



**UNIVERZITET U SARAJEVU  
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA  
ODSJEK KOMUNIKOLOGIJA-ŽURNALISTIKA**

**"KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST I IMIDŽ  
U BANKARSKOM SEKTORU"  
-magistarski rad-**

**Kandidat:  
Mirsad Jašarević**

**Mentor:  
doc. dr. Irena Praskač – Salčin**

**Sarajevo, oktobar 2023.godina**



**UNIVERZITET U SARAJEVU  
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA  
ODSJEK KOMUNIKOLOGIJA-ŽURNALISTIKA**

**"KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST I IMIDŽ  
U BANKARSKOM SEKTORU"  
-magistarski rad-**

**Kandidat:  
Mirsad Jašarević**

**Mentor:  
doc. dr. Irena Praskač – Salčin**

**Sarajevo, oktobar 2023.godina**

## SAŽETAK

Rad se bavi utjecajem korporativne društvene odgovornosti (CSR- Corporate Social Responsibility) organizacije na aktivnost poslodavca, sa fokusom na bankarski sektor. CSR se odnosi na odgovornost organizacije prema društvu i okolišu, dok imidž organizacije odražava percepciju javnosti o toj organizaciji. Rad istražuje kako CSR i imidž organizacije utječu na aktivnosti poslodavca, kao što su zapošljavanje, investiranje i doniranje. Rezultati pokazuju da pozitivan imidž organizacije i visoki standardi CSR mogu povećati zapošljavanje, investiranje i donacije u bankarskom sektoru.

Rad također ispituje kako CSR i imidž organizacije utječu na lojalnost klijenata i stavove javnosti prema bankarskom sektoru. Rezultati pokazuju da organizacije s visokim standardima CSR i pozitivnim imidžom imaju više lojalnih klijenata i pozitivnije stavove javnosti prema sektoru.

Rad analizira razlike u utjecaju CSR i imidža organizacije na aktivnosti poslodavca u različitim zemljama i kulturama. Rezultati pokazuju da uticaj CSR i imidža organizacije može varirati ovisno o zemlji i kulturi, što zahtijeva prilagođavanje strategije CSR i imidža organizacije za različite tržišne okruženja.

Ukratko, rad pokazuje da CSR i imidž organizacije imaju važnu ulogu u utjecaju na aktivnosti poslodavca u bankarskom sektoru, kao i na stavove javnosti i lojalnost klijenata. Organizacije trebaju razvijati i promovirati visoke standarde CSR i pozitivan imidž kako bi povećale svoju atraktivnost za poslodavce, investitore i klijente, te pozitivan utjecaj na društvo i okoliš.

**Ključne riječi:** društvena odgovornost, korporativna odgovornost, imidž organizacije, bankarski sektor, bankarsko poslovanje

## ABSTRACT

The paper deals with the influence of corporate social responsibility (CSR) and the image of the organization on the activity of the employer, with a focus on the banking sector. CSR refers to the organization's responsibility towards society and the environment, while the organization's image reflects the public's perception of that organization. The paper investigates how CSR and the image of the organization influence the employer's activities, such as hiring, investing and donating. The results show that a positive image of the organization and high standards of CSR can increase employment, investment and donations in the banking sector.

The paper also examines how CSR and the image of the organization affect customer loyalty and public attitudes towards the banking sector. The results show that organizations with high CSR standards and a positive image have more loyal clients and more positive public attitudes towards the sector.

The paper analyzes the differences in the influence of CSR and the image of the organization on the employer's activities in different countries and cultures. The results show that the impact of CSR and organizational image can vary depending on the country and culture, which requires adaptation of CSR and organizational image strategies for different market environments.

In short, the paper shows that CSR and the image of the organization play an important role in influencing the employer's activities in the banking sector, as well as public attitudes and client loyalty. Organizations should develop and promote high CSR standards and a positive image in order to increase their attractiveness to employers, investors and clients, as well as a positive impact on society and the environment.

**Keywords:** social responsibility, corporate responsibility, image of the organization, banking sector, banking operations

## SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD .....  | 7  |
| 2. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST I IMIDŽ ORGANIZACIJE.....                                | 8  |
| 2.1. Osnove korporativne društvene odgovornosti .....  | 11 |
| 2.1.1. Pojam i definicija korporativne društvene odgovornosti .....                            | 13 |
| 2.1.2. Karakteristike i principi korporativne društvene odgovornosti .....                     | 14 |
| 2.1.3. Kategorije korporativne društvene odgovornosti.....                                     | 16 |
| 2.1.4. Efekti (konsekvence) korporativne društvene odgovornosti.....                           | 18 |
| 2.1.5. Uloga i značaj korporativne društvene odgovornosti u menadžmentu ljudskih resursa ..... | 20 |
| 2.2. Osnove organizacijskog imidža .....   | 24 |
| 2.2.1. Definicija organizacijskog imidža .....   | 25 |
| 2.2.2. Koncept organizacijskog imidža.....   | 26 |
| 2.2.3. Dimenzije ( elementi ) organizacijskog imidža .....                                     | 28 |
| 2.2.4. Efekti (konsekvence) organizacijskog imidža .....                                       | 30 |
| 2.2.5. Uloga i značaj organizacijskog imidža u menadžmentu ljudskih resursa.....               | 32 |
| 3. ATRAKTIVNOST POSLODAVCA .....   | 35 |
| 3.1. Pojam i definicija atraktivnosti poslodavca .....   | 35 |
| 3.1. Koncept i dimenzije atraktivnosti poslodavca .....  | 37 |
| 3.2. Determinante ( faktori ) atraktivnosti poslodavca.....                                    | 39 |
| 3.3. Efekti ( konsekvence ) atraktivnosti poslodavca.....                                      | 42 |
| 3.4. Zašto je potrebno izgraditi imidž atraktivnog poslodavca? .....                           | 44 |
| 3.5. Mjesto i uloga atraktivnosti poslodavca u kompaniji .....                                 | 46 |
| 4. ATRAKTIVNOST BANAKA I BANKARSKIH SISTEMA.....   | 48 |
| 4.1. Pojam i definicija atraktivnosti banaka i bankarskih sistema.....                         | 48 |
| 4.2. Koncept i dimenzije atraktivnosti banaka i bankarskih sistema .....                       | 49 |
| 4.3. Determinante ( faktori ) atraktivnosti banke i bankarskih sistema .....                   | 51 |

|   |    |
|---|----|
| 4.4. Efekti ( konsekvence ) atraktivnosti banaka i bankarskih sistema.....  | 53 |
| 4.5. Zašto je potrebno izgraditi imidž atraktivne banke? .....  | 53 |
| 4.6. Mjesto i uloga atraktivnosti banke i bankarskog sistema u poslovanju .....   | 54 |
| 5. ISTRAŽIVANJE UTICAJA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI IIMIDŽA<br>ORGANIZACIJE NA ATRAKTIVNOST BANAKA I BANKARSKIH SISTEMA ..... | 56 |
| Ciljevi istraživanja: .....   | 51 |
| Zadaci istraživanja: .....  | 52 |
| Opće hipoteze .....   | 53 |
| Osnovna, centralna istraživačka hipoteza jeste: .....   | 53 |
| Posebne, pomoćne hipoteze u naučnom istraživanju su: .....  | 53 |
| 5.1. Osnovna obilježja bankarskog sektora Bosne i Hercegovine .....   | 54 |
| 5.2. Osnovni podaci o bankama u Bosni i Hercegovini .....   | 58 |
| 5.3. Usporedba poslovanja banaka u Bosni i Hercegovini.....   | 59 |
| 5.1.1. UniCredit Bank .....   | 60 |
| 5.1.2. Intesa Sanpaolo Bank.....  | 62 |
| 5.1.3. Addiko Bank .....  | 64 |
| 5.1.4. ASA Banka d.d. Sarajevo .....  | 65 |
| 5.1.5. Bosna Bank International.....  | 65 |
| 5.1.6. Sparkasse Bank .....   | 66 |
| 6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....   | 67 |
| 7. PREPORUKE ZA POBOLJŠANJE KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI I IMIDŽA<br>BANAKA KOJE POSLUJU U BOSNI I HERCEGOVINI.....            | 74 |
| 8. ANALIZA ANKETNOG ISPITIVANJA .....   | 81 |
| 9. ZAKLJUČAK.....   | 93 |
| 10. LITERATURA .....  | 96 |

## 1. UVOD

Rad se bavi uticajem korporativne društvene odgovornosti i imidža organizacije na aktivnost poslodavca, sa akcentom na bankarski sektor.

Društveno odgovorno poslovanje (CSR-Corporate Social Responsibility) oblik je ponašanja koji je poduzetništvo prihvatilo kao način praktikovanja i komuniciranja svoje odgovornosti prema resursnom osiromašenom svijetu, ali i većim očekivanjima koja pred poslovni sektor postavlja društvo koje predvode organizacije civilnog društva. Organizacije su potpomognute globalizacijom komunikacije, pa mogu postavljati svoja očekivanja skladno primjerima najbolje prakse. Često se dešava da se pojam zloupotrebljava te se preduzeća nazivaju društveno odgovornima, zbog aktivnosti koje su u njihovoj odgovornosti jer su propisane zakonom ili aktivnosti koje su same po sebi očekivane ili je uticaj tih aktivnosti beznačajan.

Imidž organizacije odnosi se na percepciju javnosti o kompaniji i njenom radu. Dobar imidž može pomoći kompaniji da privuče i zadrži klijente, dok loš imidž može dovesti do gubitka posla i reputacione štete.

U bankarskom sektoru, CSR i imidž organizacije su posebno važni jer se ova industrija direktno odnosi na novac i finansije, što znači da su klijenti i javnost oprezni prema kompanijama u ovom sektoru. Bankarske kompanije koje se trude da budu društveno odgovorne i imaju dobar imidž, mogu da se istaknu u odnosu na konkurenciju i da privuku i zadrže više klijenata.

U radu se analizira uticaj CSR i imidža organizacije na aktivnost poslodavca u bankarskom sektoru, kroz prikaz primjera dobre prakse i istraživanja relevantnih tema.

Rad se zaključuje sa preporukama za kompanije koje žele da unaprede svoju CSR strategiju i poboljšaju svoj imidž u očima javnosti.

## 2. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST I IMIDŽ ORGANIZACIJE

U posljednje vrijeme, definicija poslovnog uspjeha se polako, ali postojano mijenja, odnosno proširuje sa *koliko novca jedno preduzeće zarađuje, na kako preduzeće zarađuje taj novac*. U današnjoj poslovnoj praksi, preduzeća se susreću sa sve širim spektrom zahtjeva i interesa svojih interesnih i zainteresovanih strana (engl. *stakeholders* i *interested parties*), odnosno pojedinaca i grupa koji imaju interes u cjelokupno poslovanju preduzeća. Tu ubrajamo zaposlene, dobavljače, korisnike, vlasnike, užu i širu društvenu zajednicu u kojoj preduzeće posluje, kao i državu sa svojim nadležnim organima i sl. U kontekstu rasta opšte društvene svijesti, raste i svijest o poslovanju kompanija, a kao posljedica toga nastaje i javlja se sve više interesnih i zainteresiranih strana, uz sve veću želju da, što je neposrednije moguće, utiču na poslovanje preduzeća. Upravo u tom kontekstu, sve više dobija na značaju i pojam *društvene odgovornosti preduzeća*.

Korporativnu društvenu odgovornost preduzeća treba razumjeti kao pokušaj da se strategija preduzeća bazira na *hvatanju koraka* sa održivim razvojem. Ona se razvija kao posljedica sve intenzivnije promjene veza koje postoje između poslovnog svijeta i društvene zajednice. Sve je više onih koji se zalažu za to da preduzeća ne mogu biti samo usmjerena na sticanje što većeg profita za vlasnike, nego je to slučaj i sa svim onim aktivnosti koje značajno utiču (pozitivno ili negativno) na život cijele društvene zajednice širom svijeta. Zbog toga, jasno je da preduzeća moraju preuzeti i odgovarajuću odgovornost, koja se može nazvati korporativna društva odgovornost.<sup>1</sup>

Prema tome, postavlja se i pitanje gdje je uloga zakona u tome. Stalne su rasprave upravo na temu odnosa društvene odgovornosti preduzeća i zakonodavstva. Zakonska regulativa je po prirodi inertna, rješenja dolaze sa vrha što je čini manje efikasnom od kvalitetno koncipirane primjene društvene odgovornosti.<sup>2</sup>

Navedeni koncept karakterišu dobrovoljnost, javnost i otvorenost, što daje bolje rezultate od onih postignutih pod prisilom.

---

<sup>1</sup> Abu Zaid, M.K.S., Al-Mansra, E.A. (2015), The Impact of Corporate Social Responsibility Dimensions on Organizational Attractiveness in Jordanian Commercial Banks, *European Journal of Business and Management*, 5(12), str. 175.

<sup>2</sup> Ewing, M., Pitt, L., Bussy, N., Berthon, P. (2002), Employment branding in the knowledge economy, *International Journal of Advertising*, 21(1), str.14.



Društvena odgovornost preduzeća je u odnosu na pitanja okoliša, etičke i društvene misije, ciljeve i operacije, ključan element strategije svakog preduzeća koja je usmjerena prema održanju i unapređenju konkurentnosti.

U stvarnosti se održiva i poboljšana konkurentnost dugoročno ni ne može ostvariti bez svjesno planirane i cjelovite strategije društvene odgovornosti za svako preduzeće posebno kao i za neku privredu u cjelini.<sup>31</sup>

Odgovornost, pod kojim se podrazumijeva vjerovatnoća da će neko odgovarati za neku svoju radnju ili će biti podvrgnut sankciji neke norme je veoma složen pojam, jer ta složenost obuhvata odnos čovjeka premadruštvu, ali i prema samom sebi: U tom kontekstu, pojam opšte odgovornosti sadrži više različitih elemenata koji ulaze u njegov sastav. Tako je moguće razlikovati i više odgovornosti, u zavisnosti od kriterijuma od kojih se pri tome polazi. Pažnju velikog broja autora posljednjih decenija okupirala su pitanja i problemi korporacijske društvene odgovornosti, kao i odgovornosti menadžera u odnosu na etičko ponašanje u poslovanju. Poslovni ambijent se uveliko promjenio u odnosu na poslovni ambijent iz prošlog stoljeća, prije svega usljed napretka nauke i tehnologije. U prošlosti je korišten pojam industrijalizacija društva, danas se nalazimo u eri informatičkog društva.

Međutim, dolazi do značajnih promjena u okruženju, prije svega do povećanja nivoa međunarodne konkurencije, zatim globalizacije tržišta i internacionalizacije. Društvenu i spacijalnu odgovornost možemoddefinirati kao obavezu menadžmenta koja definiše skup odluka i da slijedi kurs akcije kojima se zadovoljavaju određene društvene vrijednosti i ciljevi. Proučavanje korporativnog etičkog ponašanja, uz pokazivanje na njihove socijalne uloge i društvenu odgovornost, postalo je aktuelno šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog stoljeća, pojavom raznih društvenih pokreta koji su oštro kritikovali tadašnji tradicionalni korporacijski menadžment, zasnovan skoro isključivo na ostvarivanju ličnih interesa i profita.

Tako se osamdesetih godina razvija novi koncept korporacijske društvene odgovornosti. U isto vrijeme mijenja se i svijest mnogih menadžera, ali i zaposlenih, da njihova odgovornost ne može biti usmjerena samo na organizaciju u kojoj rade, nego da se mora proširiti i na odgovornost prema društvu.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Bir, C.S., Suher, I.K., Altinbasak, I. (2009), Corporate Social Responsibility Orientation and Employer Attractiveness, Journal of Yasar University, 4(13), str. 2303

<sup>4</sup> Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. (2012), Industry branding: Attracting talent to weaker profile industries, Asia Pacific Journal of Human Resources, Special Issue: Talent management in the Asia Pacific, str. 483

Socijalna i društvena odgovornost podrazumijeva menadžersku filozofiju koja vodi računa ne samo o ekonomskim, nego i o društvenim i socijalnim efektima sprovedenih odluka. Obuhvata više kompleksnih pitanja, gdje se uvažavaju moralni i etički standarda društva. U nekim slučajevima, društvo ima pravo da nametne određene zahtjeve koji su u interesu opšteg društvenog dobra, i to kao uslove da bi se one uopšte bavile poslovanjem.

Pravedno i iskreno komuniciranje i odnos prema svim interesnim grupama, brigu i zaštitu starih i nemoćnih lica, zaštiti čovjekove sredine, podržavanje dobrotvornih projekata, sponzorstvu mladih i nekih specifičnih organizacija, poštovanje zakonskih normi, redovno ispunjavanje obaveza prema finansijskim institucijama i dobavljačima, briga o zaposlenima, jednake mogućnosti zapošljavanja i slično.<sup>5</sup>

Korporativna društvena odgovornost (CSR) se odnosi na način na koji kompanije odgovaraju na potrebe društva i okoline u kojima posluju. To se može uključivati učešće u projektima za dobrobit društva, održivi način poslovanja, i pružanje podrške za različite dobrotvorne svrhe.

Imidž organizacije se odnosi na percepciju javnosti o kompaniji. To se može odnositi na reputaciju kompanije, percepciju kvaliteta proizvoda i usluga, i percepciju kompanije kao poslodavca.

CSR i imidž organizacije su povezani, jer kompanije koje se angažuju u korporativnoj društvenoj odgovornosti imaju tendenciju da imaju bolji imidž u javnosti. To je zato što se smatra da kompanije koje se angažuju u CSR-u pokazuju da su odgovorne i da imaju visoke standarde. Ovo može pozitivno uticati na reputaciju kompanije i privlačnost kompanije kao poslodavca.

---

<sup>5</sup> Ibid. str 484.

## **2.1. Osnove korporativne društvene odgovornosti**

Društvena odgovornost preduzeća je samoregulirajući poslovni model koji pomaže preduzeću da bi bila društveno odgovorna prema sebi, svojim dionicima i javnosti. Praktikovanjem korporativne društvene odgovornosti, koja se također naziva korporativno građanstvo, kompanije mogu biti svjesne vrste uticaja koje imaju na sve aspekte društva, uključujući ekonomske, društvene i ekološke.

Učešće u CSR-u znači da, u uobičajenom toku poslovanja, kompanija posluje na načine koji poboljšavaju društvo i okolinu, umjesto da im negativno pridonose.<sup>6</sup>

Društvena odgovornost preduzeća je širok pojam koji može imati različite oblike ovisno o kompaniji i djelatnosti. Preko programa CSR-a, volonterske napore, filantropiju preduzeća mogu koristiti društvu dok jačaju svoje robne marke.

Koliko god je CSR važan za zajednicu, jednako je vrijedan i za kompaniju. Aktivnosti CSR-a mogu pomoći u stvaranju čvršće veze između zaposlenika i korporacija, potaknuti moral i pomoći zaposlenicima i poslodavcima da se osjećaju povezanije sa svijetom oko sebe.

Da bi kompanija bila društveno odgovorna, prije svega mora biti odgovorna prema sebi i svojim dioničarima. Često su kompanije koje usvajaju programe CSR-a razvile svoje poslovanje do tačke u kojoj mogu vratiti društvu. Zato je CSR obično strategija koju provode velike korporacije. Uostalom, što je korporacija vidljivija i uspješnija, to ima veću odgovornost za postavljanje standarda etičkog ponašanja za svoje kolege, konkurenciju i industriju (Wallace, 2012). Nedavno izvještavanje McKinseyja ponovno je iznijelo na vidjelo jedan od ključnih izazova menadžera ljudskih resursa i poslovnih rukovoditelja u 21. stoljeću: upravljanje talentima.

McKinsey Institut (2012.) smatra da doći će do nedostatka visokokvalificiranih radnika i porasta potražnje za tim radnicima, a to će biti još važnije u sljedećih nekoliko godina (KPMG, 2014.); u 2020., očekuje se da će se ove nestašice nastaviti. Ovaj izazov upravljanja talentima toliko je važan da konkurentna prednost organizacija ovisi o njihovoj sposobnosti da regrutiraju i motiviraju visoko

---

<sup>6</sup> Abu Zaid, M.K.S., Al-Mansra, E.A. (2015), The Impact of Corporate Social Responsibility Dimensions on Organizational Attractiveness in Jordanian Commercial Banks, European Journal of Business and Management, 5(12), str. 183.

kvalificirane ljude, koji su sposobni odgovoriti na izazove budućnosti i oblikovati ih.<sup>7</sup> Međutim, mnoge organizacije nisu vješte u suočavanju s ovom novom paradigmom. Zaista, mnogi poslovni lideri tek počinju shvatati da danas pojedinci preuzimaju aktivniju ulogu u odabiru budućih poslodavaca. Kvalificirani pojedinci obično biraju poslove na temelju toga koliko se njihova vrijednost i težnje poklapaju s onima njihove organizacije. Zapravo, čini se da tražitelji posla preferiraju organizacije s društveno vrijednim karakteristikama.<sup>8</sup>

Kao što tvrde Reiss i sar. (2006.), ljudi sve više očekuju više od svog rada od finansijskih nagrada i unapređenja. Više nego ikad prije, organizacije moraju razjasniti koja je njihova funkcija u društvu i što im znače društveni problemi i problemi kako bi privukle pravu vrstu talenata. Tokom proteklih decenija, korporativna društvena odgovornost (CSR) bila je u središtu mnogih studija upravljanja (Marika i sar, 2017). CSR se također može koristiti kao korisna strategija za privlačenje talentiranih pojedinaca u njihove organizacije. Jamali i sar. (2014) naveli su da upravljanje ljudskim potencijalima (Human Resource Management) može podržati provedbu CSR-a, a mi se zalažemo za njihov zajednički kreiran model CSR-HRM, u kojem CSR također može pomoći njihovom HRM-u, posebno kada je u pitanju zapošljavanje.

Osnove korporativne društvene odgovornosti (CSR) su principi na kojima se temelji odgovornost kompanije prema društvu i okolini u kojoj posluju.

To se može podijeliti u nekoliko ključnih komponenti:

| <b>Komponenta</b>     | <b>Opis</b>   |
|-----------------------|---|
| Ekološka odgovornost  | Kompanije trebaju da se pridržavaju standarda zaštite okoliša i da rade na smanjenju svojeg uticaja na okolinu                              |
| Ekonomska odgovornost | Kompanije trebaju da rade na održivosti i razvoju, te da se pridržavaju standarda etičkog poslovanja  |
| Socijalna odgovornost | Kompanije trebaju da podržavaju društvene i humanitarne projekte, te da rade na unapređenju kvaliteta života zaposlenih i lokalne zajednice |

<sup>7</sup> Abu Zaid, M.K.S., Al-Mansra, E.A. (2015), The Impact of Corporate Social Responsibility Dimensions on Organizational Attractiveness in Jordanian Commercial Banks, European Journal of Business and Management, 5(12), str. 177.

<sup>8</sup> Bir, C.S., Suher, I.K., Altinbasak, I. (2009), Corporate Social Responsibility Orientation and Employer Attractiveness, Journal of Yasar University, 4(13), str. 2309.

Sve navedene komponente su važne za korporativnu društvenu odgovornost i kompanije trebaju da razvijaju strategije za njihovo provođenje. To može uključivati kombinaciju internih inicijativa i saradnje sa organizacijama van kompanije.

### ***2.1.1. Pojam i definicija korporativne društvene odgovornosti***

Društvena odgovornost preduzeća oblik je međunarodne samoregulacije privatnog poslovanja koja ima za cilj pridonijeti društvenim ciljevima filantropske, aktivističke ili dobrotvorne prirode uključivanjem ili podržavanjem volonterskih ili etički orijentiranih praksi.

Dok je nekad bilo moguće opisati CSR kao internu organizacijsku politiku ili korporativnu etičku strategiju, to je vrijeme prošlo kako su se razvili različiti nacionalni i međunarodni zakoni i razne organizacije su koristile svoj autoritet da ga potisnu izvan pojedinca ili čak industrije - široke inicijative.

Iako se već neko vrijeme smatra oblikom korporativne samoregulacije, tokom posljednje decenije značajno se pomaknuo od dobrovoljnih odluka na nivou pojedinačnih organizacija do obaveznih šema na regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnom nivou.<sup>9</sup>

Gledano na organizacijskom nivou, CSR se uopšte shvata kao strateška inicijativa koja će da pridonose ugledu samog brenda. Kao takve, inicijative društvene odgovornosti moraju se koherentno uskladiti i integrirati u poslovni model kako bi bile uspješne. S nekim modelima, implementacija CSR-a kompanije nailazi usklađenost s regulatornim zahtjevima i uključuje se u "radnje koje se čine da promiču neko društveno dobro, izvan interesa kompanije i onog što je propisano zakonom".

Kompanije se mogu baviti CSR-om u strateške ili etičke svrhe. Iz strateške perspektive, CSR može pridonijeti profitu preduzeća, naročito ako brendovi dobrovoljno sami izvještavaju o pozitivnim i negativnim ishodima svojih napora. Djelimično, te se prednosti nagomilavaju povećanjem pozitivnih odnosa s javnošću i visokim etičkim standardima kako bi se smanjio poslovni i pravni rizik preuzimanjem odgovornosti za korporativne akcije. Strategije CSR-a podstiču kompaniju na pozitivan utjecaj na okoliš i dionike uključujući potrošače, zaposlenike, investitore, zajednice i druge. S etičke perspektive, neke će

---

<sup>9</sup> Tsai, W.C., Yang, W.F. (2010), Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness, International Journal of Selection and Assessment, str. 48.

kompanije usvojiti politike i prakse CSR-a zbog etičkih uvjerenja višeg menadžmenta. Na primjer, izvršni direktor kompanije Patagonia, Inc. koja se bavi proizvodnjom odjeće na otvorenom, tvrdi da je nanošenje štete okolini etički neprihvatljivo.<sup>10</sup>

Društveno odgovorno poslovanje razlikuje se između država, regija i između istih interesnih grupa. Ono uključuje pitanja o zaštiti okoline te različita društvena, etička, upravna, zdravstvena i druga pitanja koja predstavljaju izazov u poslovanju.

### ***2.1.2. Karakteristike i principi korporativne društvene odgovornosti***

Zagovornici tvrde da korporacije povećavaju dugoročnu dobit radeći s perspektivom CSR-a, pa kritičari kažu da CSR odbija pažnju od ekonomske uloge u preduzeću. Studija iz 2000. uspoređivala je postojeće ekonometrijske studije odnosa između društvenog i financijskog učinka, zaključujući da su kontradiktorni rezultati prethodnih studija koji su izvještavali o pozitivnom, negativnom i neutralnom financijskom utjecaju nastali zbog pogrešne empirijske analize i tvrdili da kada je studija ispravno specificirana, CSR ima neutralan utjecaj na financijske rezultate. Kritičari su doveli su u pitanje "uzvišena" i "nerealna očekivanja" u CSR-u, ili pokušaj da se spriječi uloga vladanja, kao psa čuvara nad moćnim multinacionalnim korporacijama.<sup>11</sup>

U skladu s ovom kritičkom perspektivom, politički i sociološki institucionalisti su se zainteresirali za CSR u kontekstu teorija globalizacije, neoliberalizma i kasnog kapitalizma. Neki institucionalisti promatrali su CSR kao oblik kapitalističke legitimnosti i posebno ističu da su ono što je započelo kao društveni pokret protiv moći i korporacije koje su preuređene u "poslovni model" pa je sredstvo "upravljanja rizicima", često sa upitnim rezultatom. Koncept i opseg korporativne društvene odgovornosti eksponencijalno su se povećali u nedavnoj prošlosti, posebno tokom izbijanja nove bolesti koronavirusa (COVID-19) koju je Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) 11.03.2020.

<sup>10</sup> Abu Zaid, M.K.S., Al-Mansra, E.A. (2015), The Impact of Corporate Social Responsibility Dimensions on Organizational Attractiveness in Jordanian Commercial Banks, European Journal of Business and Management, 5(12), str. 179.

<sup>11</sup> Ewing, M., Pitt, L., Bussy, N., Berthon, P. (2002), Employment branding in the knowledge economy, International Journal of Advertising, 21(1), str.13.

proglašava pandemiju. Broj ljudi pogođenih virusom i njegovim posljedicama na CSR promijenio je pogled na društvo u cijelom svijetu.

Korporativna društvena odgovornost ima za cilj pomoći misiji organizacije, kao i služiti kao vodič za ono što kompanija predstavlja za svoje potrošače. Poslovna etika je dio primijenjene etike koji ispituje etička načela i moralne ili etičke probleme koji se mogu pojaviti u poslovnom okruženju. ISO 26000 je prihvaćeni međunarodni standard za CSR. Organizacije javnog sektora (Ujedinjeni narodi, na primjer) pridržavaju se trostrukog rezultata. (Jaros, 2007) Opće je prihvaćeno da se CSR pridržava sličnih principa, ali bez formalnog zakonskog akta.

Korporativna društvena odgovornost (CSR) predstavlja koncept u kome kompanije proaktivno upravljaju svojim poslovanjem kako bi se postigli pozitivni efekti na društvo i okolinu. Karakteristike CSR-a su:

- Voluntarnost: Kompanije se slobodno odlučuju da ulažu u CSR aktivnosti
- Integrisanost: CSR se integriše u poslovne strategije i operativne aktivnosti kompanije
- Raznolikost: CSR aktivnosti se mogu razlikovati od kompanije do kompanije
- Održivost: CSR aktivnosti su dugoročne i fokusiraju se na održivi razvoj

Principi CSR-a su:

- Transparentnost: Kompanije treba da budu transparentne u svojim aktivnostima i da odgovore na pitanja društva
- Odgovornost: Kompanije su odgovorne za svoje poslovanje i njegove efekte na društvo i okolinu
- Participacija: Kompanije treba da uključe društvo i njegove interesne grupe u svoje aktivnosti
- Razvoj: CSR aktivnosti treba da doprinose razvoju društva i okoline.

### 2.1.3. Kategorije korporativne društvene odgovornosti

U okviru smjernica indikatori učinka u pogledu društvene odgovornosti su podijeljene u tri kategorije: ekonomiju, okolinu i društvo koje je definisao Peach, a to je objašnjeno i interpretirano po autoru Tench&Yeomans. Postoje tri nivoa djelovanja kompanije na njeno okruženje:

- ✓ osnovni nivo (ona u kojoj se organizacija drži zakona i propisa društva, npr. plaćanje poreza i pošteno poslovanje),
- ✓ organizacijski nivo (u kojoj se od organizacije očekuje da djeluje u duhu zakona i da minimalizira negativne učinke na društvo), te
- ✓ društveni nivo (kompanija daje značajan doprinos poboljšanju društva i okoliša u kojem djeluje).



**Slika 1. Odnos korporativne održivosti i društveno odgovornog poslovanja**

Izvor: Marika, N.M., Magutu, J.M., Munjuri, M.G. (2017), Corporate Social Responsibility and Employer Attractiveness among Business Students at the University of Nairobi, Kenya, International Journal of Arts and Commerce, 6(2), str.79.



Carroll 1991 je razvrstao kategorije društveno odgovornog poslovanja i vizualno ih prezentirao kroz piramidu CSR-a:

- ✓ Ekonomska odgovornost (ostvariti profit - temelj bez kojeg se ne može dalje graditi),
- ✓ Pravna odgovornost (poštovanje zakona),
- ✓ Etička odgovornost (obaveza da poslovanje bude uredno, pošteno i dobro),
- ✓ Filantropska odgovornost (biti dobar korporativni građanin).



**Slika 2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja**

Izvor: Carroll, A.B., Buchholtz, A.K. (2015), Business and society: ethics, sustainability and stakeholder management, Stamford: Cengage Learning, str.267

Postoji više načina klasifikacije kategorija korporativne društvene odgovornosti (CSR), ali često se koriste sljedeće kategorije:

1. Ekološka odgovornost: Kompanije se bave održivim rješenjima i praksama koje zaštićuju okolinu i održavaju resurse.
2. Socijalna odgovornost: Kompanije se bave pitanjima koja se tiču društva, uključujući radnička prava, društvenu inkluziju i poboljšanje kvaliteta života.
3. Etičke odgovornost: Kompanije se bave pitanjima koja se tiču etičkog poslovanja, kao što su korupcija, poštenje, i poštivanje ljudskih prava.

4. Odgovornost prema zajednici: Kompanije se bave pitanjima koja se tiču zajednice u kojoj posluju, kao što su poboljšanje lokalnih usluga, podrška neprofitnim organizacijama i učešće u razvoju zajednice.
5. Odgovornost prema kupcima: Kompanije se bave pitanjima koja se tiču kupaca, kao što su kvalitet proizvoda i usluga, sigurnost i zaštita potrošača.
6. Odgovornost prema dobavljačima: Kompanije se bave pitanjima koja se tiču dobavljača, kao što su poštivanje radničkih prava, održivi načini proizvodnje i zaštita okoline.
7. Odgovornost prema dioničarima: Kompanije se bave pitanjima koja se tiču dioničara, kao što su transparentnost, odgovornost i poštenje.

#### ***2.1.4. Efekti (konsekvence) korporativne društvene odgovornosti***

U kontekstu promjena u poslovnom sektoru širi se percepcija važnosti društveno odgovornog poslovanja čija primjena doživljava snažan rast kao fundamentalna osnova za funkcioniranje savremenog poslovanja kao osnova za konkurentsku prednost, ali i kao osnovni način poslovanja.<sup>12</sup>

Zbog kontinuiranog razvoja značenja CSR-a ne postoji jedinstvena definicija, ali možemo reći da je riječ o obavezama i dobrovoljnim obavezama koje su iznad zakona, a koje preduzeće prihvaća prema zajednici u kojoj posluje. Prihvaćanjem principa društveno odgovornog poslovanja preduzeće prihvata obavezu donošenja odluka na temelju sistemskog pristupa koji u obzir ne uzima samo faktore bitne za sticanje profita nego se bavi i tečnim pitanjima kao što su. održivost, ljudska prava, dugotrajan društveni i okolišni prosperitet.

Društveno odgovorno poslovanje tumači se kao odgovor i uloga preduzeća u održivom razvoju, ISO 26000 tumači za društvenu odgovornost da je održivi razvoj zapravo proces cijelog društva, dok poslovni sektor tu sudjeluje upotrebom društveno odgovornog poslovanja. Drugim riječima, CSR je

---

<sup>12</sup> Tsai, W.C., Yang, W.F. (2010), Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness, International Journal of Selection and Assessment, str. 50

skupina aktivnosti koje se provode unutar preduzeća, a čijom primjenom preduzeće pridonosi održivom razvoju.<sup>13</sup>

Prihvatanjem integracije društveno odgovornog poslovanja preduzeća zapravo preuzimaju odgovornost zaštite interesa, ne više samo dioničara (shareholders) kao vlasnika koji daju pravo na raspodjelu profita i drugih interesnih skupina odnosno dionicima (stakeholders), a koje se sastoje od različitih socijalnih skupina na koje utječe poslovanje preduzeća ili one mogu utjecati na poslovanje preduzeća.

Korporativna društvena odgovornost (CSR) je koncept koji se odnosi na odgovornost kompanije prema društvu i okolišu. Efekti CSR-a mogu biti različiti, ali neki od najčešćih su:

- Pozitivan utjecaj na reputaciju kompanije: CSR može pomoći kompaniji da stekne pozitivan imidž kod javnosti i stekne povjerenje potrošača.
- Povećanje lojalnosti zaposlenika: CSR može povećati zadovoljstvo i lojalnost zaposlenika, što može dovesti do veće produktivnosti i manjih troškova otkaza.
- Povećanje tržišnog udjela: CSR može pomoći kompaniji da stekne konkurentsku prednost i poveća tržišni udio.
- Poboljšanje odnosa s lokalnom zajednicom: CSR može pomoći kompaniji da stekne dobre odnose s lokalnom zajednicom i poboljša svoj ugled u tom okruženju.
- Smanjenje troškova: CSR može pomoći kompaniji da smanji troškove na dugoročnoj osnovi, poput smanjenja potrošnje energije i smanjenja otpada.

Međutim, važno je napomenuti da su CSR aktivnosti trebaju biti iskrene i autentične, te da se moraju kontinuirano provoditi kako bi se postigli trajni pozitivni efekti.

---

<sup>13</sup> Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. (2012), Industry branding: Attracting talent to weaker profile industries, Asia Pacific Journal of Human Resources, Special Issue: Talent management in the Asia Pacific, str. 486

### ***2.1.5. Uloga i značaj korporativne društvene odgovornosti u menadžmentu ljudskih resursa***

Korporativna odgovornost unutar organizacije se, najvećim dijelom, odnosi na zaposlene. Korporativna odgovornost prema zaposlenima u preduzeću podrazumijeva mnoštvo odgovornih aktivnosti usmjerenih na zaposlene kao što su: nepostojanje diskriminacije pri zapošljavanju, jednaka prava za sve zaposlene koja uključuju prava na edukovanje i usavršavanje, jednaka prava pri vrednovanju i nagrađivanju prema uložnim naporima i ostvarenim rezultatima, stručnost kao kriterijum za napredovanje, jednaka prava za invalide, jednaka prava zamuškarce i žene, starije i mlađe, motivacija zaposlenih za davanje prijedloga i inovacija, ulaganje u razvoj zaposlenih, učešće sindikata u donošenju svih odluka važnih za zaposlene, stipendiranje studenata, mogućnost stažiranja za mlade, sigurnost, zdravlje u radu.

Korporativna odgovornost prema zaposlenima prvenstveno obuhvata prihvatanje i podizanje svijesti zaposlenih o korporativnoj odgovornosti od strane menadžmenta preduzeća i zbog toga menadžment ljudskih resursa ima izuzetan značaj u stvaranju kulture koja njeguje korporativnu odgovornost. To je klima koja motiviše i usmjerava zaposlene da djeluju kao odgovorni građani, a takva klima podrazumijeva podržavanje kreativnosti i inovativnosti, doživotnog učenja, ravnopravnosti, ne diskriminatorsku praksu pri zapošljavanju i nagrađivanju.

Dobra praksa društvene odgovornosti rukovodstva će zaposlenima služiti kao primjer. S druge strane, sami zaposleni će shvatiti suštinu korporativne odgovornosti prema društvu. Zaposleni se smatraju investicijom kompanije i kvalitetne zaposlene (ljudske resurse) nije lako zadržati. Mnoge kompanije naporno rade na povećanju produktivnosti, usmjeravanju poslovanja i pružanju povećane dobiti akcionarima zbog sve veće konkurencije i globalizacije tržišta. Da bi preduzeće postiglo uspjeh, mora imati kvalifikovane i talentovane pojedince i zadržati najkvalitetnije zaposlene u kompaniji.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. (2012), Industry branding: Attracting talent to weaker profile industries, Asia Pacific Journal of Human Resources, Special Issue: Talent management in the Asia Pacific, str. 48

Korporativna odgovornost predstavlja izazov za menadžment ljudskih resursa i za lidere u organizacijama. Organizaciona strategija ranije bazirala se isključivo na ekonomskim principima. Promijenjene okolnosti u posljednjih nekoliko decenija zahtijevaju povećanje socijalne odgovornosti organizacija, koja se odnosi i na unutrašnje i na spoljašnje stakeholdere. To je uticalo na promjenu organizacione strategije ali i strategije menadžmenta ljudskih resursa. Imperativ prihvatanja koncepta korporativne odgovornosti, dovodi, prije svega, do promjene uloge menadžmenta ljudskih resursa i promjene njegovog strategijskog djelovanja.<sup>15</sup>

Društveno odgovorno poslovanje je strategijsko pitanje koje prevazilazi granice između odjeljenja u organizaciji i, u velikoj mjeri, određuje put poslovanja same organizacije, odnosno, rezultat je sinergijskog djelovanja svih funkcija u organizaciji. U vrijeme opće konkurentnosti, najveći izazov za organizacije jeste da privuku i zadrže pojedince koji su osposobljeni za posao, ali prije svega zaposlene koji su spremni da uče i primjenjuju znanje.

Organizacijama su na raspolaganju neke od mjera:

- ✓ povećanje kvaliteta radne sredine,
- ✓ bolji protok informacija u organizaciji, odnosno dvosmjerno komuniciranje,
- ✓ transparentnost rada organizacije,
- ✓ uključenost zaposlenih u donošenje odluka,
- ✓ omogućavanje cjeloživotnog učenja,
- ✓ ravnopravnost zaposlenih i jednake mogućnosti,
- ✓ pravedne zarade zaposlenih i raznovrsni vidovi nagrađivanja,
- ✓ perspektiva razvoja karijere,
- ✓ briga o zdravlju i sigurnosti na radu,

---

<sup>15</sup> Tsai, W.C., Yang, W.F. (2010), Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness, International Journal of Selection and Assessment, str. 61

- ✓ briga za zapošljavanje marginalizovanih grupa u društvu,
- ✓ saradnja sa predstavnicima sindikata itd.

U uslovima promjena paradigmi na kojima počiva, organizacija treba da pronade takve metode selekcije, obuke i razvoja, procjene performansi i nagrađivanja zaposlenih koje će joj omogućiti opstanak u konkurentskom tržišnom okruženju.<sup>16</sup>

Isto tako, potrebno je da se primjenjuje princip veće autonomije, odgovornosti i stalne promjene, koji su inherentni novim strukturama.

Društvo znanja je društvo nemilosrdne konkurentnosti. To je činjenica koju neće promijeniti grčevito držanje za slamke nekadašnjih uspješnih inicijativa i rješenja. Uporište budućeg ekonomskog napretka bilo koje organizacije je u njenoj sposobnosti da privuče, razvije i zadrži najbolje i najblistavije ljudske talente koji postoje na tržištu, a koji mogu pripadati vrlo raznolikim dijelovima populacije.<sup>17</sup>

Pored toga, u ekonomiji znanja fokus se usmjerava na obezbjeđenje i korištenje kvalitetnih ljudskih resursa. Samim tim, traganje za talentima i razvoj ljudskih resursa postaje jedan od najznačajnijih zadataka. Menadžment za ljudske resurse je odgovoran i za regrutovanje zaposlenih. Uspostavljanje dobrog odnosa između organizacije/poslodavca i zaposlenih je preduslov za uspostavljanje efektivnih odnosa sa spoljašnjim stejkholderima.<sup>18</sup>

Posebno je zanimljivo za menadžment ljudskih resursa u procesu selekcije kako da privuče najtalentovanije ljude, inovativne i kreativne i kako da im organizaciju učini atraktivnom i rad u njoj izazovom. Samo organizacija kojoj je korporativna odgovornost primarna svakodnevna aktivnost, i strategijska i operativna, može računati na uspješno zadržavanje kompetentnih zaposlenih. Bez obzira na veličinu organizacije upravo su ljudi faktor koji utiče na produktivnost, profitabilnost i konkurentsku prednost.

---

<sup>16</sup> Alshathry, S., O'Donohue, W., Wickham, M., Fishwick, S. (2011), National Culture as an Influence on Perceptions of Employer Attractiveness, *Academy of Taiwan Business Management Review*, str. 101

<sup>17</sup> Ewing, M., Pitt, L., Bussy, N., Berthon, P. (2002), Employment branding in the knowledge economy, *International Journal of Advertising*, 21(1), str.22

<sup>18</sup> Chapola, J. (2016), An empirical analysis of job seekers perception of corporate social performance as a measure of organisational attractiveness, University of the Witwatersrand: South Africa, str.402

Samim tim, organizacija je zainteresovana da svojim imidžom u okruženju privuče najpredanije, najtalentovanije i najsposobnije zaposlene i na taj način postane poželjan poslodavac.

Primjenjuju se različite motivacione mjere poput obezbjeđenja doživotnog učenja i usavršavanja znanja, poboljšanja njihove informisanosti, učestvovanja u donošenju odluka, materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja zaposlenih, raznovrsnijeg posla, veće različitosti radne snage, prilika za razvoj karijere, učešća u profitu i vlasništvu dionica i tako dalje.<sup>19</sup>

Potrebno da organizacija koncept društveno odgovornog poslovanja inkorporira u politike i procedure poslovanja i primijeni ga, pa na taj način pokaže da je spremna da zadrži najbolje zaposlene. Savremenoj organizaciji trebaju zaposleni koji su spremni da rade u uslovima nejasnih, fleksibilnih granica između profesija, radnih mjesta, zadataka, autoriteta, tržišta i organizacija. Organizacija znanja zahtijeva nove sposobnosti, takve kao što su preduzetnički duh, sistemsko razmišljanje, učenje radi razvoja, intuitivno odlučivanje, emotivna inteligencija, osjetljivost za multikulturalnost i sposobnost za prihvatanje promjena.

Uloga i značaj korporativne društvene odgovornosti (CSR) u menadžmentu ljudskih resursa (HR) je značajan jer CSR može pomoći u stvaranju pozitivnog radnog okruženja i poboljšanju odnosa između kompanije i zaposlenika. Neki od načina na koje CSR može utjecati na HR su:

- Povećanje zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika: CSR može pomoći kompaniji da stvori radno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju ponosno na svoj rad i posao kompanije, što može dovesti do većeg zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika.
- Poboljšanje imidža kompanije: CSR može pomoći kompaniji da stekne pozitivan imidž kod potencijalnih kandidata za posao, što može poboljšati kvalitetu kandidata i smanjiti troškove nabave radne snage.

---

<sup>19</sup> Bhattacharya, C.B., Sen, S., Korschun, D. (2008), Using corporate social responsibility to win the war for talent, MIT Sloan Management Review, 49(2), str. 37

- Poboljšanje odnosa s lokalnom zajednicom: CSR može pomoći kompaniji da stekne dobre odnose s lokalnom zajednicom i poboljša svoj ugled u tom okruženju, što može poboljšati kvalitetu radnog okruženja za zaposlenike.
- Povećanje produktivnosti: CSR može pomoći kompaniji da stvori radno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju ugodno i motivirano, što može dovesti do veće produktivnosti i manjih troškova otkaza.

Međutim, važno je napomenuti da CSR aktivnosti trebaju biti usklađene s poslovnim ciljevima kompanije i da su CSR aktivnosti bez strategije i pravilnog upravljanja neefikasne.

## **2.2. Osnove organizacijskog imidža**

Organizacijski imidž koncept je koji prelazi organizacijsku komunikaciju, korporativnu komunikaciju, korporativni brend, odnose s javnošću (PR) i organizacijske studije i okupirao je istraživače iz ovih različitih interesnih škola zbog svoje središnje važnosti u povezivanju organizacija s njihovom publikom (Bahtijarević-Šiber, 1999). Korporacije danas troše sve veći iznos resursa na izgradnju atraktivnih, jasnih i legitimnih organizacijskih imidža koristeći korporativno brendiranje, korporativnu komunikaciju ili alate za upravljanje korporativnom reputacijom, kao i upravljanje kulturom kako bi se organizacijsko ponašanje uskladilo sa strateški komuniciranom službenom slikom o sebi.<sup>20</sup>

Iako su ti naponi navodno usmjereni na vanjsku publiku, istraživanja su pokazala da je organizacijski imidž izravno povezan s organizacijskim procesima formiranja identiteta na kolektivnom i individualnom nivou. Koncept koji zamagljuje vanjske/unutarnje granice organizacije dovodi u pitanje samu našu koncepciju onoga što je "organizacija".<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Bir, C.S., Suher, I.K., Altinbasak, I. (2009), Corporate Social Responsibility Orientation and Employer Attractiveness, Journal of Yasar University, 4(13), str. 2326

<sup>24</sup> Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. (2012), Industry branding: Attracting talent to weaker profile industries, Asia Pacific Journal of Human Resources, Special Issue: Talent management in the Asia Pacific, str. 483



Organizacijski imidž je percepcija ljudi o određenoj organizaciji. To može biti stvarno ili stvoreno kroz marketinške aktivnosti i komunikaciju. Osnove organizacijskog imidža su:

- Jasna i konzistentna komunikacija: Organizacije trebaju jasno i konzistentno komunicirati svoju viziju, misiju i ciljeve.
- Pozitivan stav: Organizacije trebaju raditi na stvaranju pozitivnog stava prema sebi kod svih sudionika, uključujući zaposlenike, klijente, investitore i društvo u cjelini.
- Pristojnost: Organizacije trebaju pokazati pristojnost prema svima s kojima se susreću i raditi etički i transparentno.
- Kvaliteta: Organizacije trebaju pružati visoku kvalitetu svojih proizvoda ili usluga kako bi stvorile pozitivan imidž.
- Responsivnost: Organizacije trebaju biti spremne odgovoriti na pitanja i potrebe svih sudionika, te biti otvorene za povratne informacije.

### ***2.2.1. Definicija organizacijskog imidža***

Imidž se može definirati kao „kognitivna slika o preduzeću, proizvodu, osobi, procesu ili situaciji koju pojedinac oblikuje na temelju cjelokupnog prethodnog iskustva, stavova, mišljenja i predodžbi koje su više ili manje usklađene sa stvarnim obilježjima“.<sup>22</sup>

Imidž se dijelom temelji na psihološkim karakteristikama (ključnim elementima ljudske psihologije), ali kreiranje imidža se može postići i unutar fizičkih i društvenih karakteristika, koje ne moraju biti objektivne. Te karakteristike se stiču kroz komunikacijske procese, najčešće integrisane komunikacijske procese koji uključuju marketing, oglašavanje, odnose s javnošću. Kesić daje temeljitu konstrukciju imidža koju čine percepcija, identitet i lični stav. On također ističe da ljudsku percepciju karakterizira proces pojednostavljenja, dakle ljudi su generalno skloni više varijabli ili karakteristika koji

---

<sup>22</sup> Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. (2012), Industry branding: Attracting talent to weaker profile industries, Asia Pacific Journal of Human Resources, Special Issue: Talent management in the Asia Pacific, str. 486

se reduciraju u jedan sistemski skup ili grupno organizirane simbole. Obzirom na takvo pojednostavljenje moguće je prihvaćanje simbola jednog proizvoda za imidž cjelokupnog preduzeća ili svih proizvoda.

Postoji stav o čvrstoj vezi s percepcijom, jer ljudi pod uticajem stava mogu da razvijaju tzv. selektivnu percepciju, jer to znači da će prije zapaziti elemente koji su u skladu s formiranim stavom, nego one koje nisu. Prema tome uočava se da su i stav i percepcija nezaobilazan element imidža.

Korporativni imidž, ne samo da se koristi sinonim za pojmove korporativne reputacije i identiteta, kojima se dodaje termin korporativnog brenda, već je na neki način time zasjenjen. Ugled se zasniva na svim dojmovima javnosti o određenoj organizaciji, pri čemu se ugled stvara na temelju osobnog iskustva, bilo izravnog ili neizravnog, dok se imidž stvara na temelju slike koju organizacija reflektira u javnosti.

Tako organizacija može imati ugled koji se zasniva na načinu na koji se njeni zaposlenici odnose prema svojim klijentima, ali imidž se može zasnivati i na društvenom angažmanu, slici koja se stvara kroz medije. Unatoč razlikama između pojmova, postoji neraskidiva veza, posebno u konceptima identiteta i imidža jer autori tvrde da se imidž oslanja i polazi od identiteta.<sup>23</sup>

Organizacijski imidž je percepcija koju javnost ima o određenoj organizaciji. To može uključivati asocijacije na proizvode, usluge, radno okruženje, vodstvo, vrijednosti, ciljeve i druge elemente koji se vezuju za organizaciju. Organizacijski imidž se može stvoriti kroz različite komunikacijske kanale, kao što su oglašavanje, PR, društvene mreže, medije i interakcije s klijentima. Organizacijski imidž je važan za organizacije jer može utjecati na prodaju proizvoda ili usluga, privlačenje i zadržavanje zaposlenika, privlačenje investitora i druge važne poslovne ciljeve.

### ***2.2.2. Koncept organizacijskog imidža***

S obzirom na činjenicu kako korporacijske komunikacije predstavljaju krovni oblik integrirane marketinške komunikacije organizirane pod okriljem preduzeća na sva tri značajna nivoa, na nivou menadžerske, marketinške i organizacijske komunikacije. Oni sve više preuzimaju strateški važnu ulogu u procesu kreiranja općeg tržišnog nastupa preduzeća te integracije svih komunikacijskih aktivnosti.

---

<sup>23</sup> Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrel, O.C. (2011), Marketing: concepts and strategies, Boston: Houghton Mifflin Company, str.508

Pravilnom primjenom i organizacijom korporacijskih komunikacija na svim nivoima u preduzeću uz blagovremeno prepoznavanje njihove stvarne uloge, značaja i mogućnosti, preduzeće ostvaruje maksimalnu korist od svih provedenih integriranih komunikacijskih aktivnosti te realizira odgovarajući nivo interaktivnog korporacijskog komuniciranja, pa tako ide korak naprijed sa najaktuelnijim društvenim trendovima kao i trendovima u ponašanju potrošača.<sup>24</sup>

Koncept imidža preduzeća nalazi se u fokusu interesa područja korporacijskih komunikacija te su cjelokupna korporacijska komunikacijska nastojanja usmjerena u pravcu kreiranja željenog imidža preduzeća koji se reflektira na postignuti imidž njegovih proizvoda i usluga, te na taj način s osnove kvalitetne organizacije i implementacije integrisane korporacijske komunikacije, preduzeće na odgovarajući način repositionira vlastiti imidž, ostvaruje podsticajnu interaktivnu komunikaciju te realizira odgovarajući stepen konkurentske prednosti.<sup>25</sup>

U razdoblju za koje je karakteristično da postignut nivo kvalitete imidža predstavlja često jedinu stvarnu razliku između preduzeća slične kvalitete koja na tržištu nude gotovo identične proizvode, mogućnost korporacijskih komunikacija da utiču na repositioniranje imidža preduzeća i ostvaruju konkurentsku prednost koja dovoljno govori o njihovom značaju porasta.

Koncept organizacijskog imidža je percepcija koju imaju sudionici o organizaciji. To je zbir percepcija i stavova ljudi o organizaciji na osnovu njihovih interakcija i iskustava sa njom.

Postoji mnogo faktora koji utiču na organizacijski imidž, kao što su komunikacija, ponašanje, proizvodi usluge, korporativna kultura i društvena odgovornost. Organizacijski imidž se može poboljšati kroz strategije komunikacije, upravljanje brendom i društveno odgovorno poslovanje.

Dobra organizacijska reputacija može pomoći u privlačenju i zadržavanju klijenata, zaposlenika i investitora, dok loša reputacija može imati negativan utjecaj na poslovanje organizacije. Stoga je važno da organizacije redovno prate i upravljaju svojim organizacijskim imidžom.

---

<sup>24</sup> Bhattacharya, C.B., Sen, S., Korschun, D. (2008), Using corporate social responsibility to win the war for talent, MIT Sloan Management Review, 49(2), str. 37

<sup>25</sup> Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. (2012), Industry branding: Attracting talent to weaker profile industries, Asia Pacific Journal of Human Resources, Special Issue: Talent management in the Asia Pacific, str. 483

### 2.2.3. Dimenzije ( elementi ) organizacijskog imidža

Sljedeće osnovne likovne elemente možemo izdvojiti kao one koje nalazimo u najvećem broju modela stvaranja identiteta kompanije:

- ✓ Naziv preduzeća → izbor naziva od kritičnog je značenja za preduzeće jer naziv ima karakter znaka, kojim se čitavo preduzeće u svim vizualnim i verbalnim komunikacionim situacijama objašnjava. Osim osnovnih parametra naziva preduzeća, koje mora zadovoljiti (jasnoća, čitljivost, informativnost, adekvatnost, asocijativnost itd.), naziv mora biti usklađen s elementima marketinga (ekonomska propaganda, promocija, odnosi s javnošću i slično);
- ✓ Zaštitni znak preduzeća → mora biti usklađen s osnovnim namjerama reprezentativnosti, jasnoće, atraktivnosti, jednostavnosti, mogućnostima aplikacije, uključujući njegove varijacije (pozitiv-negativ boje, veličine);
- ✓ Logotip → predstavlja stilizirana slova naziva preduzeća ili njegove skraćeniце; često zamjenjuje zaštitni znak, ali to ne mora biti, nego se sa zaštitnim znakom može upotpunjavati;
- ✓ Boje preduzeća trebaju da budu unaprijed programirane u svim varijantama tonova, intenziteta i karaktera. Boje mogu imati i funkciju kôda, bilo da globalno predstavljaju karakter preduzeća, bilo da postoji koloristički kôd koji označava pojedine pogone, odjela i preduzeća;
- ✓ Kućno pismo → predstavlja vrlo karakterističan tip na osnovu slovnih znakova (tipografija) koji se pomoću kreiranja identiteta odabere iz već postojećih tipografskih modela. Pored karakterističnosti (koja od velikih firmi rezultira konstrukcijom i posebne tipografije), treba odabrati pa taj tipografski repertoar se lako nalazi u različitim reproduktivnim sistemima.

Vizualni identitet se prosljeđuje na:

- ✓ primarna sredstva komunikacije (listovni papir, omotnica, pečat, posjetnica (kartica), poslovna mapa, diploma, pozivnica, iskaznica, ulaznica, dopisnica...);
- ✓ sekundarna sredstva komunikacije (oglas, plakat, brošura, zastava, stolna zastavica, natpis na vozilu...);

- ✓ medijska sredstva komunikacije (oglas, plakat, prospekt, letak, ekran, vrećica, naljepnica, godišnji izvještaj, rokovnik, kalendar...);
- ✓ razlika prema sekundarnim sredstvima je takva što se definirani kućni stil npr. plakata ili oglasa prilagođava određenim proizvodima ili kampanjama;
- ✓ gotove proizvode (olovka, kapa, majica, upaljač, šalica...);
- ✓ ambalažu proizvoda (identitet grupe proizvoda, kolekcije, transportne ambalaže, etikete, privjeske, naljepnice...);
- ✓ publikacije (časopis, novine, knjige...);
- ✓ signalistiku (smjerokazi, znakovi i obavijesti);
- ✓ uniforme.

Dimenzije ( elementi ) organizacijskog imidža su:

| <b>Dimenzije</b>            | <b>Definicija</b>   |
|-----------------------------|---|
| Kvalitet proizvoda i usluga | Percepcija kvaliteta proizvoda i usluga koje organizacija pruža.      |
| Korporativna kultura        | Percepcija kulture i vrijednosti organizacije.                        |
| Društvena odgovornost       | Percepcija koliko organizacija brine o utjecaju na okolinu i društvo. |
| Kompetencija i stručnost    | Percepcija stručnosti i kompetencija zaposlenika organizacije.        |
| Integritet i poštenje       | Percepcija integriteta i poštenja organizacije.                       |
| Komunikacija                | Percepcija komunikacije organizacije sa javnošću.                     |

Svaka od ovih dimenzija igra važnu ulogu u formiranju organizacijskog imidža i svaka od njih se može upravljati i mijenjati kroz odgovarajuće strategije i aktivnosti.

#### 2.2.4. *Efekti (konsekvence) organizacijskog imidža*

Budući da kompanija ili korporacija u svom sastavu ima niz objekata: fabrike, proizvodi, pisani materijali, vozila, uniforme, a služe se i propagandnom aktivnošću, te o svemu tome dojmove stiču klijenti, poslanici, finansijeri, široko javnost i vlastito osoblje.<sup>26</sup>

Vizualni identitet nastaje planiranim, koordiniranim i profesionalnim djelovanjem u oblikovanju pojedinih elemenata vizualne prezentacije preduzeća, koje je usklađeno s čitavom koncepcijom marketinga. Identitet kompanije predstavlja prije svega sistematiziranje i kontroliranje nastupa kompanije u javnosti.

U tom smislu osnovu identiteta kompanije predstavlja priručnik (ili knjiga standarda) za to provođenje, koji sadrži standardnu upotrebu elemenata vizuelne prezentacije za svaki konkretan pretpostavljeni slučaj. U organizacijskom i pravnom pogledu poželjno je da priručnik ima karakter osnovnih normativnih akata preduzeća.<sup>27</sup>

Jednu od osnovnih karakteristika realizacije identiteta kompanije predstavlja kontinuiranost djelatnosti na uspostavljenju tog identiteta. Prema tome smislu, priručnik standarda treba shvatiti kao dinamički, a ne statički i zaokruženi sistem, tj. kao priručnik koji se stalno upotpuni, izmijeni i usavršava. Ovo usavršavanje mora biti programirano i terminski, kadrovski i organizacijski planirano.

Prednost identiteta kompanije jest u ekonomičnosti nastupa na tržištu. Naime, efekti svake marketinške akcije koja je podređena osnovnoj koncepciji identiteta se zbrajaju, što u slučaju provedene akcije marketinga bez strateškog plana identiteta kompanije nije slučaj. Praktično, svaka se ekonomsko-propagandna akcija ili druga marketinška akcija u javnosti gubi nakon prestanka njenog provođenja i djelovanja.

---

<sup>26</sup> Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. (2012), Industry branding: Attracting talent to weaker profile industries, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Special Issue: Talent management in the Asia Pacific, str. 483

<sup>27</sup> Tsai, W.C., Yang, W.F. (2010), Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness, *International Journal of Selection and Assessment*, str. 48-63

Niz međusobno nekoordiniranih akcija ne ostavlja željeni efekt. Postavke korporativnog identiteta su:

- ✓ radi se o sređenom sistemu vizualne prezentacije kompanije
- ✓ radi se o slici kompanije u javnosti, dakle, konačni ciljevi nisu likovni atributi identiteta, nego način na koji likovni elementi djeluju na stvaranje slike o kompaniji. Ova djelatnost na relaciji identiteta kompanije dovodi u situaciju direktnog spajanja djelatnosti grafičkog dizajna i socio-psiholoških istraživanja.<sup>28</sup>

Utvrdjivanje obima vizualnog identiteta predstavlja jednu od preliminiranih faza realizacije. Obim djelovanja na izradi identiteta zavisi od slučaja do slučaja, odnosno od konkretne situacije, specifičnosti preduzeća, te njegove pozicije u široj i profesionalnoj javnosti.<sup>29</sup>

Korporativni identitet obuhvata ukupnost proaktivnih, reaktivnih i nenamjernih aktivnosti i poruka organizacije. Definiranje identiteta prethodi u daljem oblikovanju imidža i reputacije.

Efekti (konsekvence) organizacijskog imidža su:

| <b>Efekti</b>                         | <b>Definicija</b>   |
|---------------------------------------|---|
| Privlačenje i zadržavanje klijenata   | Dobri organizacijski imidž pomaže u privlačenju novih i zadržavanju postojećih klijenata.   |
| Privlačenje i zadržavanje zaposlenika | Dobri organizacijski imidž pomaže u privlačenju novih i zadržavanju postojećih zaposlenika. |
| Povećanje vrijednosti brenda          | Dobri organizacijski imidž pomaže u povećanju vrijednosti brenda organizacije.              |
| Povećanje investicija                 | Dobri organizacijski imidž pomaže u privlačenju investicija.                                |
| Povećanje profitabilnosti             | Dobri organizacijski imidž pomaže u povećanju profitabilnosti organizacije.                 |
| Povećanje stabilnosti                 | Dobri organizacijski imidž pomaže u povećanju stabilnosti organizacije.                     |

Dobri organizacijski imidž je važan za dugoročni uspjeh organizacije, dok loš organizacijski imidž može imati negativne posljedice za poslovanje organizacije.

<sup>28</sup> Chapola, J. (2016), An empirical analysis of job seekers perception of corporate social performance as a measure of organisational attractiveness, University of the Witwatersrand: South Africa, str.402

<sup>29</sup> Albinger, H.S., Freeman, S.J. (2000), Corporate social performance and attractiveness as an employer to different jobseeking populations, Journal of Business Ethics, 28(3), str. 243

### 2.2.5. Uloga i značaj organizacijskog imidža u menadžmentu ljudskih resursa

Angažovanje zaposlenih u preduzeću je od velike bitnosti što direktno utiče na profitabilnost samog preduzeća. Postoje ljudi koji se afirmišu tokom posla, ali i kompanija strategijski, na svim nivoima menadžmenta, što treba dodatno da afirmiše sve dostupne poluge uticaja, a u ovom kontekstu metodama rukovođenja i komunikacije za dodatnim angažovanjem zaposlenih. Svaki dodatni angažman zaposlenog se očitava u povećanom profitu, penetraciji na tržištu i generalnom uspjehu kompanije.

Iskustvo u radu sa kompanijama koje ulažu u razvoj ljudskog potencijala, pokazali su da na ovim prostorima i ima i nema dovoljno sluha, da i hoće i neće, odnosno mogu i ne moraju. To je nešto što je sudbina menadžmenta ljudskih resursa da kompanije, u jednom trenutku i s jedne strane, prepoznaju važnost ljudskih resursa te da nedovoljno polažu pažnju na njihov dalji razvoj kroz sisteme edukacije, obrazovanja, treninga, obuke i ostalih vidova usavršavanja.<sup>30</sup>

U mnogim preduzećima sektor ljudskih resursa je jedan od najznačajnijih sektora. Zato sektor ljudskih resursa mora posebno voditi brigu o tom području.

Ako radnik nije zadovoljan radom, tj. ako mu nisu zadovoljeni „osnovni“ uslovi za rad, kao što su pravo na bolovanje, briga preduzeća za smještaj i hranu radnika, obavezna odgovornost za sigurnosne uslove na poslu, briga preduzeća za radnikovu porodicu (socijalna pomoć), radnik će se osjećati zakinutim i nezadovoljnim.

Ciljevi kojima se upravlja ljudskim potencijalima izvode se iz organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. U privatnom poslovnom sektoru ciljevi su organizacije:

- ✓ maksimalno ostvarivanje profita organizacije,
- ✓ povećanje produktivnosti,
- ✓ snižavanje troškova proizvodnje,
- ✓ konkurentnost i
- ✓ porastom organizacijskih performansi.

---

<sup>30</sup> Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. (2012), Industry branding: Attracting talent to weaker profile industries, Asia Pacific Journal of Human Resources, Special Issue: Talent management in the Asia Pacific, str. 483



Ljudski potencijal svake organizacije vrijedan je i rijedak resurs koji sve više prima pažnju, kako ekonomista i drugih koji se bave ljudskom stranom organizacije, tako i samih organizacija, koje svoj uspjeh odnosno neuspjeh postižu upravo ljudskim potencijalima, njihovim znanjima, vještinama, sposobnostima, te iskustvom. I dok se neke organizacije orijentiraju na maksimalno iskorištavanje resursa, svih osim ljudskih, druge organizacije koje s pravom možemo nazvati uspješnim, sve svoje snage usmjeravaju upravo prema ljudskim potencijalima. Svaki čovjek je individua i svaki čovjek ima svoje lične potrebe. Potrebe zaposlenika, ljudskih potencijala nije novijeg datuma jer su zaposlenici i njihove radne sposobnosti oduvijek bile veoma značajne za poslovanje i za konkurentnost na globalnom tržištu.

Nedovoljno ulaganje u obrazovanje i razvoj zaposlenih navodi kao jedan od ključnih razloga gubljenja udjela na tržištu i zaostajanja preduzeća za konkurencijom. Organizacije redovno ulažu između 3% i 5% svog prihoda na obrazovanje zaposlenih. Kod nekih organizacija ulaganja su i viša, a ima i onih koji ulažu puno manje. Često promjene strategije, uvođenje programa potpune kvalitete, obično uključuje i dodatna ulaganja u njihovu realizaciju kroz ekstenzivno obrazovanje zaposlenih.<sup>31</sup>

Pravilo uspješnih kompanija postaje da svaki zaposleni treba provesti godišnje određeno vrijeme u „učionici“. Čak i oglašivači za menadžere i druge pozicije u preduzećima garantuju određeno godišnje razdoblje obrazovanja i usavršavanja. Ako su usluge koje pružaju kompanije sofisticiranije, s više ugrađenog znanja, onda je obavezno vrijeme provedeno u obrazovanju duže. Tako, na primjer zaposleni u poznatoj svjetskoj kompaniji Arthur Anderson koja pruža finansijske, računovodstvene i konsultacijske usluge provode prosječno 3,5 sedmica na godinu u učionici.

Istovremeno preduzeća očekuju od svojih zaposlenika da sve više sati troše u različitim oblicima obrazovanja. U savremenom poslovnom okruženju, uspješna kompanija prepoznaje vrijednosti svojih zaposlenih i nastoji maksimalno iskoristiti potencijale sa ciljem da se steknu konkurentne prednosti na tržištu rada. Logičan redoslijed je znanje – kreativnost - inovacije – konkurentna prednost .Obuka zaposlenih radnika nije trošak već investicija.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. (2012), Industry branding: Attracting talent to weaker profile industries, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Special Issue: Talent management in the Asia Pacific, str. 483

<sup>32</sup> Tsai, W.C., Yang, W.F. (2010), Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness, *International Journal of Selection and Assessment*, str. 48

Važno je napomenuti da menadžment ljudskih potencijala kako doprinosi organizacijskoj uspješnosti, isto tako može biti pod određenim uslovima i uzrok ekonomskog opadanja i otuđenja zaposlenika. Loš i nekvalitetan, često može biti i glavna prepreka organizacijskoj uspješnosti. Tome može pridonijeti i neadekvatan način mjerenja njegove uspješnosti, koji ne govori o njegovom doprinosu postizanju organizacijskih ciljeva i strategije, niti gdje su nužne i kolike promjene i ulaganja.<sup>33</sup>

Stoga je mjerenje uspjeha jedan od najvećih problema i izazova savremenog menadžmenta ljudskih potencijala i zahtijeva novi pristup i analitiku, okrenut prema pravim problemima i pokazateljima uspjeha. Umjesto mnogo različitih indikatora, finansijskih i nefinansijskih, potrebno je usmjeriti se na nekoliko ključnih i korisnih indikatora koji moraju postati sastavni dio sistema mjerenja i indikatora nužno potrebnih za kvalitetno poslovno odlučivanje.

---

<sup>33</sup> Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrel, O.C. (2011), Marketing: concepts and strategies, Boston: Houghton Mifflin Company, str.508

### 3. ATRAKTIVNOST POSLODAVCA

U savremenom privrednom društvu, baziranom na znanju zaposleni igraju veoma važnu ulogu te mogu doprinijeti u postizanju konkurentske prednosti. Upravo iz navedenih razloga preduzeća nastoje privući kvalitetne, vješte i školovane, tj. znanjem naoružane zaposlene, te istovremeno ostvariti predanost kod većpostojećih. Kroz taj napor sve se više koriste marketinške tehnike, postupci i pristupi koji se temelje na poznavanju želja i potreba zaposlenih i nekih potencijalnih ljudi koji će biti zaposleni. Istraživanje koje je provedeno imalo je za cilj utvrditi važnost pojedinih faktora atraktivnosti samog poslodavaca, bitnim budućim radnicima, odnosno zaposlenicima.

Atraktivnost poslodavca se odnosi na koliko privlačna je radna pozicija ili kompanija za potencijalne kandidate. To se može odnositi na različite stvari, kao što su plata, beneficije, radni uslovi, kultura kompanije, prilike za napredovanje, i reputacija kompanije. Atraktivnost poslodavca može uticati na koliko lako će se kompanija moći privući i zadržati kvalitetne radnike.

Poslodavci mogu da se trude da povećaju svoju atraktivnost kroz različite načine. Ovo može uključivati povećanje plate i beneficija, unapređivanje radnih uslova i kulture kompanije, omogućavanje prilika za napredovanje i razvoj karijere, i promovisanje pozitivne reputacije kompanije.

Poslodavci također mogu da se fokusiraju na privlačenje specifičnih skupina kandidata, kao što su mladi talenti ili stručnjaci sa određenim vrstama iskustva. Ovo može uključivati program za prakse ili stipendije za studente, ili specijalizovane programe za regrutovanje za specifične industrije ili pozicije.

Sve u svemu, atraktivnost poslodavca je važna za privlačenje i zadržavanje kvalitetnih radnika i može imati značajan uticaj na uspeh kompanije.

#### ***3.1. Pojam i definicija atraktivnosti poslodavca***

Atraktivnost poslodavca bitna je i za sadašnje i buduće zaposlene npr. u jednoj kompaniji. Definiše se na sljedeći način, odnosno atraktivnost poslodavca predstavlja percipiranu korist koju zaposleni dobija radeći

za određenu kompaniju. Ako se to posmatra iz ugla potencijalnih zaposlenih, atraktivnost predstavlja percepciju kompanije kao poželjan entitet sa kojim je potrebno pokrenuti određeni odnos.<sup>34</sup>

Izgradnja atraktivnosti poslodavca zasniva se na percepciji potencijalnih zaposlenih osoba, pa je ovaj koncept usmjeren u pravcu privlačenja onih najboljih sa tržišta. Razlikuje se od koncepta brenda poslodavca po tome što je isti usmjeren i prema potencijalno i prema trenutno zaposlenima. U tom smislu, autori Bakanauskiene, Bendaravičienė i Barkauské (2002)<sup>35</sup> smatraju da primjena strategije brendiranja poslodavca utiče na jačanje atraktivnosti poslodavca. Sličan zaključak navodi i Jaros. (2007)<sup>36</sup> navodeći da je brendiranje poslodavca glavni alat upravljanja uspješnim kompanijama koji utiče na atraktivnost kompanije kako bi se privukli budući zaposleni.

Collier, J., Estebann, R. (2007)<sup>37</sup> smatraju da efikasnost strategije brendiranja poslodavca zavisi od uspješnog kreiranja atraktivnosti poslodavca od strane menadžmenta kompanije. Isti autori prave razliku između brenda poslodavca i atraktivnosti poslodavca sa aspekta promocije brenda. Promovisanje brenda unutar same kompanije dovodi do povećavanja zadovoljstva, odnosno zaposlenih dok će njegova promocija van kompanije učiniti kompaniju atraktivnom, odnosno privlačnom za potencijalne zaposlene.

Razvijanje atraktivnosti poslodavca se razlikuje od faze privlačenja kandidata u procesu zapošljavanja. Izgradnja imidža ima za cilj privlačenje talentovanih pojedinaca u kompanije. Dok je u fazi privlačenja kandidata cilj privući tj. pridobiti najbolje kandidate na pozicije koje su trenutno otvorene u kompaniji, i nastoji se da se kompanija predstavi što privlačnim, i da bude konkurenta u odnosu na ostale kompanije, odnosno mora biti atraktivna. Menadžment mora na izgradnji atraktivnosti konstantno.

---

<sup>34</sup> Zaid, M.K.S.A., Al-Manasra, E.A. (2013), The Impact of Corporate Social Responsibility Dimensions on Organizational Attractiveness in Jordanian Commercial Banks, *European Journal of Business and Management*, str. 175

<sup>35</sup> Backhaus, K.B., Stone, B.A., Heiner, K. (2002), Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness, *Business & Society*, 41(3), str. 292

<sup>36</sup> Jaros, S. (2007), Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues, *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), str. 1.

<sup>37</sup> Collier, J., Estebann, R. (2007), Corporate social responsibility and employee commitment business ethics, *European Review*, 16(1), str.19

raditi, tako da kompanija postane prepoznatljiva na tržištu rada, što će sa druge strane, olakšati proces zapošljavanja i kandidatima i kompaniji. Tipologiju uspješnih poslodavaca definišu u svojim literaturama autori Nurn, C.W., Tan, G. (2010)<sup>38</sup> na tržištu radne snage na osnovu dvije dimenzije atraktivno-atraktivna i trenutno stanje/aspirativno stanje, na osnovu kojih su definisane različitosti kompanija. Predstavljena tipologija ima za cilj pomoći u definisanju karakteristika poslodavca koje kompaniju izdvajaju kao atraktivnu na tržištu rada.

### **3.1. Koncept i dimenzije atraktivnosti poslodavca**

Postati atraktivan poslodavac glavni je cilj svakog poslodavca. Aktivnosti izgradnje atraktivnog poslodavca imaju za cilj da pruže podršku upravljanju ljudskim resursima u izgradnji brenda. Atraktivnost poslodavca autor Turker, D. (2009)<sup>39</sup> posmatra, tj. definiše kao paradigmu koja mijenja način razmišljanja i uz pomoć koje se radi na privlačenju, zadržavanju i motivisanju najboljih kandidata.

Dvostruka je korist od atributa atraktivnosti. Sa jedne strane, nalaze se potencijalni i budući zaposleni sa svojim potrebama i vrijednosnim pretpostavkama, dok su sa druge strane, poslodavci koji se putem atributa atraktivnosti pozicioniraju na tržištu rada.

Kompanija postaje atraktivna za potencijalnog zaposlenog onda kada se osobine potencijalnog zaposlenog poklapaju sa osobinama kompanije. Tada je kompanija na dobrom putu da zaposli kandidata sa tržišta rada.

Uspješna realizacija postavljenih očekivanja zahtijeva pripremne aktivnosti kao što su definisanje pitanja na koja kompanija mora da odgovori prilikom zapošljavanja novih kandidata:

- Šta to sve kompanija mora obezbijediti za zaposlene?
- Šta to zaposleni dobivaju ako se zaposle?
- Koja su očekivanja zaposlenih a kakva poslodavca?
- Koja su sve prava i obaveze zaposlenika?

---

<sup>38</sup> Nurn, C.W., Tan, G. (2010), Obtaining Intangible and Tangible Benefits from Corporate Social Responsibility, International Review of Business Research Papers, 6(4), str. 360

<sup>39</sup> Turker, D. (2009), How corporate social responsibility influences organizational commitment, Journal of Business Ethics, Vol. 89, str. 189

Ispunjavanje obećanja datih zaposlenima, ispoljava pozitivne efekte brendiranja poslodavca, i utiče na visok nivo zadovoljstva zaposlenih. Atraktivnost poslodavca pojedini autori povezuju sa teorijom o organizacionom identitetu. Organizacioni identitet je po konceptu identičan pojmu atraktivnosti brenda poslodavca i zasniva se na stavu da se snaga identifikacije zaposlenih sa kompanijom povećava kada prepoznaju identitet kompanije kao atraktivan i jedinstven identitet.

Isto tako autori, Reis, G.G., Braga, B.M. (2016)<sup>40</sup> atraktivnost poslodavca povezuju sa konceptom ličnosti korporacije uvažavajući mišljenje, odnosno shvatanje Turker, D. (2009)<sup>41</sup> koji definiše pet dimenzija ličnosti brenda, u koje se ubrajaju: iskrenost, uzbuđenje, kompetentnost, sofisticiranost i otpornost.

Koncept atraktivnosti poslodavca se odnosi na koliko privlačna je radna pozicija ili kompanija za potencijalne kandidate. To se odnosi na kombinaciju faktora koji utiču na privlačnost kompanije za radnike. Dimenzije atraktivnosti poslodavca uključuju:

| <b>Dimenzija</b>        | <b>Opis</b>  |
|-------------------------|--|
| Plata i beneficije      | Koliko su plate i beneficije kompanije konkurentne u odnosu na druge kompanije u istoj industriji    |
| Radni uslovi            | Kvalitet radnih uslova, uključujući fizičke uslove rada, radno vrijeme i<br>Fleksibilnost            |
| Kultura kompanije       | Kvalitet i pozitivnost kulture kompanije, uključujući odnos prema radniku i podršku razvoju karijere |
| Prilike za napredovanje | Stepen prilika za napredovanje i razvoj karijere unutar kompanije                                    |

<sup>40</sup> Reis, G.G., Braga, B.M. (2016), Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding, *Revista de Administracao*, 51(1), str. 103

<sup>41</sup> Turker, D. (2009), How corporate social responsibility influences organizational commitment, *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, str. 189

|                      |   |
|----------------------|---|
| Reputacija kompanije | Koliko je kompanija pozitivno percipirana u javnosti i koliko je kompanija poznata kao poslodavac izbora. |
|----------------------|---|

Sve navedene dimenzije su važne za atraktivnost poslodavca i mogu imati značajan uticaj na privlačenje i zadržavanje kvalitetnih radnika.

### **3.2. Determinante ( faktori ) atraktivnosti poslodavca**

Aktivnosti izgradnje atraktivnog poslodavca usmjerene su prema izgradnji jedinstvenog imidža da bi kompanija postala „kompanija prvog reda“ u odnosu na kandidate sa tržišta rada. Izgradnja atributa atraktivnosti poslodavca olakšava potencijalnim zaposlenima rangiranje konkretne kompanije, dok istovremeno sa druge strane ukazuje menadžmentu kompanije šta je to što tržište rada posebno vrjednuje kod poslodavca. Neka istraživanja dokazuju da imidž poslodavca predstavlja snažan preduslov da se privuče potencijalnih kandidata, te njihovu odluku o prihvatanju ili odbijanju poslovne ponude. Istraživanja ukazuju da za potencijalne zaposlene osobe, poseban značaj ima utisak koji ostave rukovodioci i zaposleni u toj kompaniji, što znači da ljudski faktor većim dijelom učestvuje u izgradnji atraktivnosti same kompanije. Strategija brendiranja poslodavca doprinosi rastu atraktivnosti poslodavca i unaprjeđenju korporativne reputacije. Autori Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrel, O.C. (2011)<sup>42</sup> posmatraju koncept atraktivnosti poslodavca kao preduslov razvoja efikasnog brenda poslodavca, što znači da su vrijednost i snaga brenda poslodavca povezani sa nivoom njegove atraktivnosti. Veza brenda poslodavca i atraktivnosti poslodavca pokazuju i Bir, C.S., Suher, I.K., Altinbasak, I. (2009)<sup>43</sup> te navode da je glavna poruka privrednim društvima prilikom upotrebe strategije brendiranja poslodavca.

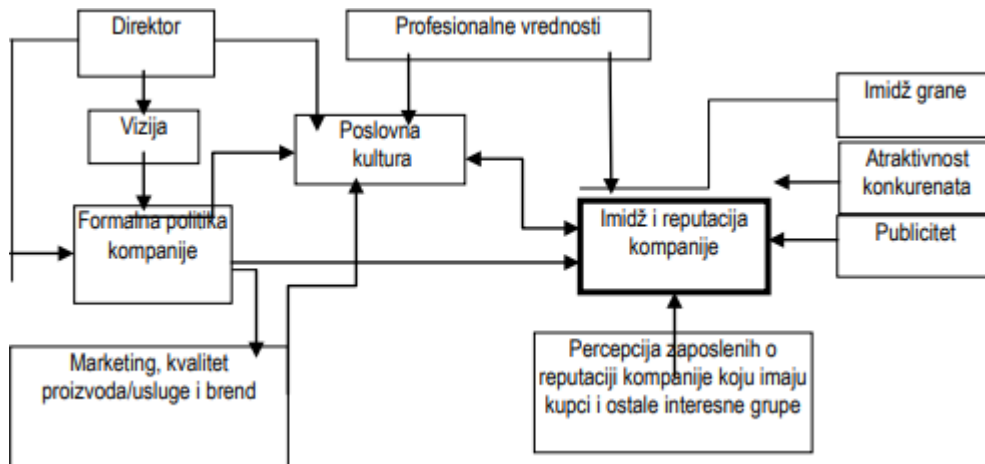
---

<sup>42</sup> Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrel, O.C. (2011), Marketing: concepts and strategies, Boston: Houghton Mifflin Company, str.508

<sup>43</sup> Bir, C.S., Suher, I.K., Altinbasak, I. (2009), Corporate Social Responsibility Orientation and Employer Attractiveness, Journal of Yasar University, 4(13), str. 2303

da primjenjuju "pokretače" atraktivnosti poslodavca kao vodič pri samoj identifikaciji strukture ljudskih resursa. To vodi kompaniju u pravcu odabira određene vrste (kategorije) kandidata koji posjeduju jedinstvene sposobnosti kako bi postigli određene poslovne ciljeve, motivisani određenom vrstom nagrade.

Faktori koji utiču na percepciju zaposlenih osoba o korporativnoj reputaciji:



Izvor: Ambler T., Barrow S. (1996), "Brend poslodavca," Časopis za upravljanje brendovima, str.20

Faktori koji utiču na korporativnu reputaciju su ustvari finansijske performanse, pa obuhvata veličinu preduzeća, vrstu privredne grane, prisustnost u medijima, troškovi održavanja Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. (2012)<sup>44</sup>. Kotler, P., Keller, K.L. (2009)<sup>45</sup> navode da na korporativnu reputaciju utiču slijedeći eksterni faktori: imidž privredne grane, atraktivnost konkurenata i publicitet.

Sa prethodne slike se mogu uočiti i interni faktori koji djeluju na jačanje korporativne reputacije: profesionalne vrijednosti, poslovna kultura, formalna politika kompanije, marketing, kvalitet proizvoda i brend.

<sup>44</sup> Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. (2012), Industry branding: Attracting talent to weaker profile industries, Asia Pacific Journal of Human Resources, Special Issue: Talent management in the Asia Pacific, str. 483

<sup>45</sup> Kotler, P., Keller, K.L. (2009), Marketing Management, Pearson: Prentice Hall., st.339



Hochegger, S. (2011)<sup>46</sup> navodi da svaka informacija koja ukazuje na uspjeh kompanije utiče pozitivno na njenu atraktivnost. Nivo profitabilnosti utiče na korporativnu reputaciju što se odražava na atraktivnost kompanije, posmatrano iz ugla potencijalnih zaposlenih osoba. Isti autor zaključuje da usljed nedostatka informacija o radnim uslovima koje poslodavac nudi, korporativna reputacija može da posluži kao dobar izvor informacija za potencijalne zaposlene osobe.

Gledano, korporativnu reputaciju mogu da izgrade zaposlenici. Posvećenost i motivisanost zaposlenih da svojim znanjem i umijećem grade korporativnu reputaciju zavisi i od uslova rada koje poslodavac nudi (obuka i razvoj, sistem kompenzacija, sadržaj radnih zadataka).

Determinante (faktori) atraktivnosti poslodavca su oni činioci koji utiču na privlačnost radne pozicije ili kompanije za potencijalne kandidate. Ovi faktori se mogu podijeliti u različite kategorije i mogu varirati u značaju za različite kandidate.

Faktori atraktivnosti poslodavca uključuju:

| <b>Faktor</b>       | <b>Opis</b>   |
|---------------------|---|
| Ekonomski faktori   | Plata, beneficije, i drugi ekonomski benefiti koji se nude za radnu poziciju                    |
| Sociološki faktori  | Radni uslovi, kultura kompanije, i prilike za napredovanje                                      |
| Psihološki faktori  | Reputacija kompanije, pozitivna percepcija kompanije i kvalitet kulture kompanije               |
| Demografski faktori | Lokacija kompanije, pristupačnost kompanije, i dostupnost kompanije za određene skupine radnika |

Svaki od ovih faktora mogu imati različit uticaj na atraktivnost poslodavca za različite radnike, i poslodavci treba da razmotre sve faktore kako bi povećali svoju atraktivnost.

<sup>46</sup> Hochegger, S. (2011), How to Measure the External Perception of the Employer Brand?, EXPEB, Alpen-Adria-University of Klagenfurt, str. 12

### **3.3. Efekti ( konsekvence ) atraktivnosti poslodavca**

Značajan faktor koji utiče na atraktivnost kompanije je i ponašanje i djelovanje poslodavca u interesu okruženja u kome posluje. Korporativna društvena odgovornost pozitivno se odražava na reputaciju i imidž kompanije. Studija sprovedena od strane autora Bir, C.S., Suher, I.K., Altinbasak, I. (2009)<sup>47</sup> ukazuje na to da informacije i to ne pozitivne o korporativnoj društvenoj odgovornosti povećavaju atraktivnost kompanije.

Korporativna društvena odgovornost predstavlja važan atribut atraktivnosti poslodavca, ostavljajući utisak kompanije koja brine o sredini u kojoj obavlja svoje poslovanje. Abu Zaid, M.K.S., Al-Mansra, E.A. (2015)<sup>48</sup> atraktivnost poslodavca dovode u blisku vezu sa korporativnom društvenom odgovornošću i oni smatraju da je društveno odgovoran poslodavac onaj koji se prilikom donošenja poslovnih odluka neće orijentisati samo na to da poveća profit, već će uvažavati i opštu dobrobit zajednice i društva u cjelini.

Greening, D.W., Turban, D.B. (2000)<sup>49</sup> ističu da je percepcija društveno odgovornog poslovanja pozitivno povezana sa atraktivnošću kompanije dok Carroll, A.B., Buchholtz, A.K. (2015)<sup>50</sup> navode da je interna praksa korporativne društvene odgovornosti direktno povezana sa reputacijom i atraktivnošću same kompanije.

Vujić, V. (2004)<sup>51</sup> u svojim literaturama navodi, odnosno dolazi do zaključka da razumijevanje korporativne društvene odgovornosti omogućava kompanijama da se na bolji način fokusiraju na svoje vrijedne i dragocjene resurse na tržištu i da sve svoje napore usmjere u pravcu sticanja organizacione

---

<sup>47</sup> Bir, C.S., Suher, I.K., Altinbasak, I. (2009), Corporate Social Responsibility Orientation and Employer Attractiveness, Journal of Yasar University, 4(13), str. 2303

<sup>48</sup> Abu Zaid, M.K.S., Al-Mansra, E.A. (2015), The Impact of Corporate Social Responsibility Dimensions on Organizational Attractiveness in Jordanian Commercial Banks, European Journal of Business and Management, 5(12), str. 175

<sup>49</sup> Greening, D.W., Turban, D.B. (2000), Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce, Business & Society, 39(3), str. 254

<sup>50</sup> Carroll, A.B., Buchholtz, A.K. (2015), Business and society: ethics, sustainability and stakeholder management, Stamford: Cengage Learning, str.263

<sup>51</sup> Vujić, V. (2004), Menadžment ljudskog kapitala, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, str.354

atraktivnosti i sticanja konkurentske prednosti, i u tom smislu kompanija je sigurno privlačna i atraktivna potencijalnim zaposlenim.

Efekti (konsekvence) atraktivnosti poslodavca se odnose na uticaj koji atraktivnost poslodavca ima na radnike i kompaniju.

Efekti atraktivnosti poslodavca uključuju:

| <b>Efekat</b>                      | <b>Opis</b>   |
|------------------------------------|---|
| Povećana privlačnost za kandidate  | Kompanije sa visokom atraktivnošću imaju tendenciju da privuku više kvalitetnih kandidata za radna mjesta                                 |
| Povećana stopa zadržavanja radnika | Kompanije sa visokom atraktivnošću imaju tendenciju da zadrže radnike duže vrijeme  |
| Povećana produktivnost radnika     | Radnici koji su zadovoljni sa svojim radnim uslovima i kulturom kompanije, tendiraju da budu produktivniji                                |
| Povećana reputacija kompanije      | Kompanije sa visokom atraktivnošću imaju tendenciju da imaju bolju reputaciju u javnosti, što može privući još više kvalitetnih kandidata |
| Povećana profitabilnost            | Kompanije sa visokom atraktivnošću imaju tendenciju da imaju veću profitabilnost zbog produktivnijih radnika i niže stope turnover-a      |

Svi navedeni efekti su važni za poslodavce i mogu imati značajan uticaj na uspeh kompanije.

### ***3.4. Zašto je potrebno izgraditi imidž atraktivnog poslodavca?***

Koncept korporacijskog identiteta je povezan s konceptom korporacijskog imidža. Jasna i izražajna projekcija korporacijskog identiteta za korporaciju znači njezinu jasnu i izražajnu projekciju u očima ciljnih komunikacijskih skupina kao i cjelovite javnosti. U tom smislu potrebno je istaknuti kako se korporacijski identitet nalazi u funkciji stvaranja željenog imidža npr. banke, te je potrebno da se prilagodi potrebama i očekivanjima ciljnih komunikacijskih grupa.

Reputacija kompanije se odnosi na eksternu refleksiju internog identiteta korporacije, odnosno njenu sposobnost podizanja nivoa važnosti uloge koja korporaciji pripada u društvu u očima njenih zaposlenih. Dobra reputacija čini jednu korporaciju uspješnijom u samom procesu komunikacije u poređenju sa drugom bankom, tj. bankama. Također, isto tako je moguće tvrditi da korporacijska reputacija predstavlja rezultat prošlih uspješnih komunikacijskih aktivnosti. Reputacija kompanije može biti pozitivna ili negativna.

Pozitivna korporacijska reputacija se definiše kao odgovarajući sinonim za pouzdanost i povjerljivost kompanije te se izravno odnosi na njenu sposobnost zadovoljavanja različitih zahtjeva koji su prema njoj usmjereni. Korporacijskom reputacijom može se uspješno upravljati ako se prate recentni trendovi izučavanja korporativne društvene odgovornosti. Nadalje, uspješan imidž banke je povezan sa uspješnim provođenjem i organizacijom korporacijskih komunikacijskih aktivnosti. Za korporacijsku reputaciju može se reći da je povezana s korporacijskim komunikacijskim aktivnostima te da je utemeljena na pozitivnom imidžu, kako u njegovoj internoj, tako i u eksternoj javnosti.

Negativna reputacija je povezana sa tzv. reputacijskim rizikom. Reputacijski rizik predstavlja štetu koja može biti prouzročena imidžu i slici korporacije u javnosti zbog sumnjivih radnji koje je banka možda počinila. Ponekad se reputacijski rizik javlja zbog negativnog publiciteta ili pogrešne percepcije bez jasnih dokaza da je korporacija učinila nešto što je loše.

Efikasan program IMK osigurava uspješan marketing proizvoda/usluga neke kompanije i poboljšava njihov imidž marke, kao i korporativni imidž. Kompanije moraju da razvijaju komunikacijske poruke koje odašilju namjeravani imidž brenda i kompanije. Jedna od glavnih ideja IMK jest da kompletni marketing neke kompanije i njene promotivne aktivnosti trebaju projicirati konzistentnu i jedinstvenu poruku i imidž potrošaču.

Izgradnja imidža atraktivnog poslodavca je važna za privlačenje i zadržavanje kvalitetnih radnika. Postoji nekoliko razloga zašto je ovo važno:

- Povećana privlačnost za kandidate: Kompanije sa visokim imidžem atraktivnog poslodavca su privlačnije za kvalitetne kandidate, što povećava šanse da se privuku i zadrže talentovani radnici.
- Povećana stopa zadržavanja radnika: Radnici koji su zadovoljni sa svojim radnim uslovima i kulturom kompanije, tendiraju da budu produktivniji i da ostaju duže u kompaniji.
- Povećana produktivnost radnika: Kompanije sa visokim imidžem atraktivnog poslodavca imaju tendenciju da imaju radnike koji su više motivisani i produktivniji, što može dovesti do povećanja profita.
- Povećana reputacija kompanije: Kompanije sa visokim imidžem atraktivnog poslodavca imaju tendenciju da imaju bolju reputaciju u javnosti, što može privući još više kvalitetnih kandidata i poboljšati imidž kompanije.
- Povećana profitabilnost: Kompanije sa visokim imidžem atraktivnog poslodavca imaju tendenciju da imaju veću profitabilnost zbog produktivnijih radnika i niže stope turnover-a.

Sve u svemu, izgradnja imidža atraktivnog poslodavca je važna za uspeh kompanije i pomaže u privlačenju i zadržavanju kvalitetnih radnika.

### ***3.5. Mjesto i uloga atraktivnosti poslodavca u kompaniji***

Privlačnosti poslodavca” je povezan sa pojmom „brendiranjem poslodavca”. Ta ovaj pojam, tj. koncept se vodi rasprava u područjima profesionalnog ponašanja, menadžmenta, primijenjene psihologije, komunikacije i marketinga. Privlačnost poslodavca postala je česta tema u poslovnim časopisima, a titula „najboljeg poslodavca“ je ono što teži sve više organizacija, jer ovaj plašt privlači i savremene medije, kako u štampanim tako i elektronskim oblicima.

Atraktivnost poslodavca se definiše kao predviđene koristi koje potencijalni zaposleni vidi u radu ili određenoj organizaciji. Slika organizacije poslodavca i razlikovanja formirana na temelju dostupnih informacija u vezi s organizacijom utiču na početne odluke o izboru posla. Dob, vrijednosti, spol, radno iskustvo, nivo obrazovanja, proširena ponuda posla i organizacijska učinkovitost neki su od faktora koji su korišteni kao kontrolni faktori, tj. varijable u ispitivanju privlačnosti poslodavca.

Privlačnost poslodavca može se klasifikovati na internu i vanjsku privlačnost poslodavca. Interna privlačnost poslodavca je stepen privlačnosti među trenutnim zaposlenicima kompanije. Privlačnost u očima budućih zaposlenih je privlačnost vanjskog poslodavca. Ova grana se dalje može podijeliti u dvije kategorije. Jedan je atraktivni poslodavac stručnjaka koji imaju iskustva u tom području. Drugi je drugi sa stanovišta početnika, pretežno studenata. Početnici, jasno je ne posjeduju stručno znanje, ali s druge strane, donose i neke druge korisne karakteristike. Što je jača robna marka poslodavca relativno jaka, to je percepcija organizacije koju imaju potencijalni zaposlenici.

Uspješna implementacija korporativne strategije zahtijeva konstantno održavanje i preispitivanje odnosa između različitih interesnih grupa kompanije, a najbitniji je odnos između poslodavca i zaposlenih, kao najznačajnije interne interesne grupe, i to je nešto što ostavlja značajan utisak i pokazuje dobru ili lošu stranu kompanije. Kompanije sve više uvide značaj i potrebu definisanja i implementacije strategije brendiranja samog poslodavca.

Izgradnja atraktivnosti poslodavca povezana je sa već izgrađenim imidžom kompanije u eksternom okruženju koji se može posmatrati putem izgrađene korporativne reputacije, imidža kompanije i korporativne društvene odgovornosti.

Tsai, W.C., Yang, W.F. (2010)<sup>52</sup> ističu da korporativno oglašavanje i reklamiranje ima važnu ulogu u jačanju korporativne reputacije i atraktivnosti poslodavca. Isti autori smatraju da kompanije nekada u svojim propagandnim materijalima ostavljaju vrijednosno-zasnovane podatke koje kandidatima sa tržišta rada pružaju informacije o poslovnoj kulturi same kompanije. Na ovaj način se izbjegava ili smanjuje rizik nerealnih očekivanja kandidata u vezi sa određenom kompanijom.

Ponašanje i djelovanje kompanije u interesu je okruženja u kome posluje također se prepoznaje kao značajan faktor koji utiče na atraktivnost kompanije. Korporativna društvena odgovornost pozitivno se odražava naimidž i reputaciju kompanije.

Atraktivnost poslodavca ima važnu ulogu u kompaniji, jer utiče na privlačnost kompanije za potencijalne kandidate i zadovoljstvo radnika.

Mjesto atraktivnosti poslodavca u kompaniji je u funkciji zapošljavanja i zadržavanja radnika, kao i u funkciji komunikacije i odnosa sa javnošću. Kompanije moraju da razvijaju strategije za povećanje atraktivnosti poslodavca kako bi privukle i zadržale kvalitetne radnike.

Uloga atraktivnosti poslodavca u kompaniji je da pomogne u privlačenju i zadržavanju kvalitetnih radnika, povećanju produktivnosti radnika, povećanju profitabilnosti kompanije, i unapređenju reputacije kompanije.

Kompanije moraju da razvijaju strategije za povećanje atraktivnosti poslodavca kako bi privukle i zadržale kvalitetne radnike. Ova strategija se može uključivati povećanje plate i beneficija, unapređivanje radnih uslova i kulture kompanije, omogućavanje prilika za napredovanje i razvoj karijere, i promovisanje pozitivne reputacije kompanije.

---

<sup>52</sup> Tsai, W.C., Yang, W.F. (2010), Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness, International Journal of Selection and Assessment, str. 48

## 4. ATRAKTIVNOST BANAKA I BANKARSKIH SISTEMA

Postoje razlike u atraktivnosti bankarskih sistema različitih zemalja. Atraktivnost bankarskog sistema utječe na privlačnost ulaganja i razvoj privrede. Kvalitet regulatornog okvira i stabilnost bankarskog sektora su važni faktori za atraktivnost bankarskog sistema. Inovativnost i prilagodljivost bankarskog sistema su važni za privlačenje novih klijenata i održavanje konkurentnosti. Bankarski sistemi sa širokim rasponom usluga i visokom razinom tehnologije su više atraktivni za klijente..

### *4.1. Pojam i definicija atraktivnosti banaka i bankarskih sistema*

Banka je finansijska institucija koja se bavi pružanjem različitih finansijskih usluga, kao što su kreditiranje, depoziti, plaćanja i trgovanje valutama. Banke koriste depozite klijenata za kreditiranje drugih klijenata ili za investiranje.

Bankarski sistem je skup banaka i drugih finansijskih institucija koje rade zajedno kako bi omogućile efikasno funkcioniranje finansijskog tržišta. Bankarski sistem obuhvata centralnu banku, komercijalne banke, specijalizovane banke, investicione banke i druge finansijske institucije.<sup>53</sup>

Centralna banka obično ima važnu ulogu u regulisanju i nadzoru bankarskog sistema, kao i u upravljanju monetarnom politikom zemlje.

Komercijalne banke su banke koje pružaju usluge retail klijentima, kao što su osobni i poslovni krediti, tečajni računi i kreditne kartice.

Specijalizovane banke se bave specifičnim vrstama finansijskih usluga, kao što su hipotekarni krediti ili leasing.

Investicione banke se bave investiranjem i pružaju usluge kao što su finansijsko savjetovanje i emisija novčanih instrumenata.

Bankarski sistem ima važnu ulogu u ekonomskom razvoju zemlje. On omogućava klijentima da koriste finansijske usluge kao što su kreditiranje i depoziti, što im pomaže da finansiraju različite aktivnosti, kao

---

<sup>53</sup> Greening, D.W., Turban, D.B. (2000), Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce, *Business & Society*, 39(3), str. 254



što su kupovina nekretnina, investiranje u posao ili obrazovanje. Bankarski sistem također omogućava kompanijama da pristupe finansijskim sredstvima za investiranje u razvoj svojih poslova, što doprinosi ekonomskom rastu. Bankarski sistem također igra važnu ulogu u stabilnosti finansijskog tržišta. Centralnabanka obično ima mehanizme za sprečavanje i suzbijanje finansijskih kriza, kao što su rezerve deviznih valuta ili kreditna linija. Komercijalne banke su također pod nadzorom regulatornih tijela koji osiguravaju da banke rade u skladu sa zakonima i propisima te da su stabilne i sigurne za klijente.

Međutim, bankarski sistem također može biti izložen rizicima, kao što su kreditna rizika ili likvidnosti. To zahtijeva od banaka da imaju adekvatne kontrole i mehanizme za upravljanje rizicima, kao i od regulatornih tijela da nadziru i regulišu rad banaka. U skladu sa time, bankarski sistem je kompleksan sustav koji ima važnu ulogu u ekonomskom razvoju, stabilnosti finansijskog tržišta i sigurnosti klijenata, ali koji također podliježe rizicima koji zahtijevaju adekvatno upravljanje i regulativu.<sup>54</sup>

#### ***4.2. Koncept i dimenzije atraktivnosti banaka i bankarskih sistema***

Koncept atraktivnosti banaka i bankarskih sistema se odnosi na stepen privlačnosti koji banke i bankarski sistemi imaju za potencijalne investitore, klijente i druge interesne grupe.

Dimenzije atraktivnosti mogu uključivati:

1. Finansijske performanse: kako banke i bankarski sistemi performiraju na finansijskom nivou, uključujući rentabilnost, likvidnost i solventnost.
2. Regulatorni okvir: koliko su bankarski sistemi regulisani i koliko su sigurni za investicije u odnosu na druge industrije.
3. Tekući i potencijalni rizici: koji su rizici povezani sa bankarskim sistemom i koliko su oni spremni da ih upravljaju.
4. Inovativnost i tehnologija: koliko su banke i bankarski sistemi inovativni i koliko koriste tehnologiju za poboljšanje usluga i smanjenje troškova.
5. Diversifikacija i geografska prisutnost: koliko su banke i bankarski sistemi diversifikovani i prisutni na različitim tržištima.

---

<sup>54</sup> Ibrahim, N.A.F. (2017), The Relationship between Corporate Social Responsibility and Employer Attractiveness in Egypt:



6. Reputacija i imidž: kakva je percepcija javnosti o bankama i bankarskom sistemu i koliko su one poštovane i uvažavane u društvu.
7. Kvalitet kadrova: koliko su banke i bankarski sistemi u stanju da privuku i zadrže kvalitetne radnike i koliko su oni kvalifikovani i stručni.
8. Klijentska baza: koliko su banke i bankarski sistemi uspješni u privlačenju i zadržavanju klijenata i koliko su oni zadovoljni sa uslugama koje im pružaju.
9. Korporativna odgovornost: koliko banke i bankarski sistemi pridaju važnost društveno odgovornom poslovanju i koliko su oni angažovani u društveno korisnim projektima.
10. Poslovna strategija: koliko su banke i bankarski sistemi usmjereni na dugoročni rast i razvoj i koliko su oni sposobni da se prilagode promjenama na tržištu.

#### ***4.3. Determinante ( faktori ) atraktivnosti banke i bankarskih sistema***

Determinante (faktori) atraktivnosti banke i bankarskih sistema su oni čimbenici koji utječu na stepen privlačnosti banke ili bankarskog sistema za potencijalne investitore, klijente i druge interesne grupe.

Neki od glavnih determinanti atraktivnosti banke i bankarskog sistema su:

11. Finansijske performanse: banke i bankarski sistemi koji imaju visoku rentabilnost, likvidnost i solventnost privlače više investitora.
12. Regulatorni okvir: banke i bankarski sistemi koji su regulisani i sigurni za investicije privlače više investitora.
13. Rizici: banke i bankarski sistemi koji su dobro upravljaju rizicima privlače više investitora.
14. Inovativnost i tehnologija: banke i bankarski sistemi koji su inovativni i koriste tehnologiju privlače više klijenata.
15. Diversifikacija i geografska prisutnost: banke i bankarski sistemi koji su diversifikovani i prisutni na različitim tržištima privlače više investitora.
16. Reputacija i imidž: banke i bankarski sistemi koji imaju pozitivan imidž i reputaciju privlače više klijenata.

17. Kvalitet kadrova: banke i bankarski sistemi koji imaju kvalitetne radnike privlače više klijenata.
18. Klijentska baza: banke i bankarski sistemi sa širokom i zadovoljnom klijentima privlače više investitora.
19. Korporativna odgovornost: banke i bankarski sistemi koji se angažuju u društveno korisnim projektima privlače više klijenata.
20. Poslovna strategija: banke i bankarski sistemi koji imaju jasnu i uspješnu poslovnu strategiju privlače više investitora.

Važno je napomenuti da ovi determinanti nisu međusobno isključivi i mogu da se međusobno interagiraju.

Na primjer, reputacija i imidž banke može biti pozitivno uticana od strane jakih finansijskih performansi i odgovornog poslovanja, dok sposobnost banke da privuče i zadrži klijente može biti uticana od strane korištenja tehnologije i inovacija.

Također, poslovna strategija banke također može biti uticana od strane regulatornog okvira i rizika prisutnih u bankarskom sistemu. Pored toga, postoje i druge determinante koje se također mogu uzeti u obzir prilikom procjene atraktivnosti banke ili bankarskog sistema, kao što su nivo konkurencije na tržištu, kvalitet klijentske podrške i nivo transparentnosti i odgovornosti banke.<sup>55</sup>

Također je važno napomenuti da važnost ovih determinanata može varirati u zavisnosti od perspektive interesne grupe. Na primjer, za investitore, finansijske performanse i regulatorni okvir su vjerojatno važniji od klijenata, gdje je kvalitet klijentske podrške važniji.

---

<sup>55</sup> Collier, J., Estebann, R. (2007), Corporate social responsibility and employee commitment business ethics, European Review, 16(1), str.19

#### ***4.4. Efekti ( konsekvence ) atraktivnosti banaka i bankarskih sistema***

Efekti (konsekvence) atraktivnosti banaka i bankarskih sistema su posljedice koje proističu iz stepena privlačnosti banke ili bankarskog sistema za potencijalne investitore, klijente i druge interesne grupe.

Neki od glavnih efekata atraktivnosti banaka i bankarskih sistema su:

- Povećanje investicija: banke i bankarski sistemi koji su atraktivni za investitore privlače više investicija i imaju više mogućnosti za rast i razvoj.
- Povećanje klijenata: banke i bankarski sistemi koji su atraktivni za klijente privlače više klijenata i imaju više mogućnosti za rast prihoda.
- Smanjenje rizika: banke i bankarski sistemi koji su atraktivni imaju manje rizika od gubitka investicija i manje rizika od bankrotstva.
- Povećanje inovativnosti i tehnologije: banke i bankarski sistemi koji su atraktivni imaju više mogućnosti za inovacije i korištenje tehnologije.
- Povećanje konkurentnosti: banke i bankarski sistemi koji su atraktivni imaju više mogućnosti za konkurisanje na tržištu.
- Povećanje društvenog uticaja: banke i bankarski sistemi koji su atraktivni imaju veći društveni uticaj i veću mogućnost da doprinesu društvenim ciljevima.
- Povećanje zaposlenosti: banke i bankarski sistemi koji su atraktivni imaju više mogućnosti za zapošljavanje radnika.
- Povećanje standarda kvaliteta: banke i bankarski sistemi koji su atraktivni imaju veće standarde kvaliteta i bolje usluge za klijente.
- Povećanje stabilnosti: banke i bankarski sistemi koji su atraktivni imaju veću stabilnost i manje rizika od kriza.

#### ***4.5. Zašto je potrebno izgraditi imidž atraktivne banke?***

Izgradnja imidža atraktivne banke je važna za uspjeh banke jer je to jedan od glavnih faktora koji utiče na privlačnost banke za potencijalne investitore, klijente i druge interesne grupe. Imidž banke odražava percepciju javnosti o banki i njihovom poslovanju, a pozitivan imidž može imati pozitivne

posljedice na banku.

Izgradnja imidža atraktivne banke je važna za uspjeh banke na nekoliko načina:

- Povećanje privlačnosti za investitore: Banke sa pozitivnim imidžem privlače više investitora, što povećava priliku za rast i razvoj banke.
- Povećanje privlačnosti za klijente: Banke sa pozitivnim imidžem privlače više klijenata, što povećava priliku za rast prihoda.
- Povećanje povjerenja: Banke sa pozitivnim imidžem imaju veće šanse da steknu povjerenje klijenata i investitora, što je važno za dugoročni uspjeh banke.
- Povećanje konkurentnosti: Banke sa pozitivnim imidžem imaju veće šanse da se uspješno konkurišu na tržištu, što im omogućuje da se nose sa konkurencijom.
- Povećanje društvenog uticaja: Banke sa pozitivnim imidžem imaju veći društveni uticaj i veće šanse da doprinesu društvenim ciljevima.
- Povećanje standarda kvaliteta: Banke sa pozitivnim imidžem imaju veće standarde kvaliteta i bolje usluge za klijente, što povećava zadovoljstvo klijenata i povećava šanse za ponovno poslovanje sa njima.

#### ***4.6. Mjesto i uloga atraktivnosti banke i bankarskog sistema u poslovanju***

Regulatorni okvir je važan faktor u utvrđivanju atraktivnosti banke i bankarskog sistema. Sigurnost i regulisanost bankarskog sistema pomažu u smanjenju rizika i osiguravanju stabilnosti sistema. Banke koje se pridržavaju regulatornih propisa i standarda imaju veću privlačnost za investitore i klijente jer se smatraju sigurnijima i pouzdanijima. Inovativnost i tehnologija također igraju važnu ulogu u atraktivnosti banke.

Mjesto i uloga atraktivnosti banke i bankarskog sistema u poslovanju su od ključnog značaja za uspjeh i održivost banke. Atraktivnost banke odnosi se na privlačnost banke za potencijalne investitore, klijente i druge interesne grupe, a mjesto atraktivnosti banke je u središtu poslovanja banke.

Bankarski sistem se sastoji od više banaka i regulatornih tijela, te mjesto i uloga atraktivnosti bankarskog sistema je u osiguravanju stabilnosti i sigurnosti sistema. Atraktivnost banke utiče na njenu sposobnost da privuče investicije, privuče i zadrži klijente, te da se konkuriše na tržištu. Povećanje atraktivnosti banke povećava njenu rentabilnost, likvidnost i solventnost, što doprinosi dugoročnom uspjehu banke.

Korištenje novih tehnologija i inovacija pomaže u poboljšanju usluga za klijente i povećanju efikasnosti banke. Diversifikacija i geografska prisutnost banke također doprinose atraktivnosti banke, jer omogućavaju banki da se nose sa rizicima i da se konkuriše na više tržišta. Reputacija i imidž banke također igraju važnu ulogu u atraktivnosti banke. Banke sa pozitivnim reputacijama i imidžima imaju veću privlačnost za investitore i klijente, što pomaže u povećanju prihoda i dugoročnom uspjehu banke. Sve u svemu, atraktivnost banke i bankarskog sistema igra ključnu ulogu u poslovanju banke, jer utiče na njenu sposobnost da privuče investicije, privuče i zadrži klijente, te da se konkuriše na tržištu.<sup>57</sup>

Zaključno, banke i bankarski sistemi koji su atraktivni imaju veće šanse za uspjeh i održivosti.

## **5. ISTRAŽIVANJE UTICAJA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI IIMIDŽA ORGANIZACIJE NA ATRAKTIVNOST BANAKA I BANKARSKIH SISTEMA**

Korporativna društvena odgovornost (CSR) je koncept koji se odnosi na odgovornost korporacija prema društvu u kojoj posluju. To može uključivati različite aktivnosti, kao što su podrška zajednici, održivi razvoj, društveno odgovoran poslovanje i slično. Imidž organizacije odnosi se na percepciju javnosti o organizaciji, uključujući njenu reputaciju, vrijednosti i kulturu.

Istraživanja pokazuju da postoji pozitivna veza između CSR-a i imidža organizacije, što može dovesti do povećanja atraktivnosti banke ili bankarskog sistema. To se može objasniti time što ljudi cijene organizacije koje se trude da budu društveno odgovorne i brinu se o društvu u kojem posluju. Povećanje atraktivnosti banke može dovesti do povećanja lojalnosti klijenata, povećanja poslovanja i povećanja profita.

Međutim, važno je napomenuti da CSR i imidž organizacije nisu jedini faktori koji utiču na atraktivnost banke ili bankarskog sistema. Ostali faktori, kao što su kvalitet usluga, sigurnost depozita, rentabilnost i regulatorni okvir, također igraju važnu ulogu.<sup>58</sup>

Važnost marke poslodavca je u tome da slika koja se stvori o organizaciji i svi drugi elementi koji ulaze u izgradnju marke poslodavca pomaže na kraju i poslovanju, odnosno da ima financijskog utjecaja. Ispravne vrijednosti organizacije privlače najbolje zaposlenike, oni stvaraju proizvod, ali predstavljaju i kompaniju.

Kada se zaposlenici osjećaju kao da su cijenjeni i kao da pripadaju kompaniji za koju rade, početi će je smatrati domom, a radni zadaci neće biti tek puko izvršavanje posla nego zbilja želja za pomoći, napretkom i prosperitetom cijele kompanije. Dakle, prednosti snažne marke poslodavca su sljedeće

- ✓ Potrebno je privući ljudski potencijal u kompaniju – poslodavci često govore o tome da žele zaposliti najbolji talent/najbolju osobu za posao. Ali stvarnost je da kandidati moraju biti u skladu s organizacijom. Npr. kompanija želi zaposliti i obavlja razgovore razvojnim inženjerom softvera koji izgleda kao savršen za posao, koji se temelji na znanju i stručnosti u programskim jezicima. Međutim, kandidat preferira rad na daljinu i samostalno, a kompanija ima vrlo saradničku kulturu.



Ovaj kandidat možda neće biti prava osoba za posao. Jasno navodeći kakva je kompanija i ono što nudi, pomaže tražiteljima posla da shvate kako bi radile kompanije. Što je marka kompanije u postupku zapošljavanje jača, to će kompanija biti uspješnija u privlačenju pravih ljudi.

- ✓ Natjecati se na dimenziji koja nije isključivo kompenzacija – postoje dvije opće strategije za postizanje konkurentske prednosti na širokom tržištu za zaposlenike: diferencijacija ili vodstvo troškova. Da bi privukli zaposlenike, moguće se “natjecati po cijeni“ ili “biti različiti“ s jedinstvenom sposobnošću. Ista logika uvelike vrijedi za zapošljavanje. Kompanija može ponuditi nešto jedinstveno svojim ciljanim kandidatima ili ih može najviše platiti. A za prosječnu kompaniju plaćanje najviših plaća nije dugoročna održiva strategija zapošljavanja. Osim toga, studije pokazuju da bi većina tražitelja posla prihvatila nižu plaću ako bi to značilo raditi za organizaciju s jakim brandom. Drugim riječima, izgradnja snažnog branda za zapošljavanje može biti najisplativiji način uspješnog natjecanja.
- ✓ Postaviti očekivanja i poboljšati zadržavanje – priopćivši unaprijed i jasno kako je raditi za kompaniju, postavljaju se očekivanja o tome što znači biti uspješan zaposlenik u kompaniji. Moguće je predstaviti vještine i osobine koje su visoko cijenjene u organizaciji, tako da novi zaposlenici znaju kako se ponašati po početku.

Izgradnja kvalitetne marke poslodavca štedi novac. Kompanije koje nisu na glasu prisiljene su trošiti novac na promoviranje otvorenih radnih mjesta putem oglasa, putem institucija države, novinama, web stranicama i portalima. Neki mogu biti prilično skupi i svejedno ne privuku željeni profil zaposlenika kojeg kompanija traži. Kad kompanija ima identitet poželjne i pozitivne organizacije, upravljanje na službenoj stranici i na društvenim mrežama može biti dovoljno i privući će puno više zainteresiranih kandidata. Kandidati će sami prepoznati želju i potrebu da se prijave za rad u takvom preduzeću. Kultura organizacije predstavlja: set vjerovanja, stavova, normi ponašanja koje dijele zaposlenici u nekoj organizaciji. Kultura predstavlja obrazac ponašanja, oblačenja, čak i 36 način komunikacije, način donošenja odluka, ističe ono što je ljudima u organizaciji važno i slično. Marka poslodavca osnažuje organizacijsku kulturu unutar preduzeća. Preduzeća koja imaju jaku organizacijsku strukturu imaju financijske koristi na više nivoa. Kultura organizacije treba efektivno komunicirati vrijednosti kako bi se osiguralo da su vrijednosti marke kvalitetno usmjerene.

**Ciljevi istraživanja:**

Ovaj rad ima za cilj da pokaže potrebu i interes za izučavanjem ovako složene oblasti kao što je uticaj korporativne društvene odgovornosti i imidža organizacije na aktivnost poslodavca sa akcentom na banku/bankarski sektor.

Također, cilj je da se kroz savremeni pristup upravljanju ljudskim resursima, odnosno imidža organizacije ukaže na neophodnost primjene najmodernijih metoda za privlačenje, njegovanje, a posebno zadržavanje najboljih ključnih resursa u cilju povećanja produktivnosti, profitabilnosti i konkurentnosti banaka.

### **Zadaci istraživanja:**

Zadaci, značaj i aktuelnost istraživanja oblasti fokusirat će se kao osnov za definisanje našeg problema istraživanja koji se odnosi na razumijevanja uloge koju korporativna društvena odgovornost i imidž organizacije imaju u procesu unapređenja atraktivnosti poslodavaca, odnosno banaka.

Istraživanja iz ove oblasti upućuju na izuzetan značaj koji će ova oblast imati u budućnosti, pa je upravo iz tog razloga svaki rad na ovu temu doprinos daljem istraživanju ove kompleksne oblasti.

Fokus istraživanja će biti banke i bankarski sistemi u Bosni i Hercegovini, i to :

- UniCredit Bank,
- Addiko Bank
- Intesa Sanpaolo Bank
- ASA Banka d.d. Sarajevo
- Bosna Bank International
- Sparkasse Bank

## **Opće hipoteze**

Na osnovu ciljeva rada definisane su hipoteze istraživanja.

### **Osnovna, centralna istraživačka hipoteza jeste:**

1. Korporativna društvena odgovornost je od izuzetnog značaja za rad i napredak bankarskih sistema kojim se ono proteže sa svim svojim principima i mjerilima prema savremenom poslovnom svijetu.

### **Posebne, pomoćne hipoteze u naučnom istraživanju su:**

1. Eksterna percepcija korporativne društvene odgovornosti i imidža organizacije utiču na atraktivnost banaka i bankarskih sistema što za posljedicu ima veći stepen privlačenja talenata.
2. Interna percepcija korporativne društvene odgovornosti i imidža organizacije utiču na atraktivnost banaka i bankarskih sistema što za posljedicu ima veći stepen privrženosti (lojalnosti) zaposlenika.
3. Društveno odgovorna banka predstavlja jedan od najvažnijih faktora koje banka može imati u svrhu postizanja što veće konkurentnosti.
4. Imidž banke je veoma bitan za njen opstanak, te ima velik utjecaj u atraktivnosti bankarskih sistema koji privlači talentirane zaposlenike, zatim privlači nove korisnike izadržava stare.
5. Da bi banka bila društveno odgovorna, prije svega mora biti odgovorna prema sebi i svojim klijentima.

## 5.1. Osnovna obilježja bankarskog sektora Bosne i Hercegovine

Smatra se da je bankarski sektor Bosne i Hercegovine (BiH) najstabilniji segment ekonomije BiH te kao takav ima bitnu ulogu i značajan utjecaj na ekonomski razvoj zemlje.<sup>59</sup> Subjekti bankovnog sustava BiH su banke, bankarske grupe, razvojne banke, mikrokreditne organizacije, leasing društva, faktoring društva, mjenjači i druge financijske organizacije.

Posluju pod nadzorom Agencije za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine koja je osnovana u cilju uređenja, kontrole i nadzora subjekata bankovnog sustava.<sup>60</sup>

Zakonom o Centralnoj banci Bosne i Hercegovine regulirana je monetarna politika BiH. Centralna banka Bosne i Hercegovine (CBBiH) osnovana je 20. lipnja 1997. godine, a s radom je počela 11. kolovoza 1997. godine. CBBiH definira i kontrolira provođenje monetarne politike BiH, a jedan od njenih glavnih ciljeva je postići i održati stabilnost domaće valute (konvertibilna marka – KM, međunarodna oznaka je BAM). Navedeni cilj Centralna banka postiže izdavanjem domaće valute prema aranžmanu poznatom kao *currency board* (valutni odbor). Poslovanje pod aranžmanom valutnog odbora znači da svaka izdana novčanica i kovanica konvertibilne marke mora imati pokriće u slobodnim konvertibilnim deviznim sredstvima po fiksnom tečaju 1KM : 0,51129 EUR. Ukupan iznos monetarne pasive CBBiH koju čine gotov novac u optjecaju i domaći depoziti banaka i drugih rezidenata nikada ne smije biti veći od njenih neto deviznih rezervi, odnosno iznos mora biti u cijelosti pokriven stranom aktivom. Dakle, sva valuta u optjecaju i depoziti banaka kod CBBiH imaju pokriće u stranoj valuti.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Erceg Ž., Milovanović D., Mitrović G. (2017.): Bankarski sektor u funkciji oporavka ekonomije Bosne i Hercegovine, Naučni skup EKONBIZ, 298-309

<sup>60</sup> ZAKON O AGENCIJI ZA BANKARSTVO FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE, Službene novine Federacije BiH", broj: 75/21

<sup>61</sup> Centralna banka Bosne i Hercegovine, [Internet], raspoloživo na: <https://www.cbbh.ba/?lang=hr>

Smatra se da je ovakvim modelom monetarne politike postignuta stabilnost domaće valute i osigurano povjerenje građana, institucija i investitora u KM budući da je eliminirana moguća nesigurnost tečaja.<sup>62</sup>

Dodatno, banke ne moraju brinuti o riziku inflacije i riziku deviznog tečaja što pozitivno utječe na stabilnost i razvoj bankarskog sektora, a prednost je i društvena budući da su negativnim utjecajima devalvacije ili inflacije u većoj mjeri pogođeni siromašniji slojevi. Smatra se da je glavni rizik s kojim se banke u BiH suočavaju kreditni rizik njihovih klijenata, koji još uvijek predstavlja veliki problem i koji se određenim politikama godinama pokušava umanjiti.<sup>63</sup>

Primjena principa valutnog odbora također znači da je CBBiH vrlo ograničena u pogledu provođenja osnovnih instrumenata monetarne politike u usporedbi s monetarnom politikom Europske Unije. CBBiH ne može davati kredite, ne može kreditirati državu, tj. pokrivati njen budžetski deficit te ne može odobravati kredite za likvidnost komercijalnim bankama, kao ni kredite za bilo koje namjene. S obzirom na to, ne određuje diskontnu stopu te na ijedan drugi način ne utječe na nivo kamatnih stopa u ekonomiji. Formiranje kamatnih stopa kod komercijalnih banaka i mikrokreditnih organizacija u BiH je slobodno te se radi o potpunoj liberalizaciji kamatnih stopa. Također, CBBiH ne može sudjelovati u operacijama na tržištu novca. Jedini instrument monetarne politike kojeg CBBiH koristi su obvezne rezerve, a stopa obveznih rezervi je trenutno na razini od visokih 10 % što je posljedica niske ekonomske aktivnosti i visoke zaduženosti javnih poduzeća koja je dovela do nemogućnosti podmirivanja postojećih obveza.

Prema podacima Agencije za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine, na dan 31.12.2019. godine bankarsku dozvolu u FBiH ima 15 komercijalnih banaka, dok je osnivanje i rad Razvojnebanke FBiH regulirano posebnim zakonskim propisom. Što se tiče vlasničke strukture banaka, 14 banaka je u privatnom i pretežno privatnom vlasništvu, dok je jedna banka u državnom i pretežno državnom vlasništvu. Od 14 banaka u pretežno privatnom vlasništvu, 10 banaka je u

---

<sup>62</sup> Centralna banka Bosne i Hercegovine, [Internet], raspoloživo na: <https://www.cbbh.ba/?lang=hr>

<sup>63</sup> Erceg Ž., Mitrović G. (2018.): Uloga Centralne banke u funkciji poboljšanja likvidnosti bankarskog sektora BiH, Novi Ekonomist, Vol 12(2), Godina XII, broj 24, jul - decembar 2018

većinskom stranom vlasništvu, dok su 4 banke u većinskom vlasništvu domaćih pravnih i fizičkih osoba. Prema kriteriju zemlje porijekla dioničara, najveći udjel imaju dioničari iz Austrije (45,7 % stranog kapitala), Turske (18 %) i Hrvatske (14,8 %), dok ostale zemlje nemaju značajniji pojedinačni udjel.

Ukupan kapital bankarskog sektora u FBiH na dan 31.12.2019. godine iznosio je 3,1 milijardu KM te je povećan za 5,4 % u odnosu na kraj 2018. godine. Regulatorni kapital banaka sa 31.12.2019. iznosio je 2,7 milijardi KM i povećan je u odnosu na kraj 2018. godine za 8,5 %. U strukturi regulatornog kapitala bankarskog sektora BiH temeljni kapital sudjeluje sa 98,7%, a dopunski kapital sa 1,3 %. Adekvatnost kapitala bankarskog sektora je posljednjih nekoliko godina kontinuirano održavana iznad 15 % te se radi o zadovoljavajućoj kapitaliziranosti na razini sektora. Zakonom o bankama propisano je da banke u svakom trenutku moraju ispunjavati kapitalne zahtjeve u pogledu stope regulatornog kapitala od 12 %, stope redovnog temeljnog kapitala od 6,75 % i stope temeljnog kapitala od 9 %. Tablica 1 prikazuje pokazatelje adekvatnosti kapitala bankarskog sektora BiH sa stanjem na dan 31.12.2021. godine.

**Tablica 1: Pokazatelji adekvatnosti kapitala**

| R. B. | Stope kapitala                                      | % i iznos viška ili manjka od propisanog minimuma 31.12.2018. | % i iznos viška ili manjka od propisanog minimuma 31.12.2019. |
|-------|---|---|---|
| 1.    | <b>Stopa redovnog osnovnog kapitala</b>             | <b>16,6 %</b>   | <b>17,7 %</b>   |
| 2.    | Višak (+) ili manjak (-) redovnog osnovnog kapitala | 1.394.434.000 KM  | 1.642.724.000 KM  |
| 3.    | <b>Stopa osnovnog kapitala</b>                      | <b>16,6 %</b>   | <b>17,7 %</b>   |
| 4.    | Višak (+) ili manjak (-) osnovnog kapitala          | 1.075.438.000 KM  | 1.304.787.000 KM  |
| 5.    | <b>Stopa regulatornog kapitala</b>                  | <b>17,5 %</b>   | <b>17,9 %</b>   |
| 6.    | Višak (+) ili manjak (-) regulatornog Kapitala      | 777.668.000 KM  | 887.971.000 KM  |

Izvor: Agencija za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine (2022.): Informacija o subjektima bankovnog sustava Federacije Bosne i Hercegovine sa stanjem na dan 31.12.2022., Sarajevo, januar 2023. godine, [Internet], [na:https://www.fba.ba/upload/docs/korigovana\\_informacija\\_o\\_sbs\\_31122019\\_1gJ.pdf](https://www.fba.ba/upload/docs/korigovana_informacija_o_sbs_31122019_1gJ.pdf) raspoloživo

U tablici 1 vidljivo je da su stope kapitala na razini bankarskog sektora FBiH veće u odnosu na propisane minimalne stope. Stopa regulatornog kapitala na dan 31.12.2022. iznosi 17,9 % što je značajno više u odnosu na zakonski propisani minimum od 12 %.<sup>95</sup>

Za razdoblje 1.1. – 31.12.2022. na razini bankarskog sektora u FBiH iskazan je pozitivan finansijski rezultat u iznosu od 273,9 milijuna KM, što je za 6,9 % više u odnosu na 2021. godinu. Dobit u poslovanju iskazalo je 14 banaka te je ukupna neto dobit iznosila 275,5 milijuna KM, dok je gubitak u iznosu od 1,6 milijuna KM iskazala jedna banka.

Tablica 2 prikazuje ostvareni finansijski rezultat na razini bankarskog sektora kroz 3 izvještajna razdoblja.

**Tablica 2: Ostvareni finansijski rezultat: dobit/gubitak (u 000 KM)**

| Opis           | 31.12.2017.    |             | 31.12.2018.    |             | 31.12.2019.    |             |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
|                | Iznos          | Broj banaka | Iznos          | Broj banaka | Iznos          | Broj banaka |
| <b>Dobit</b>   | 247.261        | 13          | 290.979        | 14          | 275.448        | 14          |
| <b>Gubitak</b> | -7.288         | 2           | -34.743        | 1           | -1.559         | 1           |
| <b>Ukupno</b>  | <b>239.973</b> | <b>15</b>   | <b>256.236</b> | <b>15</b>   | <b>273.889</b> | <b>15</b>   |

Izvor: Agencija za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine (2022.): Informacija o subjektima bankovnog sustava Federacije Bosne i Hercegovine sa stanjem na dan 31.12.2022., Sarajevo, januar 2023. godine, [Internet], [https://www.fba.ba/upload/docs/korigovana\\_informacija\\_o\\_sbs\\_31122019\\_1gJ.pdf](https://www.fba.ba/upload/docs/korigovana_informacija_o_sbs_31122019_1gJ.pdf) raspoloživo na:

Prema podacima iz 2023. godine, bankarski sektor BiH u odnosu na prethodne godine bilježi više pokazatelje kapitaliziranosti, poboljšanje kvalitete aktive i visoku razinu likvidnosti, a pokazatelji profitabilnosti zadržani su na visokoj razini. Unatoč tome što je došlo do smanjenjakreditnog rizika i dalje postoji relativno visoka razina nekvalitetnih kredita, naročito u sektoru nefinancijskih poduzeća. Također je zabilježen nastavak smanjenja preostale ročnosti ukupnih obveza bankarskog sektora.



## 5.2. Osnovni podaci o bankama u Bosni i Hercegovini

Tablica 3 predstavlja popis banaka koje posluju u Bosni i Hercegovini u skladu sa Zakonom o bankama BiH i Zakonom o agenciji za bankarstvo BiH i koje predstavljaju predmet istraživanja o društvenoj odgovornosti. U tablici je za svaku banku navedena godina osnivanja, oblik trgovačkog društva i sjedište banke.

NLB banka, osnovana 1990. godine je najstarija banka u BiH, nakon čega 1992. godine slijedi osnivanje Union banke i Vakufske banke, dok su ASA banka i Privredna banka Sarajevo osnovane 2016. godine najmlađe banke na području BiH. Sve banke osnovane su kao dioničkodruštvo kao što je propisano Zakonom o bankama.

Četnaest banaka ima sjedište u glavnom gradu Sarajevu, dok se sjedište Komercijalno- investicione banke nalazi u Velikoj Kladuši, a sjedište UniCredit banke u Mostaru.

**Tablica 3: Banke u BiH**

| R.B. | Naziv                           | Godina osnivanja | Oblik trgovačkog društva | Sjedište       |
|------|---------------------------------|------------------|--------------------------|----------------|
| 1.   | Addiko Bank                     | 2000.            | dioničko društvo         | Sarajevo       |
| 2.   | ASA Banka                       | 2016.            | dioničko društvo         | Sarajevo       |
| 3.   | Bosna Bank International        | 2000.            | dioničko društvo         | Sarajevo       |
| 4.   | Intesa Sanpaolo Banka           | 2000.            | dioničko društvo         | Sarajevo       |
| 5.   | Komercijalno-investiciona banka | 1998.            | dioničko društvo         | Velika Kladuša |
| 6.   | NLB Banka                       | 1990.            | dioničko društvo         | Sarajevo       |
| 7.   | Privredna banka Sarajevo        | 2016.            | dioničko društvo         | Sarajevo       |
| 8.   | ProCredit Bank                  | 1998.            | dioničko društvo         | Sarajevo       |
| 9.   | Raiffeisen Bank                 | 2000.            | dioničko društvo         | Sarajevo       |
| 10.  | Razvojna banka                  | 2008.            | dioničko društvo         | Sarajevo       |
| 11.  | Sberbank BH                     | 2013.            | dioničko društvo         | Sarajevo       |
| 12.  | Sparkasse Bank                  | 1999.            | dioničko društvo         | Sarajevo       |
| 13.  | UniCredit Bank                  | 2008.            | dioničko društvo         | Mostar         |
| 14.  | Union banka                     | 1992.            | dioničko društvo         | Sarajevo       |
| 15.  | Vakufska banka                  | 1992.            | dioničko društvo         | Sarajevo       |
| 16.  | ZiraatBank BH                   | 1996.            | dioničko društvo         | Sarajevo       |

Izvor: Prikaz autora na temelju istraživanja web stranica banaka

### ***5.3. Usporedba poslovanja banaka u Bosni i Hercegovini***

Bosna i Hercegovina ima više od 30 bankarskih institucija koje posluju na tržištu. Veliki broj banaka je stranih investitora sa sjedištem u zemljama EU i regionu. Većina banaka su komercijalne banke sa uslugama kao što su depoziti, krediti, platni promet, osiguranja i ostale finansijske usluge. Banke se moraju pridržavati regulatornih propisa i standarda, kao što su Basel III i MiFID II, koji se odnose na kapital, likvidnost i transparentiju. Bankarski sektor je regulisan od strane Narodne banke Bosne i Hercegovine (NBBiH) kao centralne banke.

U posljednje vrijeme, bankarski sektor je bio pod pritiskom zbog visoke neizmirenosti kredita i visokih nivoa problematičnih kredita. Unatoč ovim izazovima, bankarski sektor u Bosni i Hercegovini je stabilan i privlači strane investitore. Banke se također moraju pridržavati standarda korporativne društvene odgovornosti (CSR) i pridržavati se etičkih standarda.

Bosna i Hercegovina ima više banaka koje posluju u državi, među kojima su najveće:

- UniCredit Bank,
- Addiko Bank
- Intesa Sanpaolo Bank
- ASA Banka d.d. Sarajevo
- Bosna Bank International
- Sparkasse Bank

Sve te banke imaju svoju mrežu poslovnih jedinica i pružaju širok spektar finansijskih usluga, uključujući kreditiranje, depozite, platne usluge, investicijske usluge i sl.

UniCredit Bank je jedna od vodećih banaka u Bosni i Hercegovini, sa velikim tržišnim udjelom i širokom mrežom poslovnih jedinica. Pored UniCredit banke, također su prisutne i druge banke, sa dosta velikim udjelom poslovanja u BiH, kao što su Intesa Sanpaolo Bank, ASA Banka d.d. Sarajevo i Sparkasse Bank.

Sve te banke su regulirane i nadzire ih Centralna banka Bosne i Hercegovine, koja ima zadatak osigurati stabilnost financijskog sustava u državi.

U 2021. godini, banke u Bosni i Hercegovini su se suočavale sa izazovima povezanim sa COVID-19 pandemijom, uključujući poteškoće u poslovanju i smanjenje prihoda. Međutim, one su se prilagodile trenutnoj situaciji i nastavile pružati usluge svojim klijentima.

### ***5.1.1. UniCredit Bank***

UniCredit Bank je jedna od vodećih banaka u Bosni i Hercegovini, sa sjedištem u Sarajevu i širokom mrežom poslovnih jedinica diljem države. Banka je dio UniCredit grupacije, jedne od najvećih financijskih institucija u Europi sa prisustvom u više od 50 zemalja.

UniCredit Bank pruža širok spektar financijskih usluga za klijente, uključujući kreditiranje, depozite, platne usluge, investicijske usluge, te usluge za poduzetnike i malo i srednje poduzeća. Banka ima širok spektar proizvoda za klijente, uključujući kredite za kupnju nekretnina, kredite za automobile, kreditne kartice, te štedne i investicijske proizvode.

UniCredit Bank se pridržava visokih standarda etike i transparentnosti u svom poslovanju, te se pridržava svih propisa i regulatornih zahtjeva koji se primjenjuju na banke u Bosni i Hercegovini. Banka je također angažirana u društveno odgovornim aktivnostima, uključujući podršku projektima za razvoj lokalnih zajednica, podršku obrazovanju i kulturi, te projektima za očuvanje okoliša.

UniCredit Bank je također poznata po svom inovativnom pristupu poslovanju, koji se ogleda u korištenju najnovijih tehnologija u svom radu, kao što su digitalizacija i automatizacija procesa, kako bi se pružile brze i efikasne usluge svojim klijentima.<sup>64</sup>

U 2021. godini, UniCredit Bank je nastavila s poslovanjem uspješno, iako je suočena sa izazovima povezanim sa COVID-19 pandemijom, kao što su poteškoće u poslovanju i smanjenje prihoda.

Međutim, banka se prilagodila trenutnoj situaciji i nastavila pružati kvalitetne usluge svojim klijentima, te ostvarila značajan rast u oba segmenta - klijentskih i ne klijentskih poslova.

UniCredit Bank također ima jaku online prisutnost, sa razvijenom e-banking platformom koja omogućuje klijentima da pristupaju svojim računima i da obavljaju transakcije putem interneta. Banka također pruža mobilne aplikacije za Android i iOS koji omogućuju klijentima da pristupaju svojim računima i da obavljaju transakcije putem svog pametnog telefona. Ove tehnologije olakšavaju klijentima da pristupe uslugama banke i da obavljaju transakcije bez potrebe da se kreću iz svog doma.

UniCredit Bank također ima razvijenu mrežu poslovnih jedinica diljem Bosne i Hercegovine, što omogućuje klijentima da pristupe uslugama banke u svakom dijelu države. Banka ima više od 50 poslovnih jedinica diljem Bosne i Hercegovine, sa širokom mrežom šaltera, bankomata i poslovnica.

UniCredit Bank je također poznata po svom visokom standardu kvalitete i kvalitetu usluge koju pruža svojim klijentima. Banka ima stručan i profesionalan tim zaposlenika koji su osposobljeni da pruže kvalitetne usluge i da rješavaju probleme klijenata. Banka također ima razvijen sistem za upravljanje kvalitetom koji osigurava da se usluge kontinuirano poboljšavaju.<sup>65</sup>

UniCredit Bank je također poznata po svom inovativnom pristupu poslovanju, koji se ogleda u korištenju najnovijih tehnologija u svom radu, kao što su digitalizacija i automatizacija procesa, kako bi se pružile brze i efikasne usluge svojim klijentima. Uz to, UniCredit Bank također je angažirana u društveno odgovornim aktivnostima, uključujući podršku projektima za razvoj lokalnih zajednica, podršku obrazovanju i kulturi, te projektima za očuvanje okoliša.

UniCredit Bank se pridržava visokih standarda etike i transparentnosti u svom poslovanju, te se pridržava svih propisa i regulatornih zahtjeva koji se primjenjuju na banke u Bosni i Hercegovini. Ova pridržavanja standarda i regulatornih zahtjeva osiguravaju stabilnost i povjerenje klijenata u banku, što je važno za dugoročni uspjeh i rast poslovanja.

UniCredit Bank također ima jaku poziciju na tržištu, sa značajnim tržišnim udjelom i širokom mrežom poslovnih jedinica. Banka je također vrlo aktivna u marketing aktivnostima kako bi

promovirala svoje proizvode i usluge, što pomaže u privlačenju novih klijenata i povećanju tržišnog udjela.

U svom poslovanju, UniCredit Bank se pridržava visokih standarda etike i transparentnosti, te se pridržava svih propisa i regulatornih zahtjeva koji se primjenjuju na banke u Bosni i Hercegovini. Banka ima stručan i profesionalan tim zaposlenika koji su osposobljeni da pruže kvalitetne usluge i da rješavaju probleme klijenata. Uz to, UniCredit Bank također ima razvijen sistem za upravljanje kvalitetom koji osigurava da se usluge kontinuirano poboljšavaju.

### ***5.1.2. Intesa Sanpaolo Bank***

Intesa Sanpaolo Bank je međunarodna financijska institucija sa sjedištem u Italiji, koja ima prisustvo u Bosni i Hercegovini. Banka je dio Intesa Sanpaolo grupacije, koja je jedna od najvećih financijskih institucija u Europi, sa prisustvom u više od 30 zemalja.

Intesa Sanpaolo Bank pruža širok spektar financijskih usluga za klijente, uključujući kreditiranje, depozite, platne usluge, investicijske usluge, te usluge za poduzetnike i malo i srednje poduzeća. Banka ima širok spektar proizvoda za klijente, uključujući kredite za kupnju nekretnina, kredite za automobile, kreditne kartice, te štedne i investicijske proizvode.

Intesa Sanpaolo Bank se pridržava visokih standarda etike i transparentnosti u svom poslovanju, te se pridržava svih propisa i regulatornih zahtjeva koji se primjenjuju na banke u Bosni i Hercegovini. Banka je također angažirana u društveno odgovornim aktivnostima, uključujući podršku projektima za razvoj lokalnih zajednica, podršku obrazovanju i kulturi, te projektima za očuvanje okoliša.<sup>68</sup>

Intesa Sanpaolo Bank je također poznata po svom inovativnom pristupu poslovanju, koji se ogleda u korištenju najnovijih tehnologija u svom radu, kao što su digitalizacija i automatizacija procesa, kako bi se pružile brze i efikasne usluge svojim klijentima.

U 2021. godini, Intesa Sanpaolo Bank je nastavila sa poslovanjem uspješno, iako je suočena sa izazovima povezanim sa COVID-19 pandemijom, kao što su poteškoće u poslovanju i smanjenje

prihoda. Međutim, banka se prilagodila trenutnoj situaciji i nastavila pružati kvalitetne usluge svojim klijentima, te ostvarila značajan rast u oba segmenta- klijentskih i ne klijentskih poslova.

Intesa Sanpaolo Bank je također svom visokom standardu kvalitete i kvaliteti usluge koju pruža svojim klijentima. Banka ima stručan i profesionalan tim zaposlenika koji su osposobljeni da pruže kvalitetne usluge i da rješavaju probleme klijenata. Banka također ima razvijen sistem za upravljanje kvalitetom koji osigurava da se usluge kontinuirano poboljšavaju.

Intesa Sanpaolo Bank je također poznata po svom inovativnom pristupu poslovanju, koji se ogleda u korištenju najnovijih tehnologija u svom radu, kao što su digitalizacija i automatizacija procesa, kako bi se pružile brze i efikasne usluge svojim klijentima. Uz to, Intesa Sanpaolo Bank također je angažirana u društveno odgovornim aktivnostima, uključujući podršku projektima za razvoj lokalnih zajednica, podršku obrazovanju i kulturi, te projektima za očuvanje okoliša.<sup>69</sup>

Intesa Sanpaolo Bank se pridržava visokih standarda etike i transparentnosti u svom poslovanju, te izazovima na tržištu i da se razvija.

U svom poslovanju, Intesa Sanpaolo Bank također nastoji pružiti inovativne proizvode i usluge kako bi se prilagodila potrebama svojih klijenata. Banka također ima jaku poziciju u segmentu korporativnog bankarstva, pružajući usluge velikim i srednjim poduzećima, što je važno za razvoj ekonomske aktivnosti u Bosni i Hercegovini.

Ukratko, Intesa Bank je jedna od vodećih finansijskih institucija u Bosni i Hercegovini, koja pruža širok spektar finansijskih usluga za svoje klijente. Banka se pridržava visokih standarda etike i transparentnosti, koristi najnovije tehnologije u svom poslovanju i ima jaku poziciju na tržištu. Uz to, Intesa Sanpaolo Bank je angažirana u društveno odgovornim aktivnostima i nastoji pružiti inovativne proizvode i usluge kako bi se prilagodila potrebama svojih klijenata.

### **5.1.3. Addiko Bank**

Osnovana 2016., Addiko Grupa je specijalizirana bankarska grupacija usmjerena na pružanje proizvoda i usluga osobnog i digitalnog bankarstva potrošačima te malim i srednjim poduzećima (SME) u Srednjoj i Jugoistočnoj Europi (CSEE).

Matično društvo Grupe je Addiko Bank AG sa sjedištem u Beču i regulirano od strane Europske središnje banke i austrijske Uprave za financijsko tržište. Addiko posluje kroz šest podružnica u Sloveniji, Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Srbiji i Crnoj Gori. Banka opslužuje oko 0,8 milijuna klijenata sa mrežom od cca 155 poslovnica uz digitalna rješenja.

Addiko Grupa je osnovana kada je bivši Hypo-Alpe Adria International AG izdvojio svoje bankarske podružnice u CSEE. Banka je kasnije dodala više bankarskih aktivnosti uključujući potrošačke, korporativne i javne financije.

Pored standardnog načina korištenja, Addiko Bank posjeduje i EBank koji je namijenjen razmjeni informacija i obavljanju bankarskih transakcija između poslovnog subjekta i Banke.

- Prednosti Addiko Business EBank-a su:
- Korištenje bankarskih usluga sa bilo kojeg mjesta u svijetu gdje postoji pristup internetu
- Pristup računima 24 sata na dan, 7 dana u nedjelji
- Brže, jednostavnije i personalizovano obavljanje transakcija
- Addiko Business EBank omogućava on-line rad
- Ekonomičnija i brža komunikacija sa Bankom elektronskim putem

Addiko Business Bank zadovoljava visoke sigurnosne standarde, transakcije se obavljaju uz sve potrebe sigurnosne mehanizme za enkripciju podataka. Za provjeru identiteta se koriste Mini tokeni i digitalni certifikati- kartice i ActivKey uređaji.

Addiko Bank d.d. već nekoliko godina svjesno radi na usklađivanju svog poslovanja na najboljim praksama razvijenih zemalja svijeta koje definišu društvenu odgovornost organizacije po pitanju odnosa prema zaposlenima, klijentima i poslovnim saradnicima, akcionarima, lokalnoj zajednici i zaštiti životne okoline. Iako na nivou Bosne i Hercegovine još uvijek nema jasnih direktiva koje se odnose na organizovan način izvještavanja komercijalnih kompanija u domenu društveno odgovornog djelovanja, Addiko banka želi da zainteresovane javnosti upozna i sa osnovnim aktivnostima koje preduzima na polju CSR-a.

#### **5.1.4. ASA Banka d.d. Sarajevo**

ASA Banka je domaća banka nastala pripajanjem Moja Banka DD Sarajevo Investaciono - komercijalnoj banci DD Zenica, koja je osnovana 1957. godine i poslovala je pod nazivom Komunalna banka Zenica, zatim Kreditna banka Zenica, te PBS Osnovna banka Zenica. Godine 1990. dobija naziv Investaciono-komercijalna banka DD Zenica.

Akvizicijom Vakufske banke, koja je izvršena 2021. Godine, ASA Banka postaje najveća domaća banka sa preko jedne milijarde aktivnih, širokom mrežom poslovnih partnera, klijenata i partnera u cijeloj FBiH. Nastala kao rezultat kontinuiranog ulaganja, ASA Banka se posljednjom akvizicijom Sberbank BH pozicionirala kao jedna od vodećih banaka na tržištu.

Kroz svoju viziju, ASA Banka šalje poruku pripadnosti jakom poslovnom sistemu, te kao siguran oslonac i partner u poslovanju, pokazuje opredijeljenost za podršku razvoju privrede i kompletnog bh. društva. Kroz jaku prodajnu mrežu, inovativan i jedinstven pristup ASA Banka brzo i učinkovito rješava sve zahtjeve i potrebe klijenata, gradeći dugoročno partnerstvo.

#### **5.1.5. Bosna Bank International**

BBI d.d. Sarajevo svojim klijentima fizičkim i pravnim licima pruža sve vrste bankarskih usluga. Poslovanje se temelji na etičkim principima, partnerskim odnosima i pravednosti.

BBI je prva banka u BiH i regionu koja posluje u skladu sa islamskim finansijskim principima. Osnovana je 19. oktobra 2000. godine, sa sjedištem u Sarajevu. Orijentisani su razvoju Bosne i Hercegovine i tako investiraju cjelokupni profit.

Usklađenost poslovanja sa islamskim principima garantuje Šerijatski odbor BBI banke u kojem se nalaze renomirani domaći i svjetski stručnjaci iz oblasti šerijatskog prava.

Osnivači BBI banke su Islamic Development Bank (IDB) sa dioničkim udjelom od 45,46 %, Dubai Islamic Bank sa osnivačkim udjelom od 27,27 %, i Abu Dhabi Bank sa osnivačkim udjelom od 27,27 %.

IDB koja je u vlasništvu 57 zemalja članica Organizacije islamske kooperacije (OIC) i koja je najveći vlasnik BBI banke, od strane vodećih svjetskih rejting agencija već 13 godina zaredom ocijenjena je sa AAA (triple A). To je ocjena koja se dodjeljuje samo najboljim i najsigurnijim finansijskim institucijama. Aktiva BBI banke je sa 144 miliona u 2006. godini povećana na 1,49 milijardi KM do kraja 2021. godine. Ovo predstavlja prosječan godišnji rast od 69% što svrstava banku među najbrže organski rastuće banke u Bosni i Hercegovini.

BBI ima 33 poslovne jedinice širom BiH i više od 200 ATM uređaja u okviru BH mreže. BBI mreža



bankomata, treća je po redu po broju bankomata u FBiH.

Od 2010. Godine BBI banka organizuje Sarajevo Business Forum, međunarodnu investicijsku konferenciju koja je stekla svjetsku reputaciju i postavila BiH i region na investicijsku mapu svijeta.

#### ***5.1.6. Sparkasse Bank***

Sparkasse Bank je kreditna institucija čija je osnovna djelatnost, posebice, promicanje ideje štednje u širokim slojevima stanovništva, potpora financiranju malog i srednjeg poduzetništva odobravanjem kredita, promicanje stanogradnje kroz financiranje nekretnina i obavljati platni promet.

Sparkasse Bank sada spadaju u univerzalne banke jer im je dopušteno obavljati sve bankarske transakcije i financijske usluge sa svim skupinama klijenata. Tipične osobnosti Sparkasse su njihova grupa dioničara, korporativni ciljevi i teritorijalna zaštita. Njihova osnovna zadaća je ponuditi širokim slojevima stanovništva prilike za ulaganje, zadovoljiti lokalne kreditne potrebe svojih kupaca, poticati osjećaj štednje kod stanovništva i promicati bezgotovinski platni promet.

Sparkasse Bank prisutna je bosanskohercegovačkom financijskom tržištu već 10 godina. Sjedište je u glavnom gradu, Sarajevu. Od 2007. Je članica austrijske grupacije Steiermärkische Sparkasse. Pod nazivom ABS BANKA kreditna institucija radila je do 2009. godine, sve dok konačno nije donesena odluka o promjeni imena u Sparkasse Bank dd radi bolje integracije u Sparkasse grupu.

## 6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Metoda istraživanja je bila analiza web-stranica banaka kako bi se utvrdilo koliko su banke transparentne u pružanju informacija o svojim aktivnostima vezanim za korporativnu društvenu odgovornost.

Rezultati su pokazali da banke u Bosni i Hercegovini imaju slabu razinu korporativne društvene odgovornosti. Većina banaka nije bila transparentna u pružanju informacija o svojim aktivnostima vezanim za korporativnu društvenu odgovornost, što je značajno smanjilo mogućnost za javnost da procijeni razinu odgovornosti banaka.

Zaključak ovog istraživanja je da banke u Bosni i Hercegovini imaju slabu razinu korporativne društvene odgovornosti, što je posljedica nedostatka transparentnosti u pružanju informacija o svojim aktivnostima vezanim za korporativnu društvenu odgovornost. Ovo sugerira da postoji prostor za poboljšanje u ovom području, i da bi angažiranje u korporativnoj društvenoj odgovornosti moglo pozitivno utjecati na finansijsku performansu i reputaciju banaka.

Korporativna društvena odgovornost je važan aspekt poslovanja i ima pozitivan utjecaj na finansijsku performansu, reputaciju i odnose sa javnošću. Bankarski sektor ima posebnu odgovornost prema društvu, stoga je važno da banke u Bosni i Hercegovini poboljšaju svoju razinu korporativne društvene odgovornosti kako bi poboljšale svoje poslovanje i odnose sa javnošću.

UniCredit Bank, Addiko Bank, Intesa Sanpaolo Bank, ASA Banka d.d. Sarajevo, Bosna Bank International i Sparkasse su sve međunarodne banke s različitim fokusom i poslovanjem.

UniCredit Bank je italijanska banka koja se fokusira na korporativno bankarstvo, trgovanje i investicijske usluge.

Addiko Bank je austrijska bankarska grupacija usmjerena na pružanje proizvoda i usluga osobnog i digitalnog bankarstva potrošačima te malim i srednjim preduzećima.

Intesa Sanpaolo Bank je italijanska banka koja se fokusira na retail bankarstvo, korporativno bankarstvo i investicijske usluge.

ASA Banka d.d. Sarajevo je bosanskohercegovačka banka opredijeljena za podršku razvoju privrede i bih društva.

Bosna Bank International je bosanskohercegovačka banka koja svoje poslovanje temelji na etičkim principima, partnerskim odnosima i pravednosti.

Sparkasse Bank je njemačka banka čija je osnovna djelatnost promicanje ideje štednje slojevima stanovništva.

Na temelju ovih podataka, moguće je vidjeti razlike u poslovanju svake od banaka, kao i njihove prednosti i slabosti.

UniCredit Bank ima širok spektar poslovanja, sa fokusom na korporativno bankarstvo, trgovanje i investicijske usluge. To joj omogućuje veću stabilnost i diversifikaciju rizika u odnosu na drugebanke s uskim spektrom poslovanja.

ASA Banka d.d. Sarajevo i Bosnia Bank International su banke sa fokusom na retail bankarstvo i kreditiranje malih i srednjih poduzeća. One su usmjerene na lokalne tržište i imaju dobro poznavanje tržišta i klijenata.

Intesa Sanpaolo Bank je također banka s širokim spektrom poslovanja, sa fokusom na retail bankarstvo, korporativno bankarstvo i investicijske usluge. Ona ima široku mrežu poslovanja u Italiji i inozemstvu.

Sparkasse banka svoje poslovanje temelji na štednji u svim slojevima društva, kao i malim i srednjim preduzećima. Njihova osnovna zadaća je ponuditi širokim slojevima stanovništva prilike za ulaganje, zadovoljiti lokalne kreditne potrebe svojih kupaca, poticati osjećaj štednje kod stanovništva i promicati bezgotovinski platni promet.

Ispoljavanje CSR izvještaja je ovisno o banci i kontekstu u kojem posluje. Neki banke imaju posebne izvještaje o društvenoj odgovornosti, dok drugi podatke o tome obuhvaćaju u svojim godišnjim izvještajima. Također, neke banke su više transparentne u pružanju informacija o svom društvenom i okolišnom utjecaju nego druge.

## CSR Izvještaji Banaka

| Banka                    | Izvor CSR Izvještaja | Informacije o Društvenom Utjecaju | Informacije o Okolišnom Utjecaju |
|--------------------------|----------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| UniCredit Bank           | Godišnji Izvještaj   | Da                                | Da                               |
| ASA Bank d.d. Sarajevo   | Godišnji Izvještaj   | Da                                | Da                               |
| Intesa Sanpaolo Bank     | Godišnji Izvještaj   | Da                                | Da                               |
| Addiko Bank              | Godišnji Izvještaj   | Da                                | Da                               |
| Bosna International Bank | Godišnji Izvještaj   | Da                                | Da                               |
| Sparkasse Bank           | Godišnji Izvještaj   | Da                                | Da                               |

Napomena: Ova tablica je koncipirana i napisana na osnovu informacija koje su dostupne na službenim web stranicama banaka.

U svakom slučaju, važno je uzeti u obzir da se poslovanje banaka može mijenjati tijekom vremena da su finansijski pokazatelji samo jedan od mnogih faktora koji utječu na poslovanje banke.

| Banka                    | Država   | Fokus  |
|--------------------------|----------|--|
| UniCredit Bank           | Italija  | Korporativno bankarstvo, trgovanje, investicijske usluge         |
| ASA Banka d.d. Sarajevo  | BiH      | Finansiranje projekata u području razvoja i privrede             |
| Intesa Sanpaolo Bank     | Italija  | Retail bankarstvo, korporativno bankarstvo, investicijske usluge |
| Addiko Bank              | Austrija | Retail bankarstvo, kreditiranje malih i srednjih preduzeća       |
| Bosna Bank International | BiH      | Retail bankarstvo, korporativno bankarstvo, investicijske usluge |
| Sparkasse Bank           | Njemačka | Štednja, ulaganje u mala i srednja preduzeća                     |

Korporativna društvena odgovornost je koncept u kojem organizacije preuzimaju odgovornost za utjecaj svojih aktivnosti na društvo i okoliš. Imidž organizacije odražava kako se organizacija percipira od strane javnosti. CSR i imidž organizacije mogu imati značajan utjecaj na aktivnosti poslodavca, posebno u bankarskom sektoru gdje je povjerenje javnosti ključno za poslovanje.

Učinkovita CSR može povećati povjerenje javnosti u banku i poboljšati njen imidž, što može rezultirati većom lojalnošću klijenata i povećanim poslovnim prilikama. To može također pomoći u sprečavanju negativnih društvenih i ekoloških posljedica poslovanja banke.

Međutim, neadekvatna ili neiskrena CSR može uzrokovati negativne posljedice za imidž organizacije i dovesti do gubitka povjerenja javnosti.

Stoga, bankarski sektor mora biti svjestan važnosti CSR i imidža organizacije te poduzeti mjere kako bi osigurao da njihove aktivnosti budu u skladu sa društvenim i ekološkim standardima.

Bankarski sektor također može koristiti CSR kao priliku za inovaciju i razvoj novih proizvoda i usluga koji su odgovorni prema društvu i okolišu. To može uključivati investiranje u obnovljive izvore energije, financiranje projekata održivog razvoja, pružanje financijske podrške za malo i srednje poduzetništvo ili pružanje financijskih usluga za siromašnije slojeve društva.

Uz to, bankarski sektor može koristiti CSR kao priliku za poboljšanje svog interne poslovanja i usklađivanje s regulatornim zahtjevima. To može uključivati promicanje etičkog poslovanja i transparentnosti, te poduzimanje mjera za sprječavanje pranja novca i financiranja terorizma.

Sve u svemu, CSR i imidž organizacije mogu imati važan utjecaj na aktivnosti poslodavca u bankarskom sektoru. Bankarske institucije trebaju biti svjesne važnosti CSR i imidža organizacije te poduzeti mjere kako bi osigurao da njihove aktivnosti budu u skladu sa društvenim i ekološkim standardima te da se iskoriste prilike koje CSR pruža za inovaciju i razvoj.

|                 |  |
|-----------------|--|
| UniCredit Bank, | Korporativna društvena odgovornost UniCredit Banke se temelji na četiri glavna područja: okoliš, ljudska prava, etika i društveno odgovorno poslovanje. Banka se zalaže za održivost i posvećena je smanjenju svojeg utjecaja na okoliš. Također se zalaže za poštivanje ljudskih prava i etičko poslovanje te se trudi biti društveno odgovorna prema zajednicama u kojima posluje.   |
| Addiko Bank     | Addiko Bank d.d. već niz godina planski u okviru svog budžeta izdvaja značajna sredstva za podršku lokalnoj zajednici u kojoj djeluje kroz podršku radu vaspitno - obrazovnih i zdravstvenih institucija, te događaja koji imaju za cilj promociju i očuvanje društvenih vrijednosti kroz oblasti kulture, umjetnosti, nekomercijalnih sportskih aktivnosti. Jedan je od vodećih finansijera mnogih kulturno- umjetničkih događaja i nekomercijalnih aktivnosti, kroz mnogobrojne sponzorske aktivnosti. Cilj Addiko banke je da bude dio lokalnog identiteta u svakoj zajednici u kojoj posluje te da ta ista zajednica i njeni građani mogu da računaju na Addiko banku i njeno razumijevanje u sklopu njenih mogućnosti. Prioritet jesu djeca i institucije koje vode računa o njihovom organizovanom vaspitno - obrazovnom razvoju i njihovoj socijalnoj i zdravstvenoj zaštiti. |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Intesa Sanpaolo Bank,    | Intesa Sanpaolo Bank je također posvećena održivosti i društvenoj odgovornosti. Banka se zalaže za smanjenje svojeg utjecaja na okoliš te podržava projekte vezane uz energiju i okoliš. Banka također podržava projekte vezane uz društvenu inkluziju i ekonomski razvoj.  |
| Bosna Bank International | Filantropska odgovornost uključuje donacije u dobrotvorne svrhe ili aktivnosti koje imaju za cilj podršku unapređenja kvaliteta života, zdravlja i poticanje uključenosti u zajednicu sa posebnim fokusom na podršku za: djecu, mlade i odrasle osobe te starije životne dobi sa invaliditetom, djecu bez roditeljskog staranja, podršku ugroženim socijalnim kategorijama, stipendiranje djece iz ugroženih porodica, podrška održivom povratku. Financijska odgovornost podrazumijeva: podršku i planove financijskih ulaganja u programe, donacije i istraživanje proizvoda, inicijative koje obučavaju zaposlenike o DOP-u, društvenoj svijesti ili brizi za okoliš. Utjecaj na okolinu je stup društveno odgovornog poslovanja. Aktivnosti banke su usmjerene na djelovanje kroz: smanjenje onečišćenja, otpada, potrošnje prirodnih resursa, recikliranje, svjesno korištenje roba itd. |
| Sparkasse Bank           | Cilj je osigurati i održati kvalitetno i motivirajuće okruženje za rad u kome se poštuju prava i potrebe zaposlenih, i u kojem ideja društvene odgovornosti prožima i živi u svakom članu tima. Kada je u pitanju tržište nastoje postati primjer za etično, a ekonomski uspješno poslovanje, i praktično primijeniti sve principe dobrog korporativnog upravljanja. Za klijente nastoje unaprijediti kvalitet, raznovrsnost i pristupačnost usluga banke, cijeneći prava i potrebe klijenata i uspostavljajući odnos iskrenosti, podrške i međusobnog povjerenja. Za zajednicu nastoje biti koristan član svake zajednice, ulažući u povećanje kvaliteta života u oblastima obrazovanja, kulture, sporta, socijalne brige i zaštite životne sredine.   |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| ASA Banka d.d.<br>Sarajevo | Korporativna politika ASA Banke obuhvata princip prema kome svaka uspješna kompanija treba da učestvuje u razvoju društva, društvene okoline i svojim radom promovise kolektivno dobro zajednice. Afirmišu mlade i talentovane ambasadore Bosne i Hercegovine, te im pomažu na putu ka ostvarivanju ciljeva. |
|----------------------------|--|

CSR se odnosi na dobrovoljne radnje koje kompanija preduzima kako bi poboljšala društveno i ekološko blagostanje zajednica i dionika u kojima posluje. Ovo može uključivati inicijative poput zaštite okoliša, razvoja zajednice i etičkih poslovnih praksa.

Imidž kompanije, poznat i kao reputacija, je opšti utisak o kompaniji u javnosti. Pozitivan imidž može dovesti do povećanog povjerenja, lojalnosti kupaca i finansijskog uspjeha, dok negativan imidž može imati suprotan efekat.

Korporativna društvena odgovornost (CSR) i imidž organizacije imaju važan utjecaj na aktivnosti poslodavca. CSR se odnosi na način na koji organizacija upravlja svojim poslovanjem kako bi se osigurali pozitivni društveni i okolišni utjecaji. Imidž se odnosi na percepciju javnosti o organizaciji i njezinim aktivnostima. U slučaju banaka, CSR i imidž igraju ključnu ulogu u povećanju povjerenja klijenata i stvaranju pozitivnog utjecaja na društvo i okoliš.

Banke s dobrim imidžom, kao što su: Addiko Bank, ASA Banka d.d. Sarajevo, Bosna Bank International, Intesa Sanpaolo Bank, Sparkasse Bank i imaju veću vjerojatnost da će privući i zadržati lojalne klijente. Kada se javnost percipira kao odgovorna, pouzdana i društveno odgovorna, to će pozitivno utjecati na poslovanje banke. Sve banke imaju izvještaje o CSR-u u kojima ističu svoje napore u područjima odgovornog bankarstva, održivog finansiranja i društveno-okolišnih utjecaja. Ovi izvještaji pokazuju da banke razmatraju svoj utjecaj na društvo i okoliš te se trude ostvariti pozitivne promjene. Imidž organizacije također igra važnu ulogu u privlačenju i zadržavanju klijenata.

Korporativna društvena odgovornost i imidž organizacije imaju važan utjecaj na aktivnosti poslodavca, posebno u sektoru banaka. Banke koje se trude biti društveno odgovorne i stvarati pozitivan imidž, imaju veću vjerojatnost da će privući i zadržati klijente te pozitivno utjecati na društvo i okoliš.



## **7. PREPORUKE ZA POBOLJŠANJE KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI I IMIDŽA BANAKA KOJE POSLUJU U BOSNI I HERCEGOVINI**

Naše društvo se suočava s brojnim izazovima, a jedan od najvažnijih je poboljšanje korporativne društvene odgovornosti (CSR) i imidža banaka koje posluju u Bosni i Hercegovini.

CSR se odnosi na način na koji korporacije upravljaju svojim poslovnim aktivnostima kako bi se osiguralo da one pozitivno utječu na društvo i okoliš. Banke su posebno važne jer su od ključnog značaja za stabilnost i rast ekonomije. Međutim, one se često suočavaju s kritikama zbog svoje uloge u krizi 2008. godine i zbog činjenice da su one često viđene kao institucije koje se fokusiraju samo na profit.

Da bi se poboljšao CSR i imidž banaka u Bosni i Hercegovini, potrebno je poduzeti nekoliko koraka. Prvo, banke bi trebale jasno definirati svoju misiju i ciljeve u pogledu društvene odgovornosti. To bi trebalo uključivati ciljeve koji se odnose na društvene i okolišne probleme, kao što su borba protiv siromaštva, podrška za zapošljavanje i razvoj malih i srednjih preduzeća, te zaštita okoliša.

Drugo, banke bi trebale biti transparentne u pogledu svojih poslovnih aktivnosti i pokazati konkretne rezultate u pogledu postizanja svojih ciljeva društvene odgovornosti. To bi trebalo uključivati objavljivanje godišnjih izvještaja o CSR-u i redovito komuniciranje sa javnošću o svojim aktivnostima.

Treće, banke bi trebale uključiti društvenu odgovornost u svoje poslovne odluke. To bi trebalo uključivati odluke o kreditiranju i investiranju koje su društveno odgovorne i koje podržavaju razvoj malih i srednjih preduzeća, te zaštitu okoliša.

Četvrto, banke bi trebale podržavati i sudjelovati u društvenim i okolišnim projektima. To bi trebalo uključivati podršku za projektima za razvoj malih i srednjih preduzeća, podršku projektima za zapošljavanje i podršku projektima za zaštitu okoliša.

Peto, banke bi trebale sarađivati s društvenim i okolišnim nevladinim organizacijama i drugim institucijama kako bi se osiguralo da se njihove aktivnosti podudaraju s ciljevima društvene

odgovornosti. To bi trebalo uključivati suradnju s nevladinim organizacijama za zapošljavanje, razvoj malih i srednjih preduzeća i zaštitu okoliša.

Ukratko, poboljšanje CSR-a i imidža banaka u Bosni i Hercegovini je izuzetno važno za stabilnosti rast ekonomije. To se može postići kroz jasno definiranje ciljeva društvene odgovornosti, transparentnost u poslovanju, uključivanje društvene odgovornosti u poslovne odluke, podršku i sudjelovanje u društvenim i okolišnim projektima te suradnju s društvenim i okolišnim nevladinim organizacijama i drugim institucijama.

Na osnovu istraživanja došao sam do zaključka da banke koje posluju u Bosni i Hercegovini treba da uvažavaju sljedeće preporuke:

1. Razvijanje i sprovođenje CSR strategije: Banke trebaju da razviju i sprovedu jasnu CSR strategiju koja će se fokusirati na društveno i ekološki odgovornost i koja će biti usklađena sa ciljevima i aktivnostima banke.
2. Angažovanje u zajednici: Banke trebaju da se angažuju u razvoju lokalnih zajednica kroz projekte i inicijative koji će doprinijeti razvoju i poboljšanju stanja u zajednici.
3. Transparentnost i odgovornost: Banke trebaju da transparentno komuniciraju o svojim CSR aktivnostima i rezultatima, kao i da odgovorno pristupaju svakoj situaciji koja može imati negativan uticaj na zajednicu ili okoliš.
4. Etičko poslovanje: Banke trebaju da se pridržavaju etičkih standarda u svom poslovanju i da budu odgovorne za svoje radnje i uticaj na zajednicu i okoliš.
5. Investicije u obrazovanje i kulturu: Banke trebaju da podržavaju projekte i inicijative vezane za obrazovanje i kulturu, kako bi doprinijele razvoju zajednice.
6. Poboljšanje imidža: Banke trebaju da razvijaju i održavaju pozitivan odnos sa svojim klijentima, kao i da se angažuju u komunikaciji sa javnošću i transparentno informišu o svojim aktivnostima i ciljevima. Banke trebaju također da se pridržavaju standarda i regulativa koji se odnose na finansijsko poslovanje, kako bi se održao visok nivo povjerenja i odgovornosti prema klijentima i javnosti.
7. Povezivanje sa društvenim i ekološkim ciljevima: Banke trebaju da povežu svoje CSR aktivnosti sa društvenim i ekološkim ciljevima kao što su održivi razvoj, borba protiv klimatskih promjena, i podrška razvoju malih i srednjih preduzeća.

8. Partnerstva i saradnje: Banke trebaju da razvijaju partnerstva i saradnje sa drugim organizacijama i institucijama koje se bave društveno i ekološkom odgovornošću, kako bi se poboljšao uticaj njihovih aktivnosti.
9. Praćenje i evaluacija: Banke trebaju da prate i evaluiraju svoje CSR aktivnosti kako bi se utvrdili rezultati i poboljšale buduće aktivnosti. Praćenje i evaluacija također će omogućiti bankama da transparentno prikažu svoje rezultate i naprave izvještaj o svojoj društvenoj i ekološkoj odgovornosti.
10. Edukacija i osnaživanje zaposlenika: Banke trebaju da edukuju i osnaže svoje zaposlenike kako bi razumjeli važnost CSR-a i kako bi mogli da se aktivno uključe u aktivnosti i projekte banke.

Imajući na umu ove preporuke, banke u Bosni i Hercegovini mogu poboljšati svoju korporativnu društvenu odgovornost i imidž te pridonijeti rješavanju društvenih i okolišnih problema u zemlji. To će ne samo poboljšati njihovu reputaciju, već će i pomoći u održivom razvoju i poboljšanju života lokalne zajednice.

Tablica za poboljšanje korporativne društvene odgovornosti i imidža banaka i bankarskih sustava koji posluju u Bosni i Hercegovini:

| <b>Aktivnost</b>                   | <b>Opis</b>  |
|------------------------------------|--|
| Povećanje transparentnosti         | Otvorenost i jasnoća u pružanju informacija o poslovanju, finansijskim rezultatima i društveno odgovornim aktivnostima                       |
| Poboljšanje kvalitete usluga       | Povećanje kvalitete usluga pruženih klijentima, uključujući pružanje personalizirane podrške i edukacije                                     |
| Povećanje zapošljavanja            | Povećanje broja zaposlenika iz manjinskih i socijalno ugroženih skupina  |
| Pomoć u razvoju lokalne zajednice  | Sudjelovanje u projektima i programima koji podržavaju razvoj lokalne zajednice, kao što su projekti izgradnje škola i bolnica               |
| Poboljšanje finansijske pismenosti | Pružanje edukacije i podrške za poboljšanje finansijske pismenosti građana, kako bi se pomoglo u donošenju informiranih finansijskih odluka. |

Napomena: Tabela je izvor autora.

Korporativna društvena odgovornost (CSR) je koncept koji se odnosi na odgovornost kompanije prema društvu i okolišu. Banke, kao važan dio privrede, imaju posebnu odgovornost prema društvu i okolišu u kojem posluju. U Bosni i Hercegovini, banke imaju ključnu ulogu u razvoju privrede istvaranju novih radnih mjesta, ali i odgovornost prema društvu i okolišu.

O snaživanje CSR-a i imidža banaka u Bosni i Hercegovini je dugotrajan proces koji zahtijeva angažman svih dionika, od vlade, regulatornih tijela, nevladinih organizacija do samih banaka. Međutim, kroz provedbu ovih koraka, banke će imati mogućnost da pozitivno utječu na društvo i okoliš, kao i da poboljšaju svoj imidž i povjerenje potrošača, što će na kraju dovesti do stabilnije i rastuće ekonomije.

| Aktivnost  | Opis   |
|--|--|
| Poboljšanje etičkog poslovanja                     | Usvajanje i poštivanje etičkih standarda i pravila u poslovanju, kao i edukacija zaposlenika o etičkom ponašanju                             |
| Poboljšanje sigurnosti podataka                    | Povećanje sigurnosti podataka klijenata i zaštita od cyber napada  |
| Pomoć u financiranju projekata obnovljive energije | Sudjelovanje u projektima obnovljive energije, kao što su solarni i vjetro - energetske projekti, kako bi se doprinijelo održivom razvoju    |
| Poboljšanje komunikacije s klijentima              | Poboljšanje kanala komunikacije s klijentima, kao što su online platforme i aplikacije, kako bi se olakšalo pristup informacijama i uslugama |
| Povećanje konkurentnosti                           | Povećanje konkurentnosti putem inovacija i digitalizacije poslovanja, kako bi se poboljšala efikasnost i smanjili troškovi.                  |

Napomena: Tabela je izvor autora.

Imidž banke se odnosi na percepciju javnosti o toj instituciji i njene reputacije. To može utjecati na poslovne rezultate banke, kao što su privlačenje i zadržavanje klijenata, privlačenje investicija i finansiranja, te odnos sa regulatorima i javnošću. Imidž banke se može mjeriti putem različitih metoda, kao što su ankete javnog mnijenja, istraživanja medijskog pokrivanja i analiza društvenih medija. Ove metode omogućavaju bankama da dobiju uvid u percepciju javnosti o njihovom imidžu i da identifikuju moguće probleme i izazove.

Na osnovu provedenog istraživanja, preporuke za poboljšanje imidža banaka:

| Poboljšanje                                  | Akcija   |
|--|--|
| Poboljšanje usluga klijentima                | Pružanje brzih i efikasnih usluga, kao što su online banking i 24-satni telefonski kontakt                   |
| Povećanje transparentnosti                   | Objavljivanje finansijskih izvještaja i izvještaja o društvenoj odgovornosti                                 |
| Poboljšanje kvalitete kreditnog ocjenjivanja | Pružanje preciznih i realističnih procjena rizika  |
| Povećanje sigurnosti                         | Implementacija naprednih tehnologija za zaštitu podataka i prevenciju prijevара                              |
| Povećanje raznolikosti                       | Pružanje različitih vrsta kredita i usluga kako bi se zadovoljile potrebe različitih klijenata               |
| Povećanje kvalitete korisničkog iskustva     | Poboljšanje dizajna i funkcionalnosti web stranice i aplikacije  |
| Povećanje povjerenja                         | Pružanje dodatnih zaštitnih mjera za klijente, kao što su sigurnosni certifikati i dvostruka autentifikacija |
| Povećanje dostupnosti                        | Proširivanje mreže poslovnica i pružanje usluga putem mobilnih aplikacija                                    |
| Povećanje etičnosti                          | Poštivanje svih propisa i standarda te transparentno komuniciranje sa klijentima                             |
| Povećanje uključenosti                       | Organiziranje različitih događaja i aktivnosti kako bi se povećala povezanost sa lokalnom zajednicom         |

Korporativna društvena odgovornost (CSR) je koncept koji se odnosi na odgovornost kompanije prema društvu i okolini u kojoj posluje. Banke u Bosni i Hercegovini, kao i druge kompanije, također se suočavaju s ovim pitanjem. Neki od načina na koje banke mogu pokazati svoju društvenu odgovornost su:

- Investiranje u projekte koji doprinose razvoju lokalne zajednice,
- Pružanje finansijske podrške za projekte koji se bave ekološkim pitanjima
- Osnaživanje žena i manjinskih skupina kroz posebne programe i kreditne linije
- Povećanje transparentnosti i odgovornosti u poslovanju

Imidž banke također se može poboljšati kroz pokazivanje posvećenosti CSR-u. To može privući nove klijente i povećati lojalnost postojećih, kao i poboljšati reputaciju banke u javnosti.

Međutim, banke u Bosni i Hercegovini se suočavaju s brojnim izazovima kada je riječ o korporativnoj društvenoj odgovornosti. Jedan od glavnih izazova je nedostatak sredstava za financiranje CSR projekata, kao i nedostatak svijesti o važnosti CSR-a među menadžmentom i klijentima. Drugi izazov je nedostatak regulatornog okvira koji bi podržao CSR aktivnosti banaka. Na primjer, u Bosni i Hercegovini još uvijek nema zakonskih propisa koji bi regulirali CSR aktivnosti kompanija, što stvara poteškoće za one banke koje žele pokazati svoju društvenu odgovornost. Unatoč ovim izazovima, neke banke u Bosni i Hercegovini su se istaknule kroz svoje CSR aktivnosti. Na primjer, neke banke su se fokusirale na financiranje projekata koji se bave ekološkim pitanjima, dok su druge banke pružile finansijsku podršku projektima koji doprinose razvoju lokalne zajednice.

Preporuke za poboljšanje:

- Korporativna društvena odgovornost (CSR) treba da bude integralni dio poslovanja banke, a ne samo dodatna aktivnost.
- Banka bi trebala da izradi strategiju CSR-a koja će biti usklađena sa svojim poslovnim ciljevima i uticajem na društvo.
- Banka bi trebala da se fokusira na područja koja su važna za lokalno društvo, kao što su obrazovanje, zapošljavanje, zaštita okoliša i podrška malim i srednjim preduzećima.
- Banka bi trebala da transparentno komunicira sa javnošću o svojim aktivnostima CSR-a i da uključi javnost u proces odlučivanja.
- Banka bi trebala da pruži podršku projektima koji su usmjereni na razvoj lokalne zajednice, kao što su projekti za unapređenje obrazovanja, zdravstva i socijalne zaštite.
- Banka bi trebala da se pridržava svih relevantnih propisa i regulativa vezanih za CSR i društveno odgovorno poslovanje.

Ukratko, korporativna društvena odgovornost je važna tema za banke u Bosni i Hercegovini, ali postoji niz izazova koji se moraju prevladati kako bi se ostvarile konkretne akcije. Banke koje uspiju prevladati te izazove mogu poboljšati svoj imidž, privući nove klijente i doprinijeti društvenom razvoju.

Jedan od načina da se to postigne je osnaživanje transparentnosti. Banke bi trebale javno objavljevati informacije o svojim društveno odgovornim aktivnostima i politikama, kako bi klijenti i druge zainteresirane strane mogli lako pratiti njihov rad i doprinose. To bi pomoglo da se stekne povjerenje i pozitivan imidž u javnosti.

Povećanje investicija u lokalno društvo je još jedan način na koji banke mogu poboljšati svoju društvenu odgovornost. Banke bi trebale povećati investicije u lokalne projekte i programe koji doprinose razvoju društva i ekonomije. To će pomoći da se osnaži lokalno stanovništvo i da se stekne pozitivan imidž banke kod lokalne zajednice.

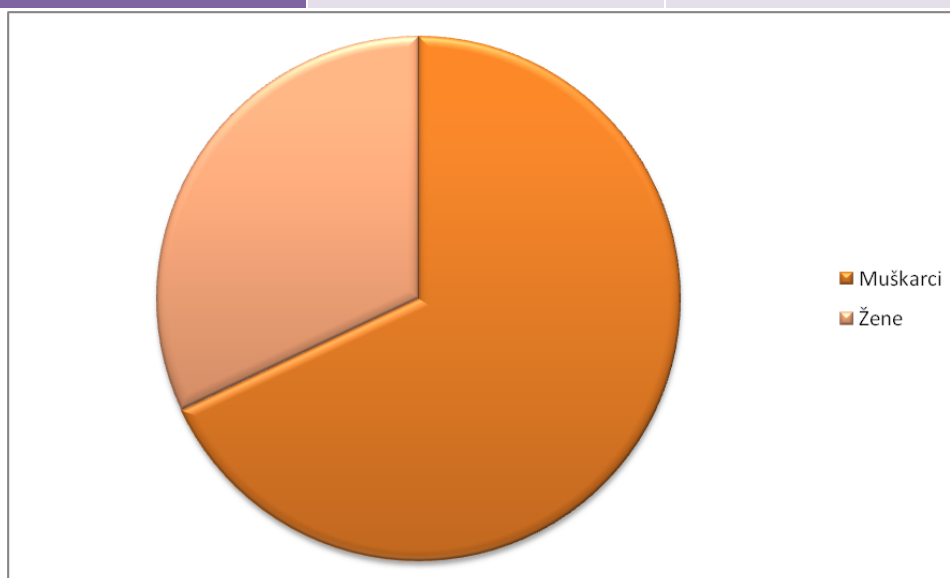
Povećanje osnaživanja žena i manjina je još jedan važan korak koji banke mogu poduzeti. Banke bi trebale poduzeti korake kako bi pomogle ženama i manjinama da se osnaže i osnaže njihovu poziciju na tržištu rada i u društvu. To će pomoći da se stekne pozitivan imidž i da se pokazuje da banka cijeni i podržava različitost.

Zaključno, banke koje posluju u Bosni i Hercegovini mogu poboljšati svoju korporativnu društvenu odgovornost i imidž kroz razvijanje i sprovođenje CSR strategije, angažovanje u zajednici, transparentnost i odgovornost, etičko poslovanje, investicije u obrazovanje i kulturu, poboljšanje imidža, povezivanje sa društvenim i ekološkim ciljevima, partnerstva i suradnje, praćenje i evaluaciju, te edukaciju i osnaživanje zaposlenika.

## 8. ANALIZA ANKETNOG ISPITIVANJA

Ovo anketno istraživanje pokazuje utjecaj CSR-a na poslovanje u bankarskom sektoru. Anketa je sprovedena anonimno, i u anketi je učestvovalo 50 ispitanika. Ispitanicima je postavljeno 13 pitanja koja su usko vezana za napredak bankarskog sektora, odnosno način na koji određena banka može da zadobije više povjerenja u određenu banku. U anketi su kao reprezentativne banke uzete: UniCredit Bank, Intesa Sanpaolo Bank, Bosna Bank International, Addiko Bank, ASA banka d.d. Sarajevo i Sparkasse. Rezultati su predstavljeni tabelarno i grafički.

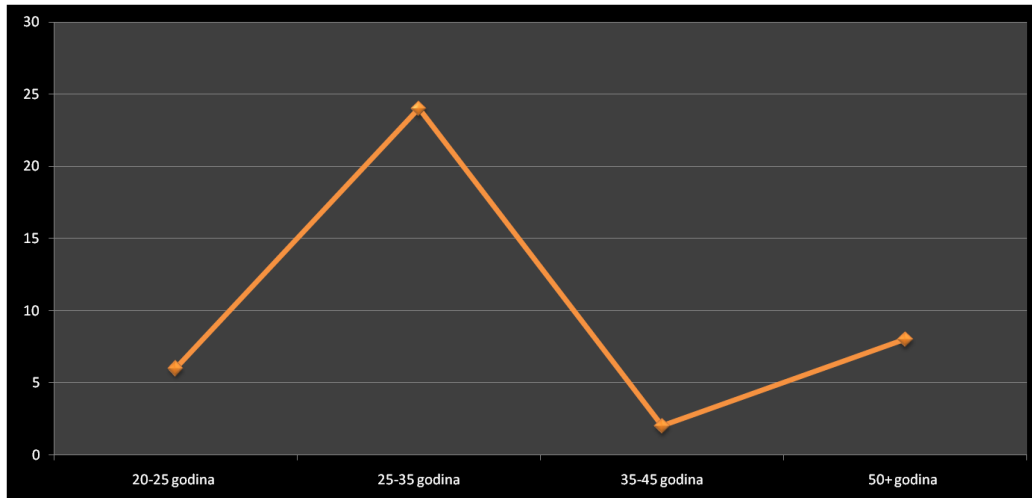
| Spol     | Broj ispitanika | Postotak (%) |
|----------|-----------------|--------------|
| Muškarac | 34              | 68%          |
| Žena     | 16              | 32%          |



Dakle, kao što je već rečeno, u anketi je sudjelovali 50 ispitanika. Od tih 50 ispitanika, sudjelovalo je 34 muška ispitanika i 16 žena.

| Dobna skupina | Broj ispitanika | Postotak (%) |
|---------------|-----------------|--------------|
| 20-25 godina  | 6               | 12           |
| 25-35 godina  | 24              | 48           |
| 35-45 godina  | 12              | 24           |
| 50+ godina    | 8               | 16           |



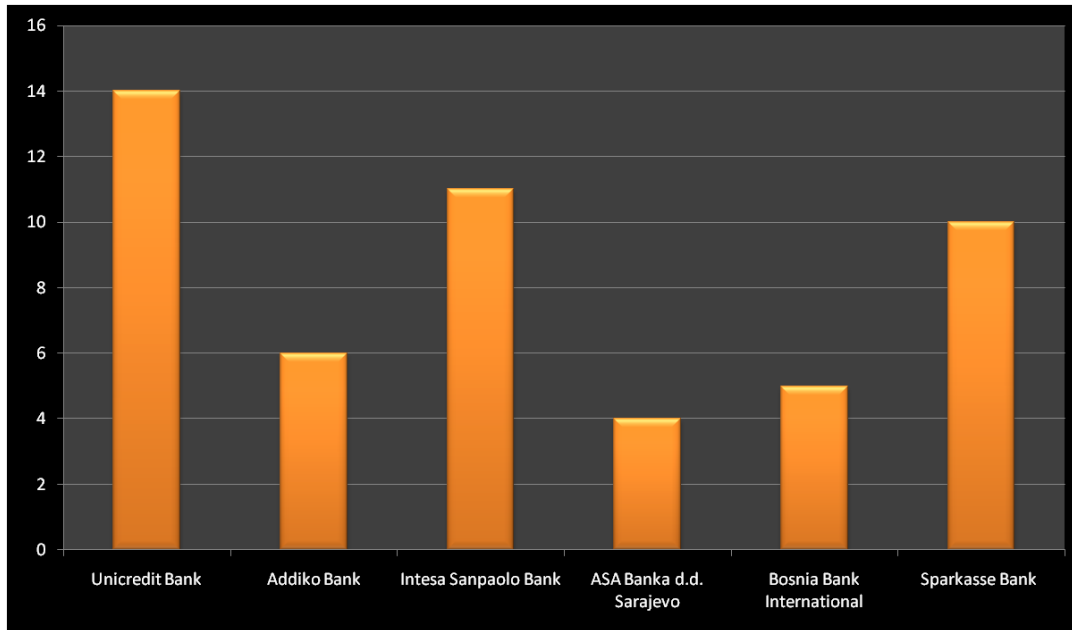


Drugo pitanje u anketi odnosilo se na dobnu skupinu. Dakle, iz tabelarnog prikaza možemo vidjeti da je najviše ispitanika u dobnoj skupini od 25-35 godina, njih čak 24 od 50 ispitanih. Također, možemo vidjeti da je najmanje sudionika iz skupine od 20 do 25 godina, odnosno mlađe populacije, kojih je samo 6 učestvovalo u anketi, kao i starije populacije iznad 50 godina, kojih je sudjelovalo 8.

**Pitanje: Da li posjedujete račun u nekoj od navedenih banci (UniCredit Bank, Addiko Bank, Intesa Sanpaolo Bank, ASA Banka d.d. Sarajevo, Bosna Bank International, Sparkasse Bank)?**

Tabelarni i prikaz grafikona pokazuju nam banke koje su po nekim parametrima najzastupljenije u BiH. To su dakle : UniCredit Bank, Addiko Bank, Intesa Sanpaolo Bank, ASA Banka d.d. Sarajevo, Bosnia Bank International i Sparkasse Bank. Rezultati ankete pokazuju da je u BiH najzastupljenija UniCredit Bank, dakle od 50 ispitanih njih 14 koristi usluge ove banke. Na drugom i trećem mjestu su Intesa Sanpaolo Bank i Sparkasse Bank, sa 11 i 10 korisnika. Na uzorku od 50 ispitanika najmanje ima korisnika ASA Banke d.d. Sarajevo, samo 4 ispitanika koriste usluge ove banke.

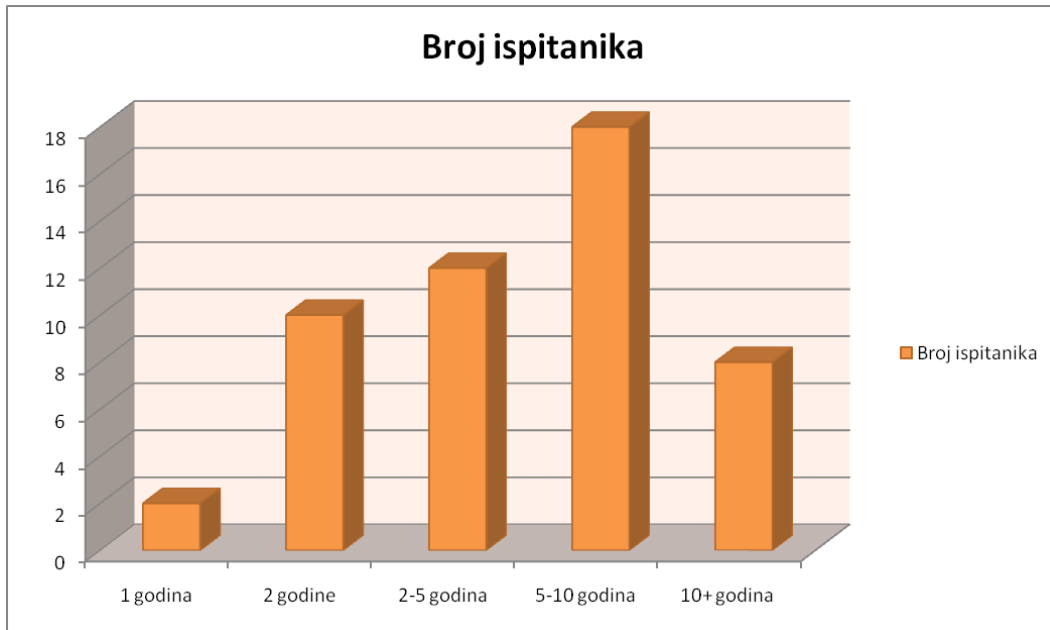
| Naziv banke              | Broj ispitanika | Postotak (%) |
|--------------------------|-----------------|--------------|
| UniCredit Bank           | 14              | 30           |
| Addiko Bank              | 6               | 12           |
| Intesa Sanpaolo Bank     | 11              | 22           |
| ASA Banka d.d. Sarajevo  | 4               | 8            |
| Bosna Bank International | 5               | 10           |
| Sparkasse Bank           | 10              | 20           |



**Pitanje: Koliko dugo posjedujete račun u navedenoj banci?**

Na uzorku od 50 ispitanika, pitanje koje se odnosi na vremensko razdoblje posjedovanja računa najviše ispitanika račun posjeduje između 5-10 godina, njih 18. Sljedeća po veličini je skupina od 2-5 godina, a najmanje ispitanika račun posjeduje 1 godinu ili manje.

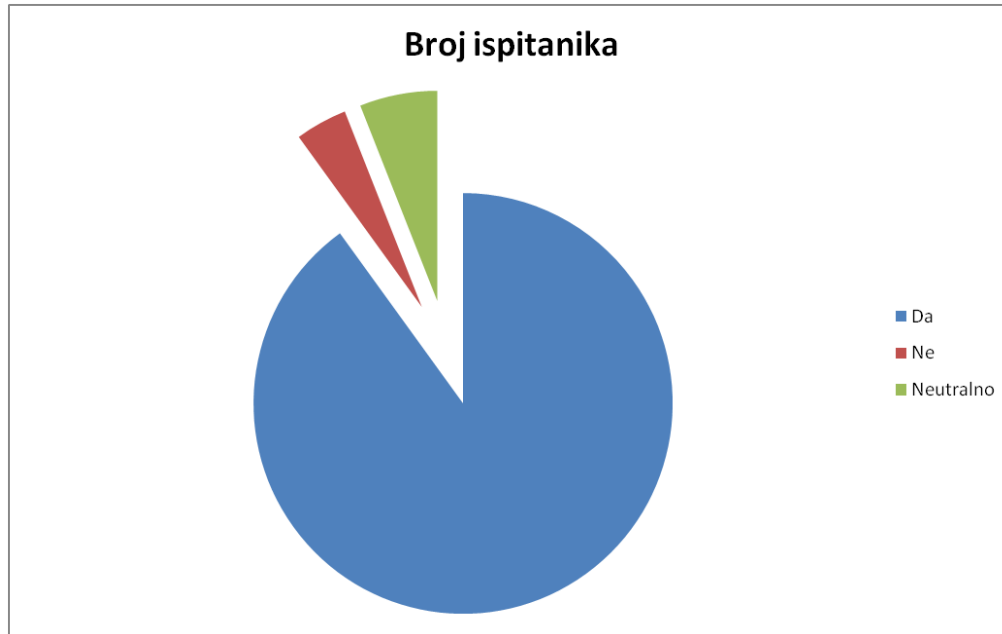
| Vremensko razdoblje | Broj ispitanika | Postotak (%) |
|---------------------|-----------------|--------------|
| 1 godina            | 2               | 4            |
| 2 godine            | 10              | 20           |
| 2-5 godina          | 12              | 24           |
| 5-10 godina         | 18              | 36           |
| 10+ godina          | 8               | 16           |



**Pitanje: Da li mislite da bankarski sektor treba da bude više orijentiran prema tome da pomogne društvu i lokalnoj zajednici ?**

Na ovo pitanje u anketi više oko 90% ispitanika odgovorilo je pozitivno. Što znači da ljudi, odnosno pripadnici zajednica žele i očekuju od bankarskog sektora, a vrlo vjerovatno i od drugih poduzeća koji se tu nalaze. Od 50 ispitanih, njih čak 45 žele podršku lokalnoj zajednici koja dolazi od bankarskog sektora. Ostatak od 5 ispitanih 3 su neutralna, dakle nemaju posebno mišljenje o tome, dok preostala 2 ispitanika imaju negativan stav po pitanju toga.

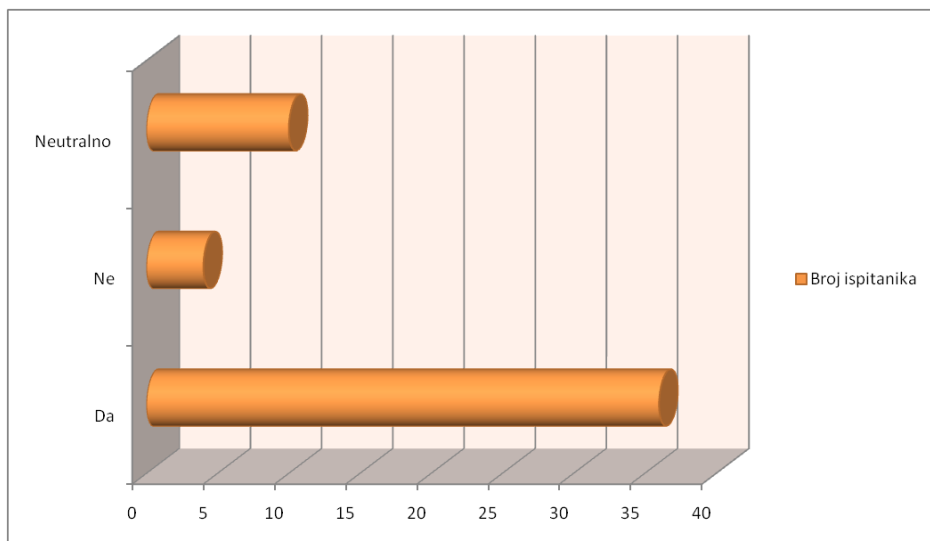
| Odgovor   | Broj ispitanika | Postotak (%) |
|-----------|-----------------|--------------|
| Da        | 45              | 90           |
| Ne        | 2               | 4            |
| Neutralno | 3               | 6            |



**Pitanje: Po Vašem mišljenju, da li banka treba da učestvovati u dobrotvornim projektima, pomoći mladima pri pokretanju vlastitih biznisa te pomoći starim i nemoćnim licima?**

U tabelarnom prikazu možemo da vidimo da su ispitanici uglavnom pozitivno odgovorili na ovo pitanje. Dakle, naše zajednice smatraju da su banke vrlo poželjna poduzeća koja se uključuju u ovakav tip projekata. Smatraju da su humanitarne akcije i ostale pomoći, da li onih koje se tiču mladih prilikom zaposlenja ili pokretanja vlastitog biznisa, pa i pomoći starim i nemoćnim ljudima zapravo vrlo dobar pokazatelj njihove povezanosti sa lokalnom zajednicom. Manji dio ispitanika imao je negativan odnos prema ovom pitanju, dakle smatraju da banke nisu relevantne za ovaj tip akcija, dok je preostali dio ispitanika neutralan, odnosno nije imao mišljenje o ovo pitanju.

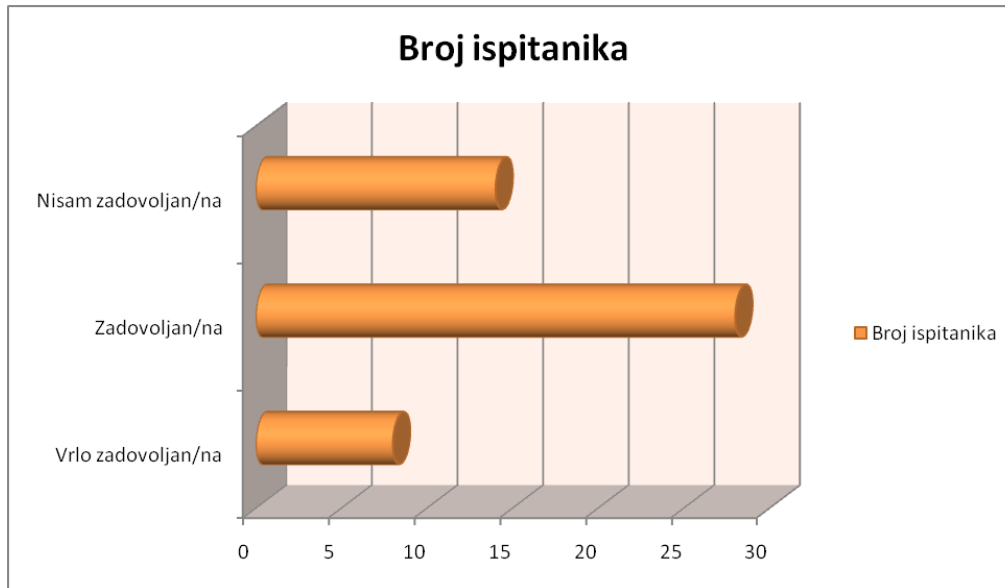
| Odgovor   | Broj ispitanika | Postotak (%) |
|---|-----------------|--------------|
| Mislim da bi banka trebala da sudjeluje u takvim projektima | 36              | 72           |
| Mislim da se banka ne treba baviti takvim vrstama projekata | 4               | 8            |
| Nemam mišljenje o ovoj temi                                 | 10              | 20           |



### Pitanje: Da li ste zadovoljni uslugama Vaše banke?

Pitanje o tome koliko su korisnici zadovoljni uslugama koje im pružaju banke ukazalo je zapravo na razlike u bankarskom sektoru. Dakle iz ovoga se može protumačiti da pojedini korisnici nikako nisu zadovoljni uslugom koju banke pružaju. Bilo da se radi o zaposlenom kadru, ili samom sistemu na osnovu kojeg određena banka posluje, svakako ukazuje na određeni problem s kojim se susreću i korisnici. Rezultati ukazuju da na uzorku od 50 ispitanika njih 14 nije nikako zadovoljno uslugama koje banke pružaju. Također, veći dio ispitanika je zadovoljan, bilo u potpunosti, ili s nekim manjim zamjerkama.

| Odgovor   | Broj ispitanika | Postotak (%) |
|---|-----------------|--------------|
| Da, vrlo sam zadovoljan/na uslugama banke                           | 8               | 16           |
| Zadovoljan/na sam, međutim smatram da ima prostora za napredak      | 28              | 56           |
| Nisam zadovoljan/na, previše stvari koje nisu povoljne za korisnike | 14              | 28           |



**Pitanje: Da li banke koje više učestvuju u projektima koji su pozitivni za lokalnu zajednicu imaju više korisnika njihovih usluga, u odnosu na banke koje trenutno ne doprinose zajednici?**

Ovo je pravi primjer pitanja gdje su mišljenja korisnika zapravo skoro pa podijeljena. Ovim pitanjem pokušao sam ukazati da je zapravo ta promocija bankarskog sektora veoma bitna. Dio ispitanika koji misli da promocija banke nema veze sa brojem korisnika obrazložilo je da nije to nije njihova jedina mogućnost za napredak, dok je druga polovica u potpunosti sigurna da banke na taj način privlače veći broj korisnika.

| Odgovor                                     | Broj ispitanika | Postotak (%) |
|---|-----------------|--------------|
| Da, mislim da su takve banke u prednosti.   | 28              | 56           |
| Mislim da to nema veze sa brojem korisnika. | 22              | 44           |



**Pitanje: Da li mislite da bi banke trebale izdvajati određena novčana sredstva kako bi pomogla školovanju i obuci novog kadra?**

Pitanje koje se odnosi na novčana sredstva koja se izdvajaju za školovanje mladih ljudi kao dio kadra koji bi zapošljavao bankarski sektor. U ovom slučaju veći dio ispitanika je zapravo pozitivno reagirao, a i sami se trenutno susrećemo sa manjom rade radne snage generalno, tako da bi zapravo bilo vrlo poželjno kada bi svaki sektor posebno izdvajao određena sredstva u vidu stipendija možda kako bi privukao veći broj učenika i studenata.

| Odgovor   | Broj ispitanika | Postotak (%) |
|---|-----------------|--------------|
| Da, mislim da je trenutno dobar kadar vrlo teško pronaći. | 36              | 72           |
| Ne, mislim da se dovoljno ulaže u školstvo                | 14              | 28           |



**Pitanje: Da li banke trebaju da rade na društvenoj odgovornosti zajednice tako što se pridržavaju zaštite okoliša i nastoje smanjiti negativan utjecaj na okolinu?**

Danas je zaštita okoliša veoma bitna tema, nešto o čemu se neprestano podiže svijest u skoro svakom sektoru poslovanja. Banke koje sudjeluju u ovom načinu podrške zaštite okoliša, kao i ostala poduzeća jačaju svijest svakog čovjeka, jer na pozitivnom primjeru pokazuju da ukoliko se svi potrudimo možemo doprinijeti zdravijem i kvalitetnijem načinu života.

| Odgovor   | Broj ispitanika | Postotak (%) |
|---|-----------------|--------------|
| Da, mislim da bi sva poduzeća trebala da pristupe na ovaj način | 40              | 80           |
| Ne, mislim da bankama ljudi ne vjeruju dovoljno                 | 10              | 20           |

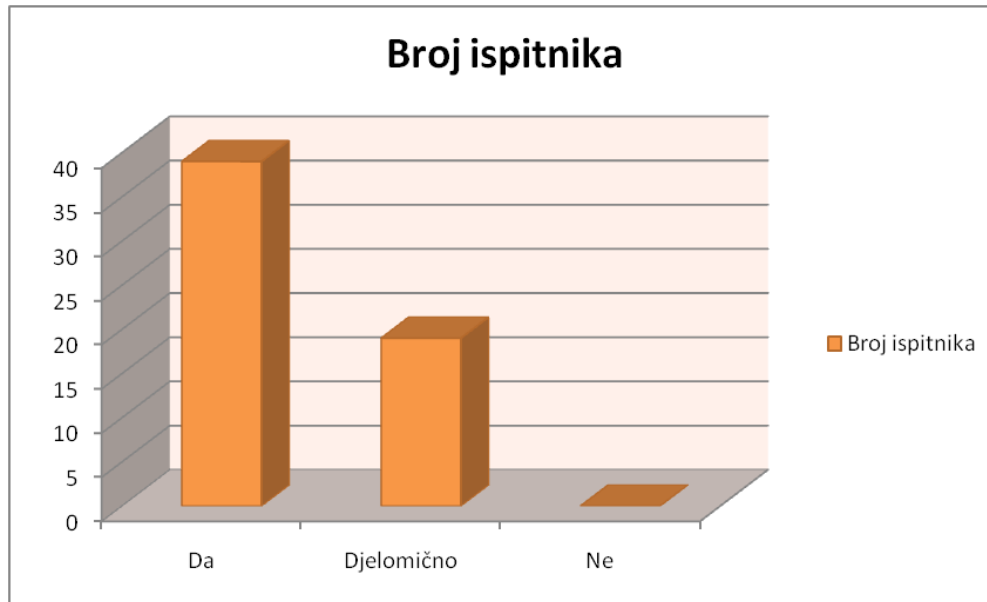


**Pitanje: Da li banke trebaju surađivati sa drugim kompanijama u cilju razvoja lokalne zajednice, npr. Zaštite okoliša, razvoju zajednice u ekonomskom smislu, društvenim i humanitarnim projektima?**

Banke koje surađuju sa drugim kompanijama pokazuju da u svakom sektoru postoji povezanost između poslodavac, zaposlenika ali i samih korisnika. Tim primjerom pokazuje da je vrlo bitan prijateljski odnos pa čak i između poduzeća koja nisu usko vezana sa poslovanjem, ali zajedničkim radom zajednicu prave boljim i ugodnijim mjestom za život.

| Odgovor   | Broj ispitanika | Postotak (%) |
|---|-----------------|--------------|
| Da, mislim da su takve suradnje poželjne za obje strane | 39              | 78           |
| Djelomično se slažem sa ovom tvrdnjom                   | 19              | 38           |
| Ne, ne trebaju surađivati                               | 0               | -            |

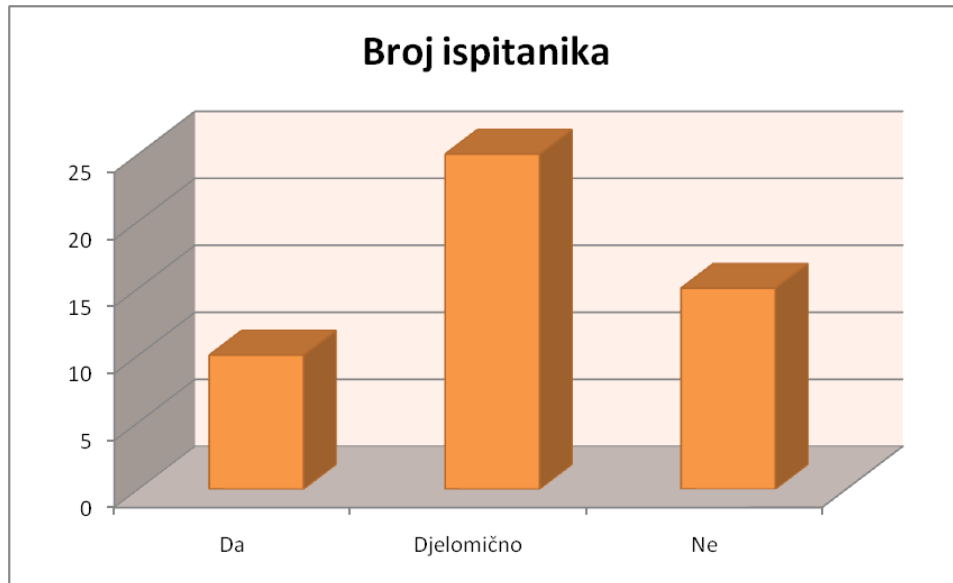




**Pitanje: Da li mislite da banke koje posluju u cilju poboljšanja života u lokalnim zajednicama zapravo indirektno povećavaju svoj profit?**

Profit je svakako jedan od osnovnih pokazatelji uspješnosti određenog poduzeća. Međutim, nije svaki projekt koji se radi profitabilan, odnosno nema neku veliku novčanu dobit. Po mom mišljenju nekada je možda bolje da banke ne gledaju samo profit, jer dobra reklama svakako puno znači, posebno u područjima koje je vrlo zasićeno, dakle gdje postoji velika konkurencija, vrlo je bitno da se istakne.

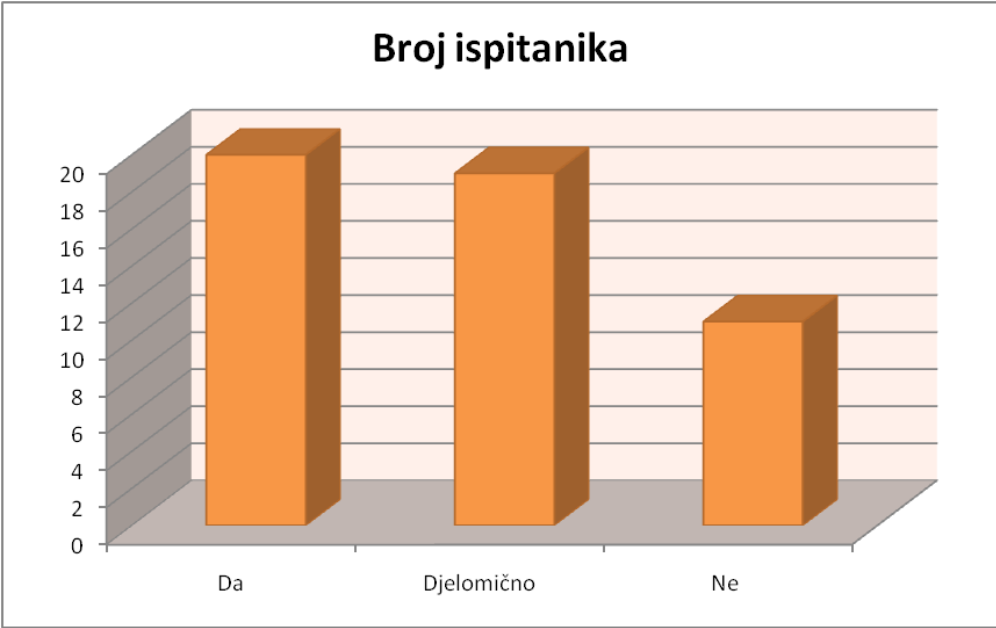
| Odgovor  | Broj ispitanika | Postotak (%) |
|--|-----------------|--------------|
| Da, mislim da je osnovni cilj povećanje profita              | 10              | 20           |
| Da, mislim da je povećan profit ali nije osnovni cilj        | 25              | 50           |
| Ne, mislim da banke nemaju posebne koristi za profit od toga | 15              | 30           |



**Pitanje: Da li ste zadovoljni sigurnošću koju Vam pruža Vaša banka?**

Ovo pitanje se može tumačiti na više načina. Prvi od njih je da zapravo banke i ne trebaju pružati toliko sigurnost koliko povjerenje svojih korisnika. Drugi način je da korisnici u ovim možda težim vremenima traže sigurnost u svakom polju života, pa tako i što se tiče banke u kojoj pohranjuju svoja novčana sredstva. Dakle, odgovori pokazuju da je više od polovice korisnika zadovoljno, sa nekim možda korekcijama da bi bolje funkcioniralo.

| Odgovor  | Broj ispitanika | Postotak (%) |
|--|-----------------|--------------|
| Da, vrlo sam siguran/na u poslovanje banke     | 20              | 40           |
| Djelomično, mislim da je još uvijek nestabilno | 19              | 38           |
| Ne, nisam zadovoljan bankom u tom pogledu      | 11              |              |



## 9. ZAKLJUČAK

U ovom radu istražen je uticaj korporativne društvene odgovornosti i imidža organizacije na aktivnost poslodavca, sa akcentom na bankarski sektor. Utvrđeno je da korporativna društvena odgovornost i imidž imaju značajan uticaj na aktivnost poslodavca, kako u pogledu društveno-ekološke odgovornosti, tako i u pogledu finansijskih rezultata i povjerenja klijenata. Banke koje se angažuju u društveno-odgovornim aktivnostima, kao što su zaštita okoliša, razvoj zajednice, podrška obrazovanju i kulturi, mogu poboljšati svoj imidž i povjerenje klijenata, što može dovesti do povećanja finansijskih rezultata.

Međutim, treba imati na umu da je važno da banke transparentno i odgovorno komuniciraju o svojim društveno-odgovornim aktivnostima i da se pridržavaju etičkih standarda u svom poslovanju. Pored toga, banke treba da povezu svoje društveno-odgovorne aktivnosti sa društvenim i ekološkim ciljevima, kao što su održivi razvoj, borba protiv klimatskih promjena i podrška razvoju malih i srednjih preduzeća.

U zaključku, korporativna društvena odgovornost i imidž su važni faktori za banke u bankarskom sektoru. Banke koje se angažuju u društveno-odgovornim aktivnostima i imaju pozitivan imidž mogu imati više finansijskih koristi, kao i povećano povjerenje klijenata. Međutim, banke trebaju da se pridržavaju etičkih standarda i transparentno komuniciraju o svojim aktivnostima i rezultatima. Sveukupno, korporativna društvena odgovornost i imidž su važni faktori za uspješno poslovanje banke u bankarskom sektoru.

Iako se korporativna društvena odgovornost (CSR) i imidž organizacije često smatraju nevezanim pojmovima, istraživanja su pokazala da postoji povezanost između njih. U ovom radu sam ispitao utjecaj CSR i imidža organizacije na aktivnost poslodavca u bankarskom sektoru.

Korporativna društvena odgovornost je koncept koji se odnosi na odgovornost kompanije prema društvu i okolišu u kojem posluje. To uključuje prakse koje su usmjerene na poboljšanje društvenog i okolišnog utjecaja organizacije, uključujući korporativno upravljanje, ekološku održivost, društvenu odgovornost, etičke poslovne prakse i promoviranje društveno odgovornog ponašanja među zaposlenicima.

Imidž organizacije se odnosi na percepciju javnosti o organizaciji koja se odnosi na kvalitetu proizvoda ili usluga, cijenu, pouzdanost, reputaciju, etičnost i društvenu odgovornost.

U bankarskom sektoru, CSR se može primijeniti na različite načine, uključujući pružanje financijskih usluga za razvojne projekte, podršku zajednici, održivu praksu upravljanja, te transparentnost i odgovornost. Implementacija CSR strategije može pozitivno utjecati na imidž organizacije, kao i na aktivnosti poslodavca. Na primjer, banka koja se pridržava ekoloških standarda i podržava razvojne projekte u svom lokalnom okruženju, vjerojatno će biti više cijenjena od strane klijenata i javnosti, što će rezultirati povećanjem poslovanja i povećanjem lojalnosti klijenata.

Međutim, treba imati na umu da samo implementacija CSR praksi neće automatski poboljšati imidž organizacije i povećati aktivnost poslodavca. Važno je da organizacija stalno prati i evaluira svoje CSR aktivnosti i da se kontinuirano sa transparentnošću i odgovornošću.

Istraživanja su pokazala da postoji pozitivna veza između CSR i imidža organizacije, te da organizacije sa dobrim imidžem mogu imati konkurentsku prednost. Ova veza se najčešće objašnjava time što CSR poboljšava reputaciju organizacije, što dovodi do povećanja lojalnosti klijenata, što zauzvrat utiče na finansijske rezultate organizacije.

Također, CSR se može koristiti kao alat za povećanje zadovoljstva zaposlenika i motivacije, što se također može reflektovati na aktivnost poslodavca.

U svakom slučaju, važno je da organizacije imaju jasnu strategiju CSR-a koja se usklađuje sa njihovim poslovnim ciljevima, te da se stalno prate i evaluiraju rezultati tih aktivnosti.

U zaključku, utjecaj CSR i imidža organizacije na aktivnost poslodavca u bankarskom sektoru je kompleksan i zahtijeva sveobuhvatni pristup. Implementacija CSR praksi može pozitivno utjecati na imidž organizacije i povećati aktivnost poslodavca, ali samo pod uslovom stalne evaluacije i prilagođavanja strategije. Društveno odgovorno poslovanje polako postaje jedan od najvažnijih alata koje neko preduzeće može imati u svrhu postizanja što veće konkurentnosti. Svako preduzeće želi imati što obrazovanije i iskusnije zaposlenike, a način kako privući takve zaposlenike leži upravo u društveno odgovornom poslovanju. Preduzeća igraju važnu ulogu u društvu i utječu na zajednice, pojedince i okoliš. Proces i posljedice globalizacije i ekonomske krize natjerali su preduzeća prema konkurentnijem, održivijem, resursno-energetskom i ekološki prihvatljivom

upravljanju. Među jednim ciljevima koja su preduzeća imala dugi niz godina je bio osigurati uspješno poslovanje koje donosi dobit. Ekonomska kriza koja je pogodila svaku ekonomiju na svijetu, prouzročila je donošenje novih zahtjeva koja su preduzeća morala poštivati i ispuniti. Društvena zajednica sada traži od preduzeća da se više uključi u opću dobrobit društva i okoliša.

Društveno odgovorno poslovanje reprezentira poseban oblik poslovanja gdje preduzeća svojoj voljom, a ne zbog zakonskih mjera pokušavaju predstaviti svoje poslovanje da bude usklađeno sa širokim društvenim potrebama. Na osnovu svega navedenog u ovom naučnom radu, možemo zaključiti da je korporativna društvena odgovornost od izuzetnog značaja za rad i napredak preduzeća kojim se ono proteže sa svim svojim principima i mjerilima prema savremenom poslovnom svijetu. Također, pored ovoga, imidž korporacije je veoma bitan za njenopstanak, te ima velik utjecaj u atraktivnosti korporacije koja privlači talentirane zaposlenike, nove sponzore ukoliko je korporacija takvog tipa da su potrebni, zatim privlači nove korisnike i zadržava stare. Korporativna društvena odgovornost (CSR) je proces kojim se organizacija stavlja u službudruštva i okoliša, a to utječe na imidž organizacije i njezin odnos prema poslodavcima. U bankarskom sektoru, CSR se odnosi na načine na koje se banke uključuju u društveno odgovorno poslovanje, kao što su investiranje u zelene projekte i podržavanje lokalnih zajednica. Primjena CSR-a u bankarskom sektoru pomaže da se stvori pozitivan imidž banke kod poslodavaca i poboljša njihovo povjerenje u banku, što može dovesti do povećanja poslovanja i lojalnosti klijenata. Ukratko, CSR i imidž organizacije su važni faktori koji utječu na poslovanje banke i njezin odnos prema poslodavcima.

Zaključno, korporativna društvena odgovornost (CSR) je važan faktor za poslovanje banke, jer pomaže u stvaranju pozitivnog imidža organizacije kod poslodavaca i poboljšava njihovo povjerenje u banku. To može dovesti do povećanja poslovanja i lojalnosti klijenata. Međutim, važno je napomenuti da CSR ne smije biti samo puka marketinška strategija, već morabit integrirana u poslovne procese i voditi se iskrenim namjerama. Banke trebaju biti svjesne da odgovorno poslovanje nije samo dobro za društvo i okoliš, već i za njihovo poslovanje i duge rokove.

## 10. LITERATURA

1. Abu Zaid, M.K.S., Al-Mansra, E.A. (2015), The Impact of Corporate Social Responsibility Dimensions on Organizational Attractiveness in Jordanian Commercial Banks, *European Journal of Business and Management*, 5(12), str. 175-183.
2. Alshathry, S., O'Donohue, W., Wickham, M., Fishwick, S. (2011), National Culture as an Influence on Perceptions of Employer Attractiveness, *Academy of Taiwan Business Management Review*, str. 101-111.
3. Albinger, H.S., Freeman, S.J. (2000), Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations, *Journal of Business Ethics*, 28(3), str. 243-253.
4. Ambler T., Barrow S. (1996), "Brend poslodavca," *Časopis za upravljanje brendovima*, 4 (3 December), str. 185-206.
5. Babić-Hodović, V., Domazet, A., Kurtović, E. (2012), *Osnovi marketinga*, Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, str.75-84.
6. Backhaus, K.B., Stone, B.A., Heiner, K. (2002), Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness, *Business & Society*, 41(3), str. 292-318.
7. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008), *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga, str.93-97.
8. Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing, str.113-118.
9. Bhattacharya, C.B., Sen, S., Korschun, D. (2008), Using corporate social responsibility to win the war for talent, *MIT Sloan Management Review*, 49(2), str. 37-44.
10. Bir, C.S., Suher, I.K., Altinbasak, I. (2009), Corporate Social Responsibility Orientation and Employer Attractiveness, *Journal of Yasar University*, 4(13), str. 2303-2326.
11. Carroll, A.B., Buchholtz, A.K. (2015), *Business and society: ethics, sustainability and stakeholder management*, Stamford: Cengage Learning, str.263-269.

12. Chapola, J. (2016), An empirical analysis of job seekers perception of corporate social performance as a measure of organisational attractiveness, University of the Witwatersrand: South Africa, str.402
13. Collier, J., Estebann, R. (2007), Corporate social responsibility and employee commitment business ethics, *European Review*, 16(1), str.19-33.
14. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrel, O.C. (2011), *Marketing: concepts and strategies*, Boston: Houghton Mifflin Company, str.508-512.
15. Duarte, A.P., Silva, V.H., Simoes, E., Neves, J.G. (2017), More socially responsible, more ethical, more attractive as a future employer? Contributions of corporate social performance and ethical reputation for the attraction of future employees, *Revista Psicologia*, 31(2), str. 192-197.
16. Ewing, M., Pitt, L., Bussy, N., Berthon, P. (2002), Employment branding in the knowledge economy, *International Journal of Advertising*, 21(1), str.13-22.
17. Greening, D.W., Turban, D.B. (2000), Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce, *Business & Society*, 39(3), str. 254-280.
18. Hochegger, S. (2011), How to Measure the External Perception of the Employer Brand?, *EXPEB*, Alpen-Adria-University of Klagenfurt, str. 12-38.
19. Ibrahim, N.A.F. (2017), The Relationship between Corporate Social Responsibility and Employer Attractiveness in Egypt: The Moderating Effect of the Individual's Income, *Contemporary Management Research*, 13(2), str. 81-106.
20. Jaros, S. (2007), Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues, *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), str. 1-26.
21. Kavitha, M., Srinivasan, P.T. (2012), The Relationship between Employer Image and Organizational Attractiveness in the Information Technology Industry, *Journal of Contemporary Research in Management*, 7(2), str. 11-19.
22. Kim S.Y., Park H. (2011), Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners, *Journal of Business Ethics*, 103(4), str. 639-653.



23. Kotler, P., Keller, K.L. (2009), *Marketing Management*, Pearson: Prentice Hall., st.339-405.
24. Kulić, Ž. (2003), *Upravljanje ljudskim resursima*, Beograd: Megatrend University, str.287-291.
25. Lis, B. (2012), The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer, *Management Revue*, 23(3), str. 279-295.
26. Marika, N.M., Magutu, J.M., Munjuri, M.G. (2017), Corporate Social Responsibility and Employer Attractiveness among Business Students at the University of Nairobi, Kenya, *International Journal of Arts and Commerce*, 6(2), str. 71-88.
27. Mikolajek-Gocejna, M. (2016), The Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance – Evidence from Empirical Studies, *Comparative Economic Research*, 19(4), str. 67-84.
28. Nurn, C.W., Tan, G. (2010), Obtaining Intangible and Tangible Benefits from Corporate Social Responsibility, *International Review of Business Research Papers*, 6(4), str. 360-371.
29. Oberseder, M., Schlegelmilch, B.B., Murphy, P.E., Gruber, V. (2014), Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibility: Scale Development and Validation, *Journal of Business Ethics*, 124(1), str. 101-115.
30. Odumeru J.A., Ifeanyi, G.O. (2013), Corporate Social Responsibility as a Recruitment Strategy by Organisations, *International Review of Management and Business Research*, str.556-568.
31. Pingle, S.S., Sharma, A. (2013), External Employer Attractiveness: A Study of Management Students in India, *Journal of Contemporary Management Research*, str. 78-95.
32. Rahimić, Z. (2010), *Menadžment ljudskih potencijala*, Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, str.72-76.
33. Reis, G.G., Braga, B.M. (2016), Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding, *Revista de Administracao*, 51(1), str. 103-116.
34. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga, str.208-276.

35. Srivastava, P., Bhatnagar, J. (2010), Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement, *Vision*, 14(1), str. 25-34.
36. Šehić, Dž. (2002), *Strateški menadžment*, Slovo: Mostar, Sarajevo, str.94-148.
37. Tikson, S.D.S., Hamid, N., Mardiana, R. (2018), Employer Branding as a Strategy to Attract Potential Workforce, *International Journal of Administrative Science & Organization*, 25(39), str. 114-119.
38. Tsai, W.C., Yang, W.F. (2010), Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness, *International Journal of Selection and Assessment*, str. 48-63.
39. Turban, D.B., Greening, D.W. (1997), Corporate Social Performance and Organisational attractiveness to prospective employees, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, str. 658-672.
40. Turker, D. (2009), How corporate social responsibility influences organizational commitment, *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, str. 189-204.
41. Vujić, V. (2004), *Menadžment ljudskog kapitala*, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, str.354-387.
42. Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. (2012), Industry branding: Attracting talent to weaker profile industries, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Special Issue: Talent management in the Asia Pacific, str. 483-502.
43. Zaid, M.K.S.A., Al-Manasra, E.A. (2013), The Impact of Corporate Social Responsibility Dimensions on Organizational Attractiveness in Jordanian Commercial Banks, *European Journal of Business and Management*, str. 175-183.