advantage, and Clusters: The Ideas of Michael Porter*, Oxford: Oxford University Press, Oxford
8. Khoury, G. Rostami, J. Turnbull, J.P. (1999): *Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action*, Ottawa Publishing, Ontario
9. Maon, F., Kotler, P., Lindgreen, A., Vanhamme, J. (2012): *A stakeholder approach to corporate social responsibility: Pressures, Conflicts and Reconciliation*, Taylor & Francis, Oxfordshire
10. Martinell, E., Hjärpe, T. (2022): *The Desk as a Barrier and Carrier in Social Work*, Mediehistoriskt arkiv, Lund
11. Mintzberg, H. (1973): *The nature of managerial work*, HarperCollins College Div, New York
12. Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York
13. Rendtorff, J.D. (2019): *Philosophy of Management and Sustainability: Rethinking Business Ethics and Social Responsibility in Sustainable Development*, Emerald Publishing, Bingley

14. Schwarz,M.(2011): *Corporate Social Responsibility: An Ethical Approach*, Broadview Press, Peterborough,
15. Sikavica,P., Bahtijarević-Šiber,F., Pološki Vokič, N.(2008) :*Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
16. Starbuck, P.(2013):Peter F. Drucker., *The Oxford Handbook of Management Theorists*,Oxford Press,Oxford
17. Tipurić,D.(2006) :*Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb
18. Van der Heijden, K.(2005): *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Chichester, Wiley
19. Wood,J.,Wood,M.(2005): *Peter F. Drucker: Critical Evaluations in Business and Management*, Routledge, New York

#### Članci:

20. Araújo, W.J , Casimiro,A.H.T (2018):Prospective scenarios: Systematic review at lisa, emerald, scopus and web of science, *Digital Journal of Library and Information Science*,Vol.18,No.3, str.2;

URL: <https://www.scielo.br/j/rdbci/a/CLx97ZMHZ4cZrpmS7jGkhJz/?format=pdf&lang=en>  
(datum pristupa: 04.09.2024.)

21. Austin, J. E., Seitanidi, M. M. (2012):Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part 2: Partnership Processes and Outcomes, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.41,No.6, str. 929-968;

URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764012454685> (datum pristupa: 04.09.2024.)

22. Bae, K.-H., El Ghouli, S., Guedhami, O., Kwok, C. C. Y., Zheng, Y. (2018): Does corporate social responsibility reduce the costs of high leverage? Evidence from capital structure and product markets interactions, *Journal of Banking & Finance*, Vol.100,No.5, str.8-12;

URL:

[https://www.researchgate.net/publication/328862350\\_Does\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_reduce\\_the\\_costs\\_of\\_high\\_leverage\\_Evidence\\_from\\_capital\\_structure\\_and\\_product\\_market\\_interactions](https://www.researchgate.net/publication/328862350_Does_corporate_social_responsibility_reduce_the_costs_of_high_leverage_Evidence_from_capital_structure_and_product_market_interactions) (datum pristupa: 04.09.2024.)

23. Bansal, P., Roth, K. (2000): Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness, *Academy of Management Journal*, Vol 43, No.4, str. 718-721;

URL: <https://www.jstor.org/stable/1556363> (datum pristupa: 25.08.2024)

24. Blok, V. (2020): What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management, *Philosophy of Management*, Vol 19, str. 173–189;

URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40926-019-00126-9> (datum pristupa: 30.07.2024.)

25. Brough, P., Timms, C., Chan, X.W., Hawkes, A. and Rasmussen, L. (2020): 'Work–Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences, *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health*, Vol.1, No.2, str.2-10;

URL: [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-030-05031-3\\_20-1](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-030-05031-3_20-1) (datum pristupa: 05.09.2024.)

26. Cajander, N. and Reiman, A. (2024): Exploring Talent Management Practices and Corporate Social Responsibility in Finnish Companies, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.36, No.3, str. 2-4;

URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10672-024-09502-8> (datum pristupa: 30.08.2024.)

27. Carroll, A. B. (1999): Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, Vol.38 No.3, str. 268-295;

URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000765039903800303> (datum pristupa: 25.08.2024)

28. Carroll, A. B. (2016): Carroll's pyramid of CSR: taking another look, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol 1.No.3, str.4-8;

URL: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6> (datum pristupa: 04.09.2024.)

29. Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, Vol 34, No.4, str.45;

URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/000768139190005G> (datum pristupa: 25.08.2024.)

30. Carroll, A. B., Shabana, K. M. (2010): The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal of Management Reviews* Vol.12, No.1, str.8;

URL:

[https://www.researchgate.net/publication/228118692\\_The\\_Business\\_Case\\_for\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_A\\_Review\\_of\\_Concepts\\_Research\\_and\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/228118692_The_Business_Case_for_Corporate_Social_Responsibility_A_Review_of_Concepts_Research_and_Practice) (datum pristupa: 25.08.2024)

31. Caputo, F., Pizzi, S., Ligorio, L., Leopizzi, R. (2021): Enhancing environmental information transparency through corporate social responsibility reporting regulation, *Business Strategy and the Environment*, Vol 30, No.8, str.17;

URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.2814> (datum pristupa: 02.09.2024.)

32. Cohen, J., Holder-Webb, L., Khalil, S. (2015): A Further Examination of the Impact of Corporate Social Responsibility and Governance on Investment Decisions, *Journal of Business Ethics*, Vol.146, No.7, str.203-210;

URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2933-5> (datum pristupa: 28.08.2024.)

33. Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., Saxton, B. M. (2019): The future of employee development, *Human Resource Management Review*, Vol.31, No.2, str.2-8;

URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482219301500> (datum pristupa: 30.08.2024.)

34. Dima, J., Safieddine, A. (2008): Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships, *Corporate Governance An International Review*, Vol.16, No.5, str.9;

URL:

[https://www.researchgate.net/publication/227503758\\_Corporate\\_Governance\\_and\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Synergies\\_and\\_Interrelationships](https://www.researchgate.net/publication/227503758_Corporate_Governance_and_Corporate_Social_Responsibility_Synergies_and_Interrelationships) (datum pristupa: 25.08.2024.)



35. Dyck, A., Lins, K.V., Roth, L. and Wagner, H.F.,( 2019): Do institutional investors drive corporate social responsibility? International evidence, *Journal of Financial Economics*, Vol.13,No.3,str.699;

URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X18302381> (datum pristupa:28.08.2024.)

36. Eccles, R. G., Ioannou, I., Serafeim, G. (2014):The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance, *Management Science*, Vol.60,No.11,str.300-311;URL: <https://www.jstor.org/stable/24550546> (datum pristupa:28.08.2024.)

37. Franketal,P.(2001): Corporate social responsibility – a PR invention?, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.6,No.1,str.6;

URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563280110381170/full/html> (datum pristupa: 25.08.2024.)

38. Gonzalez-Rodriguez,M.,Diaz-Fernandez,M,Simonetti,B.(2015): The social, economic and environmental dimensions of corporate social responsibility: The role played by consumers and potential entrepreneurs, *International Business Review*,Vol.24,No.5,str.8;

URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593115000384> (datum pristupa: 25.08.2024.)

39. Gürlek, M., Düzgün, E., Uygur, S.M. (2019):How Does Corporate Social Responsibility Create Customer Loyalty? The Role of Corporate Image and Corporate Trust, *Journal of Hospitality and Tourism Management*,Vol. 41,No.2, str.124-130;

URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-10-2016-0177/full/html> (datum pristupa: 04.09.2024.)

40. Hart, S. L. (1995): A Natural-Resource-Based View of the Firm, *Academy of Management Review*, Vol.20,No.4, str.68;

URL: <https://www.jstor.org/stable/258963> (datum pristupa: 25.08.2024)

41. Jackson, G., Bartosch, J., Avetisyan, E., Kinderman, D., Knudsen, J. S. (2019):Mandatory Non-financial Disclosure and Its Influence on CSR: An International Comparison, *Journal of Business Ethics*, Vol.162,No.2,str. 331;

URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-019-04200-0> (datum pristupa: 05.09.2024.)

42. Keough,S. Shanahan,K.(2008): Scenario Planning: Toward a More Complete Model for Practice, *Advances in Developing Human Resources Vol.10,No.2*,str.166-178;

URL:[https://www.researchgate.net/publication/249631407\\_Scenario\\_Planning\\_Toward\\_a\\_More\\_Complete\\_Model\\_for\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/249631407_Scenario_Planning_Toward_a_More_Complete_Model_for_Practice) (datum pristupa 06.08.2024)

43. Leroi-Werelds, S. (2019): An update on customer value: state of the art, revised typology, and research agenda, *Journal of Service Management,Vol.30,No.5*, str.653;

URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-03-2019-0074/full/html> (datum pristupa: 04.09.2024.)

44. Locke, E.(1982): The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation, *The Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1*, str.3;

URL: <https://www.jstor.org/stable/257244?origin=crossref> (datum pristupa: 30.07.2024.)

45. Martínez, P., Rodríguez del Bosque, I.(2013): CSR and Customer Loyalty: The Roles of Trust, Customer Identification with the Company, and Satisfaction, *International Journal of Hospitality Management, Vol.76, No.4*,str.25-35;

URL:[https://www.researchgate.net/publication/242019228\\_CSR\\_and\\_customer\\_loyalty\\_The\\_roles\\_of\\_trust\\_customer\\_identification\\_with\\_the\\_company\\_and\\_satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/242019228_CSR_and_customer_loyalty_The_roles_of_trust_customer_identification_with_the_company_and_satisfaction) (datum pristupa: 04.09.2024.)

46. Matten, D., Crane, A. (2005):Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization, *Academy of Management Review ,Vol.30,No.1*,str.16;

URL:

[https://www.researchgate.net/publication/228133617\\_Corporate\\_Citizenship\\_Toward\\_An\\_Extended\\_Theoretical\\_Conceptualization](https://www.researchgate.net/publication/228133617_Corporate_Citizenship_Toward_An_Extended_Theoretical_Conceptualization) (datum pristupa 06.08.2024)

47. Maury, B. (2022):Strategic CSR and firm performance: The role of prospector and growth strategies, *Journal of Economics and Business, Vol.118,No.6*,str.6;

URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148619521000497#sec0005> (datum pristupa:04.09.2024.)

48. McWilliams, A., Siegel, D.S.,(2001):Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective, *Academy of Management Review, Vol.26,No.1*, str.118;

URL:

[https://www.researchgate.net/publication/234074936\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_A\\_Theory\\_of\\_the\\_Firm\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/234074936_Corporate_Social_Responsibility_A_Theory_of_the_Firm_Perspective) (datum pristupa: 20.08.2024.)

49. Mory, L., Wirtz, B. W., Göttel, V. (2015): Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.27,No.13, str.4;

URL:

[https://www.researchgate.net/publication/281564252\\_Factors\\_of\\_internal\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_and\\_the\\_effect\\_on\\_organizational\\_commitment](https://www.researchgate.net/publication/281564252_Factors_of_internal_corporate_social_responsibility_and_the_effect_on_organizational_commitment) (datum pristupa:05.09.2024.)

50 .Porter, M. E. (1996):What is Strategy?,*Harvard Business Review*, Vol.74,No.6, str.41-43;

URL: [https://cdn.paynevesht.ir/assets/2\\_af58ff4da6.pdf](https://cdn.paynevesht.ir/assets/2_af58ff4da6.pdf) (datum pristupa: 30.07.2024.)

51. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006):Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, Vol.84,No.12,str. 80;

URL: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility> (datum pristupa: 04.09.2024.)

52 .Porter, M. E., Van der Linde, C. (1995): Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, Vol.9,No.4,str. 12-16;

URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.9.4.97> (datum pristupa: 25.08.2024)

53. Santini, F.,de O., Ladeira, W. J., Dalmoro, M.,de Matos, C. A. (2021): Antecedents and consequences of corporate social responsibility: a meta-analysis, *Journal of Social Marketing*, Vol. 11 No. 3,str.16-20;

URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSOCM-08-2020-0157/full/html>

(datum pristupa: 04.09.2024.)

54. Schwartz, M. S., Carroll, A. B. (2003):Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach, *Business Ethics Quarterly*, Vol.13,No.4,str. 511-518;

URL:

[https://www.researchgate.net/publication/261827186\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_A\\_Three-Domain\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/261827186_Corporate_Social_Responsibility_A_Three-Domain_Approach) (datum pristupa: 25.08.2024)

55 .Stetz,T.A.(2021): Schools of management thought: a text analysis of management books published in the first half of the twentieth century, *Management & Organizational History*,Vol.16,No.2, str.156-159;

URL : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17449359.2021.1964087> (datum pristupa: 30.07.2024.)

56. Sun, X. , Gunia, B.C., (2018): Economic resources and corporate social responsibility. *Journal of Corporate Finance*, Vol.51,No.6, str.335;

URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0929119917306028> (datum pristupa: 04.09.2024.)

57. Torugsa, N. A., O'Donohue, W., Hecker, R. (2012): Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance, *Journal of Business Ethics*, Vol.115,No.2, str.385;

URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1405-4> (datum pristupa 06.08.2024)

58. Villegas, S., Lloyd, R.A., Tritt, A. and Vengrouskie, E.F. (2019): Human Resources as Ethical Gatekeepers: Hiring Ethics and Employee Selection, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol.16,No.2, str.26-35;

URL: <https://articlearchives.co/index.php/JLAE/article/view/3818> (datum pristupa: 30.08.2024.)

59. Voegtlin, C., Greenwood, M. (2016): Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, Vol.26,No.3, str.7;

URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482215300036> (datum pristupa: 28.08.2024.)

60 .Wood, D.J. (1991):Corporate Social Performance Revisited, *The Academy of Management Review*, Vol.16,No.4, str.11;

URL: <https://www.jstor.org/stable/258977?seq=11> (datum pristupa 06.08.2024)

61. Wu, C., Xiong, X., Gao, Y. , Meng, J.G. (2024) :Corporate social responsibility dimensions and stock price crash risk: Evidence from the management's self-interest perspective. *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol.83,No.15, str.10;

URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927538X23003062> (datum pristupa: 04.09.2024.)

62. Wu, T., Delios, A., Chen, Z.,Wang, X. (2022):Rethinking corruption in international business: An empirical review, *Journal of International Business Studies*, Vol.53,No.5,str.899;

URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951622001018> (datum pristupa: 07.09.2024.)

63. Yawar, S. A.,Seuring, S. (2017):Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance Outcomes, *Journal of Business Ethics*, Vol.141,No.3,str. 629;

URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2719-9>(datum pristupa: 04.09.2024.)

64. Inyang,B.J,Awa,H.O.,Enuoh,R.O.(2011):CSR-HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals, *The Special Issue on Contemporary Issues in Business and Economics Vol.2,No.5*,str.122;

URL: [https://www.researchgate.net/profile/Benjamin-Inyang/publication/285326965\\_CSR-HRM\\_Nexus\\_Defining\\_the\\_Role\\_Engagement\\_of\\_the\\_Human\\_Resources\\_Professionals/links/57c5222708aecd451415624c/CSR-HRM-Nexus-Defining-the-Role-Engagement-of-the-Human-Resources-Professionals.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Benjamin-Inyang/publication/285326965_CSR-HRM_Nexus_Defining_the_Role_Engagement_of_the_Human_Resources_Professionals/links/57c5222708aecd451415624c/CSR-HRM-Nexus-Defining-the-Role-Engagement-of-the-Human-Resources-Professionals.pdf) (datum pristupa: 22.08.2024)

65. Uddin, M.B., Hassan, M.R. i Tarique, K.M.(2008): Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility, *Daffodil International University Journal of Business and Economics*,Vol.43,No.3,str.7;

URL: academia.edu (datum pristupa: 22.08.2024)

### **Internet izvori:**

66.Leonard, K. (2024): *What Is A Contingency Plan & How Do You Create One?*, Forbes Advisor

URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/contingency-plan/> (datum pristupa: 02.08.2024)

67. McGrath,R.(2014): *Management's Three Eras: A Brief History, Operations and supply chain management*,Harvard Business Review

URL: <https://hbr.org/2014/07/managements-three-eras-a-brief-history> (datum pristupa : 30.07.2024.)

68. Roma,T.F., Morante B. (2020): *Management and Society*, School of Business and Economics

URL: [https://www.researchgate.net/publication/354273221\\_Management\\_and\\_Society](https://www.researchgate.net/publication/354273221_Management_and_Society)

(datum pristupa : 30.07.2024.)

69. Schwab,K.(2018): *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum

URL:[https://law.unimelb.edu.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0005/3385454/Schwab-The\\_Fourth\\_Industrial\\_Revolution\\_Klaus\\_S.pdf](https://law.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf) (datum pristupa: 22.08.2024)

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1:</b> Funkcije menadžmenta Izvor : Temelji Menadžmenta.....	6
<b>Slika 2:</b> Gantt dijagram Izvor: Gantt Charts. In: Data and Process Visualisation for Graphic Communication,(Springer.com).....	8
<b>Slika 3:</b> Planiranje više scenarija Izvor: Scenario Planning: Toward a More Complete Model for Practice, Advances in Developing Human Resources (Researchgate.com).....	12
<b>Slika 4:</b> Upravljanje pomoću ciljeva Izvor: The Practice of Management .....	13
<b>Slika 5:</b> Piramida društveno odgovornog poslovanja Izvor: Carroll's pyramid of CSR: taking another look (SpringerOpen.com).....	16
<b>Slika 6.</b> Interesno utjecajne skupine poduzeća Izvor: Corporate social responsibility (tandfonline.com) .....	34

## POPIS TABLICA

<b>Tablica br 1.</b> Socio-demografska struktura.....	39
<b>Tablica br 2.</b> Cronbach Alpha koeficient.....	40
<b>Tablica br 3.</b> Deskriptivna statistika – hipoteza H1 .....	42
<b>Tablica br 4.</b> Pearsonov koeficijent-H1 .....	45
<b>Tablica br 5.</b> T-test-H1.....	47
<b>Tablica br 6.</b> ANOVA test-H1.....	50
<b>Tablica br 7.</b> T-test-H2.....	52
<b>Tablica br 8.</b> ANOVA test.-H.....	55

## **PRILOZI**

### **Prilog broj 1: ANKETNI UPITNIK**

*Poštovani*

*Pred Vama se nalazi anketni upitnik koji je dio istraživanja koje ima za cilj dublje razumijevanje uloge društvene odgovornosti kao neizostavnog elementa u menadžmentu suvremenih organizacija. Anketa je u potpunosti anonimna te se provodi u svrhu izrade diplomskog rada. Hvala Vam unaprijed na vašem vremenu i suradnji.*

*Stela Kuhta, diplomski studij Poslovna ekonomija.*

1.Odaberite spol:\*

1. Muško
2. Žensko

2.Odaberite dob: \*

1. 18-25
2. 26-35
3. 36-45
4. 46-55
5. 56-60
6. Više od 60

3.Stupanj obrazovanja? \*

1. Završena osnovna škola
2. Završena srednja škola
3. Završen preddiplomski studij
4. Završen diplomski studij
5. Završen poslijediplomski, doktorski ili specijalistički studij



4. Molim Vas da odaberete odgovor koji najbolje opisuje Vaše trenutno razumijevanje koncepta društvene odgovornosti poduzeća: \*

1. Potpuno neupućen/a
2. Malo upućen/a
3. Djelomično upućen/a
4. Umjereno upućen/a
5. Potpuno upućen/a"

5. Koji aspekt društvene odgovornosti poduzeća smatrate najvažnijim? \*

1. Ekološka održivost
2. Društvena pravednost i jednakost
3. Etika i transparentnost poslovanja
4. Filantropija i društveni angažman

6. Ocijenite Vaše slaganje sa sljedećom tvrdnjom: Reputacija poduzeća čije proizvode/usluge koristim mi je vrlo važna. \*

1. Potpuno se ne slažem
2. Djelomično se ne slažem
3. Niti se slažem niti ne slažem
4. Djelomično se slažem
5. Potpuno se slažem

7. Molim Vas da ocijenite u kojoj mjeri društveno odgovorno poslovanje poduzeća utječe na vašu percepciju o kvaliteti njihovih proizvoda/usluga\*

1. Potpuno se ne slažem
2. Djelomično se n slažem
3. Niti se slažem niti ne slažem
4. Djelomično se slažem
5. Potpuno se slažem

8. Ocijenite Vaše slaganje sa sljedećom tvrdnjom: Poduzeća koja se aktivno angažiraju u društveno odgovornim inicijativama imaju bolju reputaciju od onih koji to ne čine. \*

1. U potpunosti se ne slažem
2. Ne slažem se
3. Neutralno
4. Slažem se
5. U potpunosti se slažem

9. Ocijenite Vaše slaganje sa sljedećom tvrdnjom: Poduzeća koja se aktivno bave društveno odgovornim inicijativama su više cijenjena u zajednici. \*

1. u potpunosti se ne slažem
2. ne slažem se
3. neutralno
4. slažem se
5. u potpunosti se slažem

10. Koliko često vas društveno odgovorne inicijative poduzeća potiču da dijelite pozitivne informacije o njima s drugima? \*

1. Nikada
2. Rijetko
3. Povremeno
4. Često
5. Uvijek

11. Koliko često ste vidjeli ili čuli medije koji hvale reputaciju poduzeća zbog njegovih društveno odgovornih aktivnosti? \*

1. Nikada
2. Rijetko
3. Povremeno
4. Često
5. vrlo često

12. U kojoj mjeri smatrate da društveno odgovorno poslovanje može utjecati na percepciju javnosti o integritetu poduzeća? \*

1. Ne utječe na percepciju integriteta,
2. Donekle utječe na percepciju integriteta,
3. Neutralno,
4. Djelomično utječe na percepciju integriteta,
5. Značajno utječe na percepciju integriteta

13. U kojoj mjeri smatrate da aktivno sudjelovanje poduzeća u društveno odgovornim inicijativama doprinosi njihovoj vjerodostojnosti? \*

1. Uopće ne doprinosi vjerodostojnosti,
2. Donekle doprinosi vjerodostojnosti,
3. Neutralno,
4. Djelomično doprinosi vjerodostojnosti,
5. Značajno doprinosi vjerodostojnosti

14. Molim Vas da ocijenite u kojoj mjeri društveno odgovorno poslovanje poduzeća utječe na vašu percepciju o kvaliteti njihovih proizvoda/usluga. \*

1. Uopće ne utječe,
2. Malo utječe,
3. Neutralno,
4. Donekle utječe,
5. Značajno utječe

15. Koliko često razmišljate o društvenoj odgovornosti u kontekstu proizvoda ili usluga koje koristite? \*

1. Nikada ne razmišljam o tome
2. vrlo rijetko razmišljam o tome
3. ponekad razmišljam o tome
4. često razmišljam o tome
5. uvijek razmišljam o tome

16. Jeste li ikada preporučili proizvode ili usluge poduzeća zbog njihovih društveno odgovornih praksi? \*

1. Da
2. Ne

17. Molim Vas da ocijenite svoje iskustvo s preporučivanjem proizvoda ili usluga poduzeća zbog njihovih društveno odgovornih praksi: \*

1. Nikada nisam preporučio/la
2. Rijetko preporučujem
3. Ponekad preporučujem
4. Često preporučujem
5. Uvijek preporučujem

18. Jeste li ikada bili potaknuti da podržite ili kupite proizvode/usluge od poduzeća zbog njihovih društveno odgovornih inicijativa? \*

1. Da
2. Ne

19. Koliko vam je važno da poduzeća koja podržavate ili s kojima poslužete imaju društveno odgovorne prakse? \*

1. Potpuno nevažno
2. Malo važno
3. Djelomično važno
4. Umjereno važno
5. Potpuno važno

20. Koliko često ste skloni podržati poduzeća koja se bave filantropijom ili donacijama u humanitarne svrhe? \*

1. Nikada
2. Rijetko
3. Ponekad
4. Često
5. Uvijek

21. Jeste li ikada bojkotirali neki proizvod/uslugu zbog njihovih nedruštveno odgovornih postupaka poduzeća? \*

1. Da
2. Ne

22. Koliko ste skloni plaćati višu cijenu za proizvode ili usluge poduzeća koja su poznata po svojim društveno odgovornim praksama? \*

1. Nimalo sklon/a
2. Djelomično nesklon/a
3. Niti sklon/a niti nesklon/a
4. Djelomično sklon/a
5. Potpuno sklon/a

23. Koliko Vam je važno da poduzeća koja podržavate/ili kupujete imaju održive prakse u upravljanju okolišem? \*

1. u potpunosti nevažno
2. nevažno
3. neutralno
4. važno
5. vrlo važno

24. Smatrate li da poduzeća koja se bave društveno odgovornim poslovanjem zaslužuju posebne nagrade ili priznanja zbog svojih napora? \*

1. Da
2. Ne
3. Ne znam

25. U kojoj mjeri mislite da bi društveno odgovorno poslovanje moglo imati pozitivan utjecaj na društvo kao cjelinu? \*

1. Uopće ne bi imalo utjecaja,
2. Malo bi imalo utjecaja
3. Neutralno
4. Bilo bi značajno
5. Bilo bi izuzetno korisno



## IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski/specijalistički 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, STEJA KUHTA (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog/specijalističkog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom \_\_\_\_\_ (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Stela Kuhta

(vlastoručni potpis)

Sukladno članku 58., 59. i 61. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti završne/diplomske/specijalističke radove sveučilišta su dužna objaviti u roku od 30 dana od dana obrane na nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju visokog učilišta.

Sukladno članku 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.