

# Utjecaj praksi društveno odgovornog poslovanja na motivaciju zaposlenika - primjer OTP banke

---

**Vrkić, Gabrijela**

**Graduate thesis / Diplomski rad**

**2024**

*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:124:445242>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-04**

*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILISTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**UTJECAJ PRAKSI DRUŠTVENO ODGOVORNOG  
POSLOVANJA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA - PRIMJER  
OTP BANKE**

**Mentor:**  
prof. dr. sc. Srećko Goić

**Student:**  
Gabrijela Vrkić

**Split, kolovoz, 2024.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, GABRIJELA VRKIĆ,  
(ime i prezime)

izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je navedeni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio navedenog rada nije napisan na nedozvoljeni način te da nijedan dio rada ne krši autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Split, 2024. godine

Vlastoručni potpis : \_\_\_\_\_



## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Definicija problema istraživanja.....	1
1.2. Cilj rada.....	1
1.3. Istraživačke hipoteze.....	1
1.4. Metode rada.....	2
1.5. Struktura rada.....	3
<b>2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ</b> .....	<b>4</b>
2.1. Pojam društveno odgovornog poslovanja.....	4
2.2. DOP u bankarskom sektoru.....	6
2.3. Hrvatski indeks održivosti (HRIO).....	8
2.4. Global Compact Hrvatska.....	9
<b>3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA</b> .....	<b>12</b>
3.1. Pojam motivacije.....	12
3.2. Sadržajne teorije motivacije.....	12
3.2.1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba.....	13
3.2.2. Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije.....	14
3.2.3. Herzbergova dvofaktorska teorija.....	14
3.2.4. McClellandova teorija motivacije postignuća.....	15
3.3. Procesne teorije motivacije.....	16
3.3.1. Teorija očekivanja.....	16
3.3.2. Teorija postavljanja ciljeva.....	16
3.3.3. Teorija jednakosti.....	17
3.4. Motivacija zaposlenika i menadžera.....	17
<b>4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE OTP BANKE</b> .....	<b>19</b>
4.1. OTP banka.....	19
4.2. Izvješće o održivosti.....	19
4.2.1. Etičko poslovanje.....	20
4.2.2. Održivo financiranje.....	21
4.2.3. Financijska i digitalna pismenost.....	22
4.2.4. Radni uvjeti, raznolikost i uključivost.....	23
4.2.5. Održiva i angažirana radna okolina.....	23
4.2.6. Zelena banka.....	24
<b>5. UTJECAJ DOP-A OTP BANKE NA MOTIVACIJU NJENIH ZAPOSLENIKA</b> .....	<b>27</b>
5.1. Metodologija istraživanja.....	27
5.2. Rezultati istraživanja.....	28
5.3. Provjera istraživačkih hipoteza.....	35
<b>6. RASPRAVA</b> .....	<b>41</b>
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>43</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>45</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>49</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>50</b>
<b>PRILOZI</b> .....	<b>52</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Definicija problema istraživanja

Ovim radom želi se ukazati na tvrdnju da je praksa društveno odgovornog poslovanja ključna za uspješnost poduzeća. S obzirom da je svako poduzeće odgovorno prema svojim zaposlenicima i prema društvu, samim time ono treba neprestano ulagati u napredak i razvoj zaposlenika te uvažavati mišljenje društva. Zaposlenici su od velike važnosti jer unapređuju poslovanje, a od društva se dobiva povratna informacija na poslovanje, odnosno što treba mijenjati; što nije ispravno, a što jest. Naglasak je ponajviše na važnosti ulaganja u ljudske resurse, odnosno u napredak vlastitih zaposlenika, čime se ističe društvena odgovornost poduzeća i promiče održivi razvoj. Pa tako i OTP banka provodi razne aktivnosti i omogućava brojne pogodnosti svojim zaposlenicima ne bi li povećala njihovu motivaciju.

## 1.2. Cilj rada

Cilj rada je prikazati utjecaj praksi društveno odgovornog poslovanja OTP banke na motivaciju njenih zaposlenika, odnosno razjasniti vezu između takvog načina poslovanja i motivacije sudionika određenih društvenih aktivnosti. Prilikom dokazivanja povezanosti DOP-a i motivacije zaposlenika, koristit će se nekoliko statističkih metoda koje najbolje odgovaraju određenoj hipotezi. OTP banka već nekoliko godina izvještava o svom društveno odgovornom poslovanju, pa će točnost rezultata njihove održive prakse biti ispitana među zaposlenicima putem ankete, čiji rezultati će se nakon sabiranja testirati hipotezama.

## 1.3. Istraživačke hipoteze

Kako bi se istražila sama tematika rada, odnosno utjecaj načela društveno odgovornog poslovanja OTP banke na motivaciju zaposlenika, postavljene su tri hipoteze koje su kasnije i testirane, a to su:

### **H1: Zaposlenici banke pozitivno reaguju na aktivnosti društveno odgovornog poslovanja**

Uspješnost poslovanja, kako ekonomska tako i u području društva, proizlazi iz politike društveno odgovornog poslovanja banke. Na taj način, tvrtka je fokusirana na dobrobit za zajednicu provodeći raznorazne aktivnosti kojima potiče društvenost, ravnopravnost, sigurnost, zdravlje, digitalizaciju i dr. Ova politika iskazana je u izvještajima o održivosti, a rezultati provođenja prakse testirani su anketnim upitnikom među zaposlenicima čiji su odgovori kasnije i analizirani adekvatnim statističkim metodama.

## **H2: Sudjelovanje u aktivnostima društveno odgovornog poslovanja utječe pozitivno na motivaciju**

Pretpostavka je da društveno odgovorne aktivnosti povećavaju motivaciju zaposlenika, a na ocjenu motivacije ponajviše utječe uključenost u sudjelovanje, odnosno činjenica da ne sudjeluju svi. Međutim, nije pravilo da se motivacija mjeri samo brojem sudionika jer i oni zaposlenici koji ne sudjeluju mogu ostvariti dojam motiviranosti i želju za sudjelovanjem u budućnosti.

## **H3: Sudjelovanje u aktivnostima društveno odgovornog poslovanja utječe pozitivno na percepciju radnog mjesta**

Isto kao i u prethodnoj hipotezi, i ovom hipotezom se ispituje utjecaj društvenih aktivnosti u organizaciji banke, međutim ne na radnu motivaciju već na dojam motivacije na radnom mjestu čiji se intenzitet ispituje brojem sudionika koji su potvrdili motivaciju određenom aktivnosti.

### **1.4. Metode rada**

Pri izradi rada korištene su metode: analize, sinteze, indukcije, dedukcije, kompilacije, komparacije, apstrakcije, konkretizacije, klasifikacije, deskripcije i statističke metode.

*Metodom analize* općeniti pojmovi su rastavljeni na manje dijelove radi lakšeg razumijevanja i pojašnjenja njihovog značenja. Suprotno analizi, *sintezom* su manje spoznaje povezane u jednu cjelinu i tako je prikazana njihova međuovisnost. *Induktivnom metodom* već poznatih slučajeva zaključuju se nova saznanja i tako su stvoreni opći zaključci o slučajevima. Suprotno tome, *dedukcijom* su općenite spoznaje zaključivanjem raščlanjene na posebne slučajeve. Teorijski dio rada sačinjen je od brojnih članaka, izjava i djela raznih autora koji su zabilježeni u literaturi, što predstavlja *metodu kompilacije*. *Metodom komparacije* uspoređivani su razni pojmovi i podaci, *apstrakcijom* su izdvojeni bitni elementi raščlanjeni postupkom analize, a *konkretizacijom* su definirani opći pojmovi. *Klasifikacijom* su opći pojmovi podijeljeni na posebne pojmove te su *deskripcijom* opisani razni pojmovi i teorije. (Metzinger i Toth, 2020)

U praktičnom dijelu rada korištene su *statističke metode* za prikaz rezultata istraživanja - Prosječna vrijednost, najčešća vrijednost i Hi-kvadrat test. Za prikupljanje podataka kojima se potkrepljuje teorijski rad, korištena je metoda *anketnog upitnika*, odnosno anketiranja među zaposlenicima. Anketa je provedena online, putem mail-a i korištenjem aplikacije Google Docs.

## **1.5. Struktura rada**

Rad se sastoji od sedam dijelova, uključujući uvod kao prvi dio i zaključak kao posljednji. Drugi, treći i četvrti dijelovi su teorijski dijelovi rada. Drugi dio opisuje pojam društveno odgovornog poslovanja, njegovu pojavu u Hrvatskoj te njegovu praksu na primjeru OTP banke. U trećem dijelu su opisani pojam i teorije motivacije zaposlenika te pojava menadžmenta kao važnog faktora u motiviranju. Četvrti dio rada opisuje dugogodišnju praksu društveno odgovornog poslovanja OTP banke, a rezultati te prakse odražavaju se kroz prikupljene odgovore iz ankete provedene među zaposlenicima banke, što je prikazano tekstualno, tablično i grafički u petom, praktičom dijelu rada. Šesti dio rada je također praktični te su u njemu testirane postavljene hipoteze na koje je dat i osvrt (rasprava), dok su najvažnije spoznaje do kojih se došlo tijekom izrade rada sažete u zaključku kao posljednjem dijelu.

## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ

### 2.1. Pojam društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je pojam koji možda nije svima najpoznatiji, ali se svakodnevno s njime susrećemo. Često imamo mogućnost čuti i/ili vidjeti reklame na TV-u gdje se spominju biorazgradivi proizvodi (najčešće kozmetika), očuvanje okoliša kroz raznorazne inicijative, smanjenje potrošnje vode, solarni paneli i sl. Sve to je zapravo praksa koju kompanije provode radi podržavanja održivog razvoja, odnosno predstavlja njihovo društveno odgovorno poslovanje. Dakle, DOP je nastao kao odgovor na potrebu za održivim razvojem, odnosno razvojem koji zadovoljava trenutne potrebe, a da se pritom ne ugrožavaju buduće potrebe. (Kotler i Lee, 2009)

Prema Kotler i Lee (2009) sama praksa DOP-a započela je kao sredstvo upravljanja rizicima u tvrtkama koje su zbog svog načina poslovanja bile osuđivane za nemar prema okolišu i zaposlenicima. Ova praksa izuzetno se brzo razvija zbog kontinuiranog razvoja tehnologije i globalizacije, čime se ujedno povećavaju obrazovanje i osviještenost stanovništva diljem svijeta. Politika DOP-a je urediti poduzeća tako da se stvori minimalna šteta za okoliš, a maksimalna korist za društvo.

Prema jednoj od vodećih neprofitnih organizacija u svijetu - Biznis za društvenu odgovornost (*eng. Business for Social Responsibility*), tvrtke koje posluju društveno odgovorno ostvaruju niz koristi kao što su povećanje prodaje i udjela na tržištu, jačaju poziciju brenda, jačaju korporativni imidž i utjecaj, jačaju sposobnost za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika, smanjuju troškove poslovanja, privlače investitore i financijske analitičare te brojne druge koristi koje vode ka povratu od ulaganja u društveno odgovornu praksu, u financijskom i nefinancijskom obliku. Upravo zbog toga postavlja se pitanje da li tvrtke posluju odgovorno iz čiste i dobre namjere ili zbog ostvarivanja profita, s obzirom na to da DOP nije zakonski propisan. (Kotler i Lee, 2009)

Postoji nekoliko teorija koje objašnjavaju društveno odgovorno poslovanje, a kao dva najosnovnija modela uzimaju se model trostruke bilance i Carrolova piramida društveno odgovornog poslovanja.

Teoriju trostruke bilance (*eng. Triple Bottom Line [TBL]*) razvio je John Elkington davne 1998. Ovaj model omogućava procjenu društveno odgovornog poslovanja tvrtke kroz tri područja djelovanja, a to su: ekonomija, okoliš i društvo. Ekonomija se ogleda kroz financijski uspjeh poduzeća tj. profit, stvaranje novih vrijednosti, napredak i razvoj za buduće generacije. Društveni element poslovanja očituje se u radu, ljudskom kapitalu i zajednici, a bavi se pitanjima nezaposlenosti, osiguranja radnika, njihovih prava, obrazovanja i sl. Ekološka stavka odnosi se na sprječavanje ugrožavanja okoliša za buduće generacije tako da se učinkovito koriste izvori energije, smanjuje emisija stakleničkih plinova, spriječe ekološke katastrofe, pravilno zbrinjava otpad, koriste održivi materijali i sl. Ekološko pitanje je u provođenju društveno odgovorne prakse najbitnije, ali ono se ne bi moglo provesti bez



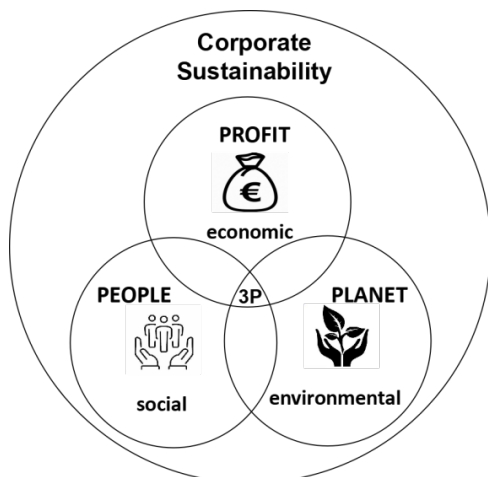
financijskih i društvenih resursa. Sve tri stavke međusobno se isprepliću te objedinjuju održivo poslovanje, kao što je vidljivo iz *Sheme 1*. (Alhaddi, 2015)

Ovaj model naknadno je nazvan i 3P model (*People-Planet-Profit*) objašnjen kao simbioza profita, planeta i ljudi koji međusobno ovise i utječu jedno na drugo.

Nizozemski ekonomist Marrewijk (2003) prikazao je odnos korporativne održivosti i društveno odgovornog poslovanja, što je također prikazano u *Shematskom prikazu 1*. On je korporativnu održivost (*Corporate Sustainability*) smatrao nečim što je iznad društveno odgovornog poslovanja jer ona predstavlja potporu održivom razvoju i opstanku poduzeća, dok DOP proizlazi iz potrebe za održivim razvojem te se prikazuje kao skup aktivnosti koje se provode kroz svaki element korporativne održivosti - ekonomski, društveni i ekološki.

### Shema 1.

*Model trostruke bilance i Odnos korporativne održivosti i društveno odgovornog poslovanja*



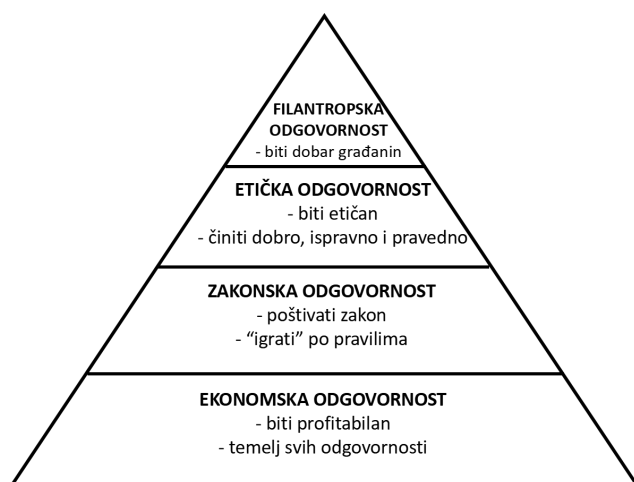
Izvor: autorski rad, prema Marrewijk [Linnanen i Panapanaan] (2003), <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023331212247>

*Shema 2* prikazuje Carrollovu piramidu društveno odgovornog poslovanja koja se sastoji od četiri razine odgovornosti poduzeća prema društvu i okolišu, a to su: ekonomska, pravna, etička, i filantropska odgovornost. *Ekonomska odgovornost* poduzeća odnosi se na proizvodnju s ciljem zadovoljavanja potreba potrošača, zadržavanje radnih mjesta i otvaranje novih, tehnološki napredak, a posebice profitabilno poslovanje koje je nužno za ispunjavanje svih navedenih aktivnosti. Potom, *pravna odgovornost* uključuje poštivanje zakona i regulative jer poslovanje po pravilima stvara dobru sliku o poduzeću i utječe na povjerenje društva. *Etička odgovornost* je odgovornost poduzeća prema društvu da djeluje ispravno i pošteno čak i kada se to od njega zakonski ne očekuje. I posljednja, *filantropska odgovornost* je odgovorno ponašanje prema društvu iz čiste, dobre namjere, bez obzira na zakon ili etiku (donacije, volontiranje). To je bezuvjetno ulaganje u društvo jer se bavi izravnim rješavanjem društvenih problema, a cilj je jačanje osviještenosti društva o ekološkim problemima,

rješavanje pitanja zdravstva, obrazovanja, zapošljavanja i dr. Da bi poduzeće poslovalo društveno odgovorno ono mora ostvariti prvu razinu, odnosno profit, a zatim sljedeće tri. Da bi se mogla provesti sljedeća razina, prvo se mora ispuniti prethodna, u suprotnom poduzeće se ne može smatrati društveno odgovornim u pravom smislu riječi. (Carroll, 1991; Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015)

## Shema 2.

*Carrollova piramida društveno odgovornog poslovanja*



Izvor: autorski rad, prema Carroll (1991), <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/000768139190005G>

## 2.2. DOP u bankarskom sektoru

Iako nisu industrijski sektor, banke svojim poslovanjem mogu utjecati na okoliš, ali u znatno manjim količinama od primjerice kompanija koje imaju industrijske pogone. (Kundid, 2012)

Društveno odgovornim poslovanjem utječu ponajviše na društvo koje ima izravan utjecaj na okoliš pa stoga djeluju kao posrednice u promicanju održivog razvoja, tako što sprječavaju onečišćenje okoliša, ističu važnost zdravije okoline za zdravlje ljudi, pobuđuju svijest o klimatskim promjenama i sl.

Pa tako primjerice odbijanjem financiranja industrije koja zagađuje okoliš uvelike doprinose zajednici. U europskom bankarstvu banke kao uvjet za otvaranje računa zahtijevaju potpisanu izjavu o tome da podnositelji zahtjeva nisu u krvnom sredstvu s političarima na visokoj poziciji radi sprječavanja pranja novca, posebice ako zahtjev podnose osobe iz nerazvijenih zemalja. (Kundid 2012)

Lentner i sur. (2015) su napravili podjelu društveno odgovornih aktivnosti banke na *aktivnosti u instituciji* i *aktivnosti izvan institucije* (Tablice 1 i 2) te smatraju da donošenje poslovnih odluka ne smije utjecati samo na povećanje profita već i na rješavanje društvenih pitanja jer je to moralna odgovornost banaka.

## Tablica 1.

## *Društveno odgovorne aktivnosti banaka u instituciji*

DRUŠTVENO ODGOVORNE AKTIVNOSTI BANAKA U INSTITUCIJI
<ul style="list-style-type: none"><li>- razvijanje financijske pismenosti i svijesti</li><li>- financijska edukacija</li><li>- odgovorno i oprezno kreditiranje</li><li>- upravljanje rizicima</li><li>- poštene i transparentne financijske usluge</li><li>- rješavanje pritužbi</li><li>- pomoć klijentima u nepovoljnom položaju u korištenju bankarskih usluga</li><li>- proizvodi za klijente s posebnim potrebama</li><li>- uključenost i etički tretman dionika</li><li>- pružanje financijske potpore društvenim poduzećima</li><li>- ulaganje u zaštitu okoliša</li><li>- razvijanje osnovnih načela financiranja osjetljivih sektora</li><li>- borba protiv pranja novca, korupcije i terorizma</li></ul>
Izvor: autorski rad, prema Lentner i sur. (2015), <a href="https://real.mtak.hu/36560/1/a_lentner_szegedi_tatay_2015_1.pdf">https://real.mtak.hu/36560/1/a_lentner_szegedi_tatay_2015_1.pdf</a>

### **Tablica 2.**

#### *Društveno odgovorne aktivnosti banaka izvan institucije*

DRUŠTVENO ODGOVORNE AKTIVNOSTI BANAKA IZVAN INSTITUCIJE
<ul style="list-style-type: none"><li>- volontiranje za poboljšanje životne okoline</li><li>- potpora socijalno ugroženim skupinama</li><li>- potpora lokalnim zajednicama</li><li>- potpora sportu</li><li>- potpora nevladinim organizacijama</li><li>- promicanje kulture i umjetnosti</li><li>- podrška osobama u nepovoljnom položaju</li><li>- ublažavanje utjecaja na okoliš zbrinjavanjem otpada</li><li>- osiguravanje radnih mjesta, odgovarajućih radnih uvjeta i jednakosti</li></ul>
Izvor: autorski rad, prema Lentner i sur. (2015), <a href="https://real.mtak.hu/36560/1/a_lentner_szegedi_tatay_2015_1.pdf">https://real.mtak.hu/36560/1/a_lentner_szegedi_tatay_2015_1.pdf</a>

Krkač i sur. (2016) smatraju da banke koje posluju isključivo po načelu maksimizacije profita svoje poslovanje vode prema neetičkom djelovanju koje narušava ugled kompanije, a time i smanjuje profit. Da bi banke mogle poslovati po načelu maksimizacije profita, moraju biti etički odgovorne, odnosno trebaju poštivati zakone, pravila struke, graditi svoj ugled (npr. nerizičnim ulaganjima) te otkrivati i kažnjavati neetičko djelovanje. Stoga, maksimizacija profita nije dugoročno ostvariva ako se ne primjenjuje etička odgovornost.

### 2.3. Hrvatski indeks održivosti (HRIO)

Poduzeća koja provode društveno odgovornu praksu moraju redovito izvještavati o dobrobiti učinjenima za ekonomiju, društvo i okoliš kako bi mediji, građani, zaposlenici i dr. znali koje su dobrobiti učinjene ili se provode. Isto tako, izvještavanjem se omogućava praćenje stanja u poduzeću kako bi se ono moglo ocjenjivati, uspoređivati s drugima te tako poboljšati nedostatke. Izvještaji o održivosti najčešće se provode po smjernicama *Globalne inicijative o izvještavanju* (eng. *Global Reporting Initiative*) koja “omogućuje kvalitetno i cjelovito izvještavanje o ekonomskim, okolišnim i društvenim učincima poslovanja poduzeća različitih veličina, djelatnosti i lokacija”. Međutim, 5. siječnja 2023. godine u Europskoj uniji na snagu je stupila stroža *Direktiva u pogledu korporativnog izvještavanja o održivosti (CSRD)*. Od 1.1.2024. godine odabrana poduzeća moraju izvještavati u skladu s *Europskim standardom izvještavanja o održivosti (ESRS)* koji je usvojila Europska komisija. Odnosi se na sva poduzeća uvrštena na burzu, velika poduzeća koja ispunjavaju dva od tri kriterija (prosječno 250 zaposlenih tijekom financijske godine, bilancu od 20 milijuna eura, neto prihod od 40 milijuna eura) te poduzeća iz trećih zemalja s neto prometom preko 150 milijuna eura u EU-u ako imaju barem jednu podružnicu u EU-u koja prelazi navedene pragove. (Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj [HR PSOR], 2023)

Početak društveno odgovorno poslovanja u Hrvatskoj bilježi se 2005. godine kada je sazvana prva nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju - *Agenda 2005*. Ovom inicijativom Hrvatska gospodarska komora (HGK) utemeljila je *Zajednicu za društveno odgovorno poslovanje*. Nadalje, HGK i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj pokrenuli su projekt kojim se ocjenjuju hrvatska poduzeća koja primjenjuju društveno odgovorno poslovanje pod nazivom *Indeks DOP-a*. (Žužul, 2010)

Danas se Indeks DOP-a naziva *Hrvatski indeks održivosti (HRIO)* te je znatno napredovao u odnosu na 2008. godinu kada je prvi put proveden, djelujući u skladu s “najnovijim europskim direktivama i standardima, globalnim rejtinzima i ciljevima održivog razvoja”. HRIO je metodologija koja poduzećima daje uvid u provođenje vlastitih održivih praksi. Ocjenjuje se šest područja: “održivo korporativno upravljanje, radna okolina, upravljanje okolišom, odnosi sa zajednicom, ljudska prava i dječja prava”. Dobitnici nagrada u 2023. godini su:

- u kategoriji velikih poduzeća - Hrvatski Telekom d.o.o.
- u kategoriji srednjih poduzeća - Končar - Institut za elektrotehniku d.o.o.
- u kategoriji malih poduzeća - Socijalna zadruga Humana Nova
- u kategoriji javnih poduzeća - HP - Hrvatska pošta d.d.
- u kategoriji održivog korporativnog upravljanja - AD Plastik d.d.

- u kategoriji radne okoline - Holcim (Hrvatska) d.o.o.
- u kategoriji upravljanja okolišem (uslužna poduzeća) - Hrvatska poštanska banka d.d.
- u kategoriji upravljanja okolišem (proizvodna poduzeća) - Ferro-Preis d.o.o.
- u kategoriji odnosa sa zajednicom - Inkasator d.o.o.
- u kategoriji ljudskih prava - L'Oreal Adria d.o.o.
- u kategoriji dječjih prava - Arena Hospitality Group d.o.o.
- u kategoriji najvećeg napretka u odnosu na prethodnu godinu - Podravka d.d.

(HR PSOR, 2023)

## 2.4. Global Compact Hrvatska

Global Compact je inicijativa Ujedinjenih naroda za korporativnu održivost i održivi razvoj pokrenuta 2001. godine. U početku se sastojala od osam ciljeva održivog razvoja koji su se provodili do 2015. godine, nakon čega je donesena odluka o provođenju sedamnaest globalnih ciljeva za održivi razvoj koja će trajati do 2030. godine. U Hrvatskoj je nositelj Global Compact-a Hrvatska udruga poslodavaca (HUP), dobrovoljna, neprofitna i neovisna organizacija koja štiti i promiče prava i interese svojih članova. Global Compact se temelji na deset načela iz područja okoliša, ljudskih prava, prava radnika i borbe protiv korupcije, a njihova svrha je potaknuti odgovornost prema ljudima i planeti od strane poduzeća koja su uključena u ovu inicijativu te osigurati korporativnu održivost i dugoročni poslovni uspjeh. (Hrvatska udruga poslodavaca [HUP], 2024; Institut za društveno odgovorno poslovanje [IDOP], 2024)

U nastavku su dati primjeri nekih od članica UN Global Compacta.

### IKEA Hrvatska

Ikea je švedski globalni brend u proizvodnji namještaja te ostalog asortimana za opremanje doma, a u Hrvatskoj njihova robna kuća smještena je u Zagrebu. Putem svoje strategije "Pozitivni za planet i ljude 2030" naglasila je kako im je cilj kod potrošača potaknuti ostvarenje boljeg i održivijeg života kod kuće, pa je tako 2019. godine u ponudi imala preko 500 proizvoda koji doprinose smanjenju potrošnje vode, električne energije, otpada i zdravijem životu. Također je provela kampanju "*Male promjene, velike uštede*" kojom je 20 obitelji poklonjeno nekoliko održivih proizvoda kako bi se dokazala ušteda energije i vode te smanjenje otpada. 2019. godine reciklirana je 4,1 tona madraca. Ikea se također zalaže za rodnu ravnopravnost na radnom mjestu pa je tako omogućila očevima plaćen dopust za odgoj djece u najranijoj dobi. (HUP, 2019)

Fokusirana je na tri područja djelovanja - "zdravlje i održivi život, kružno i klimatsko pozitivno poslovanje te pravednost i jednakost". Tvrtka više ne prodaje alkalne baterije koje uvelike zagađuju okoliš, već prodaju punjive baterije koje sprječavaju zagađenje okoliša i štede novac. 99,5 % drva korišteno za proizvodnju namještaja i ostalih proizvoda je reciklirano ili sadrži certifikat Forest Stewardship Council (FSC). Na krovu robne kuće u Zagrebu nalazi se 1926 solarnih panela koji pokrivaju 9 % potreba kuće za energijom, a za vrijeme ljetnih mjeseci do 25 %. Na krovu se osim panela nalaze i rezervoari za sakupljanje kišnice koja se dalje koristi za ispiranje toaleta i zalijevanje zelenih površina. Tijekom 2021. godine 55,8 % nabavljenih materijala bilo je obnovljivo, a 17,3 % reciklirano. Ovo su samo neke od aktivnosti koje je Ikea Hrvatska uspješno provela te nastoji djelovati jednako tako i u budućnosti. (IKEA Hrvatska, 2024)

#### HEINEKEN Hrvatska

Heineken Hrvatska je dio najvećeg internacionalnog proizvođača piva u svijetu te druga najveća pivovara u Hrvatskoj. U 2022. godini zabilježeno je smanjenje emisije CO<sub>2</sub> za 50 % u odnosu na 2008. godinu zahvaljujući energiji iz obnovljivih izvora (solarni paneli). Naime, pivovara koristi 100 % električne energije iz obnovljivih izvora, električne viličare, LED rasvjetu, bioplin i druge ekološki prihvatljive resurse. U izvještaju o održivosti iz 2022. godine stoji da je iz proizvodnje reciklirano 99,9 % otpada i nusproizvoda (tropa i kvasca) te potom upotrijebljeno kao stočna hrana. S ciljem promicanja odgovorne konzumacije piva, ova tvrtka u prodaju je stavila i bezalkoholna piva. U suradnji sa psihološkim centrom Tesa sproveli su projekt pod nazivom "*Za odgovorno odrastanje mladih*" namijenjen roditeljima srednjoškolaca s ciljem sprječavanja konzumacije alkohola kod mladih te uspostavljanje dobre komunikacije između roditelja i djece. Osim navedenog, kroz strategiju "*Stvaramo bolji svijet do 2030*" tvrtka njeguje kulturnu raznolikost i uključivost tako što upravljačko tijelo kompanije 66 % čine žene, a viši menadžment 48 %. Uvođenjem tehnološki naprednih elektroničkih i mehaničkih naprava u 2022. godini zabilježen je samo jedan slučaj ozljede na radu. Tvrtka je, između ostalog, svojim zaposlenicima omogućila cijepljenje protiv gripe, besplatno psihološko savjetovanje te organizirala predavanja o tjelesnom i mentalnom zdravlju. (Heineken Hrvatska, 2022; HUP, 2022)

## INA Grupa

Ina Grupa je vodeća naftna kompanija u Hrvatskoj koja se bavi proizvodnjom nafte i plina, preradom i distribucijom nafte i naftnih derivata. S obzirom na to da je kompanija čija proizvodnja uvelike utječe na okoliš, Ina se odlučila na poslovanje u skladu s održivim razvojem, vodeći brigu o zdravlju ljudi i o okolišu. Definirala je *Ključne ciljeve i programe održivog razvoja 2021. - 2025.* Cilj kompanije je prijeći na niskougljični, kružni ekonomski model. Kako bi osigurali zdravlje i sigurnost na radu, nabavljena su 4 nova vatrogasna vozila, nova radna odjeća s većom razinom zaštite te svojim radnicima osiguravaju desetodnevne medicinske i zdravstvene programirane aktivne odmore. U svibnju 2023. godine pokrenuta je akcija *“Svibanj - mjesec zaštite od požara”* na kojoj su se provodile vatrogasne vježbe u slučaju požara u svezi nafte i naftnih derivata. Također, iste godine Ina je započela proizvodnju biometana kao obnovljivog izvora energije iz uglavnom poljoprivrednih ostataka čiji se dio koristi kao biogorivo, a dio kao bioplin. Biogorivo izgaranjem ne ispušta CO<sub>2</sub>, a bioplin se koristi za grijanja i u proizvodnji električne energije. Ina Grupa je posebno fokusirana na smanjenje emisije u zrak prilikom izgaranja fosilnih goriva i procesne emisije, pa se stoga koriste najbolje raspoložive tehnike koje služe rafiniranju mineralnih ulja i plinova. Kvaliteta zraka se prati na izvoru onečišćenja i u najbliže naseljenim područjima. Svoj doprinos zajednici tvrtka je dala kroz raznorazne akcije - izgradnja cesta, škola, vrtića, domova zdravlja, sportskih dvorana i drugih objekata, a osim navedenog 2011. godine pokrenut je INA klub volontera koji danas broji 1400 članova i 400 volonterskih akcija. (INA, 2024)

### **3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA**

#### **3.1. Pojam motivacije**

Motivacija je vrlo važna u životu svakog čovjeka, neovisno o tome je li to učenik, student, zaposlena osoba, umirovljenik i dr. To je ono što nas pokreće i usmjerava prema nekom višem cilju. Svaka osoba ima urođenu motivaciju za boljitkom; da bolje živi, da ima lijepi komad odjeće, da ima sretnu obitelj, dobar posao i sl. U slučaju motivacije zaposlenika, ta urođena motivacija nije uvijek dovoljna za ostvarenje nekih viših poslovnih ciljeva, već to treba činiti menadžer.

DeCharms je motivaciju opisao kao “blagi oblik opsjednutosti” jer nas prilikom ostvarenja cilja nešto privlači te nas čini napetima i nemirnima dok taj cilj ne ostvarimo. Barbir (2020) također smatra da je osnova svake motivacije nada. Nada se ponaša kao “pogonsko gorivo koje čovjeka tjera na određeno ponašanje” (Barbir, 2020, str. 119). Za razliku od motivacije koja navodi pojedinca da čini nešto što želi, manipulacija ga navodi da čini nešto što netko drugi želi, a ne on sam. Manipulacija se može istaknuti kao sredstvo upravljanja menadžera kako bi ispunili ciljeve u vlastitu korist. No, menadžeri ne smiju manipulirati svojim zaposlenicima jer su oni emotivna bića s kojima treba komunicirati i navoditi ih da čine ono što je ispravno za njih i posao, a ne što je menadžerima u korist.

Kada neka osoba uspješno obavi neki cilj i stvori se pozitivno iskustvo, tada je veća vjerojatnost da će se u budućnosti isto tako ili više truditi jer je postigla što je zamislila. No, ako osoba proživi negativno iskustvo tako što ne ostvari svoj cilj, tada se smanjuje osobna nada i želja za postignućem. Teorije motivacije možemo podijeliti na sadržajne i procesne teorije, premda nijedna od njih ne može u potpunosti obuhvatiti pojam motivacije već svaka od njih nudi objašnjenje za lakše razumijevanje. (Beck, 2003)

#### **3.2. Sadržajne teorije motivacije**

Sadržajne teorije motivacije su usmjerene na individualne potrebe pojedinca. Ističu da bi menadžeri trebali razumjeti potrebe svojih zaposlenika kako bi stvorili motivirajuće radno okruženje. Najvažnije sadržajne teorije su:

1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba
2. Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije
3. Herzbergova dvofaktorska teorija
4. McClellandova teorija motivacije postignuća



### 3.2.1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba

Prema Maslowu, ljudi su motivirani željom da zadovolje potrebe, pa je podijelio ljudske potrebe u pet kategorija po kriteriju njihove snage ili moći (*Shema 3*). Na samom dnu piramide kao najvažnije istaknuo je *fiziološke potrebe* koje čine potrebe za održavanjem života i egzistencijom. Promatrajući s aspekta zaposlenika, to bi bile potrebe za odgovarajućom plaćom, adekvatnim radnim uvjetima, dovoljno slobodnog vremena i sl. Zatim, *potrebe za sigurnošću* kod zaposlenika se javljaju u obliku sigurnosti radnog mjesta, sigurnosti i zaštite na radu, zdravstveno osiguranje i sl. *Potrebama za ljubavlju* s aspekta zaposlenika smatraju se potrebe za pripadanjem u poduzeću, dobri odnosi sa suradnicima, nadređenima i klijentima i sl. Četvrta razina potreba jesu *potrebe za štovanjem*, a odnose se na potrebe za priznanjima od strane suradnika, uvažavanje mišljenja i ideja, nagrađivanje dobro obavljenog posla u obliku raznoraznih nagrada ili povišica, davanje veće odgovornosti i sl. Ako se ove potrebe ne ispune, zaposlenici se mogu osjećati bezvrijedno i neprihvaćeno, te može utjecati na njih tako da se prestanu truditi i napredovati na svom radnom mjestu. I na kraju, posljednju razinu piramide čine *potrebe za samoaktualizacijom*, odnosno potrebe za osobnim razvojem, napretkom, iskorištavanjem vlastitih potencijala i sl. To znači da zaposlenicima treba omogućiti dodatno usavršavanje, davati poslove u kojima mogu iskazati svoj puni potencijal, uključiti ih u donošenje ključnih odluka te u rješavanje problema i sl. Maslow smatra da se prvo moraju zadovoljiti potrebe niže razine kako bi se aktivirale sljedeće, odnosno nijedna razina nije zasebna jer ovisi o prethodnoj. Kako bi se ostvario neki viši cilj, sve potrebe trebaju biti zadovoljene. Prema Maslowu, manje od 1 % ljudi uspije doseći potrebe za samoaktualizacijom. Ova teorija ne može se primijeniti za svakog zaposlenika, ali je jako popularna zato što ističe razumijevanje različitih potreba, jer jedna vrsta potreba ne može biti jedini motivator kroz cijeli život. Ljudima treba dati prostor za razvoj. (Barbir, 2020; Moodle, 2020)

#### Shema 3.

*Maslowljeva hijerarhija potreba*



Izvor: autorski rad, prema Barbir (2020)

### 3.2.2. Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije

Alderfer je Maslowljevju teoriju od pet razina sveo na tri razine, a to su: egzistencijalne potrebe, potrebe za povezanošću i potrebe za rastom i razvojem. *Egzistencijalne potrebe* su fiziološke potrebe, poput hrane, vode, stanovanja, odijevanja te materijalne potrebe poput plaće, slobodnih dana, nagrada i sl. Ove potrebe se zadovoljavaju ovisno o tome koliko pojedinac ono što dobiva uspoređuje s onim što drugi imaju. Djeluju kao motivatori samo ako zaposlenici uspijevaju zadovoljiti svoje potrebe, pritom ih ne uspoređujući s drugima u istim radnim uvjetima. *Potrebe za povezanošću* su potrebe koje pojedinac osjeća vezane za svoju obitelj, prijatelje, kolege i dr. Karakterizira ih uzajamnost, kooperacija i međusobna razmjena. To su primjerice: povjerenje, iskrenost, suradnja, tolerancija, razumijevanje i sl. Ali, kako pozitivan, tako mogu imati i negativan oblik. *Potrebe za rastom i razvojem* moguće je zadovoljiti samo u situaciji kada pojedinac ima uvjete i priliku za njima, u suprotnom neće moći iskoristiti svoj puni potencijal i postići zacrtani cilj. Za razliku od Maslowa, Alderfer smatra da potrebe niže razine ne moraju biti zadovoljene da bi se aktivirale potrebe više razine. Istovremeno se mogu sve ispunjavati, ali isto tako se mogu i ponovno ispuniti ako se nisu potpuno ostvarile. Ako se potrebe iz više razine ne mogu zadovoljiti, pojedinci su fokusirani na bolje zadovoljavanje potreba iz niže razine koje ponovno djeluju kao motivatori. Ova teorija objašnjava situacije kada zaposlenici odustaju od zadovoljavanja potreba više razine te se vraćaju na ponovno zadovoljavanje potreba niže razine. (Barbir, 2020; Moodle, 2020)

### 3.2.3. Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je razvio dvije pretpostavke. Prva glasi da *“zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma”*, odnosno to znači da suprotnost zadovoljstvu nije nezadovoljstvo nego odsutnost zadovoljstva. S druge strane, suprotnost nezadovoljstvu nije zadovoljstvo već odsutnost nezadovoljstva. Druga pretpostavka odnosi se na podjelu motivacijskih faktora na dva dijela: ekstrinzične ili higijenske faktore te intrinzične faktore ili motivatore. *Higijenski faktori* ne utječu na zadovoljstvo, nego ako ih ima smanjuju nezadovoljstvo, a ako ih nema stvaraju nezadovoljstvo. To su primjerice: plaća, radni uvjeti, sigurnost posla, odnosi sa suradnicima i sl. Ovi faktori ne potiču motivaciju za rad, ali mogu utjecati na privlačenje zaposlenika i njihovo zadržavanje u organizaciji.

Za razliku od higijenskih faktora, *motivatori* izazivaju zadovoljstvo ili njegov izostanak. Pojedinci će biti motivirani za rad ako su zadovoljni prirodom posla, dobivaju priznanja i nagrade za svoj rad, imaju veću radnu odgovornost i mogućnost sudjelovanja u donošenju

važnih odluka i sl. Kada su ovi faktori prisutni povećavaju zadovoljstvo kod pojedinca koji je motiviran željom za postignućem, teži da bude bolji, više se trudi itd. Međutim, ako motivatori nisu prisutni izazvat će osjećaj odsutnosti zadovoljstva.

Ova teorija uspješno se primjenjuje za aktivnosti obogaćivanja posla tako da se zaposlenicima pružaju mogućnosti za napredak kroz natjecanja u kojima mogu pokazati svoje sposobnosti, znanja i vještine. Obogaćivanje posla može se provoditi tako da se zaposlenicima daju novi i zahtjevniji radni zadaci te zadaci koje mogu samostalno obavljati, uključuju se njihova mišljenja i stavovi, imaju veću odgovornost itd. (Barbir, 2020; Moodle, 2020)

#### 3.2.4. McClellandova teorija motivacije postignuća

Prema McClellandu i sur. teorija motivacije postignuća leži na pretpostavci da čovjek po prirodi ima potrebu za uspjehom, a "motivacija je uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha". Drugim riječima, ako pojedinac smatra da ima dovoljno znanja i sposobnosti da ispuni neki zadatak on će biti više motiviran, no ako smatra da nije kompetentan za ispunjavanje zadatka, imat će manju motivaciju za postignućem. McClelland je proširio svoju teoriju motivacije postignuća tako što je klasificirao potrebe na tri kategorije, a to su: potreba za postignućem, potreba za moći i potreba za pripadanjem.

Osobe koje imaju izraženu *potrebu za postignućem* vole izazovne i zahtjevnije radne zadatke, a obavljanje zadataka im je važnije od nagrade te vole raditi sami kako bi dobili povratnu informaciju o svom radu. Ove osobe se mogu ostvariti kao menadžeri i poduzetnici.

Osobama kojima je izraženija *potreba za pripadnošću* važnije je uspostavljanje dobrih, prijateljskih odnosa sa suradnicima nego izvršavanje zadataka. Vole timski rad, ali nisu dobri menadžeri jer su više fokusirani na međuljudske odnose nego na ostvarenje ciljeva. Oni koji imaju razvijeniju potrebu za moći vole biti superiorni i utjecati na druge te vole priznanje za svoj rad i pozornost. Međutim, postoje dva tipa ovih potreba. Prvi je *potreba za osobnom moći* koju imaju osobe koje mare za vlastiti interes te su skloni manipuliranju i nisu dobar odabir za menadžere. Dok, oni s *potrebom za društvenom moći* teže ostvarivanju ciljeva i dobrobiti u korist cijelog društva te su kao takvi vrlo dobri menadžeri. (Barbir, 2020; Moodle, 2020)

### 3.3. Procesne teorije motivacije

Za razliku od sadržajnih teorija koje su bazirane na ljudskim potrebama kao oblikom motivacije, procesne teorije objašnjavaju kako kognitivni procesi, misli i odluke pojedinaca djeluju na njihovu motivaciju. Najistaknutije procesne teorije motivacije su:

1. Teorija očekivanja
2. Teorija postavljanja ciljeva
3. Teorija jednakosti

#### 3.3.1. Teorija očekivanja

Victor Vroom je razvio teoriju očekivanja koja počiva na tri čimbenika: *očekivanju, instrumentalnosti i valenciji*. Prema ovoj teoriji, pojedinac je motiviran onoliko koliko očekuje da napor dovodi do zahtijevanih performansa, da će te ostvarene performanse biti nagrađene te da će vrijednost nagrada podmiriti njegove potrebe. Sukladno tome, menadžeri bi svojim zaposlenicima trebali stvoriti radne uvjete koji će povećati ova tri čimbenika. Da bi utjecali na očekivanja pojedinaca, menadžeri trebaju odabrati kvalificirane zaposlenike i obučiti ih za dodijeljeni radni zadatak koji će rezultirati nagradom. Ta nagrada mora biti u skladu s potrebama zaposlenika. (Moodle, 2020)

#### 3.3.2. Teorija postavljanja ciljeva

Edvin Locke pretpostavlja da ciljevi mogu biti jako motivirajući ako se dobro postave i vode. Smatra da ciljevi djeluju kao motivatori koji usmjeravaju zaposlenike i poboljšavaju performanse. Prema Lockeu, ciljevi trebaju biti *izazovni, ali ne prezahtjevni* te u skladu s kvalifikacijama zaposlenika, jer bi u suprotnom na pojedinca djelovalo s kontra efektom. Umjesto da ih potaknu na rad, ako su ciljevi prezahtjevni pojedinci će smatrati da ih ne mogu izvršiti te će naposljetku odustati. Potom, ciljevi bi trebali biti *specifični i jasno definirani* tako da zaposlenici znaju što se od njih očekuje i kao takvi, ciljevi djeluju motivirajuće. Od zaposlenika se očekuje da će te *ciljeve prihvatiti i nastojati ostvariti*. Konačno, zadnju fazu čini *povratna informacija* o ostvarenju ciljeva kojom zaposlenici saznaju što su ispravno ili neispravno činili, jesu li ispunili očekivanja te kako ubuduće moraju raditi za što uspješnije realiziranje cilja. Prema tome, povratna informacija može dodatno motivirati zaposlenike na daljnji rad i trud. (Moodle, 2020)

### 3.3.3. Teorija jednakosti

Ovu teoriju razvio je Stacey Adams na temelju tri čimbenika: usporedbe, percepcije i (ne)jednakosti. Ako zaposlenik uoči *jednakost* svojih ulaganja i nagrada u usporedbi s kolegama, on biva zadovoljan i ne mijenja ponašanje, no ako uoči *nejednakost* u odnosu na tuđa ulaganja i nagrade on osjeća nelagodu i želi eliminirati tu nejednakost. Međutim, postoje dva tipa nejednakosti - pozitivna i negativna. U slučaju percipirane *pozitivne nejednakosti*, zaposlenik za ista ulaganja kao kolega dobiva veće nagrade, što kod njega može izazvati osjećaj krivnje pa s ciljem eliminiranja nejednakosti nastoji više se truditi, raditi prekovremeno, preuzimati zahtjevnije zadatke i sl. Zaposlenik *negativnu nejednakost* percipira tako da nije zadovoljan kada njegov kolega za ista ulaganja dobije veću nagradu od njega. U tom slučaju zaposlenik može: smanjiti svoja ulaganja u radne zadatke, tražiti veće nagrade za svoj rad, usporediti se s drugim zaposlenicima, pokušati krađom ili oštećenjem imovine nadomjestiti neostvarenu nagradu ili u konačnici napustiti poduzeće jer ono ne ispunjava njegova očekivanja. (Moodle, 2020)

### 3.4. Motivacija zaposlenika i menadžera

Kao što je prethodno spomenuto, u procesu motivacije menadžeri su iznimno bitni jer su oni ti koji određuju tko će što raditi, je li netko kompetentan za određeni posao, obučavaju svoje zaposlenike, pripremaju ih za buduće zadatke i zadužuju po osobnim sposobnostima. Isto tako, menadžeri moraju stalno pratiti rad svojih zaposlenika kako bi uvidjeli njihove potrebe i koji motivi ih pokreću. Neke pojedince motivira samo radno okruženje, a nekima pak treba puno više od toga. Motivacija nije konstantna već se mijenja tijekom života. Prema izvoru, motivacija se dijeli na intrinzičnu i ekstrinzičnu (*Shema 4*). U nekom periodu života i na nekom poslu pojedinac može imati razvijenu *intrinzičnu motivaciju*, odnosno onu urođenu. To znači da čovjeka pokreće njegova urođena potreba za razvijanjem, učenjem, ulaganjem u sebe, napredovanjem i sl. Oni kojima je razvijena intrinzična motivacija, u radnim zadacima više uživaju, smatraju ih zanimljivima, kreativniji su u izvršavanju radnih zadataka, slobodnije razmišljaju itd. Međutim, nemaju svi prirodenu potrebu za napredovanjem i promaknućem, stoga je zadatak menadžera da tu osobu zadrži u organizaciji i potakne na drugačije, ambicioznije razmišljanje te razvije njenu *ekstrinzičnu motivaciju*. To je motivacija koja proizlazi iz okoline, što znači da se trebaju poboljšati radni uvjeti, ponuditi veću plaću za ispunjavanje većih ciljeva ili drugi oblik nagrade. Ako menadžer smatra da taj zaposlenik ima mogućnosti i potencijala za napredak, onda se mora potruditi potaknuti njegove najbolje sposobnosti, usmjeriti na primjenu stečenog znanja i iskustva ka postizanju ciljeva. (Barbir, 2020)

#### Shema 4.

Vrste motivacije prema izvoru

<b>INTRINZIČNA - UROĐENA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• uživanje</li><li>• zanimljivost</li><li>• sloboda</li><li>• izazov</li><li>• zabava</li></ul>	<b>M O T I V A C I J A</b>	<b>EKSTRINZIČNA - OKOLINA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• pohvala</li><li>• priznanje</li><li>• nagrada</li><li>• trofej</li><li>• novac</li></ul>
--	--	--

Izvor: autorski rad, prema Barbir (2020)

Da bi menadžer znao motivirati svoje zaposlenike, on mora imati izraženu potrebu za postignućem i moći. McClelland i sur. smatraju da uspješni menadžer mora imati snažnu potrebu za moći pa su prema tome napravili podjelu na tri tipa menadžera: afilijativni menadžer, menadžer motiviran osobnom moći i institucionalni menadžer. *Afilijativni menadžer* je motiviran potrebom za stvaranjem dobrih odnosa u organizaciji i pozitivnog mišljenja suradnika o njemu. Ovo je najmanje uspješan tip menadžera jer kao takav ne može usmjeriti zaposlenike isključivo na cilj, već mu je važnije stvaranje prijateljskih odnosa i radne atmosfere. *Menadžer motiviran osobnom potrebom za moći* očekuje da je organizacija podređena njemu i da su mu svi odani te ne mari za organizaciju već za osobni status i probitak. Ovaj tip je nešto uspješniji od afilijativnog. Treći tip menadžera, ujedno i najuspješniji motivator, *institucionalni menadžer*, ima izraženu potrebu za moći, ali u korist organizacije. Ne mari hoće li se drugima svidjeti već je fokusiran na ciljeve organizacije i kao takav ima jak osjećaj odgovornosti. Uspješno stvara pogodnu radnu atmosferu, razvija timski duh i nagrađuje svoje zaposlenike. (Barbir, 2020)

## 4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE OTP BANKE

### 4.1. OTP banka

OTP banka d.d. je četvrta po veličini na hrvatskom bankarskom tržištu. Ukupna aktiva iznosi 7,7 milijardi eura, broji oko 2000 zaposlenika te je razgranata na više od 100 poslovnica u Hrvatskoj te 450 bankomata. Sjedište je u Splitu, sa centralnim i poslovnim funkcijama u Zadru i Zagrebu, te poslovnica u Varaždinu, Osijeku, Puli i Dubrovniku. OTP banka je dio grupacije koja se razvila iz najjače mađarske banke, a danas važi za najbrže rastuću bankarsku grupu u srednjoj i istočnoj Europi. Posluju u čak 11 zemalja: Mađarskoj, Bugarskoj, Rumunjskoj, Moldaviji, Rusiji, Ukrajini, Srbiji, Albaniji, Crnoj Gori, Hrvatskoj i Sloveniji. OTP banka je članica OTP Grupe u Hrvatskoj, koju još čine:

- OTP Leasing d.d. - najjača leasing tvrtka u Mađarskoj, a nudi usluge operativnog i financijskog leasinga
- OTP Invest d.o.o. - upravlja otvorenim investicijskih fondovima
- OTP Nekretnine d.o.o. - trgovačko društvo za poslovanje nekretninama i pokretninama te izradu procjene vrijednosti.
- SB Zgrada - tvrtka koja upravlja modernom zgradom u Splitu gdje je smješteno i sjedište OTP banke.
- George d.o.o. - konzultantsko društvo za pružanje savjetodavnih usluga vezanih za bespovratna sredstva iz fondova EU.

(OTP banka, 2024)

### 4.2. Izvješće o održivosti

Posljednje izvješće o održivosti objavljeno za 2022. godinu izrađeno je u skladu sa Standardom Globalne inicijative za izvještavanje (GRI) te se vodi po ESG kriterijima (okolišni, društveni i upravljački). ESG strategija je usmjerena na održivo financiranje, zelene i društveno odgovorne proizvode, odgovorno upravljanje ESG rizicima, smanjenje ugljikovog dioksida i transparentno izvještavanje. Više od deset godina OTP banka sudjeluje u ispitivanju održivosti putem obrasca za Hrvatski indeks održivosti (HRIO). Rezultat indeksa u području radne okoline iznosio je 77 % bodova, što je iznad prosjeka velikih poduzeća (67 %). Najbolje su ocijenjeni suradnička organizacijska klima (85 %) te ulaganje u obrazovanje i zapošljivost zaposlenika (82 %). Zatim, politika raznolikosti i jednakih mogućnosti na radnom mjestu (75 %), a najveći prostor za napredak ostaje za kvalitetu i sigurnost radnih uvjeta (57 %). Jako dobar rezultat postignut je i u politici i praksi zaštite ljudskih prava (98 %). (OTP banka, 2023)

Održivo poslovanje prepoznato je i na međunarodnoj razini čime je banka osvojila nagradu Market Leader u kategoriji DOP-a, korporativnog bankarstva i digitalnih rješenja. U kategoriji angažiranosti zaposlenika osvojena je nagrada PRCA Platinum Award za program *Ideaportal*, te nagrada Green Carpet Award za program "OTP Zaokruži!". U rujnu iste godine usvojen je *Kodeks korporativnog upravljanja* u kojem su sadržana načela upravljanja u OTP banci, utemeljenost upravljanja na korporativnim vrijednostima, održivom i odgovornom poslovanju. Kodeks se dotiče tema zaštite ljudskih prava, raznolikosti i uključivosti, zabrane i diskriminacije te okolišnih, društvenih i upravljačkih (ESG) rizika. Dionike Grupe OTP banke čine: klijenti, partneri, regulatorna tijela, država, financijska tržišta, radna okolina, vlasnici i grupa te zajednice. (OTP banka, 2023)

Doprinos OTP banke održivom razvoju vidljiv je kroz nekoliko ciljeva održivosti UN-a:

- Cilj 1: "Iskorijeniti siromaštvo svuda i u svim oblicima"
- Cilj 5: "Postići rodnu ravnopravnost i osnažiti sve žene i djevojčice"
- Cilj 7: "Osigurati pristup pouzdanoj, održivoj i suvremenoj energiji po pristupačnim cijenama za sve"
- Cilj 8: "Promovirati uključiv i održiv ekonomski rast, zaposlenost i dostojanstven rad za sve"
- Cilj 9: "Izgraditi otpornu infrastrukturu, promovirati uključivu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost"
- Cilj 11: "Učiniti gradove i naselja uključivima, sigurnima, prilagodljivima i održivima"
- Cilj 12: "Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje"
- Cilj 13: "Poduzeti hitne akcije u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica"
- Cilj 17: "Osnažiti provedbu i revitalizaciju globalnog partnerstva za održivi razvoj"

(OTP banka, 2023)

#### 4.2.1. Etičko poslovanje

Dionici grupe su ponajviše zabrinuti za izloženost korupciji, pranje novca i netransparentno poslovanje, zbog opće percepcije hrvatskog društva. Da bi banka spriječila takvo ponašanje, 2022. godine svi zaposlenici morali su potpisati Pravilnik o sukobu interesa i Izjavu o sukobu interesa. Iste godine provedeni su tečajevi na e-learning platformi: "Poštivanje zakonitosti", "Operativni rizici i održavanje kontinuiteta", "Informacijska sigurnost", a bili su namijenjeni svim zaposlenicima, menadžerima i Upravi. Redovno se provode edukacije za sprječavanje pranja novca, a 2022. godine uoči uvođenja eura provedene su edukacije na temu krivotvorenja novca, o euru i sigurnosti na internetu. Upravo zbog mogućih sumnjivih radnji, banka podržava *Politiku sprječavanja i suzbijanja pranja novca i financiranja terorizma*, pri



čemu se procjenjuje rizik, provjeravaju klijenti, njihove transakcije, procjenjuje se politička izloženost osobe, pregledava se klijentovo poslovanje s rezidentima visokorizičnih država, obvezni su treninzi i izvještavanje. U 2022. spriječeno je nekoliko prijevара povezanih s karticama u iznosu od 58 milijuna kuna, 1382 događaja vezana za informacijsku sigurnost i 57 događaja IT infrastrukture. Poslovna praksa temelji se na Etičkom kodeksu kojim su iskazana pravila ponašanja zaposlenika, a poštivanje etičkih načela nadzire Etički odbor. Neka od pravila namijenjenih zaposlenicima se odnose na zabranu korupcije i manipuliranja, pristup darivanju, pristup plaćanjima za ubrzavanje procedura, pristup sponzorstvima i donacijama. Osim navedenog, Etički kodeks sadrži i odredbe vezane za ljudska prava, zabranu diskriminacije i uznemiravanja, zaštitu potrošača, čuvanje povjerljivosti podataka, odredbe o zdravoj radnoj okolini i dr. Zahvaljujući mjerama Etičkog kodeksa u 2022. godini nije zabilježen niti jedan slučaj korupcije. (OTP banka, 2023)

#### 4.2.2. Održivo financiranje

Kao doprinos održivosti, OTP banka je fokusirana na održivo financiranje. To je oblik financiranja projekata koji utječu na ostvarenje klimatskih i okolišnih ciljeva, posebice na energetska učinkovitost, upotrebu obnovljivih izvora energije, razvoj prometa i prijevoza. Kada se financiranje odnosi na očuvanje okoliša tada se uglavnom koristi izraz zeleno financiranje. Osim okoliša, održivo financiranje ogleda se i u društvenom segmentu poput financiranja za razvoj novih radnih mjesta i ulaganje u programe za povećanje zapošljavanja. Najveći dio zelenih financija ulaže se u energetska obnovljive izvore pa je tako društvo OTP Leasing financiralo 720 električnih i hibridnih vozila te planira financirati opremu za gospodarenje otpadom. U 2022. godini OTP banka uložila je 277,43 milijuna kuna u projekte obnovljivih izvora energije, većinom u solarne elektrane i biomasu, te je uloženo 338,67 milijuna kuna u projekte za energetska učinkovitost stambenih zgrada. (OTP banka, 2023)

#### 4.2.3. Financijska i digitalna pismenost

OTP banka može se pohvaliti s čak 89 poslovnica diljem Hrvatske prilagođenih osobama s invaliditetom. Također je prilagodila i internetsku stranicu osobama s disleksijom, oštećenjem vida i teškoćama u čitanju koristeći Omoguru widget čije funkcije olakšavaju praćenje sadržaja na internetskoj stranici.

2022. godine odobreno je 1113 subvencioniranih kredita za kupnju prve nekretnine kao podrške mladima i stvaranju obitelji te za njihov ostanak u Hrvatskoj. Osim toga, OTP banka mladima od 26 godina daje mogućnost otvaranja studentskog paketa kojim mladi ostvaruju razne pogodnosti bez plaćanja naknade poput vođenja računa, m-bankinga, uplata na račun itd. Ovim putem unapređuje se digitalna i financijska pismenost mladih. Isto tako, OTP banka ima internetsku stranicu *Financije za pet* putem koje se građani, točnije učenici, studenti, zaposleni i umirovljenici, mogu dodatno informirati i unaprijediti svoju financijsku pismenost. Putem internet stranice *Evomedoma*, dostupan je sadržaj o uređenju i renovacijama doma te savjeti prilikom kupnje i najma nekretnina kako bi se informirali korisnici usluge i jačala njihova financijska pismenost.

2020. godine u suradnji s Mastercardom kreiran je donacijski program *OTP Zaokruži!* sa svrhom financiranja javno-zdravstvenih institucija za skrb djece. Program funkcionira tako da se prilikom plaćanja Mastercard karticom iznosi računa zaokružuju na pune iznose na najmanje 9 centi koji se nadodaju na početni račun doniran od strane banke i Mastercarda u iznosu od 125 000 eura. Npr. ako račun iznosi 15,32 eura, ugovorenom uslugom zaokružiti će se na 15,40 eura, odnosno 8 centi odlazi na donacijski račun. Usluga se može aktivirati, osim u poslovnicama, i putem internet i mobilnog bankarstva. Osim pomoći djeci, prikupljenim donacijama osiguravali su se paketi pomoći za Ukrajince iz područja pogođenih ratom.

Kako bi klijentima uštedjeli vrijeme i napor prilikom odlaska u poslovnicu, kreirano je digitalno rješenje zahtijevanja kredita putem web stranice *Klik kredit*. Na ovoj stranici mogu se pronaći sve informacije u vezi podizanja kredita do 40 000 eura, kao i kalkulator automatskog izračuna rate kredita s obzirom na vremenski interval i kamatnu stopu.

Već osam godina, korisnici internet i mobilnog bankarstva imaju priliku sudjelovati u programu vjernosti *OTPetica* kojim se ostvaruju razne pogodnosti skupljanjem bodova prilikom transakcija, podizanja gotovine s bankomata, rješavanja online kvizova itd. Ovim putem klijenti se educiraju u financijskom smislu, te štede koristeći bonove kojima dobivaju popust ili umanjuju račun u određenim trgovinama i drugim poslovnim objektima s kojima banka ima ugovorenu suradnju. U poslovanju s građanima, u 2022. godini zabilježen je porast korisnika internet bankarstva za 11 % te porast od 13 % za korištenje mobilnog bankarstva u odnosu na prethodnu godinu. (OTP banka, 2020;2024)

#### 4.2.4. Radni uvjeti, raznolikost i uključenost

Početkom 2022. godine potpisan je novi Kolektivni ugovor na tri godine. Njime su zadržana prava iz prethodnog ugovora te su pridodate dopunske povlastice za zaposlenike. Banka svojim zaposlenicima pruža: 13. plaću, prigodne darove za njih i njihovu djecu, regres u svibnju, sistematski pregled, sportske aktivnosti, baby bonus, povoljnije uvjete za stambene kredite i korištenje bankarskih usluga, jubilarne nagrade, nagrade i bonuse za rad, naknade za posebne uvjete rada, zdravstveno osiguranje i dr.

Novim Kolektivnim ugovorom povećana su prava korištenja godišnjih odmora i plaćenih dopusta, a ponajviše za roditelje. Roditelji imaju pravo na plaćene dopuste za djetetov prvi odlazak u vrtić ili školu. Zaposlenici imaju pravo na 32 dana godišnjeg odmora, a roditelji i osobe s invaliditetom i više od toga. Uvedeni su i plaćeni dani za volonterski rad u sklopu organizacije banke te je proširena mogućnost za plaćeni dopust za dodatno školovanje i usavršavanje. 2022. godine uvedeno je i digitalno potpisivanje ugovora o radu za sve zaposlenike te digitalno godišnje ocjenjivanje zaposlenika. (OTP banka, 2023)

Prema posljednjem izvješću o održivosti prosječna dob zaposlenika iznosila je 42 godine, a prosjek ukupnog radnog staža u banci bio je 17 godina. U odnosu na prethodnu godinu, ostvareno je povećanje od 10,62 % u zapošljavanju mlađih od 30 godina te rast od 120 % u zapošljavanju osoba s invaliditetom. Povećanje se bilježi i u korištenju roditeljskog dopusta za muškarce, čime se smanjuje razlika omjera plaća žena i muškaraca koji je iznosio 96,5 %. (OTP banka, 2023)

#### 4.2.5. Održiva i angažirana radna okolina

U vrijeme COVID-19 pandemije banka je provodila sve potrebne mjere zaštite na radnim mjestima kako bi spriječila širenje bolesti i na taj način očuvala zdravlje svojih zaposlenika i klijenata. Zaposlenicima su osigurani plaćeni tzv. Covid-19 dani, u obliku slobodnih dana ili bolovanja, kada su zbog zdravstvenih ili osobnih razloga bili spriječeni raditi, ali su svakako primali puni iznos plaće. Za vrijeme *lockdowna* zaposlenicima je omogućen hibridni rad te su osigurani besplatni testovi kako bi osim od kuće radili i iz ureda ili poslovnica. Nakon što su uvidjeli da hibridni rad itekako može funkcionirati, 2022. godine uveden je za one zaposlenike čija priroda posla to dozvoljava prema modelu tri dana u uredu, dva dana od kuće. Ovaj model rada zadržao se i danas za one kojima taj model više odgovara zbog privatnih obaveza i u slučaju zdravstvene nemogućnosti.

Kako bi očuvali zdravlje zaposlenika, svake godine tradicionalno se održavaju Bankarske sportske igre na Malom Lošinj u te svi zaposlenici imaju pravo korištenja MultiSport kartice kojom ostvaruju pogodnosti za rekreacijske aktivnosti.

Druženje zaposlenika, jačanje međuljudskih odnosa i razvijanje timskog duha provodi se putem *team buildinga*. Krajem 2020. godine kreiran je program prikupljanja ideja na online platformi *Ideaportal*. Putem platforme zaposlenici mogu sudjelovati u kreiranju i predlaganju ideja za rješavanje poslovnih problema.

Kako bi dodatno doprinijeli društvu i pomagali potrebitima, 2022. godine osnovan je Klub volontera OTP banke koji djeluje u centrima za nezbrinutu djecu, za djecu s teškoćama u razvoju i u SOS dječjim selima. OTP banka je sudjelovala i u utrci *Wings for Life World Run* u Zadru za pronalazak lijeka za ozljedu leđne moždine. Za očuvanje okoliša i planeta, banka je sudjelovala i u ekološkoj akciji *Ekoton*, humanitarnoj utrci za prikupljanje otpada. (OTP banka, 2021; 2022; 2023)

#### 4.2.6. Zelena banka

Već dugi niz godina OTP banka provodi program *Zelena svjetlo za bolje društvo* putem kojeg dijeli donacije za najuspješnije projekte u četiri kategorije: “mladi, obrazovanje i znanost”, “očuvanje kulturne, povijesne i tradicijske baštine te očuvanje okoliša”, “humanitarni projekti” i “sport”. Pa je tako 2023. godine dodijeljeno sveukupno 53 000 eura za 34 projekta koja su sudjelovala u podizanju kvalitete života u zajednici, a posljednjih dvanaest godina sveukupno je dodijeljeno 670 000 eura za više od 500 projekata. (OTP banka, 2023)

U okviru kampanje *Zelena svjetlo za znanje*, banka već preko 13 godina dodjeljuje stipendije učenicima slabijeg imovinskog stanja kako bi studentima diljem Hrvatske osigurala bolje uvjete školovanja. Osim njima, stipendije se dodjeljuju i redovitim studentima s iznimnim postignućima u sportu. U suradnji sa Studentskim poduzetničkim inkubatorom na Ekonomskom fakultetu u Splitu održan je projekt *Smart Youth* sa svrhom razvoja digitalnih vještina kod mladih u sustavu visokog obrazovanja. Na Ekonomskom fakultetu u Splitu banka je sudjelovala i u *Career speed datingu* gdje su studenti imali mogućnost predstaviti se i upoznati s predstavnicima OTP banke. (OTP banka, 2023)

U program *Zelena svjetlo za sport* ubrajaju se dugogodišnje suradnje sa sportskim klubovima HNK Hajduk, KK Zadar, KK Split, vaterpolski klubovi Jug Adriatic osiguranje i Jadran te ostali klubovi i savezi. Značajan doprinos sportu 2022. godine ostvaren je sponzorstvom Europskog

prvenstva u vaterpolu u Splitu, a krajem 2023. godine OTP banka je potpisala petogodišnji sponzorski ugovor s Hrvatskim olimpijskim odborom kojim su hrvatski olimpijci predstavljali OTP banku na ovogodišnjim Olimpijskim igrama u Parizu. (OTP banka, 2023; Libero Portal, 2023)

*Zeleno svjetlo za kulturu* vidi se u sponzoriranju Splitskog ljeta i kazališne sezone Hrvatskog narodnog kazališta u Splitu. S udrugom Prokultura potiču se kulturne, edukativne i humanitarne aktivnosti i radionice na području bivše poslovnice u Splitu. OTP banka je i 2022. godine dodijelila donaciju Dubrovačkim ljetnim igrama. Nastavljeno je partnerstvo s Tvrdavom kulture Šibenik i Kućom umjetnosti Arsen te s Koncertnom dvoranom Vatroslav Lisinski u Zagrebu. 2023. godine bila je sponzor koncerta u čast Tomislava Ivčića koji se održao na 30. obljetnicu njegove smrti u Zadru. Iste godine sponzorirali su veliku izložbu kipara Ivana Meštrovića u Zagrebu povodom 140. obljetnice rođenja. (OTP banka, 2023)

Osim društvu, znanju, sportu i kulturi, Grupa OTP banke značajno doprinosi i smanjenju utjecaja na okoliš. Doprinos društveno odgovornog poslovanja vidljiv je u tri cilja održivosti UN-a:

- Cilj 7: "Osigurati pristup pouzdanoj, održivoj i suvremenoj energiji po pristupačnim cijenama za sve"
- Cilj 13: "Poduzeti hitne akcije u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica"
- Cilj 17: "Osnažiti provedbu i revitalizaciju globalnog partnerstva za održivi razvoj"

U mjeranju Hrvatskog indeksa održivosti u području okoliša postignuto je 87 % bodova, što je iznad prosjeka velikih poduzeća (63 %). U upravljanju okolišnim pitanjima ostvareno je 91 % bodova, a u području provedbi mjera zaštite okoliša 85 %. S obzirom na to da je električna energija od životne važnosti za poslovanje Grupe OTP banke, energija se nabavlja iz obnovljivih izvora kupnjom energije ZelEn HEP Opskrbe. Osim kupovine, banka koristi i energiju iz vlastitih izvora, odnosno solarnih panela postavljenih na poslovnicama u Zadru, Puli i Dubrovniku. U Zadru je postavljena javna punionica za električna vozila te punionica u upravnoj zgradi banke. U 2022. godini uvedeni su posebni spremnici za odlaganje otpada u upravnim zgradama u Zadru, Splitu i Zagrebu. Te godine prikupljeno je 52,3 tone otpada, od čega 34,7 tona čini papir, 4,9 tona plastika i 10,3 tone opasnog otpada. Korišteno je 3038 komada tonera i 1689 kg tonerskih uložaka. To je rezultiralo povećanjem od 23,22 % u odnosu na prethodnu 2021. godinu zbog povratka u ured nakon pandemije. Nabavljen je i 3651 laptop što je porast od 23,22 % zbog hibridnog rada. U marketinškoj komunikaciji više

se ne koriste plastični materijali, već reciklirani papir kojim je tiskan i interni časopis. Cilj je postepeno uvoditi reciklirani papir u cijelo poslovanje. Prilikom opremanja ureda i poslovnica koriste se ekološki prihvatljivi materijali i sustav LED rasvjete. 2022. godine došlo je i do povećanja potrošnje električne energije zbog povratka u urede nakon ublažavanja mjera nakon pandemije. Osim električne energije, povećala se i potrošnja goriva za službena putovanja. Prilikom nabave vozila biraju se ona s manjom potrošnjom CO<sub>2</sub>. Kako bi potaknuli vlastite zaposlenike na brigu o okolišu, u suradnji s eKupi omogućena im je kupovina električnih romobila i bicikala s popustom. Isto tako, osigurana su spremišta za bicikle na nekoliko lokacija Grupe OTP banke. (OTP banka, 2023)

## 5. UTJECAJ DOP-A OTP BANKE NA MOTIVACIJU NJENIH ZAPOSLENIKA

### 5.1. Metodologija istraživanja

Kako bi se potvrdile hipoteze o praksi društveno odgovornog poslovanja OTP banke i povezanosti prakse s motivacijom zaposlenika, provedena je anonimna anketa među zaposlenicima istoimene banke. Sveukupno su prikupljena 153 odgovora od ispitanika raznih sektora OTP banke diljem Hrvatske. Upitnik se provodio u razdoblju od 15. ožujka do 5. svibnja 2024. godine.

Pitanja se dotiču: uključenosti zaposlenika u aktivnosti koje banka provodi i u kojima sudjeluje, radnih uvjeta, radne okoline, odnosa sa suradnicima, ravnopravnosti, sigurnosti na radnom mjestu te promicanja društva i zaštite okoliša.

Anketni upitnik sadrži 35 pitanja na koja su ispitanici odgovarali označavanjem ponuđenih odgovora ili dopisivanjem vlastitog odgovora, te je korištena Likertova ljestvica kojom su iskazivali slaganje s tvrdnjama na skali od 1 do 5. Prvi dio pitanja odnosi se na demografsku strukturu zaposlenika, a preostali, veći dio upitnika odnosi se na praksu društveno odgovornog poslovanja banke. Pitanja su sastavljena prema podacima iz izvješća o održivosti banke i podacima s njene web stranice te promatrajući anketne upitnike drugih autora.

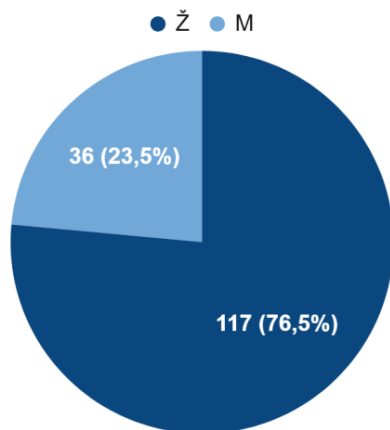
Odgovori na pitanja koja se odnose na spolnu i dobnu strukturu te radni staž zaposlenika prikazani su putem kružnih grafikona, a odgovori na pitanja koja su vrednovana Likertovom ljestvicom predstavljeni su stupčastim grafikonima.

## 5.2. Rezultati istraživanja

*Grafički prikaz 1* prikazuje spolnu strukturu ispitanih zaposlenika, a vidljivo je da ženska populacija čini većinu ispitanika ove banke, čak njih 117 (76,5 %), dok muških ispitanika ima svega 36 (23,5 %).

### Grafički prikaz 1.

*Spolna struktura ispitanika*

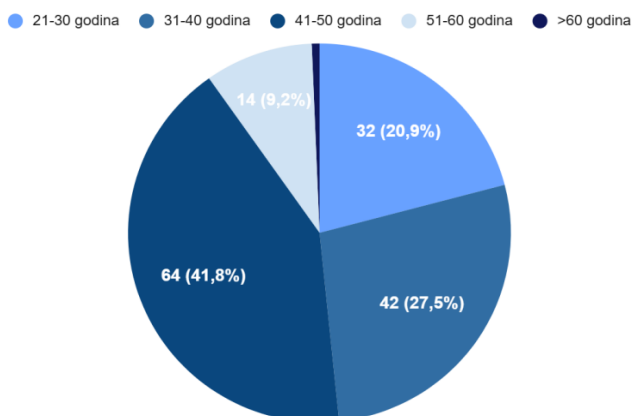


Izvor: prikaz autora

Nadalje, što se tiče dobne strukture, najviše je zastupljeno ispitanika u dobi od 41. do 50. godine, njih 64 (41,8 %). Potom slijedi nešto mlađa populacija između 31 i 40 godina, koju čine 42 ispitanika (27,5 %). Najmlađih zaposlenika u dobi između 21 i 30 godina ispitano je 32 (20,9 %). U rasponu od 51 do 60 godina u upitniku je sudjelovalo njih 14 (9,2 %), a tek jedna osoba (0,7 %) u dobi iznad 60 godina. (*Grafički prikaz 2*)

### Grafički prikaz 2.

*Dobna struktura ispitanika*



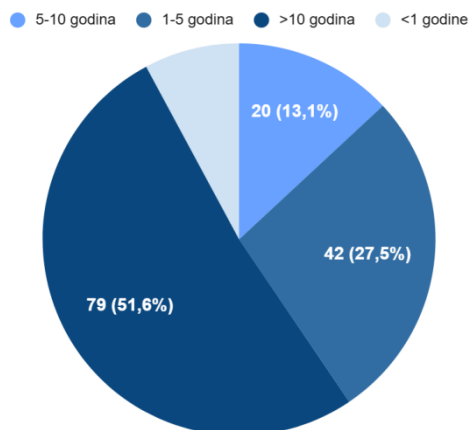
Izvor: prikaz autora



U *Grafičkom prikazu 3* nalazi se udio ispitanika prema radnom stažu u OTP banci. 79 ispitanika (51,6 %) ima radni staž preko 10 godina, što je ujedno i najveći udio radnog staža. U periodu od 1 do 5 godina radi 42 ispitanika (27,5 %), a njih 20 (13,1 %) zaposleno je između 5 i 10 godina. Najmanji udio radnog staža pada na razdoblje kraće od godine dana koje ostvaruje svega 12 ispitanika (7,8 %).

### Grafički prikaz 3.

*Radni staž zaposlenika (u OTP banci)*



Izvor: prikaz autora

### Praksa DOP-a

Kako bi se istražila uključenost zaposlenika u aktivnosti koje nudi banka u svrhu promicanja održivosti, provedena su pitanja na koja su ispitanici odgovarali s *da*, *ne* ili *nije primjenjivo*, a učinak aktivnosti na pojedinca ispitan je označavanjem odgovarajućeg ponuđenog odgovora. Osim navedenog, pitanja se dotiču i radnog mjesta, ravnopravnosti, prava radnika, zaštite okoliša i sigurnosti.

### Uključenost u zajednicu

Što se tiče pozitivnih rezultata ovog dijela upitnika, 103 ispitanika su sudjelovala u team buildingu, a na pitanje kako je ono utjecalo na njih pojedinačno, ispitanici su se najviše složili u tvrdnji da su prilikom sudjelovanja ostvarili bolju komunikaciju sa suradnicima (95), potom slijedi tvrdnja da je team building povećao osobnu motivaciju za rad (38), nešto manje odgovora opada na želju za napretkom (30), a najmanje su se složili s tvrdnjom da se sudjelovanjem ulažu veći napori i trud prilikom obavljanja posla (21) te da su poboljšani međuodnosi (1). (*Pitanje je omogućavalo više odgovora*)

Od ukupno 153, 79 ispitanika ima ugovorenu uslugu u humanitarnoj organizaciji OTP Zaokruži, a 112 ispitanika je potvrdilo da je sudjelovalo u nekoj donaciji koju je poticala banka, dok su mišljenja o pozitivnom motivacijskom učinku sudjelovanja podijeljena.

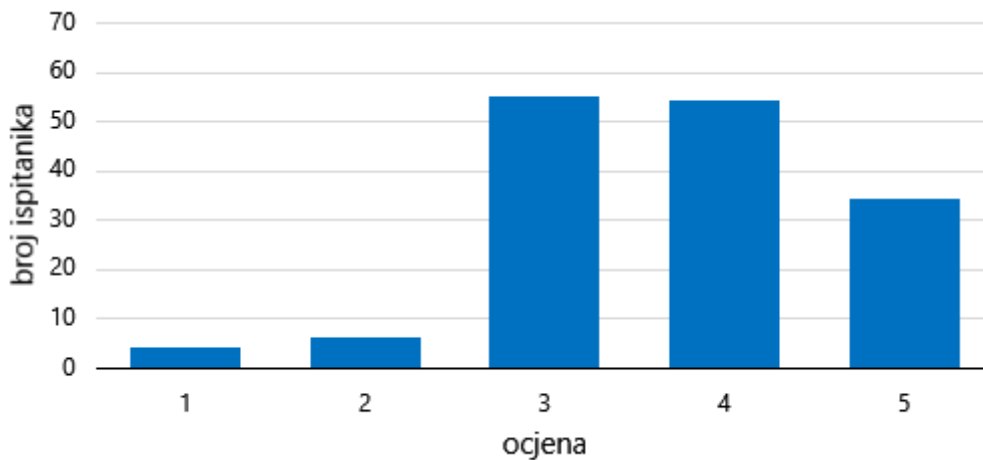
S druge strane, od 153 ispitanika, njih 116 nije sudjelovalo u dobrovoljnom darivanju krvi pod organizacijom banke, 126 ispitanika nikada nije volontiralo, a 119 ispitanika nije nikada sudjelovalo u projektu Ideaportal. Također, 106 ispitanika nije korisnik MultiSport kartice, a njih 123 nikada nije sudjelovalo u Bankarskim sportskim igrama.

Na pitanje kako je sudjelovanje u Bankarskim sportskim igrama utjecalo na pojedinca, od 29 ispitanika, njih 20 odlučilo se za tvrdnju da ih je potaknulo na druženje s kolegama izvan radnog vremena, 24 ispitanika tvrde da je ostvarena bolja komunikacija sa suradnicima, njih 12 smatra da je povećalo radnu motivaciju, a 9 ih smatra da je sudjelovanje otvorilo mogućnost za poslovnu suradnju. *(Pitanje je omogućavalo više odgovora)*

Od 29 ispitanika koji su sudjelovali u dobrovoljnom darivanju krvi u organizaciji banke, svih 29 osoba ostvarilo je pravo na slobodan radni dan, a njih 12 je uz to dobilo i poklon bon kao nagradu. Iz *Grafičkog prikaza 4* možemo vidjeti da se 88 ispitanika uglavnom ili u potpunosti slaže da dobrovoljno darivanje krvi i volontiranje pozitivno utječu na odnose sa suradnicima i razvoj radnih sposobnosti, dok se preostali dio djelomično slaže, a tek mali broj ne slaže s tom tvrdnjom. Od 28 ispitanika koji su sudjelovali u projektu Ideaportal, 21 osoba se složila s tvrdnjom da je sudjelovanje pozitivno utjecalo na motivaciju i osobni napredak.

#### Grafički prikaz 4.

Utjecaj dobrovoljnog darivanja krvi i volontiranja na stvaranje pozitivnih odnosa sa suradnicima i vlastite radne sposobnosti



Izvor: prikaz autora

<sup>\*</sup>(1 - Uopće se ne slažem, 2 - Uglavnom se ne slažem, 3 - Niti se slažem niti se ne slažem, 4 - Uglavnom se slažem, 5 - U potpunosti se slažem)

#### Ravnopravnost i prava radnika

Što se tiče pitanja o ravnopravnosti, čak 54 ispitanika izjavila su da poznaju osobu s invaliditetom koja je zaposlena u banci, a njih 141 nije se osjećalo diskriminirano zbog spola ili rodnog identiteta. Svi ispitanici koji su zatražili roditeljski dopust su i ostvarili pravo na njega.

#### Radno mjesto

Čak 107 ispitanika izjavilo je da im radno mjesto djeluje motivirajuće. Od 92 ispitanika koji ostvaruju uvjete za hibridni rad, njih 84 ga obavlja na taj način. Većina ispitanika posao je obavljala hibridno u vrijeme pandemije, premda je nakon toga uvedena slobodna mogućnost za rad 3 dana u poslovnici, 2 dana kod kuće (za poslove koji podržavaju hibridni rad). Mnogi su izjavili da hibridni rad koriste u slučaju: lakših bolesti, neodgovornih obaveza, čuvanja djeteta, bolesti djeteta ili drugih privatnih razloga.

#### Zaštita okoliša

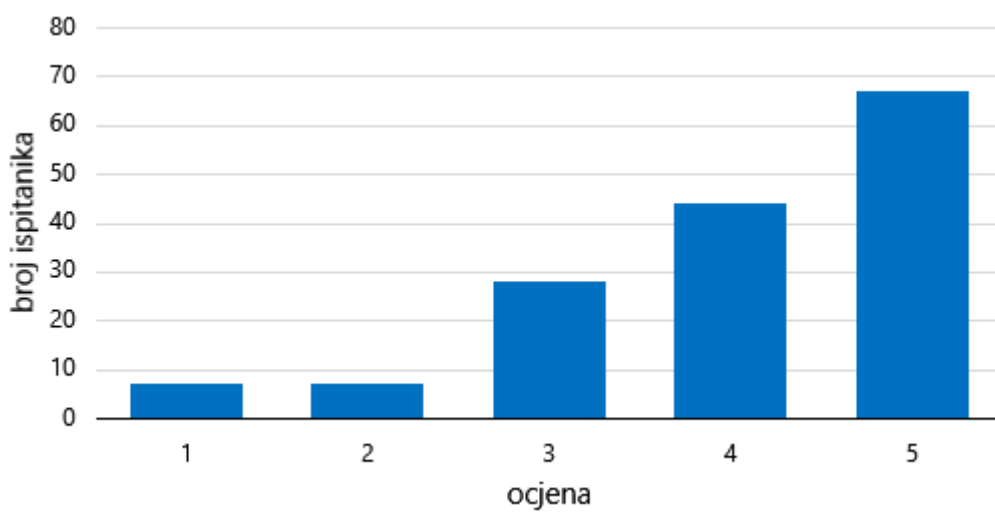
89 od 153 ispitanika slaže se s idejom korištenja biorazgradivih materijala i recikliranog papira prilikom rada, a njih 98 smatra da treba smanjiti upotrebu plastike i papira. Međutim, što se tiče digitaliziranosti poslovanja, mišljenja su podijeljena, premda su potpisi digitalizirani, kao i ugovori o radu, te se većina klijenata koristi mobilnim ili internet bankarstvom. Problem još uvijek stvara velika količina papirnatih dokumentacija.

## Sigurnost

Na pitanje sigurnosti na radnom mjestu u vrijeme pandemije COVID-19, odgovori su poprilično zadovoljavajući. 111 ispitanih odgovorilo je da se u potpunosti ili uglavnom osjećalo sigurno, njih 28 je neodlučno, a 14 ispitanih se uglavnom ili u potpunosti nije osjećalo sigurnima. Detaljniji podaci mogu se iščitati iz *Grafičkog prikaza 5*.

### Grafički prikaz 5.

*Sigurnost na radnom mjestu u vrijeme pandemije*



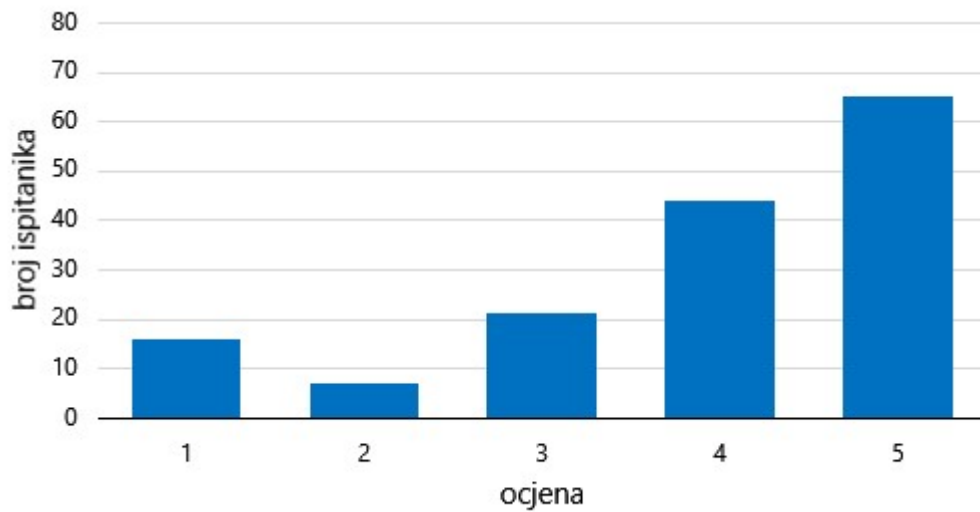
Izvor: prikaz autora

*\*(1 - Uopće se nisam osjećao/la sigurno, 2 - Uglavnom se nisam osjećao/la sigurno, 3 - Niti sam se osjećao/la sigurno niti se nisam osjećao/la sigurno, 4 - Uglavnom sam se osjećala sigurno, 5 - U potpunosti sam se osjećao/la sigurno)*

Također, ispitana je općenita sigurnost zaposlenika na radnom mjestu pri čemu se većina osjeća sigurnima, dok se manji dio ispitanika tako ne osjeća. Slično je odgovoreno i na pitanje o sigurnosti djelatnika na šalterima banke prilikom krađa i prijetnji. Dok se većina uglavnom složila, drugi dio ispitanika je suzdržan ili se ne slaže. Ova dva pitanja iskazana su i u *Grafičkim prikazima 6 i 7*.

## Grafički prikaz 6.

Osjećaj sigurnosti na radnom mjestu

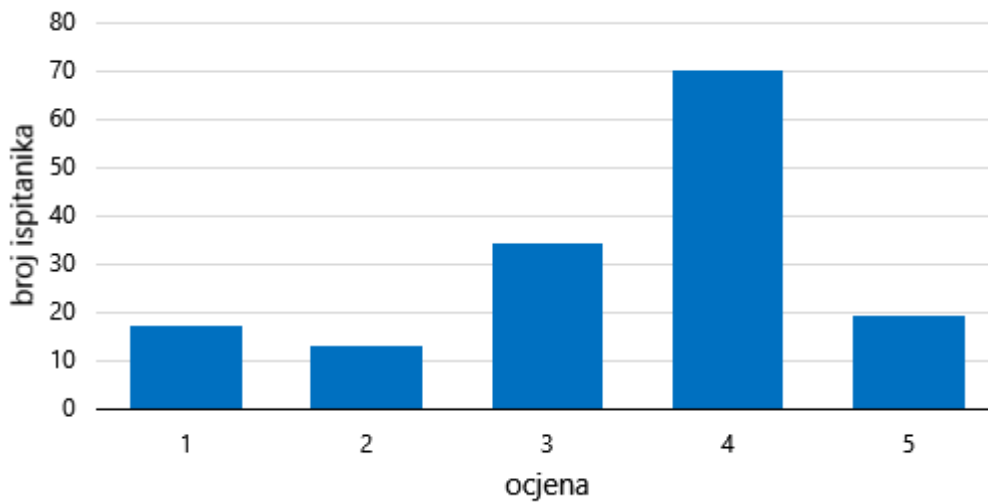


Izvor: prikaz autora

\*(1 - Uopće se ne slažem, 2 - Uglavnom se ne slažem, 3 - Niti se slažem niti se ne slažem, 4 - Uglavnom se slažem, 5 - U potpunosti se slažem)

## Grafički prikaz 7.

Sigurnost djelatnika na šalterima banke



Izvor: prikaz autora

\*(1 - Uopće se ne slažem, 2 - Uglavnom se ne slažem, 3 - Niti se slažem niti se ne slažem, 4 - Uglavnom se slažem, 5 - U potpunosti se slažem)

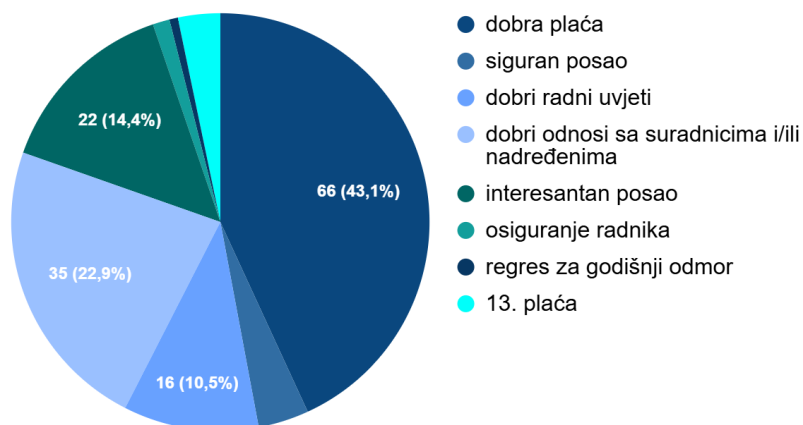
Na pitanje da li banka ima zaštitara koji osigurava djelatnike i imovinu u slučaju krađa ili prijetnji, 83 ispitanika su potvrdno odgovorila, a 27 je izjavilo da zaštitara nema (preostala 43 odgovora nisu primjenjiva jer ispitanici rade u sektoru gdje nema šaltera).

## Motivacijski faktori

Posljednje pitanje upitnika odnosi se općenito na motivaciju pojedinog ispitanika, pri čemu 66 ispitanih smatra da ih osobno motivira dobra plaća, zatim 35 njih smatra da su dobri odnosi sa suradnicima/nadređenima iznimno motivirajući, a potom slijede interesantnost posla (22), dobri radni uvjeti (16), siguran posao (6), 13. plaća (5), osiguranje radnika (2) i regres za godišnji odmor (1).

### Grafički prikaz 8.

*Utjecaj motivacijskih faktora*



Izvor: prikaz autora

### 5.3. Provjera istraživačkih hipoteza

Kako bi se dokazale pretpostavke koje su prethodno zadane na temelju teorijskog dijela rada koji se odnosi na samu tvrtku i njeno društveno odgovorno poslovanje, provedena je analiza putem nekoliko statističkih metoda koje potkrjepljuju te pretpostavke. Neke metode su potvrdile hipoteze, a neke ih pak odbacuju. Kako bi se dokazala praksa društveno odgovornog poslovanja banke i utjecaj takve prakse na zaposlenike, određene su tri hipoteze.

#### H1: Zaposlenici banke pozitivno reagiraju na aktivnosti društveno odgovornog poslovanja

Kako bi se ispitala istinitost podataka o društveno odgovornom poslovanju banke, napravljena je analiza zasebnih područja djelovanja izračunom prosjeka aktivnosti određenih kategorija istraženih putem ankete. *Tablica 3* prikazuje prosječan broj sudionika u svakoj kategoriji, a u *Tablici 4* prikazane su prosječne i najčešće ocjene za pojedine kategorije koje su ispitane Likertovom ljestvicom.

**Tablica 3.**

*Vrednovanje područja djelovanja DOP-a (1)*

PODRUČJE DJELOVANJA DOP-A	BROJ SUDIONIKA	PROSJEČAN BROJ SUDIONIKA
humanitarni rad (3)	$\frac{29}{153} + \frac{25}{153} + \frac{79}{153} = 18,95\% + 16,34\%$	28,97 %
socijalizacija (1)	$\frac{103}{153} = 67,32\%$	67,32 %
sport (2)	$\frac{29}{153} + \frac{45}{153} = 18,95\% + 29,41\% = 48,36\%$	24,18 %
jednakost i ravnopravnost (2)	$\frac{54}{153} + \frac{141}{153} = 35,29\% + 92,16\% = 127,45\%$	63,73 %
prava radnika (2)	$\frac{54}{54} + \frac{84}{92} = 100\% + 91,3\% = 191,3\%$	95,65 %
<b>ukupna prosječna vrijednost</b>	-	<b>55,97 %</b>

Izvor: prikaz autora

Područje *humanitarni rad* čine aktivnosti dobrovoljnog darivanja krvi, volontiranje i ugovorena usluga OTP Zaokružiti. Prosjek sudionika iznosi sveukupno 28,97 %. Kategoriju *socijalizacije* čini sudjelovanje u team buildingu, a ono iznosi 67,32 %. Kategorija *sport* obuhvaća korisnike MultiSport kartice i sudionike Bankarskih sportskih igara, a njena prosječna vrijednost iznosi 24,18 %. U kategoriju *jednakost i ravnopravnost* svrstane su aktivnosti zapošljavanja osoba s invaliditetom i diskriminacija na radnom mjestu. Ova kategorija u prosjeku iznosi 63,73 %. U području *prava radnika* našli su se roditeljski dopust i hibridni rad. S obzirom na odobrene zahtjeve za roditeljski dopust i korištenje hibridnog rada za one poslove koji imaju tu opciju, prosječna vrijednost sudionika kategorije iznosi najviših 95,65 %.

Sudeći prema prosječnoj uključenosti u navedene kategorije u iznosu od 55,97 %, rezultati su sasvim zadovoljavajući. Najniži postotak uključenosti ima kategorija *sport*, što je i razumljivo zbog dobne strukture ispitanika koju najvećim dijelom čine zaposlenici od 41 do 50 godina, zbog čega ne mogu svi sudjelovati na Bankarskim sportskim igrama ili koristiti MultiSport karticu. Osim toga, nemaju svi zaposlenici iste preferencije i sklonost fizičkoj aktivnosti, ali unatoč tome broj sudionika na igrama je poprilično zadovoljavajuć (29), budući da je u 2022. godini iz Grupe OTP banke na Bankarskim sportskim igrama sveukupno sudjelovalo 96 zaposlenika. Osim sporta, niži postotak uključenosti ima i *humanitarni rad*, s obzirom da ne mogu svi zaposlenici sudjelovati u dobrovoljnom darivanju krvi iz zdravstvenih ili drugih razloga, kao i volontirati ukoliko se nalaze na udaljenijim lokacijama. Upravo iz tih razloga, od navedene tri aktivnosti najviše ispitanika ima ugovorenu uslugu OTP Zaokruži jer se usluga može ugovoriti jednostavno i brzo putem mobilnog bankarstva ili u poslovnici. Prema svemu sudeći, odaziv je dobar, ali uvijek je poželjno biti što više uključen u dobrovoljne akcije za pomoć potrebitima.

#### Tablica 4.

*Vrednovanje područja djelovanja DOP-a (2)*

PODRUČJE DJELOVANJA DOP-A	PROSJEČNA OCJENA (1-5)	MOD (1-5)
sigurnost (3)	3,77	4
digitalizacija (1)	3,05	4
motivirajuće radno mjesto (1)	3,45	4
<b>ukupno</b>	<b>3,42 (68,4 %)</b>	-

Izvor: prikaz autora

Što se tiče kategorija ocijenjenih Likertovom ljestvicom, u područje sigurnosti ubraja se osjećaj sigurnosti na radnom mjestu, općenito i u vrijeme pandemije te sigurnost djelatnika na šalterima banke. Prosječna ocjena je 3,77, a najčešći odgovor je 4 (*uglavnom se slažem*). Pitanje je li poslovanje dovoljno digitalizirano ocijenjeno je s 3,05 i najčešćim odgovorom 4. Razlog tome je prekomjerna dokumentacija, unatoč digitalizaciji. Motivacija na radnom mjestu ocijenjena je s 3,45, a s četvorkom kao najčešćim odgovorom.

Ukupna prosječna ocjena za navedene četiri kategorije iznosi 3,42 što znači da banka provodi dobru društveno odgovornu praksu u području sigurnosti zaposlenika, digitalnog poslovanja te potiče stvaranje motivirajuće radne okoline.



Uzimajući u obzir razne faktore koji utječu na smanjenu društvenu aktivnost zaposlenika u pojedinim segmentima, sabiranjem rezultata iz prve i druge tablice može se zaključiti da zaposlenici OTP banke pozitivno reaguju na aktivnosti društveno odgovornog poslovanja, unatoč slabijoj uključenosti u nekim društvenim aktivnostima, nižoj sigurnosti na radnom mjestu i slabijem digitalnom poslovanju.

## **H2: Sudjelovanje u aktivnostima društveno odgovornog poslovanja utječe pozitivno na motivaciju**

Kako bi se dokazala povezanost društveno odgovornih aktivnosti i motivacije, provedena je analiza pomoću aritmetičke sredine ocjena motivacije dviju podgrupa – onih koji su sudjelovali i onih koji nisu sudjelovali u aktivnostima dobrovoljnog darivanja krvi i volontiranja. Odgovori onih koji nisu sudjelovali prikupljeni su radi dobivanja uvida u stav zaposlenika prema društveno odgovornim aktivnostima, odnosno kako se te aktivnosti održavaju na odnose s poslovnim suradnicima i na razvoj vlastitih radnih sposobnosti kao elemenata motivacije.

**Tablica 5.**

*Utjecaj društvenih aktivnosti na odnose s poslovnim suradnicima i razvoj vlastitih sposobnosti za rad*

<b>AKTIVNOSTI DOP-a</b>	<b>SUDJELOVALO</b>	<b>PROSJEČNA OCJENA MOTIVACIJE</b>	<b>NIJE SUDJELOVALO</b>	<b>PROSJEČNA OCJENA MOTIVACIJE</b>	<b>RAZLIKA</b>
dobrovoljno darivanje krvi	29	3,76	124	3,69	0,07
volontiranje	25	3,85	128	3,65	0,2
<b>ukupna prosječna ocjena</b>	-	<b>3,81</b>	-	<b>3,67</b>	<b>0,14</b>

Izvor: prikaz autora

Iz priložene tablice može se zaključiti da sudjelovanje u aktivnostima dobrovoljnog darivanja krvi i volontiranja nije imalo značajan utjecaj na motivaciju jer nema velike razlike u ocijenjenosti elemenata motivacije kod sudionika i onih koji nisu sudjelovali u aktivnostima. Prema ovom istraživanju dojam motivacije kod sudionika aktivnosti i onih koji nisu sudjelovali u njima vrlo je sličan, a razlika skoro pa neprimjetna u korist sudionika. Ukupna prosječna ocjena motivacije sudionika navedenih aktivnosti iznosi 3,81, a prosječna ocjena onih koji u njima nisu sudjelovali iznosi 3,67. Prema tome, nema značajne razlike u aritmetičkoj sredini ocjena dojma motivacije s obzirom na sudjelovanje.

Sljedeća tablica prikazuje prosjek motiviranih zaposlenika koji su sudjelovali u nekoj od kategorija – team building, donacije, Ideaportal i Bankarske sportske igre.

**Tablica 6.**

*Prosječan broj motiviranih sudionika aktivnosti DOP-a*

<b>AKTIVNOSTI DOP-A</b>	<b>BROJ SUDIONIKA</b>	<b>BROJ MOTIVIRANIH SUDIONIKA</b>	<b>PROSJEK MOTIVIRANIH ZAPOSLENIKA</b>
team building	103	38	<b>36,89 %</b>
donacije	112	47	<b>41,96 %</b>
Ideaportal	28	18	<b>64,29 %</b>
Bankarske sportske igre	29	12	<b>41,38 %</b>

Izvor: prikaz autora

Iz podataka koji se nalaze u tablici može se zaključiti da je najveća motiviranost zabilježena kod sudionika projekta Ideaportal, a razlog tome bi mogla biti mogućnost napretka, kako u obrazovanju tako i vezano za položaj koji zaposlenici imaju u banci. Ovaj projekt potiče zaposlenike na razvoj, pa je i za očekivati da će imati najveći postotak motiviranih. Zatim, podjednak prosjek motivacije bilježi se u kategoriji donacije i Bankarske sportske igre, te nešto niži prosjek u kategoriji team buildinga.

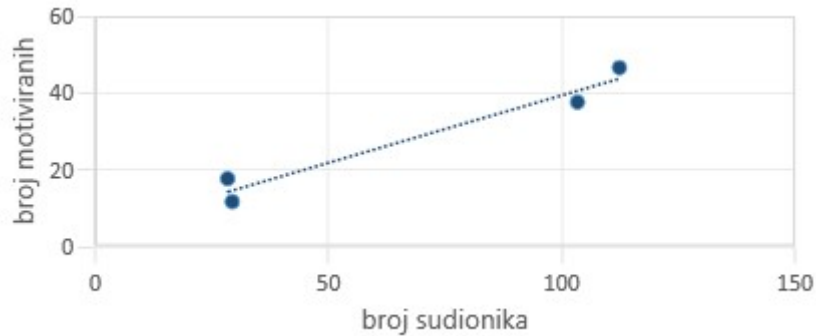
Prema analizi ankete, na pitanje kako je team building utjecao na pojedinca, od ukupno 103 sudionika čak 95 ispitanika je izjavilo da je sudjelovanje doprinijelo boljoj komunikaciji sa suradnicima, a motivirano je samo 38 ispitanika. Isto tako, rezultati Bankarskih sportskih igara više su se odrazili na druge faktore. Od 29 sudionika, 20 odgovora opada na bolju komunikaciju među suradnicima, 24 na druženje s kolegama izvan radnog vremena, a 12 na motivaciju. Ovi rezultati pokazali su da društveno odgovorne aktivnosti ne djeluju toliko na radnu motivaciju koliko na higijenske faktore. Najveći utjecaj imale su na komunikaciju sa suradnicima.

Anketom je također ispitano koji faktori najviše utječu na osobnu motivaciju, gdje se među boljima pokazao faktor dobri odnosi sa suradnicima i/ili nadređenima, odnosno bolja međusobna komunikacija. Prema tome, motivacija proizlazi iz ovog higijenskog faktora, kako je to objašnjeno u Herzbergovoj teoriji, ali u slučaju aktivnosti team building, društveno odgovorne aktivnosti ne djeluju direktno na motivaciju, već prvo zadovoljavaju društvene potrebe (ljubav, štovanje) nakon čega se ispunjavaju poslovne obveze.

Kako bi se dokazao utjecaj društvenih aktivnosti na motivaciju, napravljen je i dijagram koji prikazuje broj motiviranih sudionika svake aktivnosti.

### Grafički prikaz 9.

*Dijagram rasipanja za ispitivanje utjecaja društvenih aktivnosti na motivaciju*



Izvor: prikaz autora

Iz dijagrama se može očitati da porastom broja sudionika u društvenim aktivnostima proporcionalno raste i broj motiviranih zaposlenika, zbog čega su točke (društvene aktivnosti) vrlo blizu trend liniji.

### **H3: Sudjelovanje u aktivnostima društveno odgovornog poslovanja utječe pozitivno na percepciju radnog mjesta**

Kao i kod prethodne hipoteze, testira se utjecaj sudjelovanja u društvenim aktivnostima, ali ne na radnu motivaciju pojedinca, već na dojam motivirajućeg radnog mjesta. Ova analiza provedena je putem Hi-kvadrat testa za svaku varijablu zasebno.

#### **Hi-kvadrat test - nezavisne varijable**

Za ovu analizu također su uzete već spomenute četiri aktivnosti, a cilj je dokazati povezanost između dviju nezavisnih varijabli - *sudjelovanje u aktivnosti* i *motivirajuće radno mjesto*. Nakon izračuna u Excelu, vrijednost  $p$  iskazana je u *Tablici 7*.

**Tablica 7.***Povezanost varijabli hi-kvadrat testom*

<b>AKTIVNOST</b>	<b><i>p</i></b>	<b>KRITERIJ <i>p</i>&lt;0,05</b>	<b>KRITERIJ ZADOVOLJEN</b>
team building	$2,3265^{-6}$	<0,05	<b>da</b>
donacije	0,18	>0,05	<b>ne</b>
projekt Ideaportal	0,24	>0,05	<b>ne</b>
Bankarske sportske igre	0,97	>0,05	<b>ne</b>

Izvor: prikaz autora

Za varijable *team building* i *motivirajuće radno mjesto*, hi-kvadrat testom ( $\chi^2$ ) dobiven je *p* u iznosu od  $2,3265^{-6}$ , odnosno razina pouzdanosti je manja od 0,05 što znači da postoji značajna razlika u motivirajućem radnom mjestu između onih koji su sudjelovali u team buildingu i onih koji nisu sudjelovali. Drugim riječima, većini onih koji nisu sudjelovali u team buildingu radno okruženje ne djeluje motivirajuće, dok sudionici pozitivnije doživljavaju radno mjesto.

Za varijable *donacije* i *motivirajuće radno mjesto*, hi-kvadrat testom dobiven je *p* u iznosu od 0,18. Razina pouzdanosti u ovom slučaju je veća od 0,05 pa ne postoji značajna razlika u motivirajućem radnom mjestu između onih koji su sudjelovali i onih koji nisu sudjelovali u donacijama. Također, u slučaju varijabli *projekt Ideaportal* i *Bankarske sportske igre*, razina pouzdanosti prelazi 5 %, što znači da sudionici ovih aktivnosti, kako i *donacija* ne precipiraju radno mjesto kao motivirajuće.

U slučaju donacija, projekta Ideaportal i Bankarskih sportskih igara, veći dio onih koji nisu sudjelovali u aktivnostima smatra da njihovo radno mjesto djeluje motivirajuće za rad. Premda su rezultati za prvu varijablu potvrdni, ostale tri varijable ne zadovoljavaju kriterij od 5 %. Ovom analizom dolazi se do zaključka da je sudjelovanje u team buildingu imalo utjecaja na percepciju motivirajućeg radnog mjesta, ali ostale aktivnosti se nisu pozitivno odrazile. Na percepciju onih koji nisu sudjelovali u ostale tri aktivnosti očito jače djeluju neki drugi faktori, stoga se ova hipoteza ne prihvaća u potpunosti.

## 6. RASPRAVA

Analizom rezultata ankete, dolazi se do zaključka da većinu ispitanika čine žene, najveći udio ispitanika kreće se u rasponu od 41 do 50 godina s radnim stažom preko 10 godina. Od svih društveno odgovornih aktivnosti koje podržava i provodi banka, najviše se sudjelovalo u team buildingu i nekom obliku donacija, a najmanje u obrazovno-kreativnom projektu Ideaportal te u volontiranju. Posljedice sudjelovanja više su vidljive na stvaranju bolje komunikacije sa suradnicima/nadređenima nego na radnoj motivaciji. Iznimno je pohvalna činjenica da banka njeguje različitost i ravnopravnost, što se dokazuje zapošljavanjem osoba s invaliditetom i poprilično pozitivnim rezultatima ispitivanja diskriminacije na radnom mjestu. Veliki udio ispitanika smatra da radno mjesto djeluje motivirajuće za rad, a kako bi se zaposlenicima dala fleksibilnost u rješavanju privatnih pitanja i obaveza, omogućen je hibridni rad za sve one čija priroda posla to dopušta. Pozitivni su i rezultati istraživanja stavova zaposlenika prema zaštiti okoliša tako što teže ka smanjenju upotrebe plastike i papira na radnom mjestu, te korištenju recikliranog papira i biorazgradivog materijala. Ovime se dokazuje njihova ekološka osviještenost i ukazuje na potencijalne promjene u poslovanju. S druge strane, iznenađujuće negativni rezultati digitalizacije poslovanja dokaz su da je prevelika dokumentacija unatoč tehnološkom napretku i dalje problematična. Što se tiče sigurnosti, u vrijeme pandemije provedene su sve adekvatne mjere kako bi se zaposlenici osjećali sigurnima, dok se dio zaposlenika koji posao obavljaju na šalterima banke nisu osjećali pretjerano sigurnima. Najveći udio ispitanika smatra da je plaća glavni pokretač, potom dobri odnosi sa suradnicima/nadređenima te zanimljivost posla.

Vrednovanjem raznih kategorija u kojima se odražava praksa DOP-a, prvo mjesto zauzela je kategorija *prava radnika* koju čine hibridni rad i roditeljski dopust, kao najpozitivnije ocijenjena. Najlošije rezultate imaju kategorije *sport* i *humanitarni rad*. Što se tiče sporta, rezultati su takvi ponajviše zbog dobne strukture zaposlenika, ali unatoč tome broj sudionika igara je više nego zadovoljavajući, s obzirom na kapacitet sudionika. Humanitarni rad je slabije ocijenjen zbog zdravstvene, dobne i prometne spriječenosti te slabog odaziva zaposlenika. S obzirom na to da je u pitanju dobrovoljan rad, rezultati su sasvim u redu. Međutim, svakome treba neka doza motivacije za obavljanje bilo kakvih aktivnosti, što bi se moglo potaknuti nekim oblikom nagrade poput plaćenog ili neplaćenog slobodnog dana, mogućnosti napretka, veće odgovornosti, novčane nagrade i sl. Kod vrednovanja Likertovom ljestvicom slabije ocjene dobila je *digitalizacija* jer unatoč razvoju tehnologije, papirologija povećava obujam posla. Kako bi se dokazao pozitivan utjecaj sudjelovanja u društvenim aktivnostima dobrovoljnog darivanja krvi i volontiranja, ispitanice su dvije podgrupe zaposlenika - sudionici i nesudionici. Na pitanje koliko se slažu s činjenicom da aktivnosti pozitivno

utječu na odnose sa suradnicima i razvijanje radnih sposobnosti, razlika prosjeka odgovora ovih dviju podgrupa iznosi 0,14. Prema tome, nema značajnog utjecaja ovih aktivnosti na navedene elemente motivacije.

S druge strane, ispitivanjem motivacije zaposlenika u kategorijama: team building, projekt Ideaportal, donacije i Bankarske sportske igre, najviši postotak motiviranih bilježi projekt Ideaportal. Ovi rezultati ispitivanja naglašavaju važnost ulaganja u obrazovanje koje je iznimno bitno za zaposlenike koji žele napredovati, imati bolji položaj u tvrtki, veću plaću, razinu odgovornosti i sl. Sudjelovanje u team buildingu nije značajno utjecalo na radnu motivaciju, ali je stvorilo uvjerljivo najveću razinu percepcije motivirajućeg radnog okruženja. Prema tome, motivirajuće radno okruženje nije ono što pokreće zaposlenike, već sprječava njihovo nezadovoljstvo. Kao što to objašnjava Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, plaća, radni uvjeti, sigurnost posla i odnosi sa suradnicima higijenski su faktori čija prisutnost neće povećati zadovoljstvo, već će smanjiti nezadovoljstvo. Dok su motivatori oni koji povećavaju zadovoljstvo, poput već spomenutih – veća radna odgovornost, bonusi, priznanja, sudjelovanje u donošenju odluka i dr. Kada bi se ispitala općenita motivacija zaposlenika trebalo bi ispitati njihovo zadovoljstvo upravo ovim faktorima.

## 7. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje banke u području društva zahtijeva ulaganje u ljudske resurse jer su zaposlenici oni na koje takva praksa djeluje. Sve društveno odgovorne aktivnosti odražavaju se na njima, odnosno njihovom angažmanu i zadovoljstvu. Upravo oni usmjeravaju tvrtku ka boljitku stjecanjem znanja, kreativnim idejama, rješavanjem problema te ispunjavanjem postavljenih ciljeva. Stoga se može reći da su zaposlenici ključ uspješnog provođenja prakse DOP-a, a njihova motivacija postiže se ulaganjem prvenstveno u njihovo osobno zadovoljstvo.

Ovaj rad baziran je na društvenom elementu poslovanja koji je dokazan u praktičnom dijelu rada, dok su ekonomski i ekološki elementi opisani u izvještaju o održivosti, ali nisu detaljno istraživani jer nisu ni pretjerano značajni za početno istraživačko pitanje. OTP banka ima jasno izraženu filantropsku odgovornost jer bezuvjetno ulaže u društvo kroz razne aktivnosti. Kao što je opisano Carrollovom piramidom, poslovanje se temelji na ekonomskoj odgovornosti, zatim zakonskoj i etičkoj te naposljetku filantropskoj odgovornosti. Da bi se ispunila sljedeća razina, prvo se ispunjava prethodna. Sudeći prema Carrollu, banka provodi sve razine jer je stigla do posljednje, što ju čini društveno odgovornom.

Kako bi se dokazala važnost ulaganja u ljudske resurse, napravljena je anketa među zaposlenicima nakon čega su odgovori prikupljeni i analizirani te se došlo do određenih zaključaka. Postavljene su tri hipoteze na temelju glavnog istraživačkog pitanja vodeći se osnovnom tvrdnjom, ujedno i prvom hipotezom, da banka posluje društveno odgovorno te da zaposlenici pozitivno reagiraju na takvu praksu.

Praksa se provodi kroz razne aktivnosti, vodeći brigu o zdravlju, sigurnosti, pravima zaposlenika i radnim uvjetima. Premda banka potiče sudjelovanje u aktivnostima, odaziv je malo slabiji, što znači da bi trebalo promijeniti pristup, odnosno ponuditi nekakav oblik nagrada koje bi potaknule zaposlenike na sudjelovanje. Osim toga, problem stvara i digitalizacija koja nije toliko napredovala kao što se čini po podacima iz izvještaja jer se u poslovanju još uvijek prikuplja velika količina dokumentacije, što povećava obujam posla i stvara nezadovoljstvo kod zaposlenika.

Analizom druge hipoteze koja se odnosi na pozitivni utjecaj sudjelovanja u društveno odgovornim aktivnostima na motivaciju, došlo se do zaključka da motivacija ne može biti potaknuta ako se prvo ne ispune društvene potrebe kojima svaki zaposlenik teži, kao što je to opisao Maslow kroz teoriju hijerarhije potreba. Potrebe za ljubavlju, odnosno za pripadanjem u poduzeću i dobrim odnosima sa

suradnicima, vode ka ispunjavanju potreba za štovanjem koje se podmiruju u obliku nagrada, a sve to vodi ka samoaktualizaciji, odnosno ispunjavanju radnih zadataka. Naglasak je na zadovoljavanju društvenih potreba zaposlenika jer motivacija proizlazi iz njih, a to su potrebe za pripadanjem, "uklapanjem" u kolektiv, prilagođavanjem i nagrađivanjem. Kao što je već spomenuto, prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji zaposlenici su zadovoljni, odnosno motivirani kada su prisutni intrinzični motivacijski faktori, a to su: priroda posla, nagrade, priznanja, mogućnost napretka, veća odgovornost, mogućnost donošenja odluka i sl. Ova teorija može se primijeniti na rad jer je analizom ankete jasno kako su nagrade (između ostalog) glavni motivatori uključivanja u društveno odgovorne aktivnosti. Kada ovi faktori nisu prisutni, izazivaju odsutnost zadovoljstva.

Stoga se zaključuje da zadovoljstvo i motivacija ovise jedno o drugome pa se prikupljeni podaci o zadovoljstvu zaposlenika trebaju povezati s pitanjem motivacije. Banka bi trebala poticati motivaciju putem nagrada, što dovodi do veće uključenosti u društveno odgovorne aktivnosti, a samim time i stvaranju poticaja za daljnji rad. Osim toga, zadovoljstvo ovisi i o tehnološkim mogućnostima te o pojačanoj razini sigurnosti na radnom mjestu, na čemu banka treba dodatno poraditi.



## LITERATURA

### Knjige

- Barbir, V. (2020). *Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu*. Studio HS internet d.o.o.
- Beck, R. C. (2003). *Motivacija: teorija i načela*. 4. izd. Naklada Slap.
- Kotler, P. i Lee, N. (2009). *Društveno odgovorno poslovanje: suvremena teorija i najbolja praksa*. M.E.P. d.o.o.
- Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015). *Društveno odgovorno poslovanje*. VPŠ Libertas.
- Papić, M. (2005). *Primijenjena statistika u MS Excelu za ekonomiste, znanstvenike i neznalice*. ZORO d.o.o.

### Poglavlja u knjizi

- Krkač, K., Volarević, H. i Josipović, M. Načela poslovne etike i korporacijske društvene odgovornosti u području računovodstva, revizije, financija i bankarstva. U Jalšenjak, B. i Krkač, K. (2016). *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost* (str. 528-575). 2. izd. MATE d.o.o.
- Žužul, M. Kontroling između profita i održivog razvoja. U Osmanagić Bedenik, N. i suradnici. (2010). *Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj* (str. 51-70). M.E.P. d.o.o.

### Radovi u časopisima/novinama

- Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Redfame*. 1(2), str. 6-8. Preuzeto 11.5.2024. s <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38640293/BMS-V1N2-2015web-libre.pdf?1441165636=&response-content-disposition=inline;+filename=Business+and+Management+Studies+Vol+1+No.pdf&Expires=1715528115&Signature=hlwQl4zSx3BGNTRC3R2-gkslzYyw4KQVRzovhkZpcy3e-0ZOp0>
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 34 (4), str. 39-48. Preuzeto 12.5.2024. s <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/000768139190005G>
- Elkington, J. (1998). Partnership from Canibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup>-Century Business. *Environmental Quality Management*, 8(1), str. 37. Preuzeto 11.5.2024. s <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/tqem.3310080106>
- Kundid, A. (2012). Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj. *Hrčak - Ekonomska misao i praksa*. 21(2), str. 497-528. Preuzeto 16.5.2024. s <https://hrcak.srce.hr/94159>

- Lentner, C., Szegedi, K. i Tatay, T. (2015). Corporate Social Responsibility in the Banking Sector. *Public Finance Quarterly*. Str. 95.-103. Preuzeto 16.5.2024. s [https://real.mtak.hu/36560/1/a\\_lentner\\_szegedi\\_tatay\\_2015\\_1.pdf](https://real.mtak.hu/36560/1/a_lentner_szegedi_tatay_2015_1.pdf)
- Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95–105. Preuzeto 12.5.2024. s <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023331212247>

### Web stranice

- DOP Dobra Hrvatska. (2015). Što je to društveno odgovorno poslovanje. *Odgovorno.hr*. Preuzeto 11.05.2024. s <https://odgovorno.hr/o-dop-u-strucno/sto-je-to-drustveno-odgovorno-poslovanje/>
- Green.hr. (2023). Zagrebačka IKEA pionir u održivosti. *Green.hr*. Preuzeto 14.5.2024. s <https://green.hr/zagrebacka-ikea-pionir-u-odrzivosti-ne-cinimo-ovo-samo-zato-sto-je-trend/>
- Heineken Hrvatska. (2022). Naša postignuća u održivosti. *Heineken.hr*. Preuzeto 15.5.2024. s <https://heineken.hr/about>; [https://heineken.hr/uploaded/Pregled\\_rezultata\\_u\\_odrz%CC%8Civosti\\_u\\_2022.\\_godini\\_HEINEKEN\\_Hrvatska-1703156889112.pdf](https://heineken.hr/uploaded/Pregled_rezultata_u_odrz%CC%8Civosti_u_2022._godini_HEINEKEN_Hrvatska-1703156889112.pdf), <https://heineken.hr/sustainability/environment#tab>
- Hrvatska udruga poslodavaca (HUP). (2019). Ikea - identificirali smo tri područja djelovanja za dobrobit ljudi. *Hup.hr*. Preuzeto 14.5.2024. s <https://www.hup.hr/ikea-identificirali-smo-tri-podrucja-djelovanja-za-dobrobit-ljudi-v2>
- Hrvatska udruga poslodavaca (HUP). (2022). Heineken Hrvatska: Stvaramo bolji svijet. *Hup.hr*. Preuzeto 15.5.2024. s <https://www.hup.hr/heineken-hrvatska-stvaramo-bolji-svijet-v2>
- Hrvatska udruga poslodavaca (HUP). (2024). Ciljevi održivog razvoja 2030. *Hup.hr*. Preuzeto 14.5.2024. s <https://www.hup.hr/ciljevi-odrzivog-razvoja-2030>
- Hrvatska udruga poslodavaca (HUP). (2024). Deset načela UN Global Compacta. *Hup.hr*. Preuzeto 14.5.2024. s <https://www.hup.hr/program-rada-13>
- Hrvatska udruga poslodavaca (HUP). (2024). Global Compact Hrvatska. *Hup.hr*. Preuzeto 14.5.2024. s <https://www.hup.hr/kontakt-v2>
- Hrvatska udruga poslodavaca (HUP). (2024). O nama. *Hup.hr*. Preuzeto 14.5.2024. s <https://www.hup.hr/o-nama>
- Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR). (2023). Hrvatski indeks održivosti. *Hrpsor.hr*. Preuzeto 13.5.2024. s <https://hrpsor.hr/hrio/>
- Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR). (2023). Izveštavanje o korporativnoj održivosti. *Hrpsor.hr*. Preuzeto 12.5.2024. s <https://hrpsor.hr/izvjestavanje-o-korporativnoj-odrzivosti-3-17>

- IKEA Hrvatska. (2024). IKEA strategija održivosti. Ikea.com. Preuzeto 14.5.2024. s <https://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/climate-environment/ikea-strategija-odrzivosti-pubfea4c210>
- INA Grupa. (2024). Godišnji izvještaji. Ina.hr. Preuzeto 16.05.2024. s <https://www.ina.hr/investitori/financijska-izvjesca/godisnji-izvjestaji/>
- INA Grupa. (2024). Održivi razvoj. Ina.hr. Preuzeto 16.5.2024. s <https://www.ina.hr/odrzivi-razvoj/ina-i-odrzivost/>
- INA Grupa. (2024). Profil kompanije. Ina.hr. Preuzeto 16.5.2024. s <https://www.ina.hr/o-kompaniji/profil-kompanije/>
- Institut za društveno odgovorno poslovanje (IDOP). (2024). 17 ciljeva održivog razvoja. Idop.hr. Preuzeto 14.5.2024. s <https://idop.hr/ciljevi-odrzivog-razvoja/>
- Libero Portal. (2023). Poticaj razvoju sporta - OTP banka postaje platinasti sponzor hrvatskih olimpijaca. Preuzeto 30.5.2024. s <https://www.liberoportal.hr/promo/poticaj-razvoju-sporta-otp-banka-postaje-platinasti-sponzor-hrvatskih-olimpijaca>
- OTP banka. (2020). Predstavljen donacijski program. Otpbanka.hr. Preuzeto 27.5.2024. s <https://www.otpbanka.hr/predstavljen-donacijski-program-otp-zaokruzi>
- OTP banka. (2021). Izvještaj o održivosti za 2020. godinu. Otpbanka.hr. Preuzeto 29.5.2024. s <https://www.otpbanka.hr/o-nama/izvjestaj-o-odrzivosti;>  
[https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/Izvj%C5%A1%C4%87e o odr%C5%BEivosti za 2020. godinu\\_0.pdf](https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/Izvj%C5%A1%C4%87e%20o%20odr%C5%BEivosti%20za%202020.godinu_0.pdf)
- OTP banka. (2022). Izvještaj o održivosti za 2021. godinu. Otpbanka.hr. Preuzeto 29.5.2024. s <https://www.otpbanka.hr/o-nama/izvjestaj-o-odrzivosti;>  
[https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/dokumenti/korisne-informacije/Izvj%C5%A1%C4%87e o odr%C5%BEivosti za 2021. godinu.pdf](https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/dokumenti/korisne-informacije/Izvj%C5%A1%C4%87e%20o%20odr%C5%BEivosti%20za%202021.godinu.pdf)
- OTP banka. (2023). 34. projekta odabrana na donacijskom natječaju OTP banke. Otpbanka.hr. Preuzeto 30.5.2024. s <https://www.otpbanka.hr/34-projekta-odabrana-na-donacijskom-natjecaju-otp-banke>
- OTP banka. (2023). Izvještaj o održivosti za 2022. godinu. Otpbanka.hr. Preuzeto 25.5.2024. s <https://www.otpbanka.hr/o-nama/izvjestaj-o-odrzivosti;>  
[https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/Izvj%C5%A1%C4%87e o odr%C5%BEivosti za 2022. godinu\\_0.pdf](https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/Izvj%C5%A1%C4%87e%20o%20odr%C5%BEivosti%20za%202022.godinu_0.pdf)
- OTP banka. (2023). OTP banka generalni sponzor izložbe Ivana Meštrovića u Zagrebu. Otpbanka.hr. Preuzeto 31.5.2024. s <https://www.otpbanka.hr/otp-banka-generalni-sponzor-izlozbe-ivana-mestrovica-u-zagrebu?menu=dop>

- OTP banka. (2023). OTP banka generalni sponzor izložbe koncerta Tomislav Ivčić - 30 godina nakon... Otpbanka.hr. Preuzeto 31.5.2024. s <https://www.otpbanka.hr/otp-banka-generalni-sponzor-koncerta-tomislav-ivcic-30-godina-nakon?menu=dop>
- OTP banka. (2024). Financije za pet - Postanite odlikaš u upravljanju svojim novcem. Otpbanka.hr. Preuzeto 28.5.2024. s <https://www.otpbanka.hr/gradani/financijska-pismenost>
- OTP banka. (2024). Klik kredit. Otpbanka.hr. Preuzeto 29.5.2024. s <https://www.otpbanka.hr/klik-kredit/>
- OTP banka. (2024). O nama. Otpbanka.hr. Preuzeto 27.5.2024. s <https://www.otpbanka.hr/o-nama/otp-banka>; <https://www.otpbanka.hr/o-nama/otp-grupa>
- OTP banka. (2024). OTP Zaokruži. Otpbanka.hr. Preuzeto 27.5.2024. s <https://www.otpbanka.hr/otp-zaokruzi>

## Dokumenti

- Metzinger, Č. T. i Toth, M. (2020). Metodologija istraživačkog rad za stručne studije, Veleučilište Velika Gorica. Preuzeto 23.5.2024. s <https://www.vvg.hr/app/uploads/2020/03/METODOLOGIJA-ISTRA%C5%BDIVA%C4%8CKOG-RADA-ZA-STRU%C4%8CNE-STUDIJE.pdf>
- Moodle. (2020). *Motivacija za rad i zadovoljstvo na radu*. Kolegij: Menadžment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet Split.

## SAŽETAK

Kako bi se pobliže opisao pojam DOP-a, predstavljena su dva modela - model trostruke bilance i Carrollova piramida. Model trostruke bilance procjenjuje društveno odgovorno poslovanje poduzeća kroz tri stavke - ekonomiju, okoliš i društvo. Carrollova piramida sastoji se od četiri razine odgovornosti pri čemu se sljedeća dostiže tek nakon ostvarivanja prve. Redom su to: ekonomska odgovornost, zakonska, etička i naposljetku filantropska odgovornost. Ovaj rad baziran je na društveno odgovornim aktivnostima izvan institucije, kako su to kategorizirali Lentner i sur. (2015). Te aktivnosti ne odnose se samo na poslovanje banke, već i na društvo u cjelini (humanitarni rad, potpora sportu, jednakost, ravnopravnost i dr.).

U poglavlju motivacije opisano je nekoliko teorija, od kojih se dvije mogu primijeniti na rezultate istraživanja ovog rada, a to su Maslowljeva teorija hijerarhije potreba i Herzbergova dvofaktorska teorija. Glavno istraživačko pitanje je utjecaj društveno odgovornog poslovanja na motivaciju zaposlenika, što ove teorije i objašnjavaju. Naglasak je na društvenim potrebama koje Maslow dijeli na potrebe za ljubavlju, odnosno za pripadanjem u poduzeću i stvaranjem dobrih odnosa sa suradnicima. Nakon toga slijedi potrebe za štovanjem, odnosno za nagrađivanjem. Kada postoji mogućnost nagrade, pojedinac je motiviran za rad i time ispunjava potrebe za samoaktualizacijom. To znači da bi zaposlenici bili više motivirani kada bi bili nagrađeni jer bi se osjećali više zadovoljnima. Nagrade se spominju i u Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji motivacije gdje imaju ulogu motivatora čija prisutnost izaziva zadovoljstvo.

U svrhu istraživanja utjecaja društveno odgovornog poslovanja na motivaciju zaposlenika, postavljene su tri hipoteze. Prva se odnosi na pozitivnu reakciju zaposlenika na aktivnosti DOP-a, drugom se ispituje utjecaj sudjelovanja u društveno odgovornim aktivnostima na radnu motivaciju, a trećom se ispituje utjecaj sudjelovanja na percepciju radnog mjesta. Najvažnija spoznaja do koje se došlo analizom ankete i testiranjem hipoteza je ta da su zadovoljstvo i motivacija usko povezani, što znači da banka treba voditi brigu o zadovoljstvu svojih zaposlenika kako bi se osjećali motiviranima za rad. Prema izvještaju o održivosti iz 2022. godine, OTP banka je poprilično uspješna u području društveno odgovornog poslovanja, ali njeni zaposlenici nisu pretjerano motivirani društveno odgovornim aktivnostima. Prema tome, važno je konstantno ulagati u ljudske resurse uvažavanjem mišljenja zaposlenika, pravilnim nagrađivanjem i poticanjem na društvene aktivnosti kako bi se povećala i njihova radna motivacija te stvorilo motivirajuće radno okruženje.

**ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje (DOP), motivacija, društveno odgovorne aktivnosti

## SUMMARY

To provide a closer understanding of Corporate Social Responsibility (CSR), two models are introduced: the triple bottom line model and Carroll's pyramid. The triple bottom line model assesses CSR through three dimensions: economic factors, environmental considerations, and social impacts. Carroll's pyramid is structured around four tiers of responsibility, with each level becoming attainable only after the prior one is successfully addressed. These tiers include economic responsibility, legal responsibility, ethical responsibility, and, at the top, philanthropic responsibility. This analysis focuses on socially responsible endeavors that extend beyond the organization itself, as classified by Lentner et al. (2015). Such activities encompass not only the bank's functions but also broader societal contributions, such as humanitarian aid, sports sponsorships, and initiatives promoting equality and equity.

The motivation chapter outlines several theories, two of which are relevant to the research findings of this study: Maslow's hierarchy of needs theory and Herzberg's two-factor theory. The principal research question focuses on how corporate social responsibility influences employee motivation, a concept that both theories help to elucidate. Particular attention is given to social needs, which Maslow categorizes as the need for love—reflecting the importance of belonging within the workplace and fostering positive relationships with colleagues. This is followed by the need for esteem, which relates to the desire for recognition and rewards. The availability of rewards motivates individuals to perform, thus fulfilling their need for self-actualization. Consequently, employees are likely to experience heightened motivation when rewarded, as it increases their sense of fulfillment. Additionally, rewards are highlighted in Herzberg's two-factor theory of motivation, where they serve as motivators that promote satisfaction.

To investigate the effects of corporate social responsibility (CSR) on employee motivation, three hypotheses were formulated. The first hypothesis focuses on the favorable reactions of employees to CSR initiatives, the second explores the influence of involvement in socially responsible projects on work motivation, and the third examines the effects on employee perceptions of their workplace. A key finding from the survey analysis and hypothesis testing is that employee satisfaction is closely intertwined with motivation; thus, the bank must prioritize employee satisfaction to enhance motivation levels. The 2022 sustainability report indicates that OTP Bank is performing fairly well in the realm of corporate social responsibility; however, its employees do not appear to be significantly motivated by CSR initiatives. Therefore, it is crucial to consistently invest in human resources and to value employee feedback.

**key words:** corporate social responsibility (CSR), motivation, socially responsible activities

## **PRILOZI**

### **Grafički prikazi**

- Grafički prikaz 1: Spolna struktura ispitanika
- Grafički prikaz 2: Dobna struktura ispitanika
- Grafički prikaz 3: Radni staž zaposlenika (u OTP banci)
- Grafički prikaz 4: Utjecaj dobrovoljnog darivanja krvi i volontiranja na stvaranje pozitivnih odnosa sa suradnicima i vlastite radne sposobnosti
- Grafički prikaz 5: Sigurnost na radnom mjestu u vrijeme pandemije
- Grafički prikaz 6: Osjećaj sigurnosti na radnom mjestu
- Grafički prikaz 7: Sigurnost djelatnika na šalterima banke
- Grafički prikaz 8: Utjecaj motivacijskih faktora
- Grafički prikaz 9: Dijagram rasipanja za ispitivanje utjecaja društvenih aktivnosti na motivaciju

### **Sheme**

- Shema 1: Model trostruke bilance i Odnos korporativne održivosti i društveno odgovornog poslovanja
- Shema 2: Carrollova piramida društveno odgovornog poslovanja
- Shema 3: Maslowljeva hijerarhija potreba
- Shema 4: Vrste motivacije prema izvoru

### **Tablice**

- Tablica 1: Društveno odgovorne aktivnosti banaka u instituciji
- Tablica 2: Društveno odgovorne aktivnosti banaka izvan institucije
- Tablica 3: Vrednovanje područja djelovanja DOP-a (1)
- Tablica 4: Vrednovanje područja djelovanja DOP-a (2)
- Tablica 5: Utjecaj društvenih aktivnosti na odnose s poslovnim suradnicima i razvoj vlastitih sposobnosti za rad
- Tablica 6: Prosječan broj motiviranih sudionika aktivnosti DOP-a
- Tablica 7: Povezanost varijabli hi-kvadrat testom



## Anketni upitnik

Poštovani zaposlenici OTP banke, ovaj anketni upitnik provodi se isključivo u svrhe pisanja diplomskog rada studentice Ekonomskog fakulteta u Splitu, te je u potpunosti anoniman. Dobiveni podaci koriste se isključivo u edukativne svrhe i neće se dalje prikazivati i objavljivati.

Cilj ankete je prikupiti podatke o praksi društveno odgovornog poslovanja OTP banke te analizirati utjecaj takve prakse na motivaciju zaposlenika. Upitnik se ispunjava na način da se zaokruži slovo ispred potencijalnog odgovora ili označavanjem simbola X u za to predviđen kvadratić.

Zahvaljujem na sudjelovanju u anketi.

### 1. Spol:

- a) M
- b) Ž

### 2. Dob:

- a) ≤20 godina
- b) 21-30 godina
- c) 31-40 godina
- d) 41-50 godina
- e) 51-60 godina
- f) >60 godina

Na sljedeći tip pitanja odgovorite s <u>da</u> , <u>ne</u> ili <u>nije primjenjivo</u> .		Da	Ne	Nije primjenjivo
3.	Jeste li ikada u sklopu organizacije OTP banke sudjelovali u akciji dobrovoljnog darivanja krvi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Jeste li ikada u sklopu organizacije OTP banke sudjelovali u volonterskom radu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Jeste li ikada u sklopu organizacije OTP banke sudjelovali u team buildingu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Da li vam vaše radno mjesto djeluje motivirajuće za rad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Da li se vaš posao može obavljati hibridno (od kuće i iz ureda)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Ako može, jeste li ga ikada obavljali na taj način?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Imate li ugovorenu uslugu u humanitarnoj organizaciji OTP zaokruži (program zaokruživanja manjih iznosa plaćenih Mastercard karticama OTP banke za donacije potrebitima)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Jeste li ikada sudjelovali u bilo kakvoj donaciji koju potiče OTP banka?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Jeste li za vrijeme sudjelovanja u donacijama bili više motivirani za rad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Jeste li ikada sudjelovali u projektu Ideaportal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Ako jeste, da li je vaše sudjelovanje u projektu pozitivno utjecalo na vašu motivaciju i osobni napredak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Jeste li korisnik MultiSport kartice?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Jeste li ikada sudjelovali na Bankarskim sportskim igrama?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Poznajete li osobu s invaliditetom koja je zaposlena u OTP banci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Jeste li se za vrijeme rada u OTP banci na bilo koji način osjećali diskriminirano zbog vašeg spola/rodnog identiteta od strane suradnika?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Imate li malodobne djece?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Jeste li ikada zatražili roditeljski dopust?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Jeste li ostvarili pravo na roditeljski dopust?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Da li vaša poslovnicu ima zaštitara koji osigurava poslovnicu, djelatnike na šalterima te stranke od mogućih krađa/prijetnji?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**22. Koliko dugo ste zaposleni u OTP banci (uključujući njene prednike)?**

- a) < 1 godine
- b) 1–5 godina
- c) 5–10 godina
- d) >10 godina

**23. Ukoliko ste sudjelovali u akciji dobrovoljnog darivanja krvi, kakve pogodnosti ste ostvarili sudjelovanjem? (moguće više odgovora)**

- a) slobodan dan
- b) poklon bon
- c) ostalo \_\_\_\_\_
- d) nisam sudjelovao/la

**24. Slažete li se s tim da aktivnosti iz pitanja 4 i 5 pozitivno utječu na odnose s poslovnim suradnicima i razvijanje vlastitih sposobnosti za rad? (zaokružite broj)**

Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	U potpunosti se slažem
1	2	3	4	5

**25. Ukoliko ste sudjelovali u team buildingu, kako smatrate da je utjecao na vas? (moguće više odgovora)**

- a) bolja komunikacija sa suradnicima
- b) povećana motivacija za rad
- c) ulaganje većeg napora i truda prilikom obavljanja poslovnih zadataka
- d) želja za napretkom
- e) ostalo \_\_\_\_\_
- f) nisam sudjelovao/la

**26. Jeste li se u vrijeme pandemije COVID-19 osjećali sigurno na svom radnom mjestu u OTP banci? (zaokružite broj)**

Uopće se nisam osjećao/la sigurno	Uglavnom se nisam osjećao/la sigurno	Niti sam se osjećao/la sigurno niti se nisam osjećao/la sigurno	Uglavnom sam se osjećao/la sigurno	U potpunosti sam se osjećao/la sigurno
1	2	3	4	5

**27. Ukoliko ste posao obavljali hibridno, u kojoj situaciji ste ga obavljali? (moguće više odgovora)**

- a) u vrijeme pandemije COVID-19
- b) za vrijeme roditeljskog dopusta
- c) ostalo \_\_\_\_\_
- d) ne može se obavljati hibridno

28. Ukoliko ste sudjelovali na bankarskim sportskim igrama, kako je to utjecalo na vas? (moguće više odgovora)

- a) bolja komunikacija sa suradnicima
- b) druženje s kolegama izvan radnog vremena
- c) mogućnost poslovnih suradnji
- d) povećana motivacija za rad
- e) ostalo \_\_\_\_\_
- f) nisam sudjelovao/la

<i>Za sljedeća pitanja korištena je Likertova ljestvica u rasponu od 1 do 5 (1 - uopće se ne slažem, 2 – uglavnom se ne slažem, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – uglavnom se slažem, 5 – u potpunosti se slažem).</i>		Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	U potpunosti se slažem
		1	2	3	4	5
29.	Slažete li se s idejom korištenja biorazgradivih materijala i recikliranog papira prilikom obavljanja vašeg posla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Smatrate li da treba smanjiti upotrebu plastike i papira na vašem radnom mjestu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Smatrate li da je poslovanje u OTP banci dovoljno digitalizirano (digitalni potpisi, m-banking, Internet bankarstvo)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Da li vam vaše radno mjesto djeluje motivirajuće za rad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Osjećate li se sigurno na svom radnom mjestu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Smatrate li da su djelatnici na šalterima vaše banke dovoljno sigurni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Što od navedenog, po vašem mišljenju, najviše utječe na osobnu motivaciju za rad? (moguć samo jedan odgovor)

- a) interesantan posao
- b) dobra plaća
- c) dobri odnosi sa suradnicima i/ili nadređenima
- d) siguran posao
- e) dobri radni uvjeti
- f) 13. plaća
- g) regres za godišnji odmor
- h) naknada za bolovanje
- i) baby bonus
- j) darivanje djece zaposlenika
- k) osiguranje radnika
- l) povoljniji uvjeti za stambene kredite i korištenje bankarskih usluga

HVALA NA ISPUNJENOM UPITNIKU