

# UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH U CEMEX HRVATSKA

---

**Knežević, Marta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:734389>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-13**

*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**Diplomski rad**

**UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG  
POSLOVANJA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH  
U CEMEX HRVATSKA**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Srećko Goić**

**Student:**

**Marta Knežević, univ. bacc. oec**

**Split, rujan 2019.**

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
1.1. Predmet istraživanja .....	3
1.2. Ciljevi istraživanja .....	5
1.3. Istraživačke hipoteze.....	6
1.4. Metode istraživanja.....	7
1.5. Struktura rada.....	8
<b>2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE</b> .....	<b>9</b>
2.1. Razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj .....	10
2.2. Vrste društvene odgovornosti .....	10
2.2.1. Ekonomska odgovornosti .....	11
2.2.2. Zakonska odgovornost.....	12
2.2.3. Etička odgovornost.....	12
2.2.4. Diskrecija odgovornosti.....	12
2.3. Strategije društvene odgovornosti.....	12
2.4. Indeks društveno odgovornog poslovanja .....	13
<b>3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH</b> .....	<b>14</b>
3.1. Teorije motivacije.....	16
3.1.1. Sadržajne teorije motivacije .....	17
3.1.2. Procesne teorije motivacije.....	20
<b>4. MOTIVACIJA ZA DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE</b> ...	<b>24</b>
4.1. Eksterna verzija motivacije.....	24
4.1.1. Lokalna zajednica i društveno odgovorno poslovanje .....	24
4.1.2. Poštivanje ljudskih prava.....	25
4.1.3. Briga za okoliš.....	26
4.2. Interna verzija motivacije .....	26
4.2.1. Upravljanje ljudskim resursima.....	27
4.2.2. Zdravlje i sigurnost na poslu .....	27
4.2.3. Prilagođavanje promjenama .....	28
4.2.4. Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse .....	28
<b>5. FAKTORI KOJI UTJEČU NA ZADOVOLJSTVO NA RADU</b> .....	<b>29</b>
<b>6. PODUZEĆE CEMEX HRVATSKA</b> .....	<b>32</b>
<b>7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH U "CEMEX" HRVATSKA</b> .....	<b>35</b>
7.1. Podaci o ispitaniku: "Cemex" Hrvatska .....	35
7.2. Metodologija istraživanja.....	35
7.3. Rezultati istraživanja vezani za utjecaj društveno odgovornog poslovanja i motivaciju zaposlenih .....	36
7.4. Testiranje hipoteza.....	58
7.5. Rezime empirijskog istraživanja .....	62
<b>8. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>64</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>66</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>70</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>71</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet istraživanja

Maksimizacija profita je godinama bila osnovna zadaća poduzeća, i glavni pokazatelj njegove uspješnosti. Tek početkom 20. stoljeća, Velika gospodarska kriza potakla je razvoj društveno odgovornog ponašanja (Osmanagić Bedenik, 2010., str. 27). Osim ekonomske vrijednosti, pojavila se potreba istodobnog poštovanja pravnih, moralnih, individualnih i društvenih vrijednosti kako bi se osiguralo dobro stanje svih interesno – utjecajnih skupina izvan i unutar poduzeća. Da bi bilo dugoročno profitabilno, poduzeće je moralo početi brinuti o više različitih faktora koji definiraju njegov položaj u sveukupnom društvu, a jedan od njih je i motivacija zaposlenih.

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja poseban koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u najširem mogućem smislu (Vrdoljak- Raguž i Hazdovac, 2014., str. 40). Pojam primjene ovog koncepta odnosi na ogroman raspon njegova djelovanja. On podrazumijeva: što poduzeće proizvodi, na koji način proizvodi, koje resurse upotrebljava, kako kupuje, kako prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava, kako se odnosi prema zaposlenicima, na koji ih način osposobljava na rad, kakvi su radni uvjeti, kako ulaže u društvenu zajednicu te poštuje li ljudska i radna prava, te ostala pitanja koja definiraju bilo kakav utjecaj tog poduzeća na društvo.

Ovim konceptom se ne zanemaruje profit, profit je i dalje jedan od glavnih ciljeva ali nije i razlog samog postojanja. Poduzeća se usmjeravaju na dugoročni pristup održivosti i akcijama koje omogućavaju uravnoteženje ekonomskih, socijalnih i ekoloških ciljeva poslovanja.

S vremenom je koncept društveno odgovornog ponašanja postao važan čimbenik uspješnosti i konkurentnosti, budući da su potrošači postali naklonjeniji onim poduzećima koja posluju odgovorno, te sve veći broj poduzeća nastoji udovoljiti ovakvim potrebama tržišta koje osiguravaju lojalnost kupaca te bolji imidž dok se istovremeno doprinosi općem dobro stanju (Kolter, P., Lee, N., 2005., str.11). Investiranje i briga o zaposlenima je bitan aspekt društveno odgovornog poslovanja. Osim zakonskih regulativa koje definiraju prava zaposlenih, društveno odgovorni poslodavci na dodatan način uvažavaju i vrednuju važnost ljudskog potencijala u postizanju poslovnih ciljeva. Ulaganje u zaposlene pridonosi organizacijskoj uspješnosti, jer ljudi predstavljaju najvažniji resurs i razvojni potencijal za ostvarenje konkurentske prednosti

(Bahtijarević – Šiber, 2014., str. 5). Pa iz ovakvog poslovanja koristi ostvaruju obje strane poslovnog odnosa.

Odgovornost prema zaposlenima uključuje investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost pri radu, cjeloživotno učenje, bolji protok informacija, jednakost, uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena itd. Očita je prednost odgovornog ponašanja prema zaposlenima, budući da zadovoljavanje njihovih potreba utječe na povećano zadovoljstvo i motivaciju pri radu. Motivacija predstavlja svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi (Buble, 2006., str. 336). Pritom se po dvofaktorskoj teoriji razlikuju dva izvora motivacije-ekstrinzični i intrinzični. Ekstrinzična motivacija je usmjerena na ostvarenje određenog rezultata kako bi se zadovoljile osnovne potrebe, kao što je novac za preživljavanje, nagrade i druge koristi. Dok intrinzični izvori motivacije obuhvaćaju želju za pripadnosti socijalnoj grupi, osjećaj odgovornosti, ostvarenja i samopoštovanja. Zbog različitosti faktora koji utječu na motivaciju kroz povijest su se razvile mnoge teorije motivacije, samo neke od njih su: Maslowljeva teorija motivacije, Alderferova teorija, teorija motivacije postignuća, Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije (Buble, 2006., str 338). Ove teorije naglasak stavljaju na različite dimenzije ljudskog ponašanja i ukazuju na kompleksnost mjerenja motivacije.

Zbog prisutnosti globalne konkurencije i nove tehnologije jasno je koliku ulogu imaju ljudski potencijali. Zaposlenima se pruža pažnja da bi se maksimalno iskoristile njihove sposobnosti, jer oni s porastom motivacije unapređuju vlastitu efikasnost i doprinose ostvarenju poslovnih ciljeva. Ulaganje u ljudske potencijale je riskantnije nego ulaganje u fizički kapital (Bahtijarević - Šiber, 2014., str.42). To je zato što ljudi predstavljaju najvažniji kapital suvremenih organizacija i potiče ih na ostvarenje konkurentske prednosti, ali su mobilni dio kapitala i organizacije ga ne posjeduju zauvijek. Stoga se ulaganja moraju odnositi ne samo na privlačenje nego i na zadržavanje talentiranih i sposobnih radnika. Ključno je postizanje odanosti i privrženosti, jednako kao i obrazovanje i obuka posebnih sposobnosti i kompetencija kako bi kvalitetna radna snaga pružila koristi poduzeću na duži rok.

Budući da je motiviranje zaposlenih ključno za ostvarenje ciljeva, nužno je razumjeti što točno potiče i inspirira ljude na rad. Na motivaciju utječu individualne karakteristike, karakteristike posla i organizacijske karakteristike (Buble, 2006., str.336). Dok prve dvije opisuju vrijednosti zaposlenog i posla kojeg obavljaju, karakteristike organizacije se odnose na politike, pravila, procedure, praksu vodstva i sustav nagrada u poduzeću. Društveno odgovorno ponašanje

poduzeća dakle spada u treću skupinu faktora koji utječu na motivaciju. Radom se želi detaljnije ispitati veza između društveno odgovornog ponašanja poduzeća i motivacije zaposlenih, budući da se ovaj odnos na našim prostorima do sada nije dovoljno istraživao. To će se napraviti na primjeru poduzeća CEMEX Hrvatska koji je za odgovorne politike i prakse u radnoj okolini 2017. godine dobio već sedmu nagradu Indeks DOP-a.

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Glavni cilj ovog rada je istražiti utjecaj koncepta društveno odgovornog ponašanja na motivaciju zaposlenih u CEMEX Hrvatska, vodećem regionalnom proizvođaču cementa. Ova kompanija je već godinama poznata kao odgovoran poslodavac zbog odgovornih praksi zapošljavanja, dobrih radnih uvjeta, zaštite zdravlja i sigurnosti, stalnog učenja i organiziranja suradničke radne atmosfere. Istraženo je na koje načine poduzeće ulaže u ljudske resurse, prirodne resurse, lokalnu zajednicu i u ostale interesne dionike i utječe li to na motivaciju zaposlenih. Povećanjem motivacije za rad zaposleni ostvaruju bolji učinak i pridonose ostvarenju poslovnog rezultata, pa bi rezultati istraživanja mogli biti korisni i samom poduzeću.

Organizacijske karakteristike poduzeća moraju biti postavljene tako da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene. Zato je u politici društveno odgovornog poslovanja ključno ulaganje u ljudske resurse. Ovim radom želi se ispitati veza između politika društveno odgovornog poslovanja koje se odnose na zaposlene (politika zapošljavanja, ravnopravnost, cjeloživotno učenje, sigurnost na radu itd.) i motivacije zaposlenih.

Dodatno, ispitati će se razlikuje li se mišljenje nadređenih i podređenih o utjecaju društveno odgovornog poslovanja na motiviranost zaposlenih, kako bi se problematika provjerila sa više različitih gledišta.

### **1.3. Istraživačke hipoteze**

Ovim istraživanjem se žele provjeriti sljedeće hipoteze:

#### ***H1... Zaposleni u CEMEX Hrvatska su motivirani društveno odgovornim poslovanjem***

Glavna hipoteza ovog rada je pretpostavka da društveno odgovorno poslovanje značajno utječe na motiviranost zaposlenih u CEMEX Hrvatska. Motivacija je izrazito kompleksno i bogato područje, u kojem uvijek ima mjesta za nove ideje i nova istraživanja o faktorima koji na nju utječu. Društveno odgovorno poslovanje spada u organizacijske karakteristike poduzeća koje utječu na motivaciju. Pažnja se do sada više pridavala individualnim karakteristikama zaposlenog i karakteristikama posla, ali za odgovarajuće oblikovan motivacijski sustav u poduzeću nužna je interakcija između sva tri faktora (Buble, 2006., str.337).

Društveno odgovorno poslovanje stvara korist za poduzeće, zajednicu i okoliš. Samim time korist imaju i zaposleni, a ovim radom se želi ispitati utjecaj društveno odgovornog ponašanja na motiviranost zaposlenih. Za ocjenu postavljene hipoteze potrebno je prikupiti podatke o motiviranosti zaposlenih, te koliko je koncept društveno odgovornog ponašanja na to utjecao.

#### ***H1.1... Ulaganje u ljudske resurse je najjači faktor u društveno odgovornom poslovanju koji utječe na motiviranost zaposlenih u CEMEX Hrvatska***

Društveno odgovorno ponašanje prema zaposlenima podrazumijeva ulaganje u ljudske resurse u vidu: osiguranja zaštite i sigurnosti na radu, cjeloživotno učenje, edukacije, zapošljavanje teško zapošljivih skupina, ravnopravnost, ugodna radna klima, uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena itd. Pretpostavlja se da ovaj faktor društveno odgovorne politike poduzeća najviše utječe na motivaciju zaposlenih jer od njega zaposleni ostvaruju najviše koristi.

Da bi se dodatno istražila glavna hipoteza, opće područje se sužava na samo jedan njegov dio. U anketi će se ispitati koliko zaposlene motivira ugodna radna klima, osiguranje zaštite na radu, i uravnoteženost rada i slobodnog vremena da bi se uspjelo prikupiti dovoljno podataka za ispitivanje ove hipoteze.

#### ***H1.2... Mišljenje rukovoditelja i podređenih u CEMEX Hrvatska će se statistički značajno razlikovati u mišljenju o motiviranosti zaposlenih društveno odgovornim poslovanjem***

Uspješni rukovoditelji, sa svojim znanjem i sposobnostima, predstavljaju bitnu kariku za održanje efikasnog poslovanja. Ako sa svojim podređenima ostvaruju korektan odnos i ako

zajedno teže ostvarenju istih ciljeva posjeduju ključ uspjeha za bilo koje poduzeće. Mada bi bilo idealno da kompanija zajedničkim radom ostvaruje jedan cilj, upitno je koliko sve subjekte motivira isti faktor. Ovom hipotezom želi se ispitati razlikuje li se mišljenje rukovoditelja i podređenih o problemu koji se ovim radom istražuje.

Pretpostavlja se da će nadređeni vrednovati utjecaj društveno odgovornog ponašanja na motivaciju više nego podređeni. Ali to će pridonijeti kvaliteti istraživanja jer će se problem istražiti sa različitih gledišta, s obzirom na poziciju u poduzeću.

#### **1.4. Metode istraživanja**

Za izradu diplomskog rada, analizu i obradu podataka koristit će se sljedeće metode (Zelenika, 2000., str. 323):

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



Svi dobiveni podaci, zaključci, veze i odnosi bit će prikazani grafikonima i tablicama napravljenim u Excel-u kako bi se poboljšala preglednost istraživane problematike.

Za prikupljanje podataka koristit će se anketni upitnik budući da se ovim putem može prikupiti mnogo podataka i informacija, što omogućava kvalitetnije definiranje problema istraživanja i usavršavanje postavljene hipoteze. Unaprijed dogovoreno anketiranje će biti u potpunosti anonimno. Pitanja u anketi će biti jednostavna i precizna, a anketu će ispuniti zaposlenici CEMEX Hrvatska. U obradi prikupljenih podataka koristit će se prethodno navedene statističke metode, a za analizu i interpretaciju dobivenih rezultata u Excelu će biti izrađeni grafikoni. Anketiranima će biti postavljena opća pitanja kao što su spol, dob, radni staž, status zaposlenika, stupanj obrazovanja te pozicija na kojoj su trenutno zaposleni. U drugom dijelu ankete ispitat će se motiviranost i utjecaj društveno odgovornog poslovanja na njihov rad.

### **1.5.Struktura rada**

Diplomski rad se sastoji od osam smisleno povezanih cjelina.

Prvih pet cjelina odnosit će se na teorijski dio rada, koji će obuhvatiti temeljnu terminologiju i dosadašnja saznanja o predmetu istraživanja. U prvom dijelu će se definirati tema, ciljevi istraživanja te metode koje su se koristile prilikom prikupljanja i analize podataka. U drugom dijelu će se definirati glavni teorijski pojmovi vezani za koncept društveno odgovornog poslovanja te će se objasniti koje su to vrste i strategije poslovanja društveno odgovornog poslovanja. U trećem dijelu objasnit će se motivacija zaposlenih, koliko ona utječe na jedno poslovanje te koje su njezine teorije i zašto je zapravo ona važna u društveno odgovornom poslovanju.

Četvrti dio rada odnosi se na motivaciju društveno odgovornog poslovanja te na njezinu internu i eksternu verziju, a peta cjelina temelji se na faktorima koji utječu na zadovoljstvo na radu. U šestom poglavlju govori se o samom poduzeću Cemex, njegovom nastanku, načinu rada, širenju tržišta i ostalim bitnim informacijama.

Pretposljednja, sedma cjelina predstavlja empirijski dio rada u kojemu će se prikazati rezultati provedenog istraživanja. Svi rezultati bit će protumačeni i prikazani grafikonima i tablicama radi bolje preglednosti.

Na kraju rada, u osmoj cjelini će se iznijeti glavni zaključci istraživanja.

## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društveno odgovorno poslovanje može se definirati kao koncept u kojemu sve veći broj poduzeća svoju strategiju i sebe želi promovirati na način da integrira brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje te tako dokaže društvenu odgovornost svim dionicama koji su uključeni u njihovo poslovanje (Petričević, 2014., str. 12.) U ovom slučaju pod dionicama se podrazumijevaju vlasnici, zaposlenici, dioničari, investitori potrošači i javni sektor, a svi oni bitni su za uspješno poslovanje jednog poduzeća. Pojam društveno odgovornog poslovanja jako brzo se prošio diljem Europe i svijeta, a biti društveno odgovoran ne odnosi se samo na ispunjavanje zakonskih obaveza, već se tiče i investiranja u okoliš, investiranja u ljudski kapital, kao i u odnose s dionicama. Osim toga, investiranje u tehnologije koje nisu opasne u okolišu može doprinijeti uspješnijem poslovanju poduzeća.

Iz dana u dan u cijelom svijetu povećava se broj poduzeća koje promoviraju i rade na tome da poboljšaju svoju strategiju društvene odgovornosti kako bi mogli odgovoriti na različite, kako društvene tako i ekonomske, pritiske kao i sve zahtjeve koji se tiču zaštite okoliša. Razlog zašto je društveno odgovorno poslovanje bitno i zašto se ono jako brzo širi je to što poduzeća na taj način investiraju u svoju budućnost. Ulaganje u poboljšanje radnog okruženja i radnih uvjeta te postizanje dobrih odnosa sa svim zaposlenim osobama u jednom poduzeću samo može donijeti nečemu dobrom, odnosno može doprinijeti produktivnosti.

Društveno odgovorno poslovanje kao takvo ima pet ključnih segmenata:

- Briga za vlastite zaposlenike
- Briga za društvo/zajednicu u kojoj poduzeće djeluje
- Briga za dionike - dobavljače/klijente/suradnike
- Briga za sponzorstva i donacije
- Briga za zaštitu okoliša i zdravlja

Rastom i razvojem globalizacije društveno odgovorno poslovanje, na globalnoj razini, postaje jako važna tema i kao takva neizbježna je u medijima i poklanja joj se sve više pažnje.

Socijalno odgovorna praksa, koja se nalazi unutar jednog poduzeća, pokušava svoje zaposlenike uključiti u područja koja su za njih bitna, kao što su zdravlje, sigurnost na poslu te ulaganje u vlastiti kapital. Zapravo, odgovorno poslovanje bi se moglo, na najlakši način, prikazati kao da se preko njega upravlja ljudskim resursima. U vrijeme odlaska ljudi iz Hrvatske, dosta je težak i velik izazov jednom poduzeću, poput Cemexa, zadržati svoje

zaposlenike, ako isti posjeduju određene vještine i odgovarajuće znanje. Ukoliko se društveno odgovorno poslovanje ne provodi u potpunosti ono može imati i svoj negativni učinak. Treba se stvoriti ravnoteža u vremenu kojeg zaposlenici provode na poslu i sa svojom obitelji te im to prezentirati na najbolji mogući način. Svakako da je svim zaposlenicima bitno, ukoliko rade isti posao kao njihovi kolege, da imaju jednake plaće i da su sigurni na poslu. Društveno odgovorno poslovanje zahtjeva aktivno praćenje svih zaposlenika kako bi ono u suštini bilo ispravno.

## **2.1. Razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj**

Sa svojim razvojem društveno odgovorno poslovanje započelo je početkom 80-ih godina, točnije 1983. godine, kada je došlo do osnivanja britanske organizacije Business in the Community. Ova organizacija danas djeluje kao neprofitna, a njezin cilj zapravo i jeste promovirati cijeli koncept društvene odgovornosti. Društveno odgovorno poslovanje u hrvatskoj se počelo razvijati krajem 1990. godine inicijativnom organizacijom civilnog društva. One su se vezale uz koncepte financiranja društveno korisnih projekata za donacije u poslovnom svijetu. Tih godina započelo je osnivanje organizacija koje okupljaju isključivo odgovorne gospodarske subjekte, a iz toga se kasnije razvio svjetski poslovni savjet za održivi razvoj koji je postao jako bitan u društveno odgovornom poslovanju ([https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192047](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192047))

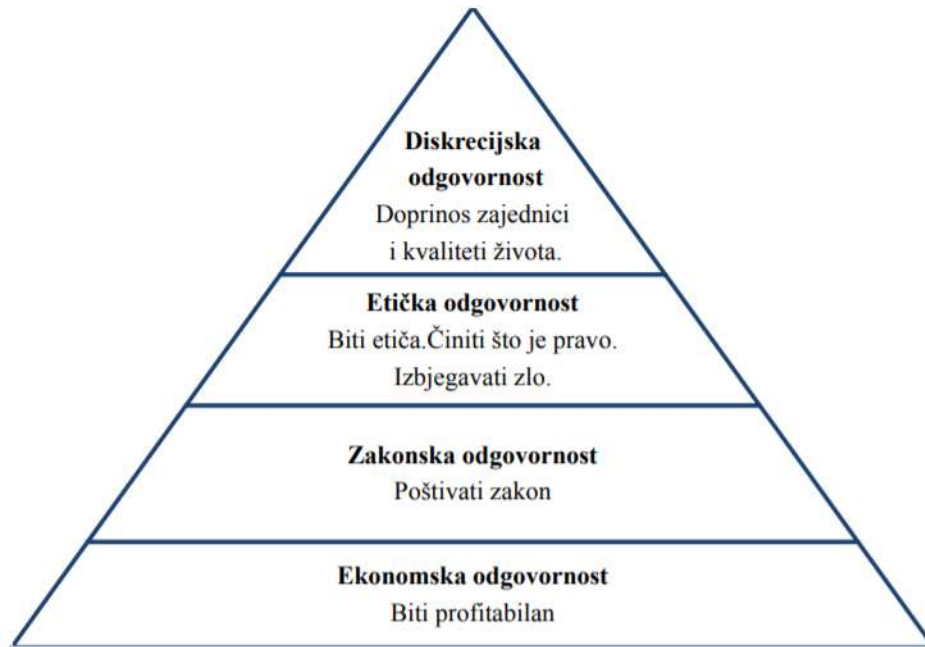
U Zagrebu je tako pokrenut projekt osnivanja Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj koji 1997. godine počinje djelovati sa članicama koje su prepoznale uspjeh tog projekta. Vlada RH nakon toga je počela raditi na postavljanju ciljeva o podizanju svijesti o društveno odgovornom poslovanju, a ministarstvo gospodarstva propisalo je i različite aktivnosti kako bi se podržao sam razvoj o odgovornom poslovanju.

Pri Hrvatskoj gospodarskoj komori osnovana je i zajednica za društveno odgovorno poslovanje koja sve više organizira brojne edukacije i razvija aktivnost koncepta. Tako se u suradnji sa Hrvatskim poslovnim savjetom za održivi razvoj razvila metodologija mjerenja i uspostavila se nagrada koja se zove "Index DOP-a". Ova nagradna jednom godišnje dodjeljuje se u različitim kategorijama, poput velikih, malih i srednjih poduzeća, a putem te metodologije ocjenjuju se odgovorna poslovanja u hrvatskim poduzećima. Ova nagrada je nastala kao uzor na Business in the Community CR Index (<https://www.bitc.org.uk/>)

## **2.2. Vrste društvene odgovornosti**

Svaka društvena odgovornost jednog poduzeća ima svoju hijerarhiju. U posljednjoj ili najnižoj razini nalazi se odgovornost za ostvarenjem profita, a odmah na ljestvici iznad slijedi poštivanje

zakona. Kada je riječ o vrstama društvene odgovornosti svoje mjesto zauzela je i etičnost u poslovanju koja je dosta bitna, a na prvom mjestu nalazi se doprinos poduzeća društva. Vrste društvene odgovornosti poredane su od dna prema vrhu iz razloga što o njihovoj veličini i frekvenciji odlučuje menadžer.



**Slika 1: Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća**

Izvor: Buble, M. (2009): Međunarodni menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu

### 2.2.1. Ekonomska odgovornosti

Kao što je vidljivo u slici, ekonomska odgovornost znači biti profitabilan. Njegova odgovornost je da proizvodi dobra i usluge donose profit vlasnicima određenog poduzeća. Osim toga, temeljna ekonomska jedinica društva – ekonomska odgovornost predstavlja prvu razinu društvene odgovornosti. Sve činjenice navode kako poduzeće treba raditi na profitno orijentiranoj osnovi s jednim ciljem, a to je da profit konstantno raste što je zapravo cilj svakog poduzeća. ([https://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](https://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf)).

Zbog toga se danas profitabilnost kao temeljni cilj poduzeća smatra negativnom poslovnom strategijom što nije ispravno, jer upravo je profitabilnost temeljni preduvjet kojeg poduzeće treba ispunjavati da bi moglo provoditi aktivnosti od interesa svih dionika. Kada organizacija analizira svoju misiju i definira svoje ciljeve, tada treba pronaći način kako će mjeriti napredak

prema tim ciljevima. Ključni pokazatelji uspješnosti su kvantitativna mjerenja, koja odražavaju kritične čimbenike uspjeha u organizaciji.

#### 2.2.2. Zakonska odgovornost

Zakonska odgovornost sama po sebi odnosi se na činjenicu da svako poslovanje treba poštivati zakon. Na taj način, sva moderna društva počivaju na propisima, pravilima i zakonima koja biznis treba slijediti. Zakonska odgovornost kao takva definira što društvo smatra da je važno obzirom na primjerena ponašanja jednog poduzeća. Od poduzeća se očekuje da ispunjava svoje ekonomske ciljeve unutar zakona koje su donijeli nadležni organi. Stoga se poduzeća koja svjesno krše zakone smatraju lošim poduzećima.

#### 2.2.3. Etička odgovornost

Na trećem mjestu smjestila se etička odgovornost koja ističe da treba činiti što je dobro, biti etičan u svim segmentima poslovanja i ne činiti loše postupke. Ova odgovornost uključuje ponašanja koja nisu neophodno definirana u zakonu. Samim tim ova ponašanja ne smiju služiti direktnim ekonomskim interesima poduzeća. Kako bi se etička odgovornost provodila u potpunosti te kako bi svi bili etični, donositelji odluka u poduzeću trebaju biti poštteni, pravedni te poštovati prava pojedinca.

#### 2.2.4. Diskrecija odgovornosti

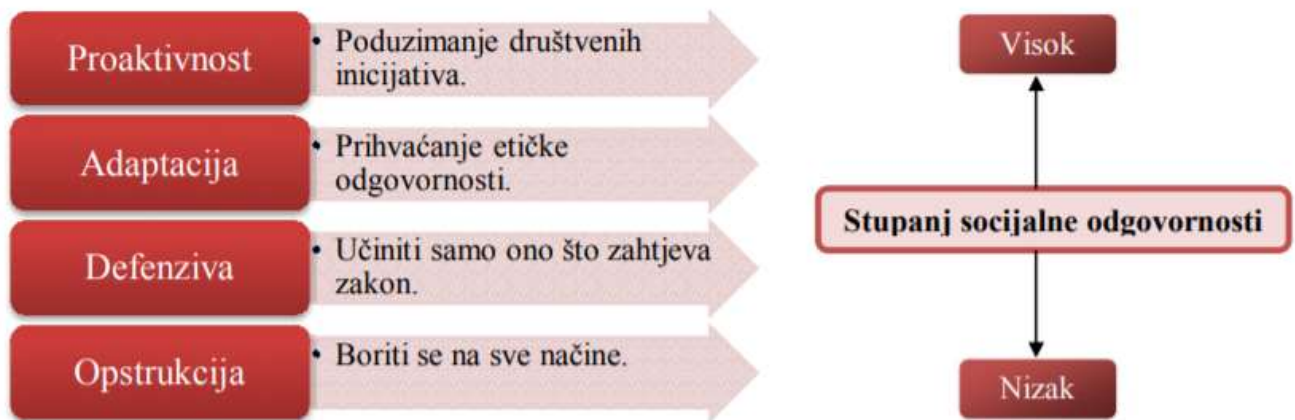
Diskrecija odgovornosti odnosi se na sam doprinos poduzeća društva, odnosno doprinos zajednici i kvaliteti života. Vrsta diskrecijske odgovornosti je neprislina i vodi se željama poduzeća da društvene doprinose obavlja bez obaveza u odnosu na ekonomiju, pravo i etiku. Diskrecijska odgovornost prelazi društvena očekivanja za doprinosom dobrobiti zajednice te označava najviši kriterij društvena odgovornosti.

### **2.3.Strategije društvene odgovornosti**

Strategija društvene odgovornosti jednog poduzeća bitna je jer predstavlja dokument koji obuhvaća odnos zaposlenika s relevantnim dionicama na koje poslovne odluke i aktivnosti mogu imati dosta utjecaja, točnije zaposlenici uvjetuju odgovarajuće promjene u okruženju koje neposredno utječu na dionike. Pod pojmom dionika smatraju se svi pojedinci, ali i skupine na koje odluke organizacija utječu, bilo to izravno ili neizravno. Na taj način, menadžeri uspješnih organizacija uzimaju dosta različitih dionika koje spajaju u jednu cjelinu, a u dionike ubrajaju zaposlenike, klijente, konkurente, lokalnu zajednicu te društvo (Kotler P., Lee, N., 2009., str. 109.)

Postoje četiri tipa strategije koji daju odgovore kako jedno poduzeće može odgovoriti konfrontirajući se sa specifičnim društvenim zahtjevima:

- Opstruktivna – boriti se na sve načine
- Defenzivna – učiniti samo ono što zahtjeva zakon da bi se izbjeglo preuzimanje dodatnih odgovornosti
- Adaptivna – poduzeće prihvaća društvenu odgovornost za svoje akcije pokušavajući ispuniti ekonomsku, zakonsku i etičku odgovornost
- Proaktivna – poduzeće preuzima vodstvo u društvenim pitanjima definiranjem programa društvene odgovornosti koje služi kao model drugima



**Slika 2: Tipovi strategije i stupanj socijalne odgovornosti**

Izvor: Buble, M. (2000): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

## 2.4. Indeks društveno odgovornog poslovanja

Indeks društveno odgovornog poslovanja je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki. To je zajednički projekt Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj. Cilj im je bio omogućiti transparentni uvid u primjenu dobrovoljnih društveno odgovornih praksi poslovno najuspješnijih malih, srednjih i velikih hrvatskih tvrtki po kriterijima Zlatne kune. Business in the Community CR Index, kao i slične svjetske metodologije, je uzorak po kojem je napravljen indeks DOP-a u Hrvatskoj. Indeks društveno odgovornog poslovanja definira niz kriterija za ocjenjivanje u šest osnovnih područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom (Hrvatska gospodarska komora, Indeks DOP-a [Internet], raspoloživo na: <https://dop.hgk.hr/>).

### 3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Već dugi niz godina motivacija za rad zaposlenih u određenoj djelatnosti zauzima veliki dio pažnje šire društvene djelatnosti. Upravo se u motivaciji može pronaći ključ realizacije između društvenih i ekonomskih odnosa. Kako bi zaposleni krenuli prema ostvarenju svih organizacijskih ciljeva, važno je da ih nadređeni uvijek treba poticati, odnosno motivirati te utvrditi kojim faktorima će to postići. Svakako treba razumjeti mehanizme ponašanja, kao osnovu za izgradnju određenih sistema motiviranja. Riječ motivacija dolazi od latinske riječi 'movere' što znači pokretati ili poticati (Buble 2011., str. 26.). To znači da se pod motivom podrazumijeva nešto što ljude, zaposlene pokreće na akciju. Na taj način šefovi svih djelatnosti utječu na zaposlene kako bi potaknuli, usmjeravali i održavali dobrovoljno ponašanje zaposlenih prema ostvarenju ciljeva poduzeća. Kako bi se razumio pojam motivacije, potrebno je poznavati i pojam potrebe. Tako potreba može značiti psihološki ili fiziološki nedostatak koji rezultate čini privlačnim (Tudor 2010., str. 111.).

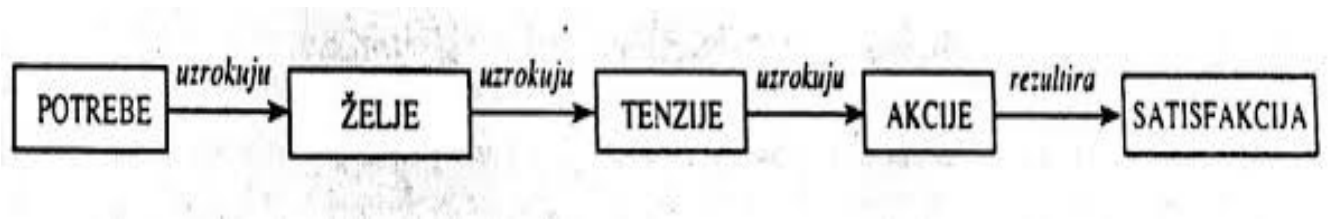
**Tablica 1: Temeljni motivacijski procesi**

Nezadovoljena potreba	Napetost	Porivi	Ponašanje traženja	Zadovoljena potreba	Smanjenje napetosti
--------------------------	----------	--------	-----------------------	------------------------	------------------------

Izvor: Stephen P. Robbins (1992): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate d.o.o. Zagreb, str. 45

Jasno je kako nezadovoljena potreba stvara napetost koja stimulira porive unutar pojedinca. Ti porivi stvaraju težnju za pronalaženjem određenih ciljeva, koji će, ako se postignu, zadovoljiti potrebu i dovesti do popuštanja napetosti. Djelatnici, u samom tijeku motivacije, u stanju su napetosti, a kako bi se ta napetost smanjila, svaki pojedinac upušta se u aktivnost. Kada se vidim da zaposleni marljivo obavljaju neku aktivnost, zaključuje se da ih tjera želja za postizanjem cilja koji smatraju vrijednim.

Motivacija se može definirati kao bilo koji utjecaj koji usmjerava, izaziva ili pak održava ciljno ponašanje zaposlenika. Motivacija se može ostvariti uključivanjem cijelog lanca različitih reakcija koje se odnose na osjećaje potreba koje izazivaju želje da se iste ispune (Beck 2003., str. 33.). U slučaju da se želje ne ispune doći će do tenzija koje uzrokuju akcije, a nakon toga do satisfakcija kao rezultat tog istog procesa.



**Slika 3: Motivacijski lanac: Potrebe – želje - satisfakcije**

Izvor: Koontz, H., Wehrich, H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1998., str. 413.

Slika motivacijskog lanca prikazana je kako bi se mogao steći dojam kako zapravo motivacijski lanac funkcionira, iako on ne teče baš uvijek kako je prikazano na slici. Objašnjenje motivacijskog lanca dosta je teško. Potrebe jednog pojedinca (osim fizioloških potreba) nisu neovisne o okolini pa na taj način nečija promocija može zapravo biti motiv i poticaj drugima za akcije koje vode njihovoj promociji. Potrebe obično uzrokuju ponašanje, ali one također mogu rezultirati i iz ponašanja što formira navedeni motivacijski lanac na novoj osnovi.

Na motivaciju utječu razni faktori, od kojih autori Miles i Porter (Porter W. L., Miles, E. R, 1974., str. 547.) posebno naglašavaju tri grupe:

- Individualne karakteristike
- Karakteristike posla
- Organizacijske karakteristike

Individualne karakteristike su potrebe, vrijednosti, stavovi i interesi koje posjeduje pojedinac. Sve individualne karakteristike razlikuju se od osobe do osobe, a samim tim to utječe i na razlikovanje njihovih motiva u izvršavanju radnih zadataka. Upravo zbog toga određenog pojedinca motivira novac, njegovog kolegu motivira izazovnost zadatka, dok trećeg pojedinca motivira sigurnost posla (Marušić 1990., str. 74.).

Kada je riječ o karakteristikama posla njih predstavljaju određeni atributi posla, kao što su zahtjevnost, autonomnost i kompleksnost. Prilikom dodjele posla pojedincima, menadžment mora voditi računa o uspostavi sklada između individualnih karakteristika te karakteristika posla.

Organizacijske karakteristike označuju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta te sustav nagrađivanja. Ovi instrumenti moraju biti koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene.





**Slika 4: Interakcija motivacijskih faktora**

Izvor: Buble M., Poslovno vođenje, M.E.P., Consult, 2011.

Sve navedene interakcije, koje se nalaze na slici iznad, trebaju se uzeti u obzir prilikom oblikovanja odgovarajućeg motivacijskog sustava u organizaciji. Jako je bitno da vodstvo odabere odlične motivatore kao i instrumente poticanja na željene akcije i rezultate iz razloga što oni moraju poštivati navedene interakcije (Buble 2011. str. 53.). Strateški cilj motivacije u jednoj organizaciji ostvaruje se na način da će motivirani ljudi ulagati više truda i rada u svoj rad od onih koji nisu motivirani. Samim tim, ako su zaposlenici motivirani i ulažu više truda poboljšana je i proizvodnja, a to vuče efikasnost i kreativnost te se na taj način kvaliteta radnog života ostvariva kroz motivaciju.

Motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer se jedino izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može ostvariti željena konkurentna prednost i sveukupna vrijednost. Upravo stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate i odgovornost. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenika, što se odražava na ekonomičnost, racionalnost i efikasnost rada (Vodopija 2006., str. 122.).

### **3.1. Teorije motivacije**

S obzirom na samu kompleksnost motivacije, tijekom objašnjavanja iste uključene su brojne teorije koje se razlikuju po tome kako vide bitne osnove i uzroke ponašanja ljudi. Od svih teorija glavne su dvije skupine, a to su sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije.

### 3.1.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje ljudi, naglašavajući prvenstveno njihove potrebe kao motivaciju za rad. Ove teorije nastoje objasniti zašto ljudi žele neke faktore poput plaće, sigurnosti posla, napredovanja a neke izbjegavaju (Clarence B., Čorkalo, D., 2003., str. 72.).

Od sadržajnih teorija motivacije najvažnije su:

- Teorija hijerarhije potreba
- Teorija trostupanjske hijerarhije
- Teorija motivacije postignuća
- Dvofaktorska teorija motivacije
- Teorija motivacije uloga

Kada povijesno gledamo, najstariji pristup objašnjenju zadovoljstva na radu polazi od koncepta potreba. Kao rezultat toga nastale su brojne teorije koje temeljem ovog koncepta objašnjavaju motivaciju i zadovoljstvo na radu te na taj način ulaze u kategoriju teorija koje se nazivaju teorija hijerarhije potreba. Ova teorija polazi od činjenice da ljudi imaju određene fiziološke i psihološke potrebe koje mogu biti zadovoljene na radu ili vezano uz rad. Radnici konstantno analiziraju trenutno ispunjenje svojih potreba. Kada postoje neke neispunjene potrebe osjećaju neugodnu napetost i zato se mogu doživjeti zadovoljstvo na radu. Ispunjenjem potreba eliminira se napetost te to otvara put zadovoljstva na radu.

Jedna od najpopularnijih teorija potreba je Maslowljeva teorija, koja je nastala 1954. godine. Ova teorija zasnovana je na očekivanjima kompleksnosti ljudske osobnosti i čovječjih potreba koje su hijerarhijski strukturirane.



**Slika 5: Maslowljeva hijerarhija potreba**

Izvor: Kotler, Ph., Marketing Management

Čovjek ima pet jasno razgraničenih kategorija potreba i to su potrebe nižeg reda: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću i potrebe pripadanja, te potrebe višeg reda: potrebe za poštovanjem i potrebe za samoaktualizacijom (Maslov 1982., str. 370.). Zadovoljenje svih navedenih potreba ide progresivno, od potreba nižeg prema potrebama višeg reda. Čim je neka od potreba zadovoljena, motivacijsko djelovanje prelazi na onu nezadovoljenu sljedeće razine u hijerarhiji potreba.

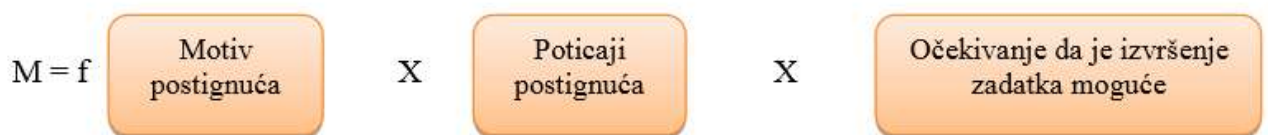
S obzirom da ispunjavanje jedne razine potreba odmah dovodi do postojanja novih potreba više razine, pojedinac je stalno u napetosti zbog nezadovoljenih ostali potreba. Važnost ove teorije je u tome što uspješno vođenje ljudi u obavljanju postavljenih zadataka pretpostavlja poznavanje njihovih potreba i što potpunije zadovoljenje istih.

Radi prevladavanja stroge stratifikacije hijerarhije potreba, kako ih je postavio Maslow, veliki broj autora pokušati je predložiti odnosno dati nova rješenja. Tako autor Alderfer razvija trostupanjku hijerarhiju potreba u kojoj osnovne elemente čine: egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja. Ova teorija poznatija je kao ERG teorija (Existence – Relatedness – Growth).

Egzistencijalne potrebe spadaju u prvu razinu hijerarhije potreba, a odnose se na oblike materijalnih i fizioloških potreba. Kada je riječ o potrebama povezanosti tu se uključuju svi

faktori koji su s aspekta pojedinca bitni, a odnose se na njegovu povezanost s obitelji, radnim kolegama, prijateljima i menadžmentom (Alderfer, 1976. str. 147.). Potrebe rasta i razvoja uključuju sve potrebe koje se nalaze u osnovi stvaralačkog djelovanja pojedinca.

Teorija motivacije postignuća, koju su razvili autori Atkinson i McClelland, za razliku od prethodnih teorija koje su usmjerene na zadovoljavanje viših ili manje biološki zasnovanih potreba, prvenstveno je usmjerena na motivaciju za rad (McClelland D. C., Atkinson J. W., Clark, R. A., Lowell E.L., 1953. str. 211.). Tako je motivacija shvaćena kao struktura stavova i vrijednosti koje upućuju na orijentaciju ljudi. Bit ove teorije je to što ona ističe ljudsku potrebu za postignućem, a to bi značilo težnju za uspjehom. Ta težnja je rezultat djelovanja dviju sila – želja za uspjehom te želja da se izbjegne neuspjeh.



**Slika 6: Teorija motivacije postignuća**

Izvor: Varga M, prilagođeno

Već navedeni autor je ovaj koncipirani model proširio uvodeći nove dvije varijable, a to su moć i afilijacija. Potreba za moći manifestirala se u želji i tendenciji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih, dok afilijativna potreba izražava težnju za pripadnošću i povezanošću s drugim ljudima.

Herzebegova dvofaktorska teorija motivacije nastala je kao rezultat istraživanja koje je provedeno 1959. godine na uzorku od 200 inženjera i računovođa u devet poduzeća. Navedeni radnici dobili su upite da opišu radne situacije u kojima su se osjećali posebno dobro i ugodno ili posebno loše i neugodno. Izjave radnika analizirane su te se došlo do spoznaje da ljudi imaju dvije vrste potreba. Sve prethodne teorije bile su usmjerene na potrebe ljudi, a ova teorija temeljila se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad. Kada je riječ o potrebama Herzebeg prvu vrstu naziva higijenskim potrebama koje su određene fizičkim i psihološkim uvjetima radnog mjesta. Drugu vrstu potreba naziva motivacijskim potrebama.

Higijenske potrebe uključuju nadgledanje, odnos sa suradnicima, radne uvjere, sprječavaju nezadovoljstvo radom. Ova vrste potrebe odnosi se na to da su međuljudski odnosi dobri, da

postoje beneficije te su na taj način ovi faktori vezani uz kontekst radnog mjesta ili okruženja u kojemu pojedinac radi. Kada ovi faktori izostanu nastaje nezadovoljstvo, a isto tako prisutnost navedenih faktora neće rezultirati zadovoljstvom na radu (Furnham 1997., str. 299.).

Motivacijske potrebe imaju karakter motivatora, što govori i sama riječ te se oni vode većem zadovoljstvu radom, a samim time i većem radnom angažmanu. U to svakako spada postignuće, priroda posla, odgovornost i napredovanje (McClelland, D. C., 1961., str. 313.). Motivacijski faktori vezani su za posljedice rada.

Zaključuje se da izazovan posao, uspjeh, postignuće neposredno utječu na motivaciju u radu i radno ponašanje, a time i na proizvodnost rada. Odsustvo motivacijskih faktora neće izazvati nezadovoljstvo na radu, kao što je slučaj pri izostanku higijenskih faktora.

Teorija motivacije uloga – U svom proučavanju motivacije, autor John Miner, razvio je koncept u kojemu potrebe promatra s aspekta različitih tipova poslova, odnosno uloga. Miner tako posebno istražuje motivacijsku strukturu poduzetnika, menadžera i stručnjaka.

Uloge	Potrebe
Poduzetnik	Potreba za postignućem Potreba izbjegavanja rizika Potreba "feedbacka" Potreba za inovacijama Potreba predviđanja
Menadžer	Pozitivan stav prema autoritetu Potreba za natjecanjem Potreba za moći Potreba za afirmacijom Potreba za statusom Potreba za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti
Stručnjak	Potreba za učenjem Potreba za autonomijom Potreba za statusom Potreba pomaganja drugima Potreba identifikacije s profesijom

**Slika 7: Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka**

Izvor: Jambrek I. 2008.

### 3.1.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije, stoga se u analizu uključuje i druge faktore, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije (Bahtijarević-Šiber, F. 1999., str. 121.). Te teorije nastoje objasniti ključne procese koje vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama, po čemu su i dobile ime.

Četiri su bitne pretpostavke procesnih teorija motivacije:

- ljudi imaju različite preferencije u odnosu na raznolike ciljeve, odnosno nagrade koje su potencijalno dostupne u određenoj situaciji odnosno imaju različite potrebe, želje i ciljeve koje žele postići uz svoj rad,
- ljudi procjenjuju mogućnosti uspješnog obavljanja određenih zadataka uz ulaganje većeg napora prilikom odlučivanja o vlastitom ponašanju,
- ljudi procjenjuju vjerojatnost, odnosno imaju određena očekivanja, da će obavljanje određene aktivnosti ili zadatka rezultirati određenim željenim efektima ili nagradama (napredovanje, veća plaća),
- motivacija za radno ponašanje je rezultanta individualnih očekivanja i preferencije tj. valencije ciljeva i nagrada

Tako imamo i tri najvažnije teorije:

- Vroomov kognitivni model motivacije
- Porter-Lawlerov model očekivanja
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

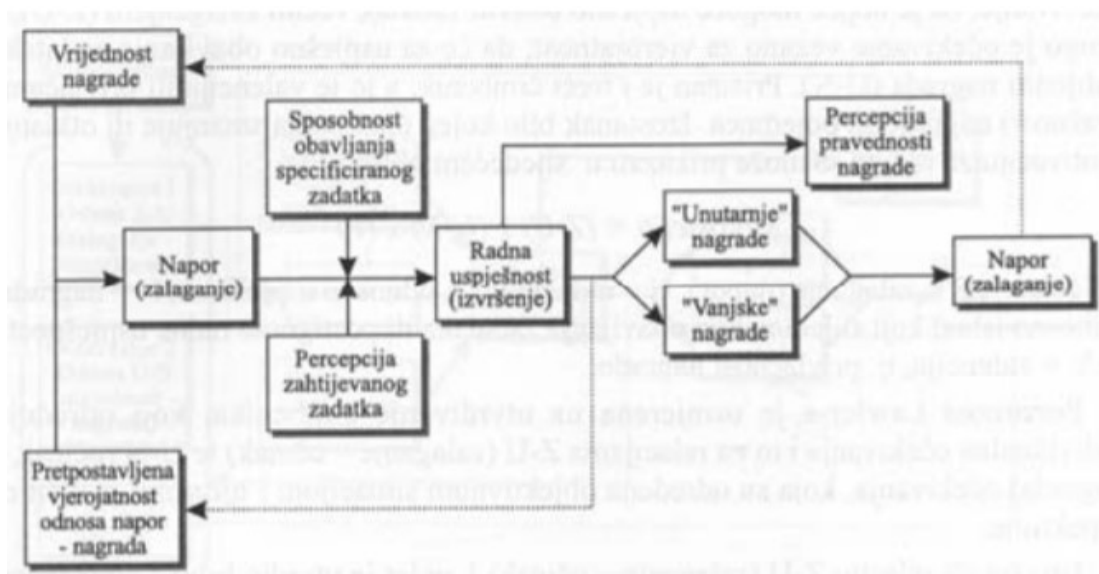
Navedene teorije naglašavaju očekivanja ljudi u smislu da će njihovo ostvarivanje zadanih ciljeva rezultirati određenim željenim efektima, pa se zbog toga nazivaju i teorije očekivanja.

Kognitivni model Victora Vroomova (Vroom, V. H., 1964., str. 98.) polazi od pretpostavke da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativnih ponašanja, na način da preferirajući jedne izbjegava druge, te procjenjuje efekte i značenja koje imaju na njega. Razmatrajući probleme manje ili veće motivacije za određene aspekte radnog ponašanja u kontekstu izborne situacije, Vroomova je teorija motivacije usmjerena na traženje odgovora zašto pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji izabire neke alternative ponašanja dok druge odbacuje. Na temelju toga autor Vroom (Vroom, V. H., 1964., str. 101.) uveo je tri koncepta:

- Koncept valencije ili privlačnosti efekta radne aktivnosti pojedinca - objašnjava da će osoba biti motivirana u uspješnom obavljanju svoji radnih zadataka samo ako radom može osigurati ostvarenje onih efekata koji su njoj važni.
- Koncept očekivanja - je determinanta motivacije te objašnjava očekivanja pojedinca koja nastaju izborom neke alternative koja će voditi ostvarenju njemu važnih ciljeva.

- Koncept instrumentalnosti – objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata. To znači da je za pojedinca važna veza između zacrtanog cilja i uloženog napora.

Porter-Lawlerov model (Porter L. W., Lawler E. E., 1968., str. 164. ) razrađuje početni Vroomov model uključujući u njega i druge faktore. Oni smatraju da je motivacija samo jedan od faktora koji utječe na radnu uspješnost i ponašanje faktora, stoga uvode i druge relevantne faktore kao što su sposobnost i karakteristike pojedinca, percepcije zadataka, zadovoljstvo.



**Slika 8: Porterov i Lawlerov model očekivanja**

Izvor: Repozitorij unin.hr

Iz prethodno prikazane slike može se vidjeti kako model, već navedenih autora, karakterizira devet varijabli. Vrijednost nagrade i percepcija veze te nagrade i napora rezultira u naporu pojedinca koji će on učiniti da bi tu nagradu ostvario. Međutim, njegov učinak nije rezultat samo napora, već je ovisan i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca te o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu. Rezultat su učinka ekstrinzične i intrinzične nagrade koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju satisfakcijom. U model su ugrađene dvije povratne sprege. Prva povratna veza ukazuje je li pojedinac dobro percipirao vezu između nagrade i napora, pa je stoga njegov uloženi napor rezultirao očekivanim ostvarenjem ciljeva, ili pak to nije, pa ga u narednom ciklusu radnog angažmana treba smanjiti. Druga povratna sprega pokazuje je li vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na rezultirajuće zadovoljstvo ili bi tu vrijednost u narednom ciklusu trebalo povećati.

Važnost Adamsove teorije pravednosti proizlazi iz naglašavanja ljudske potrebe za jednakošću kao osnovnog motiva djelovanja u socijalnim situacijama. Adams (Adams J. S., 1965., str. 212.) istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava na svom radnome mjestu. Autor na taj način promatra specifični odnos razmjene između organizacije i pojedinca. Pojedinac ulaže svoja znanja, iskustvo, energiju, radnu sposobnost i kreativnost te za uzvrat dobiva od organizacije različite kompenzacije u obliku plaće, prestiža i priznanja.

Autor Adams istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava u radnoj situaciji. Odnos pojedinca i organizacije promatra kao specifični odnos razmjene. Pojedinac ulaže svoja znanja, iskustvo, energiju i drugo, a za to on od organizacije dobiva različite kompenzacije kao što su plaća, beneficije i drugo. U toj je razmjeni stalno prisutna mogućnost nejednakosti koju može osjećati samo jedna ili pak obje strane. Upravo taj osjećaj nejednakosti smatra osnovnim pokretačem u socijalnim situacijama. Prema Adamsu, pojedinac je motiviran da otkloni ili barem smanji razlike u razmjeni. Snaga ove motivacije proporcionalna je veličini doživljene nejednakosti – veći osjećaj nejednakosti generira veću želju za njenom eliminacijom.

Rješenje nejednakosti, prema Adamsu, pojedinac može provesti na neke od sljedećih načina:

- Djelovanjem na vlastite inpute i outpute što znači da će pojedini radnici svoj način rada promijeniti ovisno o nagradama koje za taj rad dobivaju
- Rezistencijom prema radu koja se manifestira u izostancima s posla što znači da će pojedini radnici tako odugovlačiti s obavljanjem svojih poslovnih zadataka, ili će pak potražiti drugi posao ili će jednostavno napustiti organizaciju u kojoj se nalaze
- Racionalizacijom nastalih razlika



## **4. MOTIVACIJA ZA DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

Definicija, svrha i cilj društveno odgovornog poslovanja kao i motivacija poslovanja objašnjena je u prethodna dva poglavlja. Tijekom povijesti brojni teoretičari i psiholozi bavili su se istraživanjem pojma motivacije, njezinim definiranjem te otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. Motivacija se može objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva koji će biti od velike koristi za tvrtku kao i osobnih ciljeva. Svi ti ciljevi koji se pod motivacijom podrazumijevaju često se isprepliću (Bahtijarević – Šiber, F. 1986., str. 194.). Kako bi se u jednom poduzeću podigle opće organizacijske sposobnosti i ostvarili ciljevi tvrtke, motivatori trebaju uvijek za cilj imati praćenje i kontinuirano ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika. Kada se individualna uspješnost jednog zaposlenika prati i kada ga se potiče on će biti motiviraniji za posao.

Motivi za usvajanje društveno odgovornog poslovanja mogu se podijeliti u dvije ključne skupine, a to su eksterni i interni. (Pavić-Rogošić, L: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>). Pod eksternim motivima, odnosno strateškim motivima, smatraju se oni motivi koji su vođeni financijskom koristi. Interni odnosno osobni motivi više se odnose na čovječju narav. Mala i srednja poduzeća ne uviđaju poslovnu korist od društveno odgovornog poslovanja pa su zbog toga aktivnosti ovakvih poduzeća usmjerene ka unutarnjim motivima. Ulaganja u društveno odgovorno poslovanje su dosta dugoročna, pa je tako malim poduzećima dosta teško vidjeti njegovu korist.

### **4.1. Eksterna verzija motivacije**

Kroz motivaciju društveno odgovorno poslovanje proteže se na lokalnu zajednicu te na sve dionike poput dobavljača, potrošača, poslovnih partnera, javne uprave, lokalnih udruga i slično.

#### **4.1.1. Lokalna zajednica i društveno odgovorno poslovanje**

Jasno je kako mala, srednja i velika poduzeća imaju odgovornost prema zajednici u kojoj djeluju. Tržišni utjecaji u današnjem svijetu uvelike utječu na društvene promjene pa se tako javljaju nove potrebe društva, a samim tim i načini ulaganja u poslovni svijet koji je vezan za lokalnu zajednicu. U svijetu se sve više pažnje poklanja utjecajima kojeg jedno poduzeće ostvaruje na društvo, pa je zbog toga i sam pojam društveno odgovornog poslovanja bitan jer se proteže na integriranje poduzeća u okruženje u kojem djeluje. Bez obzira na veličinu i oblik poslovanja, poduzeća su vezana uz lokalnu zajednicu jer omogućuju brojna radna mjesta, obogaćuju stanovništvo i na taj način plaćaju poreze (Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica P., Pološki – Vokić, N. 2008., 312.).

Osim toga, poduzeća ovise o zdravstvenom stanju svojih radnika i o stabilnosti zajednice u kojima rade. U ovom slučaju, cilj poduzeća je da uzvrate lokalnoj zajednici od koje zapravo poduzeće ima korist. Lokalna zajednica i poduzeća na jedan način ovise jedno o drugom jer je ugled poduzeća jako važan kao proizvođača i poslodavca, ali i aktera na lokalnoj sceni.

Poduzeća koja su uključena u život lokalne zajednice, osiguravajući prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, pomažući u očuvanju okoliša, zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i sl. sudjeluju u izgradnji ukupnog socijalnog kapitala u društvu.

#### 4.1.2. Poštivanje ljudskih prava

Ljudska prava predstavljaju temeljno načelo koje se odnosi na samu motivaciju zaposlenih. Područje ljudskih prava je kompleksno te obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije. Ljudska prava pojedincu jamče slobodu vođenja nezavisnog života, a zasnivaju se na temeljnim vrijednostima koja su zajednička različitim kulturama svijeta. Pored poštivanja ljudskih prava tu spada poštivanje radnih standarda i radnog prava, a obuhvaća i elemente zaštite okoliša. Tu spada i borba protiv korupcije, kao bitnog problema razvoja, što zahtijeva transparentno poslovanje. Osim toga ljudska prava predstavljaju osnovu za izgradnju stabilnih i pravednih društvenih zajednica. Pod pritiskom udruga i potrošačkih grupa, poduzeća sve više usvajaju kodekse ponašanja koji uključuju uvjete rada, ljudska prava i zaštitu okoliša, uzimajući u obzir i podugovarače i dobavljače.

Određena područja ljudskih prava jako su važna za interes u poslovnom sektoru, a posebice ako se to odnosi na neke globalne kompanije. (<http://www.marketinginnovators.com>)

Tako u ovo područje ljudski prava spadaju:

- Zaposlenici - radno vrijeme, primjerena plaća, zdravstvena zaštita, sloboda udruživanja i organiziranja, spolno uznemiravanje, rad na crno te dječji rad
- Društvena zajednica - marginalne ili ranjive skupine, zaštita potrošača, zaštita okoliša, zdravstvena zaštita te sigurnost šire zajednice
- Političko uređenje - rad tvrtki u nedemokratskim režimima, upotreba sigurnosti postrojbi u konfliktima područja, sloboda izražavanja te mito i korupcija.

Kada je riječ o poslovnom svijetu te o motivaciji u društveno odgovornim poslovanjima bitno je znati i formulu mnogih načela i različitih gledišta koja se odnose i na lokalna i globalna

poslovanja. Bez tih načela poslovanje ne bi bilo uspješno, a bilo bi pozitivno kada bi svako poduzeće poštivalo različite etičke vrijednosti, a sve one sažete su u okviru ljudskih prava te se dijele na četiri najvažnija, a to su pravo na slobodu, pravo na vlasništvo, pravo na život i pravo na samoodređenje (Mudri, Ž., Marić, M., Kotišćak, J., Husnjak A., Đukić, M., 2017, str. 32.).



**Slika 9: Četiri integralna prava**

Izvor: Bebek, B., Kolumbić, A: Poslovna etika

#### 4.1.3. Briga za okoliš

Jasno je kako u eksternoj verziji društveno odgovornog poslovanja, osim lokalne zajednice i poštivanja ljudskih prava postoje još neke bitne stavke, kao što je briga za okoliš, koja obvezuje sve tvrtke o principima održivosti. Nakon što je donošen propis koji regulira utjecaj pojedinih onečišćivača na okoliš te zaštitu pojedinih ekoloških sustava, utemeljena je tako i zaštita okoliša koja je postala važna društvena djelatnost koja se konstantno unaprjeđuje i razvija.

#### 4.2. Interna verzija motivacije

Kada je riječ o internoj verziji društvo odgovornog poslovanja, unutar svake tvrtke praksa uključuje svoje zaposlenike te se ona odnosi na područja kao što su zdravlje, sigurnost, upravljanje promjenama i naravno investiranje u ljudski kapital. Također u internu verziju društveno odgovornog poslovanja ubraja se i upravljanje prirodnim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnji.

#### 4.2.1. Upravljanje ljudskim resursima

U 21. stoljeću svim voditeljima poduzeća jako je važno da doprinose društvenoj i gospodarskoj zajednici. Tako se pred sve voditelje stavlja jedan veliki izazov te se postavlja pitanje na koji način privući i zadržati zaposlenike koji u sebi posjeduju odgovarajuće vještine i znanja. Jasno je kako većina radnika polovicu svog dana provodi na poslu te da radna okolina, u kojoj provode svoje vrijeme, utječe na njihovo zdravlje, kvalitetu života te se djelomično odnosi i na živote njihovih obitelji (Noe, R. A, Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., 2006., str. 119.). Sve tvrtke koje žele zadržati svoje radnike stalno promiču stručna usavršavanja, povećavaju fleksibilnost svojih radnika te u konačnici doprinose njihovom osobnom zadovoljstvu i razvoju. Baš kao što pojedinci i društvene zajednice ovise o poslodavcima preko kojih ostvaruju sredstva za život, tako i poslovna uspješnost poslodavaca ovisi i o zaposlenicima i zajednici u kojoj posluju. Osim svega navedenog odgovarajuće mjere za poboljšanje upravljanja ljudskim resursima mogu biti: jednake plaće, uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena koje u suštini rezultira boljim protokom informacija unutar tvrtke.

Jasno je kako je odgovornost prema zaposlenicima ključna za uspješno poduzeće te da sve kreće od zaposlenika, pa tako i u kojem obliku (pozitivnom ili negativnom) će tvrtka biti predstavljena. Jako je važno imati zadovoljne zaposlenike jer to je jedan od ključnih čimbenika za uspješnost. Zapošljavanje osoba s invaliditetom pravi je primjer nediskriminacije prilikom zapošljavanja. Tako sva poduzeća imaju važnu ulogu na nekoliko razina, a to je: podupiranje prijelaza mladim ljudima iz škole na posao kroz osiguravanje pripravničkih mjesta, osiguravanje povoljnog radnog okruženja i ohrabrivanje cjeloživotnog učenja zaposlenika, naročito onih manje obrazovanih s više vještina i starijih te prepoznavanje potreba za edukacijom svojih radnika kroz partnerstva s lokalnim trening organizacijama.

#### 4.2.2. Zdravlje i sigurnost na poslu

Ono što je svim zaposlenicima jako važno jeste sigurnost i zdravlje na poslu. Iako se zdravlje i sigurnost na poslu tradicionalno rješavaju propisima i obveznim mjerama, sva društveno odgovorna poslovanja pokušavaju pronaći i dodatne načine promicanja zdravlja i sigurnosti. Tvrtke ulažu znatna sredstva u edukaciju u smislu zaštite na radu, zdrave radne okoline te zdrav način života izvan radnog mjesta. Važno je istaknuti kako neki poslodavci potiču bavljenje sportom i sličnim aktivnostima koja će pridonijeti boljem zdravstvenom stanju i zadovoljstvu zaposlenika. U određenim tvrtkama postoje i godišnji zdravstveni pregledi koji na taj način potiče zajednički odlazak zaposlenih na preglede. Osim toga, zajednički nazivnik svih tih mjera je zdrav i zadovoljan zaposlenik koji će svakako manje izostajati s posla zbog bolesti koje mogu

biti izazvane stresom. Tu na scenu stupa i motivacija zaposlenika koja će se očitati u većoj produktivnosti radnika te boljoj kvaliteti. Kroz ovu se dimenziju najbolje osjeća odgovornost tvrtke prema svojim radnicima i društvu općenito.

#### 4.2.3. Prilagođavanje promjenama

Restrukturiranje poduzeća u današnjici je sve više prisutno pa je tako u internoj verziji društveno odgovornog poslovanja prilagođavanje promjena kod zaposlenika jako važno. Zatvaranje pogona ili otpuštanje radnika, koje dovodi do socijalnih i političkih kriza u zajednicama radi se s ciljem smanjena troškova što bi trebalo rezultirati povećanjem produktivnosti te povećanjem kvalitete usluga za potrošače. Jako je bitno na socijalno odgovoran način pokušati pronaći način za ravnotežu te uzeti u obzir brige i interese onih na koje te promjene i odluke u konačnici utječu.

#### 4.2.4. Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

Negativan utjecaj svog poslovanja na okoliš svaka tvrtka može smanjiti racionalnom upotrebnom resursa tako što će smanjiti ispuštanje štetnih tvari, smanjiti količine proizvedenog otpada kroz skupljanje otpada i recikliranje te racionalnije iskoristiti skupe i neobnovljive resurse. Svaka tvrtka na taj način iskazat će svoju društvenu i etičnu odgovornosti, a ujedno će ostvariti značajne financijske uštede. Svaka tvrtka može koristiti svoje poslovne odnose na tržištu s dobavljačima i korisnicima kako bi na neki način i njih potaknuli na bolji odnos prema okolišu.

Postoje velike konkurentne prednosti koje poduzeće može ostvariti učinkovitim upravljanjem svojim utjecajem na okoliš, uključujući i sljedeće:

- nove prilike i prednosti na tržištu
- povećana učinkovitost
- očekivanja potrošača
- financijski učinci
- zakonske odredbe
- tržišna reputacija i vrijednost

## 5. FAKTORI KOJI UTJEČU NA ZADOVOLJSTVO NA RADU

Posao koji zaposlenici rade samo po sebi može biti jedan od motivirajućih aspekata s kojim su oni zadovoljni. Zadovoljstvo na radu je osjećaj o poslu ili mišljenje određenog stava o aspektima posla. Ako se zadovoljstvo na radu promatra kao opći osjećaj tada se žele utvrditi ukupni efekti te posljedice zadovoljstva i nezadovoljstva zaposlenika. Najčešći faktori koji utječu na zadovoljstvo na radu su: sigurnost zaposlenja, uvjeti rada, nadređeni, suradnici, poduzeće, napredovanje, plaća te priroda posla. Istraživanja diljem svijeta otkrila su pet dimenzija posla koji će, ako je dobro dizajniran, biti potencijalni izvor istinskog ispunjenja (Deny R., 2000., str. 91.). Ukoliko je odlično posložena motivacija za sve zaposlenike, poduzeće će tako kroz pet različitih dimenzija zadržati radnike na poslu, prije nego će to učiniti politika plaća i nagrada koje su određene na razini jedne tvrtke.

### *Pet dimenzija:*

- Različitost vještina – mogućnost stalnog vježbanja i primjena cijelog niza različitih vještina
- Prepoznatljivost zadatka – stupanj do kojeg izvršeni zadatak predstavlja cjelovito i značajno djelo – to je cijeli proces kojeg zaposlenik prepozna, i uradi ga od početka do kraja što utječe na motiviranost više nego na male, ponavljajuće zadatke u okviru cjelokupnog procesa
- Značaj zadatka – stupanj do kojeg se izvršeni zadatak doživljava korisnim za radnu jedinicu, pojedinca, organizaciju i društvo
- Autonomija – sloboda u kojoj zaposlenik sam određuje tempo, tijek i metodu rada
- Feedback - dostupnost korisnih informacija o izvršenju posla

Vrednovanje posla prema ovih pet dimenzija pruža mogućnost motivacije zaposlenik kako bi se povećali elementi dodatne motivacije koji su važni individualno za svakog pojedinca (Deny R., 2000., str. 67.). Pristup po određenim faktorima može biti koristan za tvrtke koje žele utvrditi izvore i razloge nezadovoljstva zaposlenih u cilju unaprjeđenja zadovoljstva na radu svojih radnika.

Prema Mullinsu (Mullins, L. J. 1999., str. 631.) definirano je pet grupa faktora koji utječu na zadovoljstvo na radu:

- Individualni faktori – uključuju karakteristike osobnosti, obrazovanja, inteligenciju i sposobnost, starost, bračni status
- Socijalni faktori uključuju odnose sa suradnicima, timski rad i odnose u timu, neformalne grupe te mogućnosti za interakciju
- Kulturološki faktori se odnose na uvjerenja stavove i vrijednosti
- Organizacijski faktori se odnose na veličinu poduzeća, formalnu strukturu, pravila i procedure, prirodu posla, tehnologiju, radne uvjete, vođenje i menadžment
- Okruženje kao faktor zadovoljstva na radu uključuje utjecaje ekonomskih, socijalnih, tehničkih faktora kao i utjecaj vlade

Vrijedno je istaknuti da faktori koji utječu na zadovoljstvo na radu se ne odnose samo na posao i na radnu situaciju jer oni nisu jedini izvor zadovoljstva na radu. U ovu skupinu ubrajaju se i dimenzije koje se nalaze izvan posla, a to je ponajprije obiteljsko i društveno zadovoljstvo te se njihov utjecaj, kao utjecaj ostalih čimbenika definitivno ne bi trebao zanemariti. Bilo koja tvrtka ne može kontrolirati sve te faktore.

Zapravo su zaposlenici ono najvrijednije "kapital" tvrtke, pa je stoga osnovna zadaća motivatora da prati promjene zaposlenika u svrhu njihovog zadovoljenja, sve s ciljem uspješne realizacije ciljeva tvrtke. Upravo shvaćanje motivatora koji čine zaposlenike zadovoljnima i potiču ih na uspješno obavljanje radnih zadataka čini umijeće upravljanja ljudskim potencijalima. Sustav motivacije temelji se na različitim načinima nagrade za uspješnije zaposlenike za njihov izvanredan rad, tako postoji i sustav kažnjavanja zaposlenika koji ne odrađuju svoj posao odgovorno i savjesno. Prema tome svi zaposlenici imaju određene stavove koji ih motiviraju i demotiviraju (Marušić, S., 1999., str. 101.)

**Tablica 2: Što zaposlenike motivira / što ih demotivira**

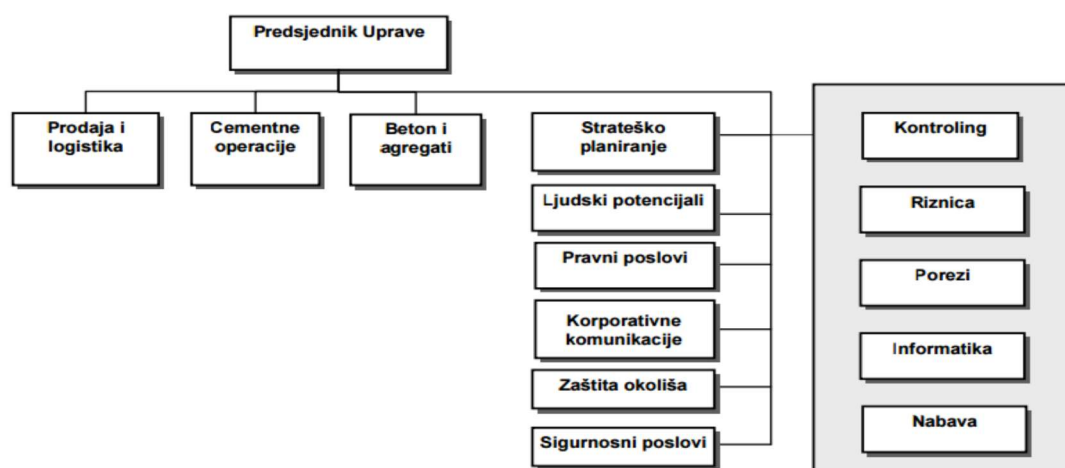
<b>MOTIVACIJA</b>	<b>DEMOTIVACIJA</b>
Izazovi i uzbuđenja, druženje, avanture	Ograničenje, dugačka objašnjenja, naredbe i zahtjevi
Različito, vještine, tehnike, izazovi, sloboda neovisnog djelovanja	Emocionalne situacije, sporost, društveni zahtjevi
Poštovanje njihovih vještina i talenata, pristup problemu, potreba za organiziranošću, pozitivan feedback	Nepravda i okrutnost, kada im nije dozvoljeno djelovati i doprinostiti organizaciji
Tražnje uzroka, sloboda da u posao unesu dozu svog života	Prisila na usuglašavanje , prisila
Predvidljivost, red, standardi, mjerenje uspjeha, reći im što trebaju napraviti	Probijeni rokovi, prekršena pravila, emocionalne reakcije, gubitak vremena
Organizacija i struktura u kojoj rade, projekti koje trebaju napraviti, prilika da organiziraju i čuvaju podatke, razumijevanje njihove uloge	Ne poštovanje nadređenog, popuštanje drugim zaposlenicima, nerealne situacije
Harmonija, poticanje, pohvala i emocionalna podrška, strukturirana radna okolina u kojoj ima puno mogućnosti za rad s ljudima	Kritiziranje i nedostatak razumijevanja, složene teorije, nepoštovanje ustaljenih pravila
Uređena radna okolina, prilika da reagiraju na potrebe ljudi	Previše složenosti te prekid rada ukoliko se zaposlenik nalazi u sredini određenog projekta koji mu je povjeren da radi
Pozitivan feed-back, kad nema rutine, prihvaćanje i poštivanje ideja	Nevažni detalji, nesposobnost i slabost kolega, pritisak
Kada vide da su ideje dobro ispale te da se njihove ideje u bilo kojem segmentu primjenjuju	Pretrpanost poslom, kad im se govori što i kako trebaju raditi iako jedan te isti posao rade svaki dan
Bavljenje važnim projektima od početka do kraja te prilika za kontakt licem u lice	Kad ih se izostavi, sukobljavanje, konflikti
Rad na velikim projektima zbog dobrog razloga ili lidera	Neugodnosti, nepotrebne rasprave

Izvor: Autor



## 6. PODUZEĆE CEMEX HRVATSKA

Poduzeće CEMEX vodeći je globalni proizvođač građevinskog materijala koji nudi visokokvalitetne proizvode i pouzdane usluge svojim klijentima i zajednicama diljem svijeta. Cilj ovog poduzeća je da budu najučinkovitiji i najinovativniji proizvođači građevinskog materijala kako bi na taj način mogli zadovoljiti sve potrebe svojih klijenata i stvorili vrijednost za svoje dionice. Poduzeće je osnovano 1906. godine u Meksiku od lokalnog igrača, ali je uz brojne akvizicije postao uspješna globalna kompanija koja osigurava građevinske proizvode najviše kvalitete. Već 2005. godine CEMEX je došao i na Hrvatsko tržište preuzimanjem britanske RMC Grupe, a samim tim i Dalmacijacementa. CEMEX Hrvatska je pravni nasljednik poduzeća Dalmacijacement, koji je bio vodeći proizvođač cementa u regiji i jedan od najvećih izvoznika s područja Dalmacije. Poduzeće je sudjelovalo u izgradnji svih važnijih prometnica i objekata u državi poput autoceste A1, Masleničkog i Dubrovačkog mosta, Luke Gruž, Morskih orgulja i slično. Dalmacijacement d.d. i tvrtka Beton Klara d.o.o., potpisali su Ugovor o prijenosu poslovnih udjela trgovačkog društva Beton Klara na tvrtku Dalmacijacement d.d.. Dalmacijacement prekida proizvodnju u tvornici 10. kolovoz zbog smanjene potražnje za cementom u regiji. Samo tri godine nakon što je poduzeće došlo na Hrvatsko tržište, 2008. godine, CEMEX ulazi u stopostotno vlasništvo CEMEX Investments Limiteda. CEMEX Hrvatska upravlja s tri tvornice cementa koje su smještene u Kaštelima, Solinu i Klisu. 2009. godine Dalmacijacement promijenila je ime u CEMEX Hrvatska.



Slika 10: Organizacijska struktura poduzeća CEMEX

Izvor: Interna dokumentacija poduzeća Cemex Hrvatska d.d

Predsjedniku Uprave i generalnom direktoru su podređene lokalne funkcije koje čine cementne operacije, odnosno betoni i agregati, te prodaja i logistika. Strateško planiranje, ljudski potencijali, pravni poslovi i komunikacije su koordinirane funkcije, dok informatički odjel spada u integrirane funkcije. Sve te funkcije većim dijelom odgovaraju predsjedniku Uprave, a manjim dijelom i regionalnim direktorima.

Vizija (Interna dokumentacija poduzeća Cemex), poduzeća Cemex Hrvatska se sastoji od 5 elemenata:

- Svrhe – izgraditi bolju budućnost
- Misije – stvoriti održivu vrijednost pružanjem vodećih proizvoda i rješenja u industriji kako bi se zadovoljile građevinske potrebe kupaca
- Strategije – stvoriti vrijednost razvojem globalnog portfelja integriranog poslovanja povezanog s cementom
- Operativnog modela – koriste se znanja i mjerila kako bi se uspostavile najbolje prakse i zajednički procesi diljem svijeta
- Vrijednosti – jamčenje sigurnosti; usredotočenost na kupce

U CEMEX-u zaposlenici predstavljaju konkurentsku prednost. Tvrtka promiče okruženje koje ohrabruje individualni razvoj. Kao ključan dio tvrtke, ulaže se trud u ostvarenje ponašanja u skladu sa zajedničkim načelima i vrijednostima. Poduzeće nastoji pružiti sigurno i produktivno radno mjesto, maksimizirati individualni potencijal i kreativnost te poticati suradnju i timski rad.

Glavni prioritet je stavljen na:

- poštovanje radničkih prava i propisa
- poštovanje međusobnih različitosti i mišljenja te sprječavanje svakog oblika diskriminacije ili uznemiravanja
- zaštitnu opremu, sustave i procedure koji štite naše zaposlenike i postrojenja
- očuvanje okoliša i zaštitu našeg zdravlja
- definiranje, komuniciranje i poštovanje CEMEX-ovih načela i internih procedura

Poduzeće brine i za međuljudske odnose na radnom mjestu te:

- pruža učinkovitu podršku ostalima te ohrabruje na timski rad i mreže stručnjaka u kojima svatko može podijeliti svoje znanje, iskustvo i trud
- postavlja globalnu korporacijsku učinkovitost tvrtke iznad osobne učinkovitosti, učinkovitosti odjela, područja ili poslovne jedinice
- nikada ne žrtvuje dugoročno napredovanje tvrtke zbog kratkoročnih rezultata
- uviđa da zdrav natjecateljski duh na radnome mjestu stimulira osobni rast i napredovanje u karijeri, pod uvjetom da to ne ometa suradnju, timski duh ili korporacijsku učinkovitost u cjelini

Učinkovito upravljanje ljudskim resursima poduzeće osigurava:

- pridonosenjem stvaranja i održavanja zdravog, stimulativnog i produktivnog radnog okruženja u kojem se prema svima odnosi pravedno i s poštovanjem
- izbjegavanjem neutemeljenog osuđivanja drugih

## **7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH U "CEMEX" HRVATSKA**

### **7.1. Podaci o ispitaniku: "Cemex" Hrvatska**

Za CEMEX se može reći kako je to najveći hrvatski proizvođač prvoklasnog cementa i značajan sudionik na tržištu s jakim pozitivnim utjecajem na domaće gospodarstvo. Vrijedi istaknuti kako je snažno opredijeljen poslovanju na načelima održivog razvoja. ([www.cemex.hr](http://www.cemex.hr)). Na taj način postaje vodeći proizvođač cementa u regiji koji osim Hrvatske obuhvaća Bosnu i Hercegovinu te Crnu Goru. Ovo poduzeće jedno je od najvećih hrvatskih, ali je ujedno i vodeći izvoznik, značajan poslodavac te društveni partner koji svoje poslovanje temelji na principima održivog razvoja i poštivanja etičkih načela. CEMEX ima svoje tri tvornice cementa te sedam tvornica betona. Godišnje proizvede 2,6 milijuna tona cementa te 250 tisuća kubičnih metara betona. Jedno od bitnih priznanja koje je poduzeće CEMEX iz Hrvatske ostvarilo je Društveno odgovorno poslovanje za sve kao i Indeks društveno odgovornog poslovanja. Osim toga, osvajači su Certifikata ISO 14001 i 9001, OHSAS 18001, Poslodavac Partner, Zlatna kruna, Zlatni ključ, Dodir Dobrote i mnogi drugi. Sva navedena priznanja CEMEX je ostvario kroz stoljetno poslovanje zahvaljujući svojim kontinuiranim ulaganjima.

### **7.2. Metodologija istraživanja**

Istraživanje je provedeno metodom ankete. Za određene dijelove istraživanja koristila se metoda intervjua, prije svega o općim pitanjima, a neka od njih su: koji je broj zaposlenika, koji su pojedinačni podaci poduzeća, uređenje i povijest Cemex-a.

Podaci o uzorku:

*Nominalna definicija uzorka* - ukupno je ispitano 36 ispitanika. Ispitani su isključivo zaposleni radnici Cemexa, a prema tome prikupljeni su podaci primarnog karaktera točnije, podaci su dobiveni direktno od samih zaposlenika.

*Prostorna definicija uzorka* - ankete su, u dogovoru sa šefovima, dane zaposlenicima na samom radnom mjestu.

*Vremenska definicija uzorka* - istraživanje je provedeno u vremenskom periodu od 15 dana, točnije od 5. lipnja do 20. lipnja 2019. godine.

Anketni upitnik, koji je bi usmjeren na istraživanje utjecaja društveno odgovornog poslovanja i motivaciju zaposlenik sastojao se od 22 pitanja te je bio podijeljen u tri tematske cjeline:

1 - **Opći podaci o ispitaniku** - sadrži šest (6) pitanja koja su usmjerena prema općim podacima kao što su spol, dob, stručna sprema, radni staž i slično

2 - **Društveno odgovorno poslovanje** - sastoji se od šest (6) pitanja, a odnose se na poznavanje koncepta društveno odgovornog poslovanja, te odabira određenih tvrdnji poput ekonomske održivosti, zaštite okoliša, ulaganja u zajednicu.

3 - **Motivacija** - Posljednja tematska cjelina odnosila se na motivaciju te je imala 10 (deset) pitanja. Pitanja su se odnosila na obujam posla, motivaciju za posao koji obavljaju te visinu plaće.

### **7.3. Rezultati istraživanja vezani za utjecaj društveno odgovornog poslovanja i motivaciju zaposlenih**

Za lakše razumijevanje rezultata prikazani su rezultati grupa pitanja. Prvo je prikazana grupa pitanja koji se odnose na opće podatke (1 dio), nakon toga pitanja grupe društveno odgovornog poslovanja (2 dio) te na kraju pitanja iz grupe motivacije (3 dio).

#### **1) Opći podaci**

Prva grupa pitanja koja se odnose na opće podatke, prije svega na spol i dob ispitanika. Prikazani su podaci o stručnoj spreml, o duljini ukupnog radnog staža kao i o duljini radnog staža u Cemexu. Također, ovaj dio sadrži pitanja o njihovoj poziciji unutar poduzeća u kojemu je anketiranje izvršeno. U sljedećoj tablici je prikazana spolna struktura ispitanika.

**Tablica 3: Spolna struktura**

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni niz
Vrijednosti	Ž	20	55,5%	55,5%	55,5%
	M	16	44,4%	44,4%	100,0%
	Ukupno	36	100,0%	100,0%	

Izvor: Istraživanje autora

Prvi prikaz je prikaz spolne strukture ispitanika koja je vidljiva u tablici 1. Vrijedi kazati kako je u poduzeću "Cemex" zaposlen veći broj muškaraca nego žena. Iz internih dokumenata ovog poduzeća jasno je kako 80% poduzeća čine muškarci, a tek 20% čine žena. Za potrebe ovog rada anketirano je 36 ispitanika. Iz tablice iznad vidljivo je kako je od 36 ispitanika 55,5%, odnosno 20 žena, dok je 16 ispitanika bilo muškog spola, odnosno njih 44,4%.

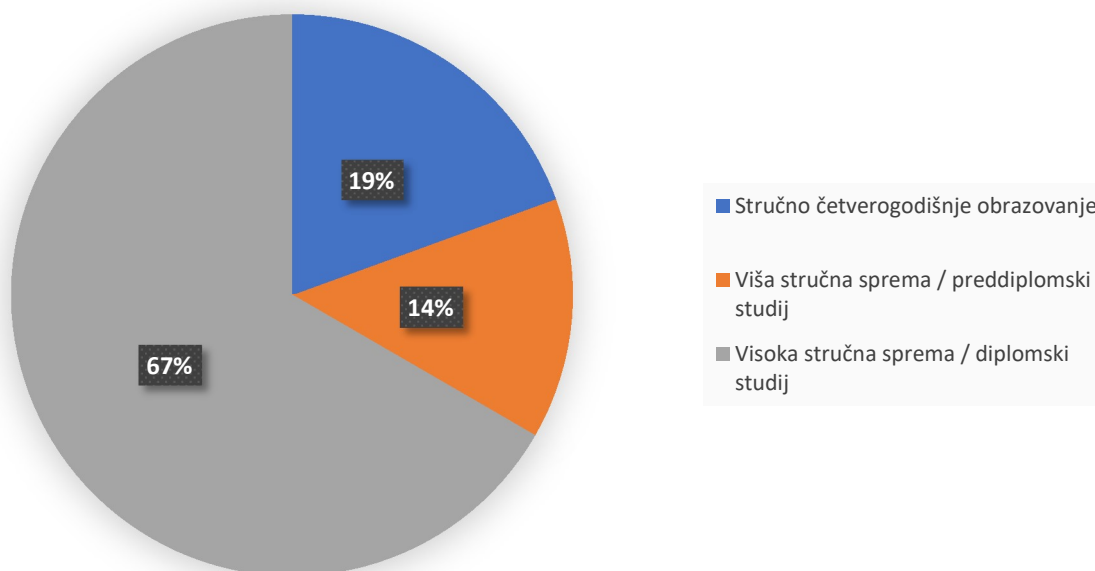
**Tablica 4: Dob ispitanika s obzirom na spolnu strukturu**

			Dob				Ukupno
			21-30	31-40	41-50	51-60	
Spol	Ž	Frekvencija	7	5	2	6	20
		% ukupnog	19,4%	13,8%	5,6%	16,7%	55,5%
	M	Frekvencija	2	8	6	0	16
		% ukupnog	5,6%	22,2%	16,7%	0	44,5%
Ukupno		Frekvencija	9	13	8	6	36
		% ukupnog	25%	36%	22,3%	16,7%	100%

Izvor: Istraživanje autora

Tablica prikazuje udio ispitanika prema spolu i dobi. Kada su u pitanju žene, najveći postotak (19,4%) zauzimaju zaposlenici koji su prosječne dobi u intervali između 21-30 godina. Nešto niži postotak (16,7%) zauzelo je šest žena koje su jedine u ovom poduzeću i imaju 51-60 godina. Nakon toga slijedi postotak od 13,8% koji pripada zaposlenicima od 31 do 40 godina, a s najmanjim postotkom od 5,6% nalaze se zaposlenici od 41-50 godina. Za razliku od žena najveći postotak 22,2% pripalo je zaposlenim muškarcima prosječne dobi od 31-40 godina, te 16,7% onima od 41-30 godina. Udio u prvoj (od 21 do 30 godina) i posljednjoj kategoriji (od 51 do 60 godina) pripada ženama točnije one su većinski zastupljene, dok u preostale dvije kategorije (od 31 do 40 i od 41 do 50 godina) nešto više su prisutni muškarci.

### Stupanj obrazovanja



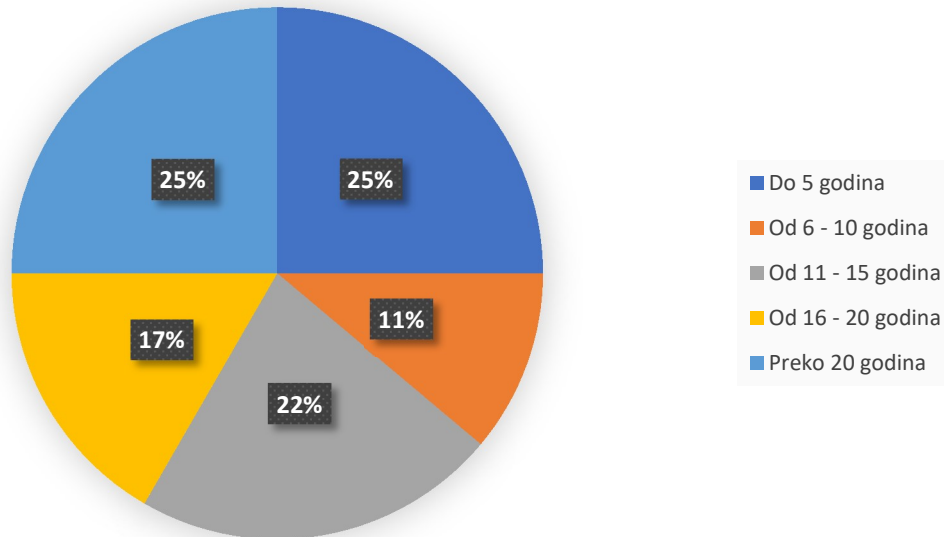
**Grafikon 1: Stupanj obrazovanja**

Izvor: Istraživanje autora

Ovim grafikonom prikazan je status obrazovanja koji imaju rukovoditelji i status obrazovanja dijela ispitanih zaposlenika unutar poduzeća. Njih 7 (19,44%) rukovoditelja ima visoku stručnu sprema / diplomski studij, a 1 (2,77%) rukovoditelj ima četverogodišnje obrazovanje. Kada je riječ o zaposlenicima njih 17 ima visoku stručnu sprema/diplomski studij točnije njih 47,22%. Nakon toga slijede zaposlenici koji imaju četverogodišnje obrazovanje s udjelom od 16,66 % , a nakon njih slijede zaposlenici s višom stručnom spremom njih 13,88%. Ovakva struktura razumljiva je za rukovoditelje od koji se očekuje visoka stručna sprema s obzirom na prirodu posla koju obavljaju. Vrijedi kazati kako su za potrebe ovog rada ispitanici visokoobrazovani

djelatnici, a ne sveukupna struktura poduzeća. Tako da nam podaci o stupnju obrazovanja kazuju kako je, na temelju ispitanih, prisutan veliki broj više ili visoko obrazovanih zaposlenika s postotkom nešto većim od 60%.

## Duljina ukupnog radnog staža



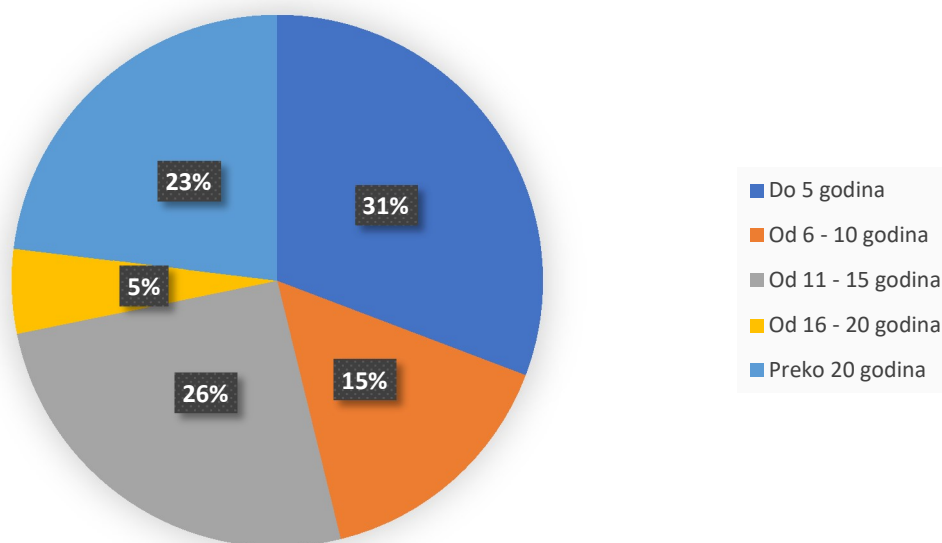
**Grafikon 2: Duljina ukupnog radnog staža**

Izvor: Istraživanje autora

Kako je vidljivo iz grafikona podjednak postotak zaposlenika ima ukupni radni staž u trajanju do 5 godina (25%) i preko 20 godina (25%). Postotak se proporcionalno smanjuje kako se radni staž povećava. Tim se dolazi do rezultata da najmanji udio imaju zaposlenici koji su zaposleni od 6 do 10 godina staža te tako zauzimaju 11%, a 22% pripada zaposlenicima koji su zaposleni od 11 do 15 godina. Postotak zaposlenika od 16 do 20 godina iznosi 17%. Nadalje je prikazana duljina radnog staža u poduzeću "Cemex" Hrvatska.



## Duljina ukupnog radnog staža u Cemexu



**Grafikon 3: Duljina ukupnog radnog staža u "Cemex-u"**

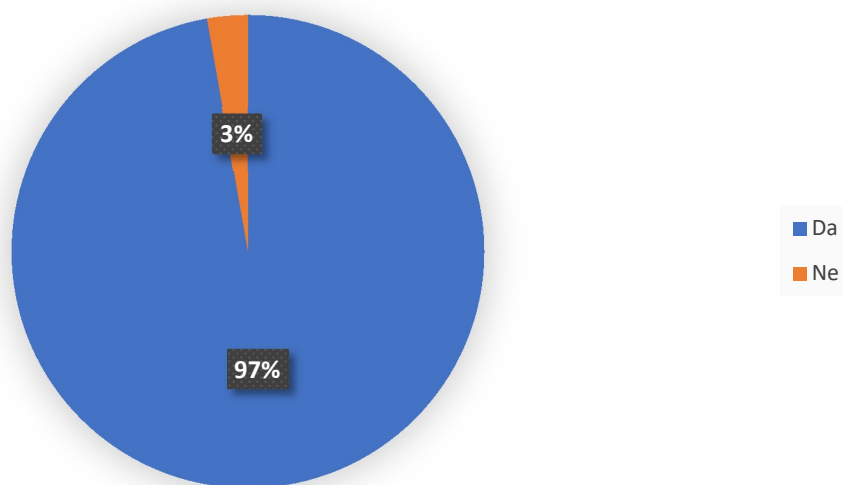
Izvor: Istraživanje autora

Kada je u pitanju duljina radnog staža u Cemexu, najveći broj postotka 31% odnosno njih 12 zaposlenih u Cemexu su zaposleni do 5 godina. Nakon toga slijedi 10 zaposlenih koji se u Cemexu nalaze od 11 do 15 godina točnije njih 26%. Preko 20 godina radnog staža u poduzeću Cemex nalazi se 6 zaposlenika, a to je 23%, nakon čega slijede zaposlenici od 6 do 10 godina radnog staža s 15%. Najmanji postotak 5% imaju osobe koje se u navedenom poduzeću nalaze od 16 do 20 godina.

## 2) Društveno odgovorno poslovanje

Drugi dio istraživanja odnose se na društveno odgovorno poslovanje, pa su tako i pitanja koncipirana na poznavanje pojma društveno odgovornog poslovanja te smatraju li ispitanici da njihovo poduzeće primjenjuje koncept društvene odgovornosti. Također postavljene su tvrdnje o ekonomskoj održivosti i zaštiti okoliša kao i odnos na ulaganje u zajednicu. Posljednje je postavljena tvrdnja na odnos prema ljudskim resursima.

### Poznavanje pojma društveno odgovornog poslovanja

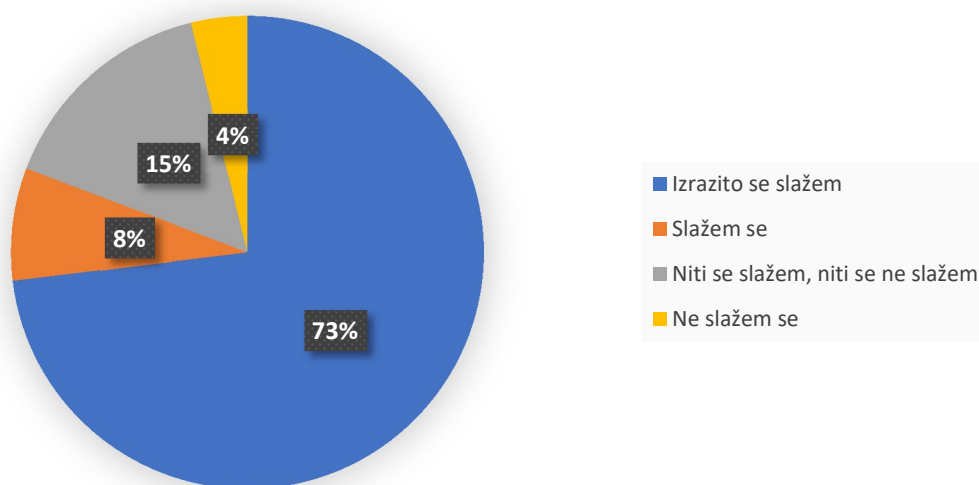


**Grafikon 4: Poznavanje pojma društveno odgovornog poslovanja**

Izvor: Istraživanje autora

Na temelju ispitanika, njih 36 – samo jedan ispitanik je odgovorio negativno na ovo pitanje. Njih 35 (97%) je reklo da znaju što je to društveno odgovorno poslovanje, a jedan ispitanik (3%) je rekao da ne zna što je zapravo društveno odgovorno poslovanje.

## Moje poduzeće je s obzirom na rezultate uspješnije od ostalih na tržištu

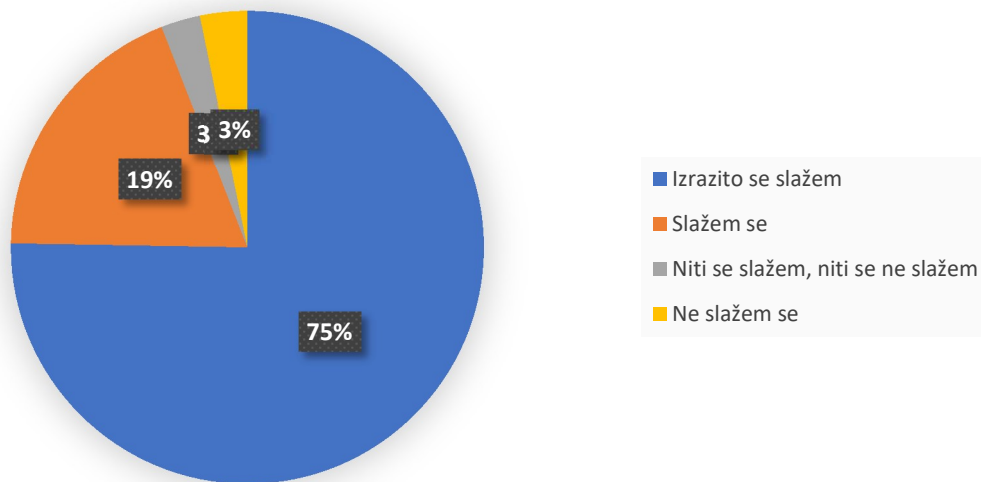


**Grafikon 5: Poduzeće Cemex uspješnije od ostalih na tržištu**

Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 5 odnosi se na tvrdnje ekonomske održivosti poslovanja, u kojoj je ispitanicima dozvoljeno da iznesu svoje mišljenje u kojem su imali pet kategorija. Vidljivo je kako se 73% ispitanika izrazito složilo s tvrdnjom, a njih 15% je ostalo neutralno. Nakon toga slijedilo je 6% ispitanika koji su se samo složili s tvrdnjom, a samo 4% negativno je odgovorilo na ovaj upit.

## Moje poduzeće na vrijeme podmiruje sve obaveze

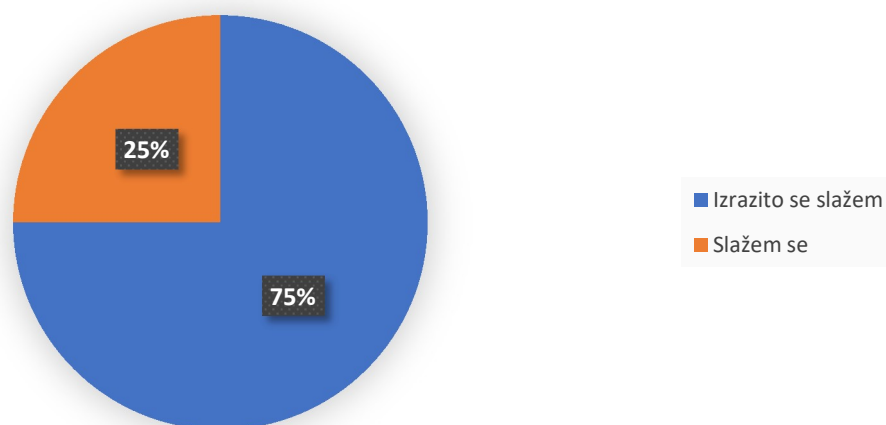


### Grafikon 6: Poduzeće Cemex na vrijeme podmiruje sve obaveze

Izvor: Istraživanje autora

Grafikon se proporcionalno kreće od najvećeg udjela tj. izrazito zadovoljnih zaposlenika sa 75%, koji govore da njihovo poduzeće na vrijeme podmiruje sve obaveze, preko zadovoljnih sa 19% do onih koji su neodlučni (3%) kao i onih (3%) koji se ne slažu s navedenom konstatacijom.

## Moje poduzeće efikasno zbrinjava otpad i ostale čimbenike koji utječu na zagađenje okoliša

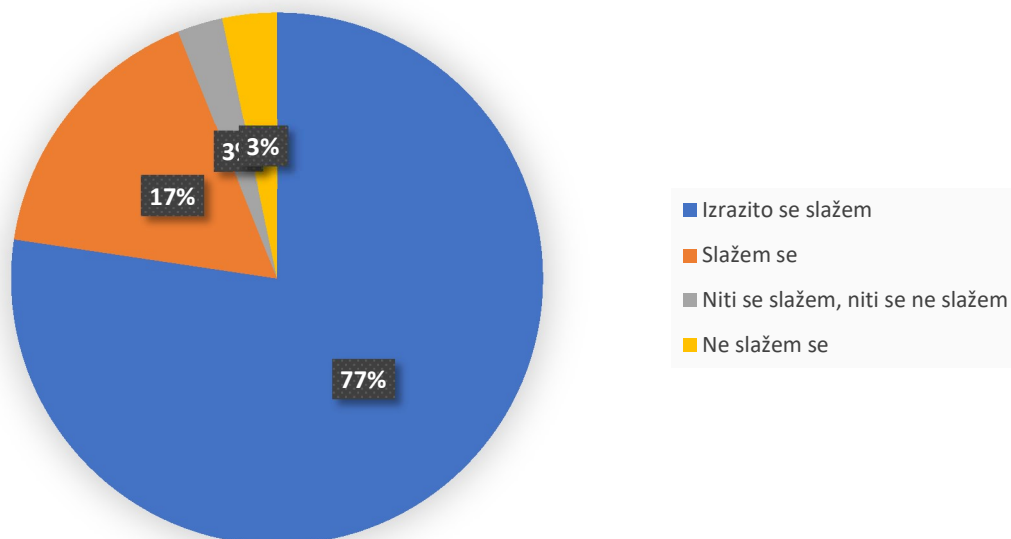


### Grafikon 7: Zbrinjavanje otpada i čimbenika koji utječu na zagađenje okoliša

Izvor: Istraživanje autora

Sljedeće tvrdnje iz grafikona 7 odnose se na zaštitu okoliša, tako je vidljivo i jasno kako se čak 75% izrazita slaže s tim da poduzeće Cemex zbrinjava otpad i čimbenike koje utječu na zagađenje okoliša, a njih 25% potvrdno je odgovorilo na anketu vezanu za zbrinjavanje okoliša.

### Moje poduzeće brine o zdravlju zajednice



### Grafikon 8: Zdravlje zajednice

Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona broj 8 jasno se vidi kako se 77% ispitanika izrazito slaže s tvrdnjom da poduzeće u kojemu rade brine o zdravlju zajednice. Njih 17% slaže se s ovom konstatacijom, dok su oni suzdržani i neutralni podijeljeni na po 3%.

**Tablica 5: Moje poduzeće posjeduje politiku zapošljavanja koja eliminira diskriminaciju, a potiče ravnopravnost među zaposlenima**

	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Valjani postotak</b>	<b>Kumulativni niz</b>
<b>Ne slažem se</b>	<b>1</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,8</b>
<b>Niti se slažem, niti se ne slažem</b>	<b>5</b>	<b>13,9</b>	<b>13,9%</b>	<b>16,7</b>
<b>Slažem se</b>	<b>10</b>	<b>27,8%</b>	<b>27,8%</b>	<b>44,5</b>
<b>Izrazito se slažem</b>	<b>20</b>	<b>55,5%</b>	<b>55,5%</b>	<b>100</b>
<b>Ukupno</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Izvor: Istraživanje autora

Kada je u pitanju odnos prema ljudskim resursima, u petom tabličnom prikazu, koje se odnosi na politiku zapošljavanja koja eliminira diskriminaciju, a potiče ravnopravnost među zaposlenicima, 55,5% ispitanih se izrazito slaže s navedenim upitom. Od toga, 27,8% ispitanih kaže da se slaže, dok se 13,9% ispitanika niti slaže niti ne slaže s ovim navodom, dok samo 2,8% se ne slaže s ovom tvrdnjom.

**Tablica 6: Moje poduzeće osigurava radno mjesto teško zapošljivim skupinama**

	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Valjani postotak</b>	<b>Kumulativni niz</b>
<b>Izrazito se ne slažem</b>	<b>1</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,8%</b>
<b>Ne slažem se</b>	<b>4</b>	<b>11,1%</b>	<b>11,2%</b>	<b>13,9%</b>
<b>Niti se slažem niti se ne slažem</b>	<b>11</b>	<b>30,5%</b>	<b>30,5%</b>	<b>44,4%</b>
<b>Slažem se</b>	<b>12</b>	<b>33,3%</b>	<b>33,3%</b>	<b>77,7%</b>
<b>Izrazito se slažem</b>	<b>8</b>	<b>22,3%</b>	<b>22,3%</b>	<b>100%</b>
<b>Ukupno</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Izvor: Istraživanje autora

Prema stavu zaposlenih, najviše ispitanika 33,3% slaže se s tvrdnjom da poduzeće "Cemex" osigurava radno mjesto teško zapošljivim skupinama. Vrlo mala je razlika između onih koji se slažu, i onih koju su, može se reći neutralni, koji su odabrali odgovor niti se slažem, niti se ne slažem, a njih je 30,5%. Nakon toga slijede ispitanici koji su s 22,3% odgovorili da se izrazito slažu s postavljenim upitom, a zatim se 11,1% ispitanika ne slaže. Samo 2,8% ispitanika se izrazito ne slaže s navedenim upitom.

**Tablica 7: Moje poduzeće osigurava cjeloživotno učenje (edukacije, seminari)**

	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Valjani postotak</b>	<b>Kumulativni niz</b>
<b>Ne slažem se</b>	<b>1</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,8%</b>
<b>Niti se slažem niti se ne slažem</b>	<b>4</b>	<b>11,1%</b>	<b>11,1%</b>	<b>13,9%</b>
<b>Slažem se</b>	<b>9</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>38,9%</b>
<b>Izrazito se slažem</b>	<b>22</b>	<b>61,1%</b>	<b>61,1%</b>	<b>100%</b>
<b>Ukupno</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice 7 jasno je vidljivo kako je više od 61% ispitanika izabralo odgovor da se izrazito slaže s tvrdnjom da Cemex kao poduzeće osigurava cjeloživotno učenje koje se, između ostalog, odnosi na edukacije i seminare. Nakon toga slijedi 25% ispitanika koji se također slažu s ovom tvrdnjom, a samo 11,1% je ostalo suzdržano, niti se slažu niti se ne slažu. Jedini negativni odgovor, odnosno onaj koji se ne slaže s navedenim upitom zauzima 2,8%.



**Tablica 8: Moje poduzeće brine o pravovremenom i točnom protoku informacija u svim dijelovima organizacije**

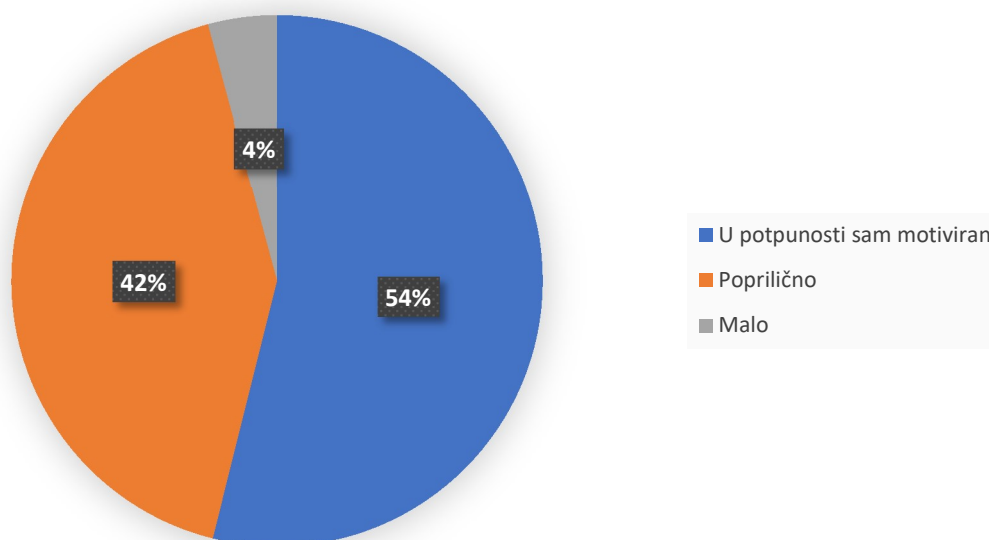
	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Valjani postotak</b>	<b>Kumulativni niz</b>
<b>Ne slažem se</b>	<b>2</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,5%</b>
<b>Niti se slažem niti se ne slažem</b>	<b>6</b>	<b>16,7%</b>	<b>16,7%</b>	<b>22,2%</b>
<b>Slažem se</b>	<b>14</b>	<b>38,9%</b>	<b>38,9%</b>	<b>61,1%</b>
<b>Izrazito slažem se</b>	<b>14</b>	<b>38,9%</b>	<b>38,9%</b>	<b>100%</b>
<b>Ukupno</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Izvor: Istraživanje autora

Prema prethodnim rezultatima vidljivo je da je podjednak broj ispitanika, njih 38,9% odgovorilo da se izrazito slaže i slaže se postavljenom tvrdnjom da poduzeće brine o pravovremenom i točnom protoku informacija u baš svim dijelovima organizacije. Samo 16,7% ispitanika reklo je da se s tim niti slaže niti ne slaže, a 5,5% se ne slaže s navedenim upitom.

3) **Motivacija** – Treća i posljednja tematska cjelina obuhvaća dio koji je vezan za motivaciju te je kao takva imala najviše pitanja -10 (deset). Pitanja su se odnosila na obujam posla, motivaciju za posao koji obavljaju te visinu plaće.

### Jeste li motivirani na poslu kojeg obavljate

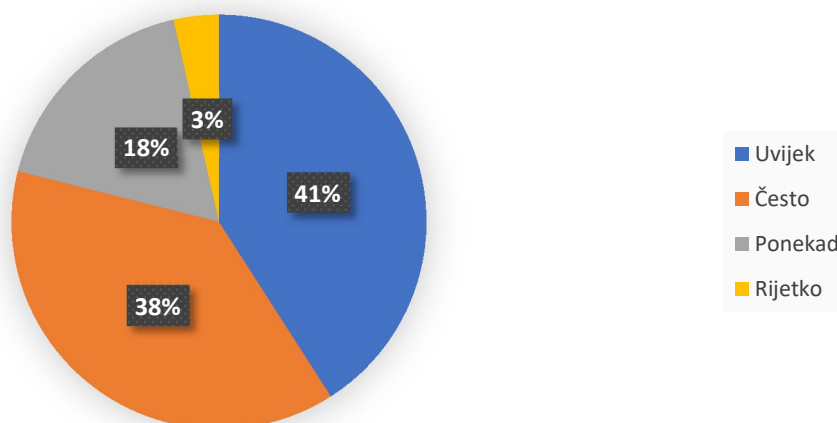


**Grafikon 9: Motiviranost na poslu kojeg obavljaju**

Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 9 jasno prikazuje kako su zaposlenici u poduzeću Cemex, od strane svojih poslodavaca u potpunosti motivirani na poslu kojeg obavljaju. Također, veći dio ocjena, čak 42% odnosi se na popriličnu motiviranost, dok je samo njih 4% istaknulo da su malo motivirani.

### Dobivate li od nadređenih zadatke koji omogućuju da iskažete svoja znanja, vještine i sposobnosti

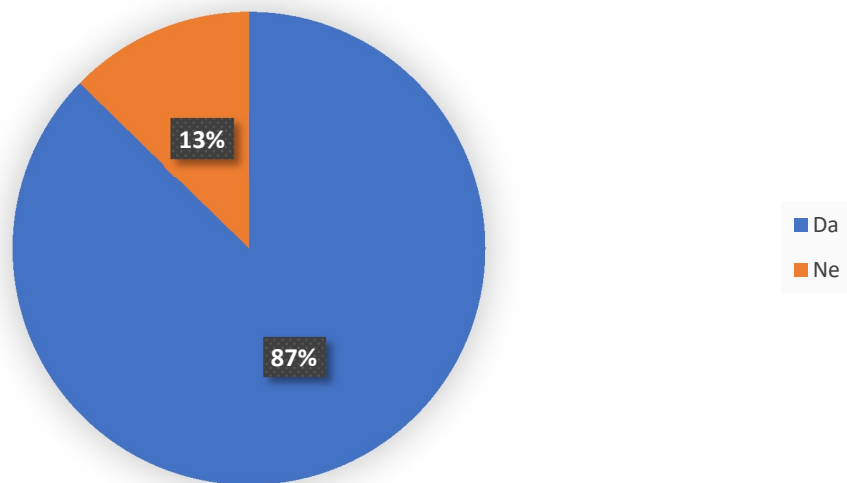


## Grafikon 10: Zadaci za iskazivanje znanja, vještina i sposobnosti

Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona se može iščitati kako zaposlenici u navedenom poduzeću od nadređenih dobivaju prilike u kojima mogu iskazati svoja znanja, vještine i sposobnosti. U velikom postotku, čak 79% ispitanika imaju konstantne prilike za iskazivanje svog potencijala. Samo 3% ispitanika izjavilo je kako rijetko dobivaju priliku za iskazivanjem svojih prednosti u obavljanju svakodnevnih zadataka u radnom okruženju.

## Smatrate li da je visina Vaše plaće u skladu s radnim uvjetima i zahtjevima posla

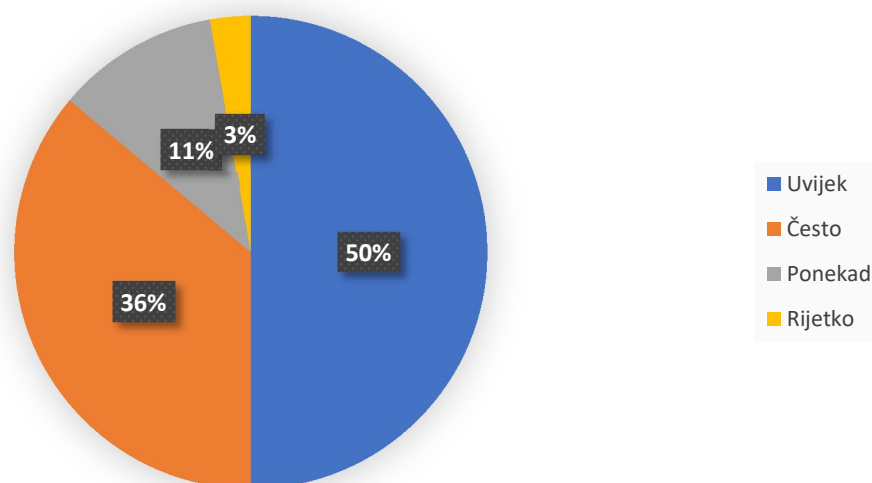


## Grafikon 11: Visina plaće u skladu s radnim uvjetima i zahtjevima posla

Izvor: Istraživanje autora

Visina plaće u skladu s radnim uvjetima i zahtjevima posla dosta je bitna za svakog zaposlenika u određenom poduzeću. U ovom slučaju, u Cemexu, 87% zaposlenika u anketi je izjavilo kako smatraju da je visina mjesečnih plaća u skladu s radnim uvjetima kojima su izloženi i zahtjevima posla koji se pred njih stavljaju svakog radnog dana.

## U kojoj mjeri se na Vašem radnom mjestu potiče na suradnju i timski rad

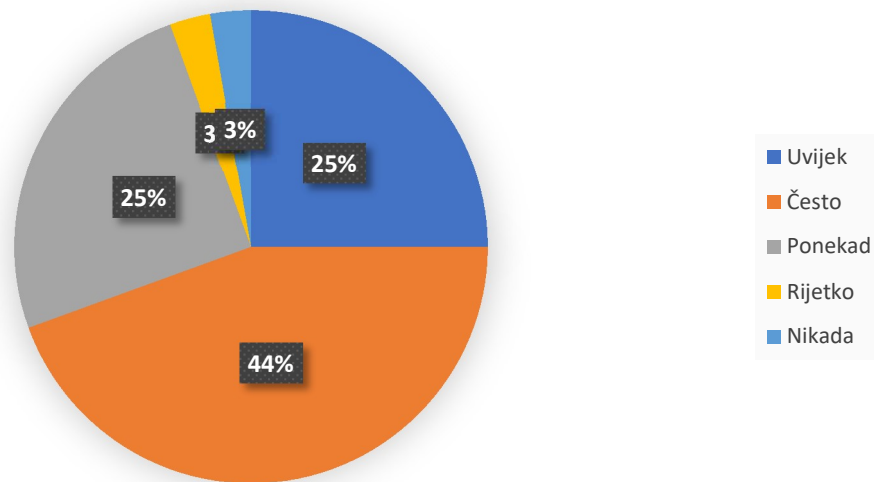


**Grafikon 12: Poticanje na suradnju i timski rad na radnom mjestu**

Izvor: Istraživanje autora

Svaka uspješna i poslovna sredina uvjetovana je kvalitetnim radnim okruženjem, zajedništvom i timskim radom zaposlenika. Interna komunikacija, suradnja i kolegijalnost su potrebni za kvalitetno obavljanje posla. Svaki uspješni poslodavac potiče svoje zaposlenike na suradnju i timski rad. Iz grafičkog prikaza vidljivo je kako je visok stupanj poticanja na timsko zajedništvo. Polovina zaposlenih smatra da se u navedenom poduzeću konstantno potiče na suradnju i timski rad.

## Koliko često se na Vašem radnom mjestu uvažavaju i koriste Vaše ideje i prijedlozi



### Grafikon 13: Ideje i prijedlozi

Izvor: Istraživanje autora

Za svakog zaposlenika vrlo je važno ukoliko poslodavci i njegovi nadležni uvažavaju i koriste ideje i prijedloge koje iznesu. To svakako utječe na bolji rad i motivaciju kao i na stvaranje novih ideja i prijedloga. U istraživanju je jasno vidljivo kako nadležni iz Cemexa imaju izvrsnu suradnju sa svojim zaposlenicima te uvažavaju njihove prijedloge i ideje. Skoro 70% ideja i prijedloga koje su zaposlenici predložili bilo je usvojeno i korišteno.

**Tablica 9: Moje poduzeće je s obzirom na rezultate uspješnije od ostalih na tržištu**

	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Valjani postotak</b>	<b>Kumulativni niz</b>
<b>Vrlo malo</b>	<b>1</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,8%</b>
<b>Malo</b>	<b>11</b>	<b>30,5%</b>	<b>30,5%</b>	<b>33,3%</b>
<b>Poprilično</b>	<b>10</b>	<b>27,8%</b>	<b>27,8%</b>	<b>61,1%</b>
<b>U potpunosti me motiviraju</b>	<b>14</b>	<b>38,9%</b>	<b>38,9%</b>	<b>100%</b>
<b>Ukupno</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Izvor: Istraživanje autora

Kada je riječ o motivaciji za boljim radnim učinkom i upitom, ispitanike u 38,9% slučajeva u potpunosti motivira to da je Cemex kao poduzeće, s obzirom na rezultate, uspješnije od ostalih poduzeća na tržištu. Nakon toga slijedi 30,5% ispitanika koji su ovaj upit označili s ocjenom malo te 27,8% koji su poprilično sigurni u ovaj upit. Samo 2,8% ispitanika istaknulo je da ih to, što je Cemex uspješnije od ostalih na tržištu vrlo malo motivira.

**Tablica 10: Moje poduzeće redovito investira u humanitarne projekte**

	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Valjani postotak</b>	<b>Kumulativni niz</b>
<b>Vrlo malo</b>	<b>2</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,5%</b>
<b>Malo</b>	<b>8</b>	<b>22,2%</b>	<b>22,2%</b>	<b>27,7%</b>
<b>Poprilično</b>	<b>9</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>52,7%</b>
<b>U potpunosti me motiviraju</b>	<b>17</b>	<b>47,3%</b>	<b>47,3%</b>	<b>100%</b>
<b>Ukupno</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Izvor: Istraživanje autora

U tabličnom prikazu 10, 47,3% ispitanika ističe kako ih u potpunosti motivira to da poduzeće redovito investira u humanitarne projekte, a 25% ispitanika to poprilično motivira. Njih 22,2% malo motivira navedena tvrdnja, a tek 5,5% njih vrlo malo motivira.

**Tablica 11: Moje poduzeće osigurava radno mjesto teško zapošljivim skupinama**

	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Valjani postotak</b>	<b>Kumulativni niz</b>
<b>Vrlo malo</b>	<b>2</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,5%</b>
<b>Malo</b>	<b>14</b>	<b>38,9%</b>	<b>38,9%</b>	<b>44,4%</b>
<b>Prilično</b>	<b>8</b>	<b>22,3%</b>	<b>22,3%</b>	<b>66,7%</b>
<b>U potpunosti me motiviraju</b>	<b>12</b>	<b>33,3%</b>	<b>33,3%</b>	<b>100%</b>
<b>Ukupno</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Izvor: Istraživanje autora

Prema stavu ispitanika u tabličnom prikazu jasno je vidljivo kako 38,9% ispitanika je reklo da ih malo motivira to što poduzeće osigurava radna mjesta teško zapošljivim skupinama. Dosta mala razlika između tog odgovora i onog da ispitanike u potpunosti motivira (33,3%) ova tvrdnja. Nakon toga slijede ispitanici koje s 22,3% prilično motivira što poduzeća osiguravaju mjesta teško zapošljivim skupinama, a nakon toga 5,5% vrlo malo motivira ovaj upit.



**Tablica 12: Moje poduzeće potiče ugodnu radnu klimu, timski rad i sudjelovanje u donošenju odluka**

	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Valjani postotak</b>	<b>Kumulativni niz</b>
<b>Vrlo malo</b>	<b>1</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,8%</b>
<b>Malo</b>	<b>4</b>	<b>11,1%</b>	<b>11,1%</b>	<b>13,9%</b>
<b>Poprilično</b>	<b>5</b>	<b>13,9%</b>	<b>13,9%</b>	<b>27,8%</b>
<b>U potpunosti me motiviraju</b>	<b>26</b>	<b>72,2%</b>	<b>72,2%</b>	<b>100%</b>
<b>Ukupno</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Izvor: Istraživanje autora

Vidljivo je kako je velik postotak, čak 72,2% ispitanika odgovorilo da ih u potpunosti motivira što Cemex kao poduzeće potiče ugodnu radnu klimu, timski rad i sudjelovanje u donošenju odluka. Nakon toga slijedi 13,9% ispitanika koji su rekli da ih to poprilično motivira, a 11,1% njih malo motivira zadani upit. Samo 2,8% ispitanika izjavilo je da ih vrlo malo motivira.

### **Koji od navedenih čimbenika najviše utječu na motivaciju za obavljanje posla**

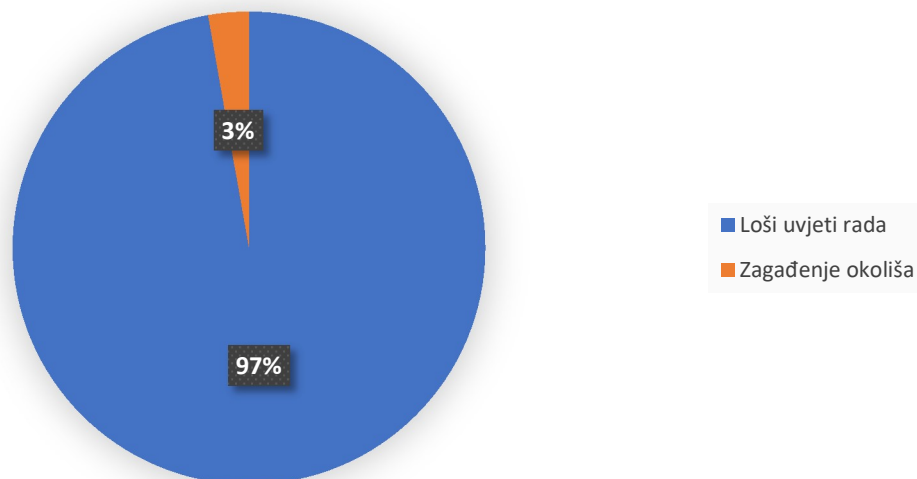


## Grafikon 14: Čimbenici koji utječu na motivaciju

Izvor: Istraživanje autora

Briga o zaposlenicima zasigurno je u svim poduzećima, pa tako i u Cemexu jedan od bitnih razloga što njihove zaposlenike motivira, a to je dokazano i u samom anketiranju koje je provedeno na 36 ispitanika. Briga o zajednici zauzima samo 3%, ali isto je bitna i važna za jedno poslovanje, odnosno za motivaciju u jednom poduzeću.

### Koji od navedenih čimbenika najviše utječe na gubitak motivacije za obavljanje posla



## Grafikon 15: Čimbenici koji utječu na gubitak motivacije

Izvor: Istraživanje autora

Iz navedenog grafikona jasno se vidi kako su skoro svi ispitanici odgovorili kako se na njihov gubitak motivacije za obavljanje posla odnosi isključivo na loše uvjete rada. Samo jedan ispitanik, u ovom slučaju on zauzima 3% istaknuo je kako gubitak motivacije se odnosi na zagađenje okoliša.

#### 7.4. Testiranje hipoteza

Hipoteze u znanstvenim radovima osmišljene su kako bi se ostvarili zadani ciljevi rada. U skladu sa postavljenim ciljevima postavljene su sljedeće hipoteze bi kroz istraživanje trebale biti potvrđene ili opovrgnute.

##### *Postavljene hipoteze:*

##### **H1 - Zaposleni u CEMEX Hrvatska su motivirani društveno odgovornim poslovanjem**

Prva od tri postavljene hipoteze ispituje vezu između dva glavna čimbenika istraživanja. U obzir su uzeta pitanja koja se odnose na društveno odgovorno poslovanje i motivaciju. Tako je kreirana nova varijabla koje se koristila u testiranju dobivena na temelju aritmetičke sredine za svakog od 36 ispitanika posebno za grupu pitanja o društveno odgovornom poslovanju i motivaciji. Posljednji korak je ispitivanje veze točnije korelacije između zaposlenih u Cemexu koji su motivirani društveno odgovornim poslovanjem.

**Tablica 13: Korelacija društveno odgovornog poslovanja i motivacije**

Correlations			
		društveno odgovorno poslovanje	motivacija
društveno odgovorno ponašanje	r	1	,659**
	p		,000
	N	36	36
motivacija	r	,659**	1
	p	,000	
	N	36	36

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

Izvor: Istraživanje autora

Prema tablici korelacija može se zaključiti da korelacija između društveno odgovornog poslovanja i motivacije iznosi 0,659 ( $r=0,659$ ). To znači čvrstu, pozitivnu vezu između promatranih varijabli, što znači da zaposlenici Cemexa koji su motiviraniji na poslu ujedno iskazuju veću prisutnost društveno odgovornog poslovanja.

Da bi se testirala značajnost izračunatog Pearsonovog koeficijenta korelacije postavljaju se podhipoteze:

$H_0 \dots r=0$

$H_1 \dots r \neq 0$

Prema rezultatima iz outputa može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije  $\alpha^*=0,00=0\%$ , što znači da je  $\alpha^*<5\%$  i da se **početna podhipoteza može odbaciti**. Dakle koeficijent korelacije između društveno odgovornog poslovanja i motivacije u promatranom poduzeću je **statistički značajan** uz signifikantnost testa od 5% (ispod tablice je navedeno da se do istog zaključka o značajnosti koeficijenta može doći i uz signifikantnost od 1%). Dakle **prihvaća se početno postavljena hipoteza H1** da postoji empirijski dokaziva veza između motiviranosti zaposlenika i društveno odgovornog poslovanja.

### **H1.1 - Ulaganje u ljudske resurse je najjači faktor u društveno odgovornom poslovanju koji utječe na motiviranost zaposlenih u CEMEX Hrvatska**

Drugom hipotezom ispitalo se je li ulaganje u ljudske resurse jedan od najjačih faktora u društveno odgovornom poslovanju koji utječe na motiviranost zaposlenika u Cemexu. Da bi se donio zaključak o tome napravljen je koeficijent korelacije aspekata ulaganja u donjoj tablici.

**Tablica 14: Korelacija ulaganja u ljudske resurse koji utječu na motiviranost**

		ekonomska održivost	briga za okoliš	ulaganje u zajednicu	ulaganje u ljudske resurse	motivacija
ekonomska održivost	r	1	,544**	,456**	,739**	,511**
	p		,001	,005	,000	,001
	N	36	36	36	36	36
briga za okoliš	r	,544**	1	,575**	,627**	,479**
	p	,001		,000	,000	,003
	N	36	36	36	36	36
ulaganje u zajednicu	r	,456**	,575**	1	,727**	,535**
	p	,005	,000		,000	,001
	N	36	36	36	36	36
ulaganje u ljudske resurse	r	,739**	,627**	,727**	1	,646**
	p	,000	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36
motivacija	r	,511**	,479**	,535**	<b>,646**</b>	1
	p	,001	,003	,001	,000	
	N	36	36	36	36	36

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

Izvor: Istraživanje autora

Prema tablici korelacija može se zaključiti da korelacija između aspekata društveno odgovornog ponašanja i motivacije ima raspon od srednje jake veze i čvrste veze, s tim da korelacija sa ekonomskom održivošću iznosi 0,511, korelacija sa brigom za okoliš iznosi 0,479 i sa ulaganjem u zajednicu 0,535, što znači srednje jaku, pozitivnu vezu između promatranih varijabli. ulaganje u ljudske resurse je u svim promatranim varijablama najjači faktor u društveno odgovornom poslovanju koji utječe na motiviranost zaposlenih u Cemex Hrvatska i korelacija između ulaganja u ljudske resurse i motivaciju iznosi 0,646, što znači čvrstu vezu.

### **H1.2. - Mišljenje rukovoditelja i podređenih u CEMEX Hrvatska će se statistički značajno razlikovati u mišljenju o motiviranosti zaposlenih društveno odgovornim poslovanjem**

U posljednjoj, trećoj hipotezi zadano je kako će se mišljenje rukovoditelja i podređenih u poduzeću Cemex iz Hrvatske statistički značajno razlikovati u mišljenju o motiviranosti zaposlenih društveno odgovornim poslovanjem.

**Tablica 15: Korelacija mišljenja rukovoditelja i podređenih u CEMEX Hrvatska razlikuje se u mišljenju o motiviranosti zaposlenih društveno odgovornim poslovanjem**

		društveno odgovorno poslovanje	motivacija
<i>podređeni</i>	društveno	1	,676**
	odgovorno poslovanje		,000
	N	28	28
motivacija	r	,676**	1
	p	,000	
	N	28	28
<i>rukovoditelj</i>	društveno	1	,669
	odgovorno ponašanje		,070
	N	8	8
motivacija	r	,669	1
	p	,070	
	N	8	8

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

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice 15. može se zaključiti da korelacija između društveno odgovornog poslovanja i motivacije, kada su u pitanju ispitani podređeni, iznosi 0,676 ( $r=0,676$ ). To ne znači izrazito jaku vezu već srednje jaku, ali pozitivnu vezu između promatranih varijabli.

Da bi se testirala značajnost izračunatog Pearsonovog koeficijenta korelacije postavljaju se podhipoteze:

$H_0 \dots r=0$

$H_1 \dots r \neq 0$

Nadalje, prema rezultatima iz outputa može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije  $\alpha^*=0,00=0\%$ , što znači da je  $\alpha^*<5\%$  i da se početna podhipoteza može odbaciti. Dakle koeficijent korelacije između aspekata društveno odgovornog poslovanja i motivacije u promatranom poduzeću je statistički značajan uz signifikantnost testa od 5% (ispod tablice je navedeno da se do istog zaključka o značajnosti koeficijenta može doći i uz signifikantnost od 1%).

U drugom dijelu ispitana je ista veza kao i u prvom dijelu, osim što se sada ispituje veza društveno odgovornog poslovanja i motivacije, kada su u pitanju rukovoditelji, a ona iznosi 0,669 ( $r=0,676$ ). To ne znači izrazito jaku vezu već umjerenu između promatranih varijabli, jer na temelju ispitanih rukovoditelja razlika u mišljenju se značajno ne razlikuje.

Dakle prema rezultatima iz outputa može se vidjeti da društveno odgovorno poslovanje ne igra značajnu ulogu u motiviranosti zaposlenih obzirom da je  $0,669 < 0,676$ , što znači da se odbacuje hipoteza H1-2 ovog istraživanja.

## **Osvrt**

Navedene hipoteze odnose se na pojam društveno odgovornog poslovanja, na poznavanje koncepta društveno odgovornog poslovanja te primjenu istog u navedenom poduzeću, ekonomsku održivost poslovanja, zaštita okoliša, ulaganje u zajednicu, te odnosima prema ljudskim resursima i u konačnici motivaciji.

Slijedom navedenih rezultata koeficijent korelacije potvrđuje početno postavljenu prvu, ujedno i glavnu hipotezu ovog rada. Ovaj rezultat je pomalo očekivan s obzirom na slične rezultate na brojnih istraživanja koja su se bavila istom tematikom. Dakle empirijski dokaziva veza između

dvije glavne varijable istraživanja postoji (srednje jaka veza) što dovoljno govori o tome koliko je bitna motiviranost zaposlenika u društveno odgovornom poslovanju.

Za potrebe istraživanja korišten je anketni upitnik odnosno potrebni podaci su prikupljeni od zaposlenika CEMEX-a putem pismenog upitnika. Metoda anketiranja je postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. Anketa je metoda za dobivanje informacija o mišljenju i stavovima ljudi, koja se najčešće koristi u javnom životu, ali koja u osnovi ima naučnu intenciju da se dobiju saznanja o stavovima šire populacije. Hipoteze su se testirale na način da je prosječna vrijednost tj. aritmetička sredina jednog osnovnog skupa jednaka nekoj pretpostavljenoj vrijednosti.

S obzirom da su se kroz sve prikazane grafičke i tablične prikaze postavljene hipoteze prihvatile, ne-dvojbeno se donosi zaključak o prihvaćanjima tvrdnji da su zaposlenici motivirani društveno odgovornim poslovanjem, da je ulaganje u ljudske resurse najjači faktor u društveno odgovornom poslovanju koji neophodno utječe na motiviranost zaposlenika kada je u pitanju poduzeće Cemex iz Hrvatske, te da postoji razlika u mišljenju rukovoditelja i podređenih o motiviranosti u društveno odgovornom poslovanju.

## **7.5.Rezime empirijskog istraživanja**

Kada je riječ o društvenoj odgovornosti poslovanja, poduzeće CEMEX nastoji ulaganjem u podizanje kvalitete života zajednice ostvariti načela održivosti i društvene odgovornosti, a to je ujedno i temelj poslovne strategije ovog poduzeća. Poduzeće sve više uključuje lokalne zajednice i stručne organizacije u svoje aktivnosti kako bi postigli cilj stvaranja odlične suradnje, razumijevanja te u suštini ispunjena potreba. Društvena odgovornost jako je važna za CEMEX jer pomoću znanja, iskustva i sredstava ulažu u vrijedne inicijative koje poboljšava ugled lokalne zajednice. U društveno odgovornim idejama sudjeluju svi zaposleni iz ovog poduzeća, koji održavaju maslinike i beru masline na rekultiviranim područjima, a na taj način pokušavaju motivirati svoje radnike za boljim radom i zadovoljiti sve njihove potrebe. CEMEX tako organizira Dane otvorenih vrata kako bi se na što bolji mogući način mogli približiti zainteresiranoj javnosti, kupcima, potrošačima. Osim toga organiziraju i sportske aktivnosti u lokalnoj zajednici da bi zajedno sa svojim zaposlenicima, njihovim obiteljima mogli raditi sa lokalnom zajednicom i najmlađima.

Kao ključ uspješnog poslovanja poduzeće CEMEX ističe da je to zdravlje, sigurnost i dobrobit svih zaposlenih osoba koje su od velike važnosti u ovom poduzeću. Oni od svojih zaposlenika očekuju da ne toleriraju apsolutno nikakve postupke koje bi za posljedice mogle imati nesreću ili učinak štetan po zdravlje. Društveno odgovorno poslovanje dotiče se i zaštite okoliša i same bioraznolikosti, a zaposlenici CEMEXA svakodnevno vode brigu o zaštiti okoliša. Jasno je kako proizvodnja cementa i eksploatacija sirovina imaju značajan utjecaj na okoliš, a ovo poduzeće obvezalo se da konstantno radi u cilju smanjenja svih utjecaja na okoliš. Za CEMEX se zaključuje kako je, na temelju svih gore navedenih primjera, društveno odgovorno poslovanje, u ovom poduzeću, uistinu zaživjelo.



## 8. ZAKLJUČAK

Stanje u hrvatskim poduzećima i društvu podložno je globalnim utjecajima i trendovima pa tako i konceptu društvene odgovornosti. Temelj svakog poduzeća čine njegov jedinstveni ljudski kapital koji predstavlja jedinu komparativnu prednost poduzeća koja se ne može kopirati. Svako poduzeće je jedinstveno, ima svoj sustav rada, jedinstven obrazac ponašanja i način djelovanja. Njihovom suradnjom oblikuje se jedinstveni komunikacijski sustav. Sustav se dovodi do visoke razine koji tada uspješno djeluje na cijelo poduzeće, a time i na rezultate koje poduzeće ostvaruje. Motiviranost na radu u društveno odgovornim poduzećima, u ovom slučaju u poduzeću Cemex, dosta je važna kao poticaj u rješavanju problema. Sve to ide na dobrobit zajednice i društva, a motivirani pojedinac, svoje svakodnevne dužnosti obavlja s osjećajem ponosa što rezultira pozitivnim učincima.

Temeljem istraživanja može se zaključiti kako zaposlenici u poduzeću Cemex rade i djeluju u pozitivnom radnom okruženju te je to okruženje istog uvjerenja poput njegovih. Dio zajednice u kojoj se zaposlenici nalaze međusobno potiče poštivanje, razumijevanje te se na taj način prihvaćaju ideje i prijedlozi svih zaposlenika, bez obzira na njihov status. Najveći poticaj motiviranosti u društveno odgovornim poslovanjima je osjećaj zadovoljstva. Tako se pokušava izbjeći najveći strah svakog radnog čovjeka, a to je monotonija koja se obično događa nakon određenog broja staža kojeg zaposlenik provede u jednom poduzeću. No istraživanja pokazuju da u Cemexu ima zaposlenika od iznad 15 godina staža te se oni ne osjećaju beskorisno, demotivirano i isprazno.

Jasno je kako kroz društveno odgovorno poslovanje uvjerenje vlasnika, uprave pa tako i samih zaposlenika, da je dobro činiti dobro. To u suštini stvara samosvijest koja podrazumijeva da nekome pomoći, učiniti i dati nešto, u ovom slučaju u poduzeću znači ništa ne tražiti i očekivati ništa zauzvrat. Također je iz istraživanja u diplomskom radu jasno kako su poduzeća svoje poslovanje proširila na preuzimanje društveno odgovornog poslovanja. Samim tim, na društvenu odgovornost, nadovezala se i motiviranost kao ključna formula u poslovanju. Motivacija pojedinca služi kao pokretač ostalih, koji se nalaze u istom okruženju te su na taj način takva poslovanja uspjela proširiti krug društvene odgovornosti.

U dinamičnom društvu, u kojemu ljudi mogu mijenjati posao i slobodnije se kretati, zadržavanje "dobrih" zaposlenika postaje sve veći izazov za poduzeća. Istraživanja su pokazala kako je

uključenost zaposlenika ključna za uspjeh poduzeća koje podliježu društveno odgovornom poslovanju. Kada zaposlenici postanu imućni, oni napreduju prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba. To se odnosi da zaposlenici u takvom okruženju postanu povezani s odgovornom tvrtkom koja koristi društveno odgovorno poslovanje (Istraživanje Caroline D. Ditlev-Simonsen i Benedicte Brøgger).

Društveno odgovorno poslovanje s motiviranosti zaposlenika kao glavnom svrhom pokazalo se kao idealna platforma na kojoj se mogu izgraditi značajne uspješne poslovne priče. Motiviranošću zaposlenika, odnosno njihovim zadovoljstvom u određenom poduzeću raste i razina usklađenosti s organizacijskim potrebama i ciljevima. Zaposlenici se na taj način usmjeravaju da poboljšaju svoje ponašanje na bolje i svoju produktivnost dižu na jednu veću razinu, a njihova produktivnost odnosi se i na povećanu produktivnost grupe ili tima u kojemu se nalazi.

## LITERATURA

1. ADAMS, J. S., Inequity in social exchange, u: Berkowitz, L. (ur.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, 2nd edition, Academic Press, New York, 1965.
2. ALDERFER, C. A., An empirical test of a new theory of human needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976., No. 4.
3. BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden Marketing, 1999.
4. BUBLE, Marin, *Poslovno vođenje*, M.E.P. Consult, 2011.
5. DENY, R. (2000), *Motivirani za uspjeh*, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb.
6. CLARENCE B. R., ČORKALO D. (2003): *Motivacija: teorija i načela*, Naklada Slap
7. KOTLER, P., LEE, N. (2009): *Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj*, M.E.P
8. MASLOW, A. H., *Motivacija i ličnosti*, Nolit, Beograd, 1982.
9. MCCLELLAND, D. C., ATKINSON, J. W., CLARK, R. A, LOWELL. E. L, *The achievement motive*, Appleton-Centuri Crofts, New York, 1953.
10. McCLELLAND, D. C., *The achieving society*, Van Nostrand, Princeton, 1961.
11. MUDRI, Ž., MARIĆ, M., KOŠTIČAK, J., HUSNJAK A., ĐUKIĆ, M., *Poslovna etika*, 2017, Osijek
12. MULLINS, L. J. (1999), *Management and organizational behaviour*, Financial times, Pitman publishing
13. NOE, R. A, HOLLENBECK, J. R., GERHART, B., WRIGHT, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate d.o.o.
14. PETRIČEVIĆ, T. (2014): *Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu*, British Council Hrvatska, Zagreb
15. PORTER, L. W., LAWLER, E. E., *Managerial attitudes and performance*, Irwin-Dorsey, Homewood, Illinois, 1968.
16. PORTER, W. L., MILES, E. R., *Motivation and Management*, U: MCGuire, J. (ur.): *Contemporary Management: Issues and Wiewpoints*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York, 1974.
17. VROOM, V. H., *Work and Motivation*, Wiley& Sons, New York, 1964.

### ***Mrežni izvori:***

- Pavić-Rogošić, L., Društveno odgovorno poslovanje (DOP), ODRAZ, [Internet], raspoloživo na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>, (pristup, 22. travnja 2019.)
- [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192047](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192047) (pristup, 13. ožujka 2019.)
- <https://www.bitc.org.uk/> (pristup, 13. ožujka 2019.)
- [https://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](https://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf) (pristup, 14. ožujka 2019.)
- Hrvatska gospodarska komora, Indeks DOP-a [Internet], raspoloživo na: <https://dop.hgk.hr/> (pristup, 21. travnja 2019.)
- The Effects of Employee Satisfaction on Company Financial Performace, Marketing Invoators International Inc, 2005., <http://www.marketinginnovators.com> (pristup, 27. travnja 2019.)

### **Popis slika, grafikona i tablica**

#### ***Popis slika:***

*Slika 1:* Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća

*Slika 2:* Tipovi strategije i stupanj socijalne odgovornosti

*Slika 3:* Motivacijski lanac: Potrebe – želje - satisfakcije

*Slika 4:* Interakcija motivacijskih faktora

*Slika 5:* Maslowljeva hijerarhija potreba

*Slika 6:* Teorija motivacije postignuća

*Slika 7:* Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka

*Slika 8:* Porterov i Lawlerov model očekivanja

*Slika 9:* Četiri integralna prava

*Slika 10:* Organizacijska struktura poduzeća Cemex

**Popis grafikona:**

*Grafikon 1:* Stupanj obrazovanja

*Grafikon 2:* Duljina ukupnog radnog staža

*Grafikon 3:* Duljina ukupnog radnog staža u "Cemex-u"

*Grafikon 4:* Poznavanje pojma društveno odgovornog poslovanja

*Grafikon 5:* Poduzeće Cemex uspješnije od ostalih na tržištu

*Grafikon 6:* Poduzeće Cemex na vrijeme podmiruje sve obaveze

*Grafikon 7:* Zbrinjavanje otpada i čimbenika koji utječu na zagađenje okoliša

*Grafikon 8:* Zdravlje zajednice

*Grafikon 9:* Motiviranost na poslu kojeg obavljaju

*Grafikon 10:* Zadaci za iskazivanje znanja, vještina i sposobnosti

*Grafikon 11:* Visina plaće u skladu s radnim uvjetima i zahtjevima posla

*Grafikon 12:* Poticanje na suradnju i timski rad na radnom mjestu

*Grafikon 13:* Ideje i prijedlozi

*Grafikon 14:* Čimbenici koji utječu na motivaciju

*Grafikon 15:* Čimbenici koji utječu na gubitak motivacije

**Popis tablica:**

*Tablica 1:* Temeljni motivacijski procesi

*Tablica 2:* Što zaposlenike motivira / što ih demotivira

*Tablica 3:* Spolna struktura

*Tablica 4:* Dob ispitanika s obzirom na spolnu strukturu

*Tablica 5:* Moje poduzeće posjeduje politiku zapošljavanja koja eliminira diskriminaciju a potiče ravnopravnost među zaposlenima

*Tablica 6:* Moje poduzeće osigurava radno mjesto teško zapošljivim skupinama

*Tablica 7:* Moje poduzeće osigurava cjeloživotno učenje (edukacije, seminari)

*Tablica 8:* Moje poduzeće brine o pravovremenom i točnom protoku informacija u svim dijelovima organizacije

*Tablica 9:* Moje poduzeće je s obzirom na rezultate uspješnije od ostalih na tržištu

*Tablica 10:* Moje poduzeće redovito investira u humanitarne projekte

*Tablica 11:* Moje poduzeće osigurava radno mjesto teško zapošljivim skupinama

*Tablica 12:* Moje poduzeće potiče ugodnu radnu klimu, timski rad i sudjelovanje u donošenju odluka

*Tablica 13:* Korelacija društveno odgovornog poslovanja i motivacije

*Tablica 14:* Korelacija ulaganja u ljudske resurse koji utječu na motiviranost

## SAŽETAK

Pojam i primjena društveno odgovornog poslovanja u posljednje vrijeme sve je više popularna i postala je ustaljenom praksom u razvijenom svijetu zato što se pokazalo kako od prakse uvođenja društveno odgovornog poslovanja korist imaju svi uključeni. Jasno je kako sva poduzeća sve više ulažu u svoje zaposlene i drže ih kao najvažnijim resursom. Brigom o zaposlenima sama poduzeća dobivaju na konkurentnosti i znatno napreduju. Jedno od takvih poduzeća je i "Cemex", kojemu je društveno odgovorno poslovanje sastavni dio identiteta poslovnih aktivnosti. Ovo poduzeće, od samih početaka, svjesno je svog utjecaja i odgovornosti prema društvenoj zajednici u koju je duboko ukorijenjena. Svojim konkretnim projektima, ulaganjem u zadovoljstvo i motivaciju, poduzeće "Cemex" doprinosi razvoju i podizanju kvalitete života zaposlenih, ali i šire društvene zajednice. Zadovoljstvo i motivacija zaposlenih ključan su faktor uspjeha određenog poduzeća. Svrha motivacije je poticati zanimanje zaposlenih na maksimalno uključivanje u radni proces, odnosno sudjelovanje u ostvarenju samog cilja organizacije.

Cilj istraživanja bio je utvrditi na koji način društveno odgovorno poslovanje utječe na motivaciju zaposlenih u "Cemex-u" te u kojoj mjeri i čime su zaposleni u ovom poduzeću najviše motivirani. Empirijska istraživanja provedena su formuliranim anketnim upitnicima na uzorku od 36 zaposlenika "Cemex" Hrvatska te se dolazi do zaključka da su zaposlenici ovog poduzeća izuzetno zadovoljni načinom na koji se upravlja organizacijom. Vodstvo poduzeća potiče suradnju na timski rad te cijeni motiviranost svojih zaposlenika. Ono što je jako važno i bitno za daljnji napredak svakog poduzeća, pa tako i "Cemex" Hrvatska, je da se uvažavaju prijedlozi zaposlenika te da su zaposleni većinom motivirani visinom svoje plaće. Osim toga ovo poduzeće ulaže u znanja svojih zaposlenika održavanjem raznih seminara i edukacija kako bi se pratili svjetski trendovi te poboljšala motiviranost na poslu.

***Ključne riječi:*** društvena odgovornost, društveno odgovorno poslovanje, razvoj društveno odgovornog poslovanja, motivacija, motivacija zaposlenih

## **SUMMARY**

The concept and application of corporate social responsibility has become more and more popular lately and has become a common practice in the developed world because it has been shown that the practice of introducing corporate social responsibility benefits everyone involved. It is clear that all businesses are increasingly investing in their employees and holding them as the most important resource. By caring for employees, companies themselves are gaining competitiveness and making significant progress. One such company is Cemex, to which corporate social responsibility is an integral part of the identity of business activities. From the very beginning, this company is aware of its influence and responsibility towards the social community into which it is deeply rooted. Through its specific projects, investing in satisfaction and motivation, Cemex contributes to the development and improvement of the quality of life of employees, but also of the wider community. Employee satisfaction and motivation are a key factor in the success of a company. The purpose of the motivation is to stimulate the interest of employees to the maximum involvement in the work process, that is, participation in the realization of the goal of the organization.

The aim of the research was to determine how socially responsible business influences the motivation of the employees of Cemex and to what extent and to what extent are the employees most motivated in this company. Empirical research has been carried out by formulated questionnaires on a sample of 36 employees of " Cemex " Croatia and it is concluded that the employees of this company are extremely satisfied with the way they manage the organization. Company leadership encourages collaboration on teamwork and appreciates the motivation of its employees. What is very important and important for the further advancement of every company, including Cemex Croatia, is that employees' suggestions are respected and that employees are mostly motivated by the amount of their salary. In addition, this company invests in the knowledge of its employees by holding various seminars and trainings to follow global trends and improve motivation at work.

**Key words:** social responsibility, corporate social responsibility, social development responsible business, motivation, motivation of employees



## Prilozi

# SVEUČILIŠTE U SPLITU EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

## ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

U svrhu pisanja mog diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu provodim istraživanje na temu "Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na motiviranost zaposlenih u poduzeću Cemex Hrvatska d.d.". Za izradu rada je od ključne važnosti prikupljanje podataka putem ove ankete, stoga Vas molim da se uključite u istraživanje popunjavanjem sljedećeg upitnika.

Vaša anonimnost je u potpunosti zajamčena.

Unaprijed se zahvaljujem na ukazanom povjerenju i utrošenom vremenu!

### I. OPĆI PODACI :

1. Spol :
  - a) Ž
  - b) M
2. Dob :
  - a) Do 20
  - b) 21-30
  - c) 31-40
  - d) 41-50
  - e) 51-60
  - f) Više od 60
3. Stručna sprema :
  - a) Stručno trogodišnje obrazovanje
  - b) Stručno četverogodišnje obrazovanje
  - c) Viša stručna sprema, preddiplomski studij
  - d) Visoka stručna sprema, diplomski studij
  - e) Ostalo

- d) 16-20 godina
- e) Preko 20 godina

4. Duljina ukupnog radnog staža:
- a) Do 5 godina
  - b) 6-10 godina
  - c) 11-15 godina
  - d) 16-20 godina
  - e) Preko 20 godina

6. Na kojoj poziciji trenutno radite?
- a) Rukovoditelj
  - b) Zaposlenik unutar odsjeka

5. Duljina radnog staža u Cemex Hrvatska:
- a) Do 5 godina
  - b) 6-10 godina
  - c) 11-15 godina

## II. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

7. Poznajete li značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja?
- a) Da
  - b) Ne

8. Smatrate li da Vaše poduzeće primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja?
- a) Da
  - b) Ne

9. Sljedeće tvrdnje odnose se na ekonomsku održivost poslovanja, s obzirom na Vaše mišljenje odaberite odgovor 1-5 ( 1- Izrazito se ne slažem, 2- Ne slažem se, 3- Niti se slažem, niti se ne slažem, 4- Slažem se, 5- Izrazito se slažem)

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Moje poduzeće je s obzirom na rezultate uspješnije od ostalih na tržištu.</i>					
<i>Moje poduzeće na vrijeme podmiruje sve svoje obveze.</i>					
<i>Moje poduzeće osigurava nova radna mjesta.</i>					

10. Sljedeće tvrdnje odnose se na zaštitu okoliša, s obzirom na Vaše mišljenje odaberite odgovor 1-5 ( 1- Izrazito se ne slažem, 2- Ne slažem se, 3- Niti se slažem, niti se ne slažem, 4- Slažem se, 5- Izrazito se slažem)

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Moje poduzeće efikasno zbrinjava otpad i ostale čimbenike koji utječu na zagađenje okoliša.</i>					
<i>Moje poduzeće brine o očuvanju prirodnih resursa i prirodnog staništa.</i>					
<i>Moje poduzeće brine o zdravlju zajednice.</i>					

11. Sljedeće tvrdnje odnose se na ulaganje u zajednicu, s obzirom na Vaše mišljenje odaberite odgovor 1-5 ( 1- Izrazito se ne slažem, 2- Ne slažem se, 3- Niti se slažem, niti se ne slažem, 4- Slažem se, 5- Izrazito se slažem)

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Moje poduzeće redovito investira u humanitarne projekte.</i>					
<i>Moje poduzeće donira novac potrebama zajednice (stipendije, kulturne manifestacije..).</i>					
<i>Moje poduzeće sponzorira lokalne sportske klubove.</i>					

12. Sljedeće tvrdnje odnose se na odnos prema ljudskim resursima, s obzirom na Vaše mišljenje odaberite odgovor 1-5 ( 1- Izrazito se ne slažem, 2- Ne slažem se, 3- Niti se slažem, niti se ne slažem, 4- Slažem se, 5- Izrazito se slažem)

	1	2	3	4	5
<i>Moje poduzeće posjeduje politiku zapošljavanja koja eliminira diskriminaciju a potiče ravnopravnost među zaposlenima.</i>					
<i>Moje poduzeće redovito isplaćuje sve obveze prema zaposlenima.</i>					
<i>Moje poduzeće osigurava radno mjesto teško zapošljivim skupinama.</i>					
<i>Moje poduzeće osigurava cjeloživotno učenje (edukacije, seminari).</i>					
<i>Moje poduzeće potiče ugodnu radnu klimu, timski rad i sudjelovanje u donošenju odluka.</i>					
<i>Moje poduzeće osigurava sigurnost na radu i zaštitu zaposlenih.</i>					
<i>Moje poduzeće brine o pravovremenom i točnom protoku informacija u svim djelovima organizacije.</i>					
<i>Moje poduzeće osigurava uravnoteženost radnog i slobodnog vremena.</i>					

## I. MOTIVACIJA

13. Volite li posao koji obavljate?

- a) Da
- b) Ne

14. Ponosan sam što radim u poduzeću  
Cemex Hrvatska.

- a) Slažem se
- b) Ne slažem se

16. Dobivate li od nadređenih zadatke  
koji omogućuju da iskažete svoja  
znanja, vještine i sposobnosti?

- a) Nikada
- b) Rijetko
- c) Ponekad
- d) Često
- e) Uvijek

17. Smatrate li da je visina Vaše plaće  
u skladu s radnim uvjetima i  
zahtjevima posla?

- a) Da
- b) Ne

18. U kojoj mjeri se na Vašem radnom  
mjestu potiče na suradnju i timski  
rad?

- a) Nikada
- b) Rijetko
- c) Ponekad
- d) Često
- e) Uvijek

15. Jeste li motivirani na poslu kojeg  
obavljate?

- a) Uopće nisam motiviran/a
- b) Vrlo malo
- c) Malo
- d) Poprilično
- e) U potpunosti sam motiviran/a

19. Koliko često se na Vašem radnom  
mjestu uvažavaju i koriste Vaše  
ideje i prijedlozi?

- a) Nikada
- b) Rijetko
- c) Ponekad
- d) Često
- e) Uvijek

20. Ocjenom od 1 do 5 ocijenite u kojoj Vas mjeri navedene stavke motiviraju za što bolji radni učinak? (1 – uopće me ne motiviraju, 2 – vrlo malo, 3 – malo, 4 – poprilično, 5 - u potpunosti me motiviraju)

	1	2	3	4	5
<i>Moje poduzeće je s obzirom na rezultate uspješnije od ostalih na tržištu.</i>					
<i>Moje poduzeće na vrijeme podmiruje sve svoje obveze.</i>					
<i>Moje poduzeće osigurava nova radna mjesta.</i>					
<i>Moje poduzeće efikasno zbrinjava otpad i ostale čimbenike koji utječu na zagađenje okoliša.</i>					
<i>Moje poduzeće brine o očuvanju prirodnih resursa i prirodnog staništa.</i>					
<i>Moje poduzeće brine o zdravlju zajednice.</i>					
<i>Moje poduzeće redovito investira u humanitarne projekte.</i>					
<i>Moje poduzeće donira novac potrebama zajednice (stipendije, kulturne manifestacije..).</i>					
<i>Moje poduzeće sponzorira lokalne sportske klubove.</i>					
<i>Moje poduzeće posjeduje politiku zapošljavanja koja eliminira diskriminaciju a potiče ravnopravnost među zaposlenima.</i>					
<i>Moje poduzeće redovito isplaćuje sve obveze prema zaposlenima.</i>					

<i>Moje poduzeće osigurava radno mjesto teško zapošljivim skupinama.</i>					
<i>Moje poduzeće osigurava cjeloživotno učenje (edukacije, seminari).</i>					
<i>Moje poduzeće potiče ugodnu radnu klimu, timski rad i sudjelovanje u donošenju odluka.</i>					
<i>Moje poduzeće osigurava sigurnost na radu i zaštitu zaposlenih.</i>					
<i>Moje poduzeće brine o pravovremenom i točnom protoku informacija u svim djelovima organizacije.</i>					
<i>Moje poduzeće osigurava uravnoteženost radnog i slobodnog vremena.</i>					

21. Koji od navedenih čimbenika najviše utječe na motivaciju za obavljanje posla?

- a) Briga o okolišu
- b) Briga o zaposlenima
- c) Briga o zajednici

22. Koji od navedenih čimbenika najviše utječe na gubitak motivacije za obavljanje posla?

- a) Smanjenje donacija
- b) Zagađenje okoliša
- c) Neredovita isplata plaća