

# DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA RADNOM MJESTU

---

**Draženović, Tina**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:137567>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-05**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENTA**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**Tina Draženović**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA**  
**RADNOM MJESTU**

**Završni rad**

**Šibenik, 2015.**

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENTA**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA**  
**RADNOM MJESTU**

**Završni rad**

**Kolegij: Društveno odgovorno poslovanje**

**Mentorica: mr. sc. Tanja Radić Lakoš, v. pred.**

**Studentica: Tina Draženović, bacc.oec.**

**Matični broj studenta: 145681371**

**Šibenik, rujan 2015.**

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....	2
2.1. Davisov model korporacijske društvene odgovornosti.....	10
2.2. Korporativne društvene inicijative (akcije).....	11
2.3. Koristi od društveno odgovornog poslovanja .....	12
2.4. Korporativne društvene akcije: šest načina na koje tvrtka čini dobro .....	15
2.5. Argumenti protiv društveno odgovornog poslovanja .....	17
3. RAZVOJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA.....	20
4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ.....	24
4.1. Indeks DOP-a .....	27
4.2. Udruženja za promicanje DOP-a u Hrvatskoj.....	29
5. DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA.....	31
5.1. Važnost društveno odgovornog poslovanja za poduzeća .....	31
5.2. Društvena odgovornost poduzetnika/poduzetnice.....	34
5.3. Politika društvene odgovornosti .....	35
6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA RADNOM MJESTU.....	37
6.1. Razumijevanje radnih mjesta društveno odgovornog poslovanja .....	37
7. PRIMJERI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI .....	39
7.1. Primjer iz Hrvatske - Končar - Institut za elektrotehniku .....	39
7.3. Primjer iz Hrvatske - Renault.....	41
7.4. Primjer iz svijeta - Washington Mutual, Inc .....	42
7.5. Primjer iz svijeta - Apple, Inc .....	42
7.6. Primjer iz svijeta - Ipercoop .....	43
8. ZAKLJUČAK .....	44
9. POPIS LITERATURE .....	45

## **DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA RADNOM MJESTU**

TINA DRAŽENović

Dolci 101, 33515 Orahovica, drazenovic.tina@gmail.com

U suvremenom društvu sve važniju ulogu u formiranju imidža poduzeća imaju stavovi i očekivanja javnosti koja je postala izrazito osjetljiva na društvenu odgovornost. Društvena odgovornost jedan je od najboljih načina privlačenja i zadržavanja kvalitetne radne snage, osobito visoko obrazovanih, stručnih i kreativnih osoba, što otvara prostor inovacijama koje predstavljaju jedan od glavnih preduvjeta konkurentnosti i dugoročnog opstanka poduzeća. Tvrtke su društveno odgovorne prema svojim zaposlenicima osiguravajući im radna mjesta na kojima ih nitko neće zloupotrebjavati te prisiljavati na prekovremeni rad, omogućujući im konstantan napredak kroz dodatna usavršavanja bilo to na radnom mjestu ili u obrazovanju. Ukoliko se prema zaposlenicima bude odnosilo s društvenom odgovornosti, oni će raditi profitabilnije, imat će više motivacije, a to će utjecati na konačni rezultat njihovog rada.

(48 stranica / 3 slike / 3 tablice / 27 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, korporativne akcije

Mentor: mr.sc. Tanja Radić Lakoš, v. pred.

Rad je prihvaćen za obranu:

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AT THE WORKPLACE**

TINA DRAŽENVIĆ

Dolci 101, 33515 Orahovica, drazenovic.tina@gmail.com

In modern society, the attitudes and expectations of the public have increasingly important role in forming the image of the company, which has become extremely sensitive to social responsibility. Social responsibility is one of the best ways to attract and retain quality employees, especially highly educated, professional and creative people, which creates space for innovations that represent one of the main preconditions for competitiveness and long-term survival of the company. Companies are socially responsible to their employees by providing those workplaces where they would not be abused and forced to work overtime, allowing them constant progress through additional training at the workplace and on education. If the employee is concerned with social responsibility, they will work more profitable, they will have more motivation, and all that will have an effect on the final result of their work.

(48 pages / 3 figures / 3 tables / 27 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic in Šibenik

Keywords: corporate social responsibility, corporate actions

Supervisor: Tanja Radić Lakoš MSc, s. Lec.

Paper accepted:

## 1. UVOD

Temeljna namjera ovog rada je istražiti i objasniti što je to društveno odgovorno poslovanje, koje koristi ono donosi organizacijama te kako biti društveno odgovoran na radnom mjestu kroz razne korporacijske inicijative odnosno akcije. Osim što je posljednjih godina sve veći naglasak na društvenoj odgovornosti, postoji puno drugih razloga zbog kojih bi svaka ozbiljna tvrtka trebala voditi računa o svojoj odgovornosti prema društvu i uključiti društvenu odgovornost u svaki segment poslovanja. U ovom radu, društvena odgovornost prikazana je kao važan čimbenik poslovne uspješnosti poslovanja organizacije. Osim razrade pojmova društvene odgovornosti, objašnjenja njegove važnosti, koristi koje donosi tvrtkama i zajednici pojašnjena je društvena odgovornost poduzetnika, zaposlenika i općenito društvena odgovornost na radnom mjestu.

Svrha ovog rada je dokazati da društvena odgovornost u svakom pogledu pridonosi uspjehu poslovanja i zbog toga bi trebala biti usvojena na svakom radnom mjestu te u svakom dijelu poslovnog sustava. Mala i srednja poduzeća te velike korporacije vode i pokreću ljudi, glavni potrošači su također ljudi, a ljudi su dio zajednice. Zajednicu svaki čovjek osobno treba poštovati i čuvati, a tvrtke biti društveno odgovorne prema njima. Dakle, postoji jasna veza između života tvrtke i života ljudi, a važno je međusobno poštivanje i uvažavanje

Rad je pisan induktivno – deduktivnom metodom, a podjeljen je u dvije cjeline.

U prvoj cjelini rada obrađen je pojam društveno odgovornog poslovanja, njegov razvoj te društvena odgovornost poduzeća. Osim konkretnih definicija, DOP je objašnjen kroz modele, inicijative i razne koristi koje donosi tvrtkama.

Druga cjelina pojašnjava društveno odgovorno poslovanje na radnom mjestu. U ovom dijelu teoretski je objašnjeno razumijevanje radnih mjesta društveno odgovornog poslovanja, te su dani primjeri društveno odgovornih tvrtki u Hrvatskoj i svijetu.

## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

„Povijest filozofije i povijest čovječanstva poznavale su i prije našeg doba pojam odgovornosti, iako ono što mi danas opisujemo riječju „odgovornost“ nije dolazilo do izražaja u eksplicitnom obliku“.<sup>1</sup> Sam pojam odgovornosti pojavio se relativno kasno i to u okviru pravne znanosti. Za pojam društveno odgovornog poslovanja u literaturi se često koriste sinonimi kao što su korporativna ili korporacijska društvena odgovornost, korporativne društvene inicijative ili korporativne filantropske aktivnosti. Sam pojam objašnjen je mnoštvom sličnih definicija kreiranih od strane različitih autora. Iz samog naziva možemo dobit kratku predodžbu da se ovdje radi o odgovornosti od strane poduzeća prema društvu i pripadnicima društva. Poznato je da društvo i zajednicu čine ljudi, isti ti ljudi su i potrošači, dobavljači, voditelji organizacija i slično. Njihovo mišljenje i kvaliteta života su bitni i ne mogu se ignorirati. Velike korporacije imaju pravnu osobnost, ali veza s ljudima i zajednicom koja ih okružuje vrlo je snažna i važna. Ukoliko se ta činjenica ignorira može doći do problema, a zanemarivanje društvene odgovornosti dovodi do loše slike o poduzeću i poslovanju u javnosti odnosno kreira negativan i loš imidž tvrtke.

Rezultati provedenih istraživanja ukazuju nam da postojanje ili nepostojanje društvene odgovornosti utječe na poslovni uspjeh poduzeća. Možemo reći kako postojanje društvene odgovornosti u tvrtki vodi do većeg poslovnog uspjeha. Poduzećima je isplativo implementiranje sustava korporacijske društvene odgovornosti koji sadrži sve potrebne elemente kako bi bio funkcionalan i kako u tom slučaju njegovo postojanje utječe na veći ugled poduzeća u javnosti, a kao rezultat toga i većoj poslovnoj uspješnosti.

Prema Kotleru definicija pojma glasi: „Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu – dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa.“<sup>2</sup> Ovdje je bitno uvidjeti glavni element definicije, a to je dragovoljnost. U odgovornom poslovanju se ne radi o zakonski obveznim poslovnim aktivnostima, niti aktivnostima koje se zbog svoje etičke prirode mogu očekivati, već o dragovoljnom opredjeljenju svake tvrtke. Kako bi za tvrtku rekli da je društveno odgovorna bitno je da se ta

---

<sup>1</sup> Jurić H., Etika odgovornosti Hansa Jonasa, PERGAMENA d.o.o., Zagreb, 2010., str. 95.

<sup>2</sup> Kotler P., Lee. N., Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009., str. 14.



opredjeljenost jasno iskaže. To je moguće na način da se usvoje nove poslovne prakse, davanjem novčanih priloga i slično. Jedan od elemenata ove definicije je i izraz dobrobit zajednice koji u ovom kontekstu označava jednako i uvijete života ljudi i pitanja očuvanja okoliša. „Društveno odgovorno poslovanje iz dana u dan dobiva na širini i značaju, prihvaćaju ga ne samo velike korporacije, nego i srednji i mali gospodarstvenici i poduzetnici jer u svijesti ljudi on počinje prerastati u realnu konkurentnu prednost – tvrtka koja primjenjuje principe odgovornosti prepoznaje se kao odgovorni građanin i „partner“ svim ljudima svjesnim svijeta u kojem žive“.<sup>3</sup>

Korporacijsku društvenu odgovornost ne treba miješati sa dobrotvornim radom, društvenim akcijama ili filantropijom, ali da svi ti elementi svakako jesu dio istoga, po njima korporacijska društvena odgovornost obuhvaća: poštenu odnos prema zaposlenicima, transparentni i iskreni odnos između menadžera i dioničara te obzir prema zaštiti zdravlja, sigurnosti i interesa kupaca. Bit korporacijske društvene odgovornosti je ne štetiti sustavu, ne kršiti moralna pravila, očekivati od korporacija da budu odgovorne u svom djelovanju isto kao što se to očekuje i od pojedinaca, te očekivati da njihovi potezi budu odgovorni prema okolini u kojoj djeluju, da budu savjesne i na taj način pridonesu održivosti cjelokupnog društva.<sup>4</sup>

Niz vrijednosti, djelovanja i aktivnosti organizacije društveno odgovornog poslovanja fokusiraju se i formiraju prema održivom odnosu prema svojim zaposlenicima te zajednici i društvu u kojem djeluju. Organizacije koje inkorporiraju<sup>5</sup> ili utjelovljuju društveno odgovorno poslovanje, u svom poslovanju na neki način nadilaze svoj djelokrug, razmatrajući šire društvene okvire u kojima posluju, promišljajući o nadolazećem vremenu te suvremenim društvenim problemima na mikro i makro razini. Time organizacija stvara značajnu dodanu vrijednost koja je izdvaja od ostalih subjekta iz njenog djelokruga. Društveno odgovorno poslovanje je djelomičan odgovor na cjelokupnu ponudu koja je potrebna za održavanje tržišne konkurentnosti, pomoću odgovornog načina poslovanja organizacija šalje jasne simboličke poruke.

---

<sup>3</sup> Salarić D., Poduzetništvo i odgovorno ponašanje, 2011., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192464](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192464) 20.07.2015.

<sup>4</sup> Trojan L., Društvena odgovornost kao važan čimbenik poslovne uspješnosti, 2014., <http://bitly.com/dopkaovazancimbenikposlovneuspjesnosti>, 20.07.2015.

<sup>5</sup> inkorporacija (lat.). Pripajanje, uključivanje u neki širi sastav.

Društveno odgovorno poslovanje polazi od ideje da organizacija sagledava mnogo više od samog vlastitog poslovanja te razmatra cjelokupni kontekst, odnosno zajednicu u kojoj se odvija isto poslovanje, pokušavajući riješiti probleme koje zajednica ima, doprinijeti društvu i slično.<sup>6</sup> Glavni elementi društveno odgovornog poslovanja jesu etično poslovanje, odgovornost prema zaposlenicima, doprinos društvu te društvenim pitanjima kao što su ekologija, sigurnost, zdravlje, obrazovanje i slično. Takav se tip poslovanja ostvaruje kroz razvoj i implementaciju poslovnih praksi i djelovanja tvrtke s namjerom ili ciljem povećavanja dobrobiti zajednice i društva u kojoj organizacija posluje, poboljšanja kvalitete života zaposlenika te stvaranja pozitivnog dojma tvrtke u javnosti.<sup>7</sup>

Ono što je bitno shvatiti je pravo značenje koncepta korporacijske društvene odgovornosti, biti odgovornim ne čini samo odgovornost u jednom dijelu života pojedinca, isto tako, korporacijska društvena odgovornost mora biti ugrađena u poslovanje kao neizostavni dio, mora biti prisutna u svakom procesu i aktivnosti. Drugim riječima, samo sponzorstva različitim društveno korisnim događajima ne čine društvenu odgovornost, ekološka osviještenost ne čini društvenu odgovornost, ona je puno šira, polazi od odluka. Svaka odluka koju donosi korporacija, smjer kojim kreće trebao bi biti odgovoran za život i zdravlje cjelokupne zajednice.

„Najnovija istraživanja poslovnih subjekata i njihovih okruženja temeljenih na analizi stanja, a koja su proveli Porter i Kramer, rezultirala su u razvijanju nove paradigme koja povezuju konkurentske prednosti i DOP, stvarajući zajedničku vrijednost odnosno sinergiju odnosa poduzeća i društva. Smatraju kako DOP može postati izvor društvenom napretku primjenjujući resurse, stručnost i uvide u aktivnosti koje su od koristi za društvo u cjelini te kao takav kreira na novom temelju, anulirajući negativnu prizmu korištenja DOP aktivnosti isključivo kao promotivnog alata. Tvrtke bi trebale djelovati na način da osiguraju dugoročnost ekonomske izvedbe, izbjegavajući kratkoročna ponašanja koja su štetna po društvo ili rasipna po pitanju prirodnih dobara i okoliša. Povezanost tvrtke i društva analizirali su istim alatima koji se koriste u analizi konkurentske pozicije i razvoja strategije, tako da

---

<sup>6</sup> Quien M., Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost- analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, <http://hrcak.srce.hr/130205>, 20.07.2015.

<sup>7</sup> Kotler P., Lee. N, Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009.

tvrtka može usmjeriti svoje aktivnosti koje spadaju u DOP na način da postignu najbolji učinak“.<sup>8</sup>

Društveno odgovorno poslovanje je mnogo više od samo organiziranja humanitarnih akcija unutar neke organizacije, iako obuhvaća i takve aktivnosti. Ono je srž poslovne kulture i etičkih principa organizacije koji su jasno izneseni u njenim vrijednostima, misijama i vizijama prema kojima se formira i oblikuje organizacijsko ponašanje. „Nije realno očekivati niti zagovarati stav da društveno odgovornim aktivnostima organizacije ne bi smjele ostvariti nikakvu korist jer je to zapravo i nemoguće obzirom da se bilo kojom aktivnošću, neovisno je li ona društveno odgovorna ili ne, organizacija dotiče svoje interne i eksterne okoline“.<sup>9</sup>

Postoji šest karakteristika društveno odgovornog poslovanja, a one mogu varirati od organizacijskog i nacionalnog konteksta. Na slici 1 prikazane su glavne karakteristike, a to su: volontiranje, filantropija, upravljanje eksternalijama, praksa i vrijednosti, usmjerenost na više stakeholdera, društveno i ekonomsko usklađivanje.

**Slika 1.** Glavne karakteristike DOP-a.



Izvor: Crane A., Matten D., Spence L., *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*, second edition, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, 2013., str. 9

<sup>8</sup>Poljak P., Razlozi i preduvjeti za sustavnu implementaciju DOP-a u poduzetničke tvrtke – primjena iskustava velikog poskovnom dustava

<sup>9</sup>Hubak D. M., Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, Zagreb, 2010.  
<http://bitly.com/marketinskadimenzijadopa>, 26.07.2015., str. 5.

Prva karakteristika je volontiranje. Organizacije mogu same birati da li će integrirati društvenu i ekološku brigu u operativnom poslovanju i interakciji sa s dionicima, te uglavnom to rade na volonterskoj bazi. Društveno koristan volonterski rad često se odnosi na usluge koje se pružaju zajednici, to najčešće uključuje razvoj zajednice, odnos sa zajednicom, pružanje pomoći zajednici te partnerstvo sa zajednicom i programima korporativnog građanstva. „Volonterski rad za zajednicu ili društveno koristan rad je inicijativa u okviru koje korporacija podržava i potiče zaposlenike, partnere iz trgovine na malo i/ili korisnike franšize da dobrovoljno rade kako bi podržali lokalne humanitarne organizacije i društvene ciljeve. Volonterski rad predstavlja poklon u vidu stručnog znanja, sposobnosti, ideja i/ili fizičkog rada“.<sup>10</sup> Smatra se da je volonterski rad za zajednicu jedan od najiskrenijih vidova korporativnog društvenog angažmana koji istovremeno daje najveći osjećaj zadovoljstva sudionicima.

Druga karakteristika je upravljanje eksternalijama. Eksternalije su pozitivni i negativni učinci ekonomskog utjecaja od strane drugih.<sup>11</sup> One su posljedica pogreške ili nemogućnost da se uspostave vlasnička prava. Pojavljuju se kada odluka pojedinca o proizvodnji ili potrošnji izravno utječe na proizvodnju ili potrošnju drugih jedinki, ali ne posredstvom tržišnih mehanizama. Tipični primjer je onečišćenje. Kod eksternalija je nužna intervencija države ukoliko u uvjetima postojanja eksternalije tržišni mehanizmi ne dovode do optimalnog rješenja. Država može intervenirati mjerama regulative, porezima ili uspostavljanjem vlasničkih prava, a propisi i odredbe mogu prisiliti tvrtku da internaliziraju trošak eksternalija ili će u protivnom dobiti novčanu kaznu za zagađenje.

Treća karakteristika je usmjerenost na više dionika. U životu korporacija paralelno djeluju dvije strukture nositelja interesa, a fizički ih razlikujemo kao unutarnje i vanjske dionike. Unutarnji su investitori, menadžment tvrtke, zaposlenici i njihove interesne organizacije, dok su vanjski kupci, dobavljači, financijske organizacije i institucije, konkurencija, lokalna zajednica, javna uprava, mediji i slično.<sup>12</sup> DOP podrazumijeva raspon interesa i utjecaja o raznim različitim dionicima, a ne samo o dionicima. Pretpostavke da organizacije imaju obvezu prema dionicima obično se ne osporavaju, ali poanta je da se zbog korporacija

---

<sup>10</sup> Kotler P., Lee. N, Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009., str 171.

<sup>11</sup> Crane A., Matten D., Spence L., Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context, second edition, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, 2013.

<sup>12</sup> Barbić J. i sur., Korporativno upravljanje: osnove dobre prakse vođenja društva kapitala. CROMA, Zagreb, 2008.

oslanjaju na potrošače, zaposlenike, dobavljače i lokalne zajednice u cilju da opstanu i napreduju.<sup>13</sup> Matrica odgovornosti dionika je alat ili okvir pomoću kojeg se definira što bi organizacija trebala raditi u ekonomskom, legalnom, etičkom i filantropskom smislu, a pritom poštujući sve grupe dionika. detaljan pristup u upravljanju dionicima, odražava kompleksnost okruženja u kojem pojedina organizacija djeluje.<sup>14</sup>

Četvrta karakteristika je društveno i ekonomsko usklađivanje koje označava balansiranje između različitih interesa dionika. Iako je moguće da DOP ide izvan uskog fokusa na dionike i profitabilnost, mnogi vjeruju da to ne bi trebao. O ovome se mnogo raspravljalo, a mnoge definicije DOP-a govore o vlastitom interesu gdje su socijalne i ekonomske odgovornosti usklađene. Također, ovo svojstvo je usmjerene na to kako organizacije imaju ekonomsku korist od toga što su društveno odgovorne.<sup>15</sup>

Predzadnja karakteristika DOP-a su praksa i vrijednosti. DOP je jasan o određenom skupu poslovnih praksi i strategija koje se bave socijalnim pitanjima, no za mnoge to je također nešto više od toga, to je set vrijednosti koji podupire ove prakse. Ako se odnosi samo na to što je organizacija učinila u društvenoj „areni“, neće imati utjecaja na neslaganje o tome što su napravili.<sup>16</sup>

Posljednja karakteristika DOP-a je filantropija. Kotler i Lee u svojoj knjizi navode definiciju korporativne filantropije i za nju kažu da se „još može nazvati korporativnim davanjima društvenoj zajednici, pomaganje razvoju zajednice, uključivanje u zajednicu, korporativnom investicijom društvu ili pružanjem pomoći zajednici“.<sup>17</sup> Suština filantropije je integriranje DOP-a u poslovnu praksu. U nekim dijelovima svijeta se smatra da je DOP uglavnom filantropija, no treba znati pravo značenje DOP-a, a to je više nego samo filantropija i davanje zajednici, to je cjelokupno operativno poslovanje tvrtke utječe na društvo. Pretpostavka je da

---

<sup>13</sup> Crane A., Matten D., Spence L., Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context, second edition, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, 2013.

<sup>14</sup> Mamić A., Odnosi s medijima, 2008., [http://bitly.com/mamic\\_odnosimedijima](http://bitly.com/mamic_odnosimedijima), 28.08.2015.

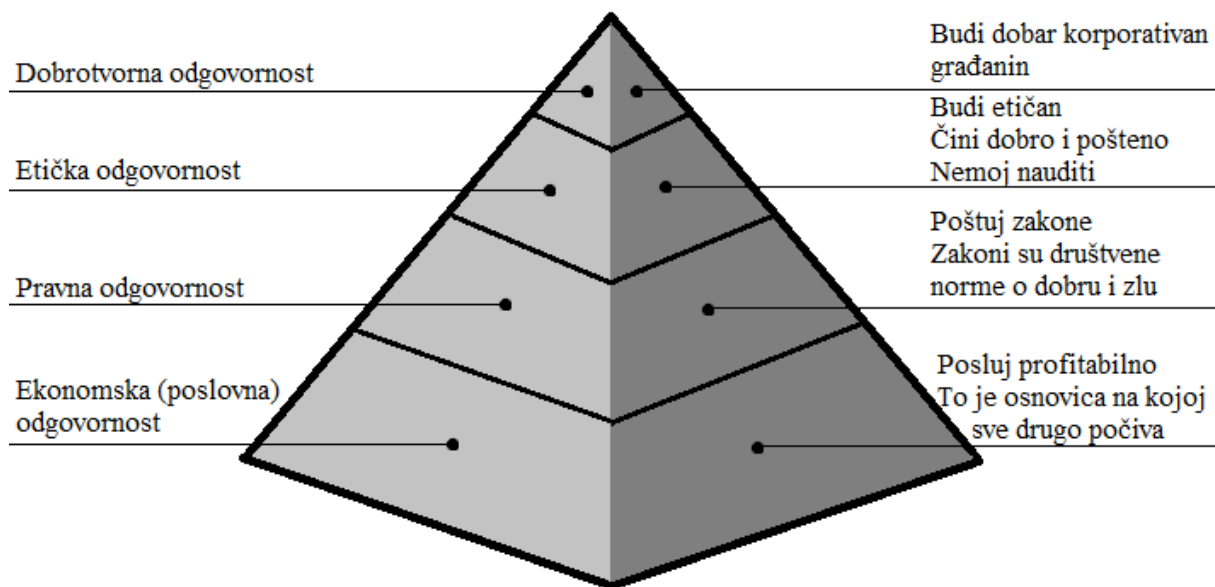
<sup>15</sup> Crane A., Matten D., Spence L., Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context, second edition, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, 2013.

<sup>16</sup> *Ibid*

<sup>17</sup> Kotler P., Lee N, Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009., str 54.

DOP treba integrirati u normalnu poslovnu praksu umjesto da ga se ostavi samo na diskrecijskim aktivnostima.<sup>18</sup>

**Slika 2:** Piramida društvene odgovornosti.



*Izvor: Stojanović S., Milinković K., Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća, Prva međunarodna znanstveno - stručna konferencija Fedor Rocco, Zagreb, 2014., str17.*

Piramidu društvene odgovornosti prvi je predstavio A. Carroll. Ona je imala velik, u pravilu pozitivan, utjecaj na prihvaćanje i širenje pokreta društvene odgovornosti u poslovnom svijetu jer je njezin autor doveo u pitanje prihvaćeno mišljenje o tome kako pojedinačni poduzetnik ili korporacija moraju istodobno biti poslovno uspješni, etični te društveno i ekološki odgovorni. Umjesto toga, predložio je svojevrsnu hijerarhiju ili prioritarno rangiranje odgovornosti na četiri stupnja ili razine prikazano na Slici 2.

Prva razina – ekonomska odgovornost je ujedno i dno piramide. Ono predstavlja bazu ili temelj za ostatak piramide, a to nam govori da bez profitabilnosti ne možemo ni graditi ostale razine. Ekonomska odgovornost prema vlasnicima primarna je i najvažnija odgovornost korporacije. Njegovo je ispunjenje na neki način preduvjet za sve ostale oblike korporacijske društvene odgovornosti.

<sup>18</sup> Crane A., Matten D., Spence L., Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context, second edition, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, 2013.

Druga razina obuhvaća pravnu odgovornost. Ovdje se radi o poštovanju zakona i pravila, budući da DOP zahtijeva više od samog poštovanja pisanih pravila i zakona i prelazi na sljedeću razinu. Svaka korporacija mora biti odgovorna pravna osoba koja poštuje slovo i duh svih zakona te ostalih propisa kodificiranih kao pravila ponašanja, a odnose se na tvrtke i/ili građane.

Treća razina je etičku odgovornost koja označava ponašanje u skladu s etičkim normama korporacijske društvene odgovornosti. Na toj razini nije dostatno da je tvrtka profitabilna i da poštuje zakone, nego se traži etičnost.

Posljednja razina je dobrotvorna odgovornost ili filantropija. Sam pojam filantropije je objašnjen ranije u radu, a konkretno ovdje se na vrhu piramide društvenih odgovornosti postavljena je obveza tvrtke da bude dobar korporativni građanin, tj. da donacijama i dobročinstvom pridonosi boljitku ljudi i zajednice u kojoj djeluje.

Važno je da organizacije shvate te usvoje ovu piramidu odnosno usade sve navedeno u svoje poslovanje. Time mogu računati na dugoročni uspjeh kroz visoki ugled, dobro kotiranje na burzi, a samim time i veću profitabilnost.

„Formula korporacijske društvene odgovornosti glasi:

$$\begin{array}{l} \text{Ekonomska odgovornost} \\ \text{Pravna odgovornost} \\ \text{Etička odgovornost} \\ + \text{Filantropska odgovornost} \\ \hline = \text{cjelovita korporacijska društvena odgovornost.} \end{array} \text{“}^{19}$$

---

<sup>19</sup> Krkač K, Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o./ZŠEM, Zagreb, 2007., 330 str

## 2.1. Davisov model korporacijske društvene odgovornosti

Davisov model korporacijske društvene odgovornosti pomaže u boljem razumijevanju biti i svrhe društveno odgovornog poslovanja. On odgovara na pitanje kako bi trebala poslovati i izgledati društveno odgovorna organizacija.

„1) Društvena odgovornost proizlazi iz društvene moći.: Davis obrazlaže da društvo može i mora poduzeća držati odgovornima za društvene uvjete koji su rezultat uporabe moći koju ta poduzeća imaju nad društvom. Davis objašnjava da pravni sustav društva ne očekuje od poduzeća ništa više od onoga što očekuje od svakog pojedinog građanina koji se koristi osobnom moći.

2) Tvrtke moraju poslovati kao dvostrani otvoreni sustavi, s otvorenim primanjem informacija od društva i otvorenim prikazom vlastitih aktivnosti javnosti.: Davis kaže da mora postojati stalna, iskrena i otvorena komunikacija između tvrtke i predstavnika društva, ako se sveopća dobrobit društva želi zadržati ili unaprijediti.

3) Moraju se pomno promotriti i izračunati troškovi i prinosi aktivnosti, proizvoda ili usluge u odlučivanju o njihovom nastavku proizvodnje.: Ova postavka naglašava da tehnička izvedivost i ekonomska profitabilnost nisu jedini čimbenici koji bi trebali utjecati na donošenje poslovnih odluka. Tvrtke bi također trebale u obzir uzeti i kratkoročne i dugoročne posljedice poslovnih aktivnosti na društvo prije nego što ih provede.

4) Društveni troškovi povezani sa svakom aktivnosti, proizvodom ili uslugom prenose se na klijente.: Trošak održavanja društveno poželjnih aktivnosti u poduzećima trebao bi se prenijeti na klijente kroz više cijene proizvoda ili usluga povezanih s tim aktivnostima.

5) Poslovne institucije, kao građani, imaju odgovornost da se uključe u određene društvene probleme koji su izvan njihovog uobičajenog područja djelovanja.: Davis smatra da bi tvrtka trebala dijeliti odgovornost s ostalim građanima za opće poboljšanje društva zato što će s vremenom, zahvaljujući općem poboljšanju društva, ostvariti veću dobit.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Certo S.C., Certo S.T., Moderni menadžment, Mate, Zagreb, 2008., str 50.



## 2.2. Korporativne društvene inicijative (akcije)

Izraz korporativne društvene inicijative podrazumijeva najvažnije aktivnosti u okviru korporativne društvene odgovornosti, a točna definicija glasi „Korporativne društvene inicijative (akcije) su najvažnije aktivnosti koje korporacija poduzima kako bi podržala društvo i ostvarila svoje opredjeljenje za društveno odgovorno poslovanje.“<sup>21</sup> Za promoviranje društvenih ciljeva karakteristično je to što promocije podržavaju određeni cilj na način da jačaju društvenu svijest o njemu i potiču davanje priloga. Budući da se donacije vežu za obujam prodaje proizvoda korporacije vrlo je bitno da je marketing, koji je povezan s društvenim ciljem, jedinstven. Korporativni društveni marketing uvijek je usredotočen na promjenu ponašanja.

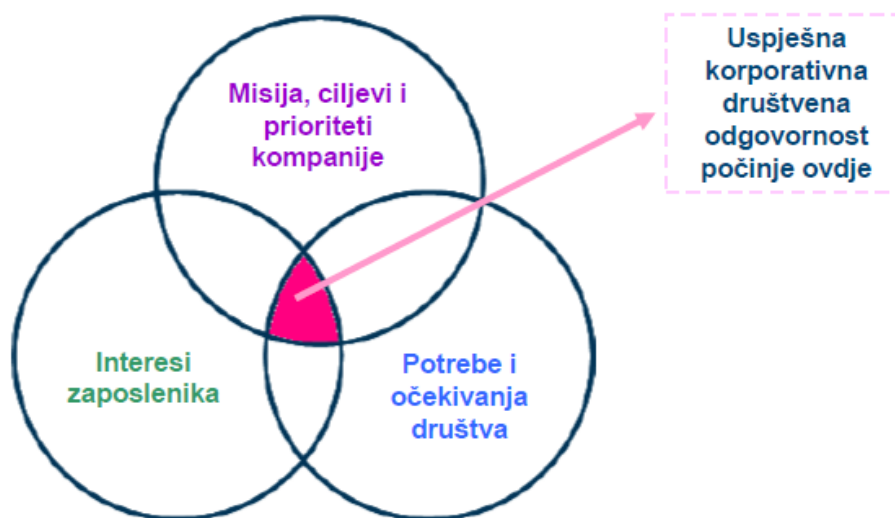
Korporativnim društvenim inicijativama se najčešće podržavaju društveni ciljevi koji mogu pridonijeti zajednici kroz više različitih segmenata. Akcije vezane za zdravlje zajednice provode se kroz primjerice pravovremeno cijepljenje, sprječavanje širenja AIDS-a, rano otkrivanje dojke. Kako bi pridonijeli sigurnosti zajednice provodit će se akcije sigurnosti u vozilima, posebni programi za vozače ili sprječavanje kriminala. Zatim, akcije vezane za obrazovanje i zaposlenje zajednice provodit će se kroz opismenjavanje stanovništva, obrazovanje za posebne potrebe, kupovinu računala za školu, edukaciju na radnom mjestu i slično. I na kraju ostaju akcije vezane za poboljšanje životne okoline, razvoj zajednice i druge osnovne potrebe i želje ljudi, a koje se mogu provesti kroz povećavanje svijesti o recikliranju, smanjenju ambalaže, prestanku korištenja štetnih kemikalija te rješavanje problema gladi, prava životinja, pitanja beskućnika, borba protiv diskriminacije i mnoge druge.

Osim novčanih priloga, podrška od strane korporacija može se iskazati u vidu bespovratne pomoći, davanja publiciteta, promotivnog sponzorstva, plaćenog oglašavanja ili društveno korisnog rada zaposlenika. Korporacija svoje doprinose u gotovom novcu, osim što može dati izravno, može dati i neizravno putem zaklade koju sama osniva, a koja se u njeno ime bavi davanjima. Korporacije se mogu odlučiti za sponzoriranje navedenih inicijativa u potpunosti same ili se mogu udružiti s nekim drugim korporacijama. Tada njima upravlja ili jedan sektor ili tim koji predstavlja veći broj poslovnih jedinica.

---

<sup>21</sup> Kotler P., Lee N, Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009., str. 15.

**Slika 3:** Uspješna korporativna društvena odgovornost.



Izvor: Mamić A., *Odnosi s medijima*, 2008.,  
[http://bitly.com/mamic\\_odnosimedijima](http://bitly.com/mamic_odnosimedijima), 28.08.2015.

### 2.3. Koristi od društveno odgovornog poslovanja

Mnogi se slažu da sudjelovanje u korporativnim društvenim aktivnostima može pružiti slične koristi kao što bavljenje tjelesnom aktivnošću pruža našem tijelu. Sudjelovanje u takvim aktivnostima izgleda dobro u očima potencijalnih potrošača, investitora, financijskih analitičara i poslovnih partnera, također i u godišnjim izvješćima, u sredstvima informiranja pa čak i u sudnici. Možemo zaključiti da sudjelovanje u društveno odgovornim inicijativama ima utjecaj na krajnji rezultat pa tako ono djeluje dobro na zaposlenike, postojeće klijente, dioničare i članove upravnih odbora, kao i na društvo te stvaranje brenda. Preuzimajući društvenu odgovornost tvrtke mogu ostvariti niz različitih koristi, a objasniti ćemo one koje su se pokazale najvažnije i najučinkovitije.

Prvu korist od društveno odgovornog poslovanja koju Kotler i Lee stavljaju na popis je povećanje prodaje i udjela na tržištu. Potrošači koji su anketirani, a čiji su rezultati objavljeni 1993./1994. godine dali su sljedeće rezultate:<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Kotler P., Lee N., *Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa*, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009., str 22.

- „84% anketiranih reklo je da ima pozitivniju sliku o tvrtki koja čini nešto kako bi popravila svijet.
- 78% odraslih (anketiranih) reklo je da će prije kupiti proizvod koji je povezan s društvenim ciljem do kojeg im je stalo.
- 66% reklo je da bi se preorijentiralo na maloprodajni lanac koji podržava neki društveni cilj.
- 64% vjeruje da bi marketing povezan s društvenim ciljevima morao biti standardni dio tvrtki“.

2001. godine provedeno je anketiranje u Americi gdje je kao rezultat dobiveno da je oko 65% anketiranih u ožujku vjerovalo da bi bilo poželjno da tvrtke podržavaju društvene ciljeve, a u studenom iste godine se taj postotak povećao na 79%. Anketiranje obavljeno 2002. godine pokazalo je da bi se 84% Amerikanaca preorijentiralo na brend koji se povezuje s nekom korisnom društvenom akcijom uz uvjet da cijena i kvaliteta budu slične. Najbolji primjer korporativne društvene inicijative koja je povećala prodaju i udio u tržištu je kampanja tvrtke American Express za restauraciju Kipa slobode, vođena 80-ih godina prošlog stoljeća. Kampanjom se tvrtka obvezala da će svaki put kada netko iskoristi njihovu kartivu dati prilog za financiranje restauracije Kipa slobode, također i dodatni prilog za svaki novi zahtjev za izdavanje kartice. Tom kampanjom je prikupljeno 1,7 milijuna dolara, korištenje kartice povećano je za 27%, a broj zahtjeva za izdavanje novih kartica povećano je za 10%.<sup>23</sup>

Druga korist od društveno odgovornog poslovanja je jačanje korporativnog imidža i utjecaja. Osim što su takve koristi za tvrtke vidljive iz raznih godišnjih izvješća koje objavljuju razni časopisi, tvrtke koje pokazuju da posluju tako da ne samo što zadovoljavaju propisane zahtjeve već čine i više od toga, ostvaruju i uživaju veću slobodu te manje podliježu kontroli od strane državnih i lokalnih organa vlasti. Veliki ugled koji se stječe odgovornim poslovanjem može predstavljati značajan resurs u kriznim vremenima. Primjerice 1992. godine došlo je do velikog vandalskog ponašanja u Los Angelesu gdje je nanešena ogromna šteta tvrtkama u tom području, no 60 MacDonald's-ovih restorana ostalo je pošteđeno. Po riječima direktora MacDonald's-a, demonstranti su odbili demolirati njihove restorane upravo iz razloga što je tvrtka uložila veliki trud u zajednicu preko raznih dobrotvornih organizacija. Osim spomenutog, pozitivan imidž korporacije može utjecati i na donositelje političkih odluka.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Kotler P., Lee N., Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009., str 22

<sup>24</sup> *Ibid*

Treća na popisu koristi od društveno odgovornog poslovanja je jačanje mogućnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika. Svi smo upoznati s činjenicom da tvrtka ne može postojati ukoliko nema barem jednog zaposlenog. Najuspješnije tvrtke vođene su marljivim, obrazovanim i motiviranim ljudima, a cilj svake tvrtke je zadržati dobrog radnika, te ukoliko ima potrebe za zapošljavanjem, zaposliti kvalificiranu radnu snagu. Istraživanja koja su provedena u rujnu 2001. godine pokazala su da je 48% ispitanika izjavilo da im je predanost tvrtke nekom društvenom cilju važna prilikom odlučivanja gdje će raditi. Nakon rujna taj broj se povećao na čak 76%. Slično tome provedena je studija koju je obavljala tvrtka Net Impact, a utvrđeno je da je više od 2100 anketiranih studenata MBA navelo kako je spremno prihvatiti posao za manju plaću ako bi radili za društveno odgovornu tvrtku. Također, studenti sa studija MBA izjasnili su se kako traže odgovarajuću korporativnu kulturu isto kao i odgovarajuću plaću, opis radnog mjesta i mogućnost za napredovanje.<sup>25</sup>

Sljedeća na popisu koristi od društveno odgovornog poslovanja je smanjenje troškova poslovanja. Ukoliko tvrtka smanji troškove svog poslovanja automatski joj se povećava ukupna dobit. Vođeni time, tvrtke se odlučuju za smanjenje otpada, ponovnu upotrebu materijala, reciklažu te štednju vode i električne energije. U nekoliko područja poslovanja smanjenje operativnih troškova i povećanje prihoda od bespovratne pomoći i olakšica može se pripisati provođenju korporativnih društvenih inicijativa. Osim smanjenja navedenih troškova moguće je uštedjeti na troškovima koji su predviđeni za promidžbu i reklame. Provođenjem korporativnih društvenih inicijativa stvara se pozitivan publicitet tvrtke, a ukoliko tvrtka postigne značajnu prepoznatljivost klasično oglašavanje nije niti potrebno. Osim učinjenog dobrog djela, tvrtke imaju čisti dobitak u pogledu troškova i koristi.<sup>26</sup>

Posljednja korist od društveno odgovornog poslovanja je povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare, jer uključivanje tvrtke u korporativne društvene inicijative može povećati vrijednost dionica. Smatra se da tvrtke koje preuzimaju etičke, društvene i ekološke odgovornosti imaju sve bolji pristup kanalu koji im u protivnom možda ne bi bio dostupan. Prema procjenama Društvenog investicijskog foruma, sredstva u portfeljima koja se investiraju u društveno odgovorne korporacije porasla je sa 639 milijardi dolara 1995. godine na 1,185 trilijuna dolara u 1997. godini, te 2,16 trilijuna dolara 1999. godine. A jedno

---

<sup>25</sup> Kotler P., Lee N, Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009.

<sup>26</sup> *Ibid*

istraživanje pokazalo je da publicitet koji je vezan s neetičkim ponašanjem smanjuje tvrtki vrijednost za najmanje šest mjeseci.<sup>27</sup>

Osim Kotlera i Lee-a koji navode „svoje“ koristi od društveno odgovornog poslovanja prema Selvi, Wager, Türel su sljedeće:

- „Bolji ugled u zajednici te time i bolje financijsko poslovanje, što vodi povećanom udjelu na tržištu, zadržavanje ključnog osoblja te usmjeravanje povjerenja investitora prema korporacijskoj društvenoj odgovornosti.
- Pretpostavka da će se kupci selektivno prikloniti kupnji baš njihovih proizvoda, zbog koje se KDO (korporacijska društvena odgovornost) povećano koristi u izgradnji konkurentnosti.
- Poboljšanje radne klime, sukladno tome zadržavanje zaposlenika, njihova motivacija i produktivnost.
- Poboljšanje odnosa i implikacija sa lokalnom zajednicom, s obzirom na široki raspon mogućnosti koji ovo pitanje nudi na području reputacije, pozitivnog tiska i zdravlja“<sup>28</sup>

Kada se usporede koristi od društveno odgovornog poslovanja koje navode Kotler i Lee te Selvi, Wagner, Türel vidljivo je da se koristi uglavnom preklapaju i svode na isto, a to je širok raspon prednosti za poduzeće te veći poslovni uspjeh. Budući da su pronađene gotovo iste tvrdnje u različitim literaturama može se zaključiti kako su ove tvrdnje istinite.

#### **2.4. Korporativne društvene akcije: šest načina na koje tvrtka čini dobro**

„Korporativno upravljanje proizlazi od višedimenzionalnog pristupa sudionika koji se definiraju kao bilo koja grupa pojedinaca koji mogu utjecati ili su pod utjecajem postignutih ciljeva poduzeća. Oni se mogu stupnjevati prema njihovoj važnosti za konkretno poduzeće, kao npr. primarni dionici tj. oni bez čijeg kontinuiranog sudjelovanja nije moguće poslovati ni dugoročno opstati i sekundarni čijim se zakonima i regulativama mora udovoljavati kroz poreze, takse, načela, kodekse i sl.“<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Kotler P., Lee N, Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009.

<sup>28</sup> Trojan L., Društvena odgovornost kao važan čimbenik poslovne uspješnosti, 2014., <http://bitly.com/dopkaovazancimbenikposlovneuspjesnosti>, 20.07.2015.

<sup>29</sup> Bodigora Vukobrat N., Barić S., Socijalno odgovorno gospodarenje – zbornik radova, TIM press, Zagreb, 2008., str. 17.

Izdvojeno je šest najvažnijih inicijativa u koje se može svrstati najveći broj aktivnosti povezanih s društvenom odgovornošću. Prva od njih je korporativno promoviranje društvenih ciljeva odnosno podrška rastu brige i svijesti za stanje u društvu. Korporacija može sama inicirati promociju i njome upravljati, biti glavni partner u nekoj aktivnosti ili biti jedan od nekoliko sponzora koji sponzoriraju određenu kampanju. One se mogu sponzorirati osiguravajući financijska sredstva, priloge u naturi ili druge korporativne resurse i na taj način razvijati svijest o nekom društvenom cilju, odnosno interes za njega ili da bi se u korist tog društvenog cilja prikupila sredstva ili osiguralo sudjelovanje tj. dobrotvorni rad.<sup>30</sup>

Korporativni društveni marketing odnosno marketinške kampanje s ciljem promjene ponašanja u društvu sljedeća je inicijativa na popisu. Ova inicijativa zagovara promjenu ponašanja kao glavni cilj. Promjene bi trebale biti fokusirane na unaprjeđenje zdravlja, životne okoline, sigurnosti i blagostanja zajednice, za razliku od promoviranih društvenih ciljeva koji se fokusiraju na jačanje svijesti, prikupljanje sredstava i dobrotvorni rad u korist tih ciljeva.<sup>31</sup>

Treća inicijativa predstavlja marketing tvrtke koji je povezan s društvenim ciljevima odnosno donacijama koje su ovisne o opsegu prodaje. Ova inicijativa podrazumijeva obvezu korporacije da će priložiti odnosno donirati određeni postotak od ostvarenog profita za određeni društveni cilj. Znači, što veći profit tvrtka ostvari, veći je iznos donacije za kampanju. Ova ponuda uglavnom se odnosi na određeno razdoblje, određeni proizvod ili određenu humanitarnu akciju. Smatra se da je ovo dobitna kombinacija jer omogućava potrošaču da priloži nešto u dobrotvorne svrhe, a to ga pri tome ništa ne košta.<sup>32</sup>

Već spomenuta korporativna filantropija odnosno dobročinstvo prema drugima u zajednici sljedeća je na ovom popisu. Gledajući općenito društvene inicijative korporacija vjeruje se da upravo ovakve inicijative imaju najdužu tradiciju, a stoljećima su se poduzimale retroaktivno, od prigode do prigode. Inicijativa se provodi najčešće kroz bespovratnu pomoć u gotovom novcu ili kroz donacije za neku dobrotvornu ili društvenu akciju. Danas se sve više korporacija nalazi pod pritiskom da zauzmu više strateški pristup, da se odluče ne što će se fokusirati te da filantropske aktivnosti povežu sa svojim poslovnim ciljevima i podacima.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Kotler P., Lee N, Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009.

<sup>31</sup> *Ibid*

<sup>32</sup> *Ibid*

<sup>33</sup> *Ibid*

Peti način kako tvrtke mogu činiti dobro je kroz društveno koristan rad odnosno volontiranjem. Korporacije podržavaju i potiču zaposlenike da dobrovoljnim radom pomognu lokalnim društvenim organizacijama i akcijama. Volonterske aktivnosti mogu biti samostalne ili se mogu provoditi u suradnji s nekom neprofitnom organizacijom, a mogu ih organizirati korporacije ili zaposlenici sami.<sup>34</sup>

Posljednja na popisu je društveno odgovorna poslovna praksa što bi značilo redovno poslovanje temeljeno na povišenoj društvenoj odgovornosti. Ove prakse podrazumijevaju da korporacija usvaja i samostalno primjenjuje poslovne prakse i investicije koje podržavaju društvene ciljeve radi unapređenja dobrobiti zajednice i zaštite životne okoline. Također kod ovih inicijativa moguće ih je osmisliti i provesti same korporacije ili zajedno s drugima.<sup>35</sup>

## **2.5. Argumenti protiv društveno odgovornog poslovanja**

Bez obzira na sve razloge zbog kojih je društveno odgovorno poslovanje nezaobilazno u suvremenom poslovnom sustavu, što se želi dokazati i ovim radom, postoje oni koji smatraju kako je to samo nepotreban trošak i naglašavaju razloge zašto ne bi trebalo uvesti DOP u svoje poslovanje.

“Najpoznatiji argument protiv društveno odgovornog djelovanja tvrtke iznio je Milton Friedman, jedan od najistaknutijih američkih ekonomista. Friedman tvrdi da istovremena odgovornost ostvarivanja dobiti prema vlasnicima tvrtke te unapređenje društvenog blagostanja prema društvu može dovesti do sukoba interesa koji bi potencijalno mogao uzrokovati propast poslovanja kakvo znamo danas. Prema Friedmanu, do te će propasti gotovo sigurno doći, bude li se tvrtke prisiljavalo da se bave društveno odgovornim aktivnostima koje su u izravnom sukobu s privatnim ciljevima organizacije”.<sup>36</sup>

U Carrollovoj piramidi, koja je prethodno prikazana u radu, možemo vidjeti da je ostvarivanje profita, profitabilnost baza DOP-a, bez tog preduvjeta ne mogu se provoditi ni druge razine DOP-a. Prema tome, upitan je ovaj sukob interesa o kojem govori Friedman, jer važan dio

---

<sup>34</sup> Kotler, P., Lee, N, Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009.

<sup>35</sup> Ibid

<sup>36</sup> Certo S.C., Certo S.T., Moderni menadžment, Mate, Zagreb, 2008., str 53

društvene odgovornosti čini i odgovornost uprave prema vlasnicima, odgovornost da budu profitabilni i da rezultate i proces poslovanja transparentno prikazuju vlasnicima i drugim zainteresiranim dionicima. Možda bi se ove tvrdnje mogle smatrati istinitima kad bi se DOP sastojao samo od sponzorstava i donacija za različite svrhe, ali to nije tako. Za poduzeće je bitno da planira za koje ciljeve društvene dobrobiti će se opredijeliti, to je važno kako bi poduzeća djelovala na područjima na koja najviše utječu svojim poslovanjem. Uostalom, odgovornost kod donošenja odluka, poštivanje zakona i etičkih normi, ne zahtjeva od poduzeća ništa što se samo po sebi ne razumije, pa bi i vlasnici trebali očekivati isto od uprave.<sup>37</sup>

Dva su suprotstavljena stajališta: tradicionalno i suvremeno. Tradicionalno stajalište obuhvaća tvrdnje koje proizlaze iz korjenitog liberalizma. Poduzeće odgovara jedino vlasnicima i to u smislu donošenja profita. Suvremeno stajalište govori kako je poduzeće odgovorno dionicima koji se dijele na primarne i sekundarne, a primarni su dionici stakeholderi. Dakle, odgovaraju i sekundarnim dionicima, a to je i zajednica u kojoj posluju i svi koji su pod utjecajem poslovanja, a to potvrđuje važnost DOP-a. Dakako, moramo se pitati koliko je lako ostvarivati profit i ostati konkurentan poduzeću koje potpuno zanemaruje DOP u današnjim poslovnim uvjetima.<sup>38</sup>

Poduzeća su potpuno privatne institucije koje čak i u ime profita ne smiju djelovati ispod određenog moralnog minimuma, a taj minimum osigurava poduzeću da zajedno s vladom i drugim organizacijama djeluje u smjeru rješavanja društvenih problema. Ovo stajalište je svakako najprihvatljivije i razumljivo, jer potrošači teško mogu vjerovati poduzećima koja djeluju ispod moralnog minimuma.

Kako različiti dionici vide važnost pojedinih komponenta DOP-a prikazano je u tablici 1.

---

<sup>37</sup> Trojan L., Društvena odgovornost kao važan čimbenik poslovne uspješnosti, 2014., <http://bitly.com/dopkaovazancimbenikposlovneuspjesnosti>, 20.07.2015.

<sup>38</sup> *Ibid*



**Tablica 1:** Procjena DOP-a od dionika.

Kako intereni dionici promišljaju korporacijsku društvenu odgovornost					
	Skupina Interesnih dioničara koje se tiče i na koju utječe				
Komponenta	Vlasnici	Zaposlenici	Potrošači	Zajednica	Ostali
Ekonomska	1	2	4	3	5
Pravna	3	1	2	4	5
Etička	4	2	1	3	5
Filantropska	3	2	4	1	5

*Izvor: Krkač K, Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o./ZŠEM, Zagreb, 2007.str. 331*

Iz tablice 1. je vidljivo kako potrošači najveći značaj daju ekonomskoj i filantropskoj komponenti, zajednica pravnoj, vlasnici etičkoj. Razumno je da zajednica očekuje da poduzeća poštuju zakone i pravila. Zanimljiva je činjenica da vlasnici najmanji značaj daju ekonomskoj komponenti, potrošači ekonomskoj, a zaposlenici pravnoj. Možemo pretpostaviti da možda nisu do kraja upoznati sa pojmom DOP-a, iz tablice se može zaključiti da vlasnici ne shvaćaju koliko je ekonomska komponenta važna, možda zbog toga puno poduzeća osjeća odbojnost prema DOP-u.

### 3. RAZVOJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Poduzeće posluje na društveno odgovoran način kada u svoje aktivnosti integrira načela i ponašanja koja ispunjavaju ili nadmašuju očekivanja dionika u pogledu društva i okolišnih pitanja. Društveno odgovorno poslovanje i nije novitet budući da su se organizacije oduvijek konstruktivno angažirale u pogledu zajednica. Međutim, aktivnosti vezane za društveno odgovorno poslovanje razvijaju se paralelno s napretkom samog društva.<sup>39</sup>

Konceptualizacija društveno odgovornog poslovanja započela je sredinom 20. stoljeća. Tada se pod takvim tipom poslovanja podrazumijevala obveza da tvrtke razmatraju i ono izvan njihovih pravnih i ekonomskih obaveza te obveza da razmatraju filantropske i etičke elemente.

Iako hrvatski autor Krkač tvrdi da se DOP pojavio tek 1990-ih, različiti društveni pokreti i aktivizam kojim se ljudi bore za svoje ciljeve započeli su spominjati društvenu odgovornost korporacija te možemo reći da je sve započelo već 1950-ih. Proučavanje društveno odgovornog poslovanja postalo je aktualno 1960-ih i 1970-ih godina prošlog stoljeća, pojavom raznih vrsta društvenih pokreta koji su kritizirali tadašnji tradicionalni korporacijski menadžment zasnovan isključivo na ostvarivanju ciljeva uprave i profita.

„Prema Bakeru, Groenwegenu i Hondu DOP se razvijao u sljedećim periodima:

- Začetak i inovacije u 1960.-oj godini
- Razvoj i ekspanzija u razdoblju od 1972. do 1979.
- Institucionalizacija od 1980. do 1987.
- Faza sazrijevanja od 1988. do 1996. godine<sup>40</sup>

Tijekom 1990-ih godina tvrtke i organizacije su društveno odgovorno poslovanje počele razmatrati kao odgovor na pritiske dioničara. Međutim, to bi značilo da organizacija implementira društveno odgovorno poslovanje samo kako bi bila legitimna te kako bi odgovorila na društvene zahtjeve. Bez obzira na to, ne može se zanemariti ni namjera

---

<sup>39</sup> Društveno odgovorno poslovanje za sve (DOP za sve), Priručnik za organizacije poslodavaca, 2014, <http://bitly.com/dopzasve>, 24.08.2015.

<sup>40</sup> Stojanović S., Milinković K., Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, 2014., [http://bitly.com/dopuhr\\_federrocco](http://bitly.com/dopuhr_federrocco), 17.08.2015., str 16.

organizacije da etično i održivo posluje dok istovremeno doprinosi zajednici u kojoj djeluje. Društveno odgovorno poslovanje pomaže organizacijama kako bi stvorile pozitivni prikaz sebe u javnosti. Sve je veća povezanost tvrtke s društvom te su se „prema publikaciji Giving USA, dobrotvorni prilozi od strane profitnih organizacija povećali s oko 9,6 milijardi dolara 1999., na 12,19 milijardi dolara 2002. godine. Cone/Roper's-ova Izvršna studija objavljena 2000. godine, u okviru koje su istražene inicijative povezane s društvenim ciljevima, istražene iz perspektive korporacija, utvrdila je da 69% tvrtki planira u budućnosti povećati svoje doprinose društvu“.<sup>41</sup>

Do 90-ih godina prošlog stoljeća, odluke u vezi s izborom društvenih problema uglavnom su se zasnivale na temama koje su odražavale sve veći pritisak da se učini nešto dobro kako bi se ostavio dobar dojam. Obično bi korporacije utvrđivale određen godišnji budžet koji je bio namijenjen donacijama, te su ga koristile i na posljetku podnosile relevantna izvješća. Spomenuti budžet je ponekad bio povezan sa prihodima ili sa dobiti prije odbitka poreza. Smatralo se da će, ukoliko se sredstva dodjele što je moguće većem broju organizacija, zadovoljiti najzastupljenije grupe i na taj način osigurati najveći mogući publicitet. Korporacija je tijekom godina imala mogućnost raspoređivanja sredstava na veliki broj različitih organizacija i problema jer su obveze uglavnom bile kratkoročne. Osnovno pravilo prilikom pokretanja i provođenja određenih inicijativa bilo je da se učini nešto dobro, ali da se na to ne troše ni vrijeme ni trud. Rezultat je bio da su se uglavnom ispisivali čekovi, a donatori su većinom bili zadovoljni činjenicom da su i oni jedna od mnogih sponzorskih korporacija. Takav pristup nazivamo tradicionalnim pristupom ili drugim riječima ispunjavanje obveze. Napokon, korporacije prave korak naprijed i usvajaju novi pristup kojim podržavaju društvo kao strategiju. Poslovno odlučivanje danas sve više odražava želju da se radi i čini dobro. Ovdje primjećujemo kako se korporacije sve više opredjeljuju za manji broj strateških područja na koje se fokusiraju, a koje odgovaraju njihovim vrijednostima, te se sve češće odlučuju angažirati u područjima u kojima u kriznim trenucima mogu računati na značajnu pomoć. Kako bi se osigurala široka podrška provođenju programa korporacije se odlučuju da u proces izbora angažmana uključe više od jednog sektora, ali i da na sebe preuzmu rješavanje pitanja koja su najvažnija za zajednicu, klijente i zaposlenike. Razvoj i provođenje programa na osnovi ovog novog modela može se okarakterizirati kao činjenje svega što se može da bi se učinilo što je moguće više. Menadžeri sve češće preuzimaju

---

<sup>41</sup> Kotler P., Lee N, Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009., str 16

dugoročne obveze te nude svoje stručno znanje, tehnološku podršku, pristup uslugama te poklanjaju opremu koja se više ne koristi. Postala je značajna i evaluacija doprinosa jer se smatra izuzetno važnim prikazati što je to sve dobro organizacija učinila.<sup>42</sup>

Izvješća o korporativnoj odgovornosti uglavnom su uključena u godišnja izvješća korporacija koja imaju posebne odjele posvećene davanjima zajednici, a sve više se objavljuju posebno. „Istraživanje koje je 2002. godine obavila američka firma za pružanje stručnih usluga KPMG a uzorku 250 top-tvrtki prema ljestvici časopisa Fortune, ukazalo je na stalno povećanje broja američkih tvrtki koje izvješćuju o korporativnoj odgovornosti. Tada je 45% ovih tvrtki objavljivalo izvješća u vezi s ekologijom, društvenim angažmanom ili održivošću, za razliku od 35% koliko ih je to činilo u vrijeme istraživanja obavljenom 1999. godine“.<sup>43</sup> Također, uočeno je da su mnoge tvrtke već tada počele pripremati posebna izvješća o davanjima kao i otvarati posebne odjele koje provode društvenu odgovornost. Odjeli su vrlo iscrpno počeli izvješćivati o temama kao što su volonterski društveni rad zaposlenika i drugi.

O prepoznatosti društveno odgovornog poslovanja u svijetu svjedoči *"Business for Social Responsibility"* (BSR), konferencija koja je posvećena društveno odgovornom poslovanju, a održava se već gotovo 20 godina. Nju organizira istoimena neprofitna međunarodna organizacija BSR sa sjedištem u SAD-u kojoj je cilj stvoriti pravedan i održiv svijet. BSR ima mrežu od 300 tvrtki diljem svijeta s kojima surađuje na ostvarivanju svojih ciljeva (Natour i dr., 2010.).<sup>44</sup>

Društvena odgovornost poduzeća prošla je kroz nekoliko razvojnih faza. Zadek i suradnici prikazuju faze tablicom koja je prikazana u nastavku.

---

<sup>42</sup> Kotler P., Lee N, Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009.

<sup>43</sup> *Ibid* str 17

<sup>44</sup> Quien M., Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost- analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, <http://hrcak.srce.hr/130205>, 20.07.2015

**Tablica 2.** Faze razvoja društvene odgovornosti – razina poduzeća.

<b>Naziv faze</b>	<b>Fokus poduzeća</b>
Defanzivna	Porite praksu, rezultate i odgovornost. Bori se cijelo vrijeme.
Popustljiva	Prihvatanje odgovornosti koja se bazira na plaćanju troškova.
Upravljačka	Uključivanje etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija poslovanja u sržne poslovne strategije.
Strateška	Integracija etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija sržne poslovne aktivnosti.
Civilna	Promocija šire industrijske percepcije i društvene odgovornosti poduzeća kao standardne poslovne prakse.

*Izvor: Zadek S. i sur., Responsible Competitiveness – Reshaping Global Markets Through Responsible Business Practice, Accountability, 2005.*

#### 4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ

Društveno odgovorno poslovanje u suvremenom poslovnom svijetu pozicionira se kao ono što izdvaja organizaciju od drugih njoj sličnih i daje joj dodanu vrijednost. Elementi inkorporiranosti takvog tipa poslovanja manifestiraju se u vrijednostima, cijevima, viziji i misiji neke organizacije.

U Hrvatskoj je DOP postao prepoznatljiv tek s procesom europskih integracija 2001. godine i to potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. Što je razumljivo obzirom na povijesne činjenice i činjenicom da je tržišno gospodarstvo još prilično nova stvar.

“Ključni događaj u Hrvatskoj za početak razvoja DOP-a bila je prva nacionalna konferencija o DOP-u pod nazivom Agenda 2005. Održala se u prosincu 2004. godine s ciljem, kako navode Kale, Paparella i Prica (2010.), formuliranja zajedničkih prioriteta za razvitak DOP-a u Hrvatskoj. Tri godine nakon prve nacionalne konferencije o DOP-u, DOP je postao dovoljno važan koncept da potakne suradnju između poduzeća, akademske zajednice, organizacija civilnog društva i drugih stručnih organizacija, što je prema Izvještaju o DOP-u u Hrvatskoj (2007, 9) rezultiralo udruživanjem koje potiče horizontalnu razmjenu najboljih upravljačkih praksi i redovno javno objavljivanje izvještaja na temelju kojih se može procijeniti doprinos DOP-u.”<sup>45</sup> Budući da je hrvatsko gospodarstvo prilično mlado i naša poduzeća trebaju uhvatiti korak sa uhodanim praksama kvalitetnog društveno odgovornog poslovanja koje se primjenjuju u inozemstvo, globalizacija je pridonijela unaprjeđivanju poslovanja i praćenju trendova.

Također, vrlo važan događaj za razvoj DOP-a u Hrvatskoj je formiranje Indeksa DOP-a. To je projekt Hrvatske gospodarske komore<sup>46</sup> te Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj<sup>47</sup> uz podršku ureda UNDP-a<sup>48</sup> u Hrvatskoj i AED-a<sup>49</sup>, tim je projektom razvijena metodologija za

---

<sup>45</sup> Stojanović S., Milinković K., Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, 2014., [http://bitly.com/dopuhr\\_federrocco](http://bitly.com/dopuhr_federrocco), 17.08.2015, str. 20

<sup>46</sup> Hrvatska gospodarska komora (HGK) samostalna je stručnopolovna organizacija, koja promiče, zastupa i usklađuje zajedničke interese svojih članica pred državnim i drugim tijima u Hrvatskoj i inozemstvu.

<sup>47</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR) je nedobitna ustanova privatnog sektora. Trideset pet članova - predstavnika hrvatskog gospodarstva udružuju znanje, inovativnost i odgovornost u traganju za razvojnim putevima koji uravnotežuju poslovni uspjeh, društvenu dobrobit i zaštitu okoliša.

<sup>48</sup> UNDP (eng. United Nations Development Programme) je razvojna mreža Ujedinjenih nacija, zagovornik promjena, omogućava zemljama pristup znanju i sredstvima uz razmjenu iskustava, pomažući ljudima da izgrade bolji život.

ocjenjivanje dobrovoljno društveno odgovornih praksi hrvatskih poduzeća. Kako objašnjavaju autori, Indeks DOP-a je ujedno i nagrada koja se svake godine dodjeljuje malim, srednjim, velikim i javnim poduzećima. Ugledne institucije na području gospodarstva pokušavaju podignuti svijest o društvenoj odgovornosti među hrvatskim poduzećima, a ta nagrada svakako bi trebala imati veći odjek u javnosti.

Ciljevi stvorenog projekta:

- „hrvatskim poduzećima omogućiti objektivnu procjenu dobrovoljnih praksi te usporedbu jednih u odnosu na druge,
- temeljem kriterija DOP-a rangirati poduzeće te odati priznanje za postignute rezultate,
- povećati interes poslovnog sektora, javnosti i medija za DOP,
- poticati sva poduzeća na uvođenje društvene odgovornosti u svoje poslovanje“.<sup>50</sup>

Smatra se da bi se trebao povećati interes medija i javnosti za ovaj događaj i općenito za DOP i na taj način privući ostala poduzeća kako bi se i oni uključili u utrku za tom nagradom. Kada bi mediji posvetili više pažnje ovoj temi, javnost bi se njome upoznala i više se interesirala o provođenju DOP-a u poslovanje. Trenutno je javnost upoznata samo sa velikim skandalima i korupcijskim aferama. I sama Hrvatska gospodarska komora puno je puta bila na meti medija zbog sumnjivih događaja i poslova. To baca sjenu na nagradu koju je pomagala stvarati, i mora se postaviti pitanje o vjerodostojnosti svega.

Metodologija ocjenjivanja hrvatskih poduzeća, prema Indeksu DOP-a, sastoji se od različitih kriterija u sljedećih šest poglavlja:

- „ekonomska održivost (misija i vizija, strateško planiranje, prihod, izvoz, investicije u razvoj),
- uključenost DOP-a u poslovnu strategiju (upravljanje DOP-om u poduzeću, programi i aktivnosti koje se odnose na područja DOP-a: upravljanje ljudskim resursima, zaštita okoliša, zaštita prava potrošača, korporativno upravljanje, odnosi sa zajednicom),
- radna okolina (politika zapošljavanja, vrednovanje rada, ulaganje u obrazovanje i zapošljivost zaposlenika, kvaliteta i sigurnost radnih uvjeta, organizacijska klima),

---

<sup>49</sup> AED (eng. Academy for Educational Development) je neprofitna organizacija koja je usmjerena na obrazovanje, zdravstvo i gospodarski razvoj najmanje povlaštenih u SAD-u i zemljama u razvoju diljem svijeta

<sup>50</sup> Stojanović S., Milinković K., Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, 2014., [http://bitly.com/dopuhr\\_federrocco](http://bitly.com/dopuhr_federrocco), 17.08.2015, str. 21.

- zaštita okoliša (upravljanje, praćenje utjecaja na okoliš, mjere zaštite okoliša, dionici i upravljanje okolišem),
- tržišni odnosi (odnosi s dobavljačima, kupcima i potrošačima, dioničari i korporativno upravljanje, konkurencija),
- odnosi sa zajednicom (briga o lokalnom i društvenom razvoju, lobiranje i javno zagovaranje)<sup>51</sup>.

Ukoliko se ovo uspoređi sa Carrollovom piramidom vidljivo je da kriteriji proizlaze iz razina piramide. Ovdje je ponovno naglašeno koliko je bitna i ekonomska dimenzija DOP-a na koju toliko često zaboravljaju mnogi menadžeri i autori uključeni u rasprave o DOP-u. Kriteriji obuhvaćaju sve bitne elemente i usklađeno su raspoređeni.

„Iako se u hrvatskoj poslovnoj zajednici i zagovaraju i provode različiti vidovi DOP-a, velik dio njih nije strateški strukturiran niti se redovito izvještava o postojećim praksama. Zato su sustavno korporativno izvještavanje o DOP-u i njegova promocija na razini poslovnih udruga od iznimne važnosti za šire prepoznavanje društvene odgovornosti kao integralne dimenzije poslovanja hrvatskih tvrtki koja pridonosi dugoročnoj poslovnoj uspješnosti. Osim toga, integriranje DOP-a u poduzetničku i poslovnu edukaciju, podjednako kad je riječ o formalnim i neformalnim oblicima obrazovanja, dugoročno predstavlja možda i najvažniji mehanizam njegove sustavne promocije<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Stojanović S., Milinković K., Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, 2014., [http://bitly.com/dopuhr\\_federrocco](http://bitly.com/dopuhr_federrocco), 17.08.2015, str. 21

<sup>52</sup> Bagić A. Škrabalo M., Narančić L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Kratis, Zagreb, 2006., str. 7.



#### 4.1. Indeks DOP-a

Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih poduzeća, a omogućuje sveobuhvatan uvid u društveno odgovorne prakse poduzeća te njihovu usporedbu u odnosu na rezultate drugih poduzeća u Hrvatskoj. Ocjenjuju se aktivnosti u šest područja, a to su: usmjerenost poduzeća na ekonomsku održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja u poslovnu strategiju, odgovorne politike i prakse u radnoj okolini, odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem, DOP u tržišnim odnosima i društveno odgovorni odnosi sa zajednicom. Poduzeća se natječu u četiri kategorije s obzirom na veličinu i tip vlasništva. Kategorije su: mala, srednja, velika i javna poduzeća, a najbolji u svakoj kategoriji prima nagradu. Osim toga dodjeljuje se nagrada za poduzeće koje je ostvarilo najveći napredak u odnosu na rezultate u prethodnoj godini. Tri nagrade se dodjeljuju za najbolji rezultat postignut u područjima DOP-a: odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem, odgovornim politikama i praksama u radnoj okolini i društveno odgovornim odnosima sa zajednicom.<sup>53</sup>

„Ovim projektom se nastoji hrvatskim poduzećima omogućiti objektivan pregled njihovih dobrotvornih praksi, a u posljednjih nekoliko godina sve više poduzeća u Hrvatskoj gleda na društvenu odgovornost kao na poslovnu priliku i mogućnosti za stjecanje konkurentnih prednosti na globalnom tržištu“.<sup>54</sup>

U nastavku je prikazan tablični prikaz dobitnika nagrade Indeks DOP 2014. Promatrajući Tablicu 2 vidljivo je da se neka poduzeća ponavljaju iz godine u godinu, primjerice OIKON d.o.o, HARTMANN d.o.o., Ericsson Nikola Tesla d.d. te Končar – Institut za elektrotehniku d.d. Iz toga možemo zaključiti kako su tvrtke ne samo uvele društvenu odgovornost, već provodile iz godine u godinu.

---

<sup>53</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj <http://www.hrpsor.hr/> 25.07.2015.

<sup>54</sup> Glavočević A., Radman Peša A., Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Zadar, 2013., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=170022](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=170022), 25.07.2015., str 32.

**Tablica 3:** Dobitnici nagrade Indeks DOP.

Dobitnici nagrada	2009. godina	2010. godina	2011. godina	2012. godina
Male tvrtke	- EURO – UNIT d.o.o. - Hauska & Partner d.o.o. - OIKON d.o.o.	- Energy Pelets d.o.o. - Hauska & Partner d.o.o. - OIKON d.o.o.	- Ciklopera d.o.o. - Dvokut-ecro d.o.o. - OIKON d.o.o.	- Ciklopera d.o.o. - Dvokut-ecro d.o.o. - OIKON d.o.o.
Srednje tvrtke	- HARTMANN d.o.o. - KONČAR – Institut za elektrotehniku d.d. - NEVA d.o.o.	- HARTMANN d.o.o. - Holcim (hrvatska) d.o.o. - KONČAR – Institut za elektrotehniku d.d.	- HARTMANN d.o.o. - Ilirija d.d. - Kuehne & Nagel d.o.o.	- Ilirija d.d. - KONČAR – Institut za elektrotehniku d.d. - Vivera d.o.o.
Velike tvrtke	- CEMEX Hrvatska d.d. - Ericsson Nikola Tesla d.d. - Holcim (Hrvatska= d.o.o.	- CEMEX Hrvatska d.d. - Coca-cola HBC Hrvatska d.d. - Ericsson Nikola Tesla d.d.	- Coca-cola HBC Hrvatska d.d. - Jamnica d.d.	- Coca-cola HBC Hrvatska d.d. - Ericsson Nikola Tesla d.d. - Vetropack Straža d.d.
Javna poduzeća			- Hrvatska lutrija d.o.o.  - Odašiljač i veze d.o.o.	- Flora VTC d.o.o.  - Hrvatska lutrija d.o.o. - Odašiljač i veze d.o.o.

*Izvor: Stojanović S., Milinković K., "Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća", Prva međunarodna znanstveno - stručna konferencija Fedor Rocco, Zagreb, 2014.; 24*

## 4.2. Udruženja za promicanje DOP-a u Hrvatskoj

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj<sup>55</sup> osnovan je 1997. godine od strane naprednih gospodarstvenika u Hrvatskoj, predvođenih Plivom, potaknutih nevladinom organizacijom Društvo za unapređenje kvalitete života i ohrabreni suradnjom sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj<sup>56</sup>. To je neprofitna ustanova privatnog sektora koja se sastoji od četrdeset članova - predstavnika hrvatskog gospodarstva koji su udružili svoje znanje, inovativnost i odgovornost u traganju za razvojnim putevima koji uravnotežuju poslovni uspjeh, društvenu dobit i zaštitu okoliša.<sup>57</sup>

Nacionalna mreža DOP-a osnovana je u rujnu 2010. s ciljem intenziviranja dijaloga i partnerstva između organizacija koje provode DOP, to je nezavisno krovno tijelo sastavljeno od organizacija javnog, privatnog i civilnog sektora koje okupljaju razne dionike zainteresirane za razvoj DOP-a. Ciljevi mreže su povećati broj domaćih poduzeća koja strateški provode DOP, integracija DOP-a u javne politike, osvještavanje građana o vrijednostima i važnosti DOP-a te stvaranje vlastitih dobrih praksi DOP-a.<sup>58</sup> Znači Nacionalna mreža je organizacija u koju se svaki gospodarstvenik, poslovni subjekt mora javiti ako želi saznati postojeće propise i zakone koji se tiču DOP-a, a isto tako za savjete i pomoć u vezi samog provođenja DOP-a.

Zajednica za društveno odgovorno poslovanje djeluje u sklopu Hrvatske gospodarske komore. Upravni odbor HGK je 23. svibnja 2005., na trećoj sjednici donio odluku o osnivanju Zajednice za društveno odgovorno poslovanje. Ovoj zajednici mogu pristupiti sva trgovačka društva koja su pristala u svom poslovanju koristiti Kodeks etike u poslovanju, a isto tako i sve članice koje u praksi primjenjuju DOP.<sup>59</sup> Zajednica za društveno odgovorno poslovanje, kao što vidimo, djeluje u sklopu HGK, prema tome ona nije nezavisno tijelo poput Nacionalne mreže za DOP. Jedna od važnijih aktivnosti kojima se bavi je organizacija Indeksa DOP-a. Kako je HGK iznimno važna organizacija za sve gospodarstvenike u zemlji, oni imaju moć širiti poruku važnosti DOP-a.

---

<sup>55</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - u nastavku teksta HR PSOR

<sup>56</sup> Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj – World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

<sup>57</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj <http://www.hrpsor.hr/> 25.07.2015.

<sup>58</sup> Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, [http://www.dop.hr/?page\\_id=30](http://www.dop.hr/?page_id=30), 15.08.2015.

<sup>59</sup> Hrvatska gospodarska komora, <http://www.hgk.hr/category/zajednice/zajednica-za-drustveno-odgovorno-poslovanje>, 15.08.2015.

Ciljevi zajednice za društveno odgovorno poslovanje:

- „podizanje znanja i svijesti o društveno odgovornom poslovanju u svim sektorima društva, promicanje kodeksa poslovne etike unutar poslovnih subjekata
- organiziranje seminara i savjetovanja iz područja DOP-a prema prijedlozima gospodarstva u svrhu unaprjeđenja i razmjene dobre prakse iz Hrvatske, EU i svijeta
- sudjelovanje u radu nacionalnih povjerenstava koje se bave društveno odgovornim poslovanjem
- dizanje razine znanja kod malog i srednjeg poduzetništva o društveno odgovornom poslovanju, te poticanje izvještavanja s obzirom na financijske, okolišne i društvene učinke u svrhu povećanja njihove konkurentnosti
- pokazati važnost društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj u kontekstu pridruživanja u Europsku uniju i podizanja konkurentnosti gospodarstva
- razvitak metodologije benchmarkinga-a članica HGK s obzirom na društveno odgovorno poslovanje
- praćenje i iniciranje zakonodavnih inicijativa i reformi radi stvaranja poticajnog okružja za konkurentno i društveno odgovorno poslovanje hrvatskih tvrtki“. <sup>60</sup>

U ciljevima je istaknuto kako je korištenje DOP-a iznimno bitno kako bi se postigla konkurentnost sa tvrtkama u EU. Isto tako, napominje se važnost podizanja svijesti o DOP-u i možemo zaključiti kako na hrvatskom tržištu ne postoji visoka osviještenost o DOP-u, a isto tako ni razumijevanje istog od strane velikog broja tvrtki i potrošača. Osim što je važno postaviti dobre, mjerljive i provedive ciljeve, potrebno ih je i provoditi.

Dr. sc. Julia Perić u svom radu „Društvena odgovornost poduzeća u RH“ navodi izvorišta DOP-a u Hrvatskoj. Dakle, ona mogu biti međunarodna, domaća i aktualna. Pod međunarodna spadaju održivi razvoj (WBCSD – HR PSOR), globalne aktivističke i potrošačke kampanje, poslovni trend te standardi kvalitete. Domaća izvorišta podrazumijevaju tradiciju povezanosti poduzeća sa zajednicom, briga za kvalitetu (HDK, 1965), negativne posljedice rata i tranzicije (malverzacije, nezaposelnost, pravna nesigurnost, siromaštvo). I posljednje izvorište, aktualno izvorište su EU integracije, zakonske regulative (okoliš, potrošači, rad), izvozna orijentacija i briga za reputaciju. <sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Bahtijeri S. i drugi članci zajednice, HGK, “O zajednici”, 2014., <http://web.hgk.hr/>, 20.07.2015.

<sup>61</sup> Perić J., Društvena odgovornost poduzeća u RH, Osijek, 2013, <http://bitly.com/drustvenoodgovornapoduzecaurh>, 12.08.2015.

## 5. DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA

„Europska komisija društvenu odgovornost poduzeća definira kao koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima (vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću)“.<sup>62</sup> Trostruka osnova je koncept prema kojem se ukupno djelovanje tvrtke mjeri temeljem njezina doprinosa ekonomskom napretku, ekološkoj kvaliteti i društvenom kapitalu. Ovaj koncept podrazumijeva da se pri donošenju bilo koje poslovne odluke uzima u obzir ne samo ekonomska isplativost poslovanja, nego i njegova društvena i ekološka odgovornost. Upravo tako poduzeća pokazuju kako osim ekonomskim rezultatima teže i k održivom razvoju na lokalnom i globalnom planu.

### 5.1. Važnost društveno odgovornog poslovanja za poduzeća

Rastom globalizacije društveno odgovorno poslovanje postalo je važna i nezaobilazna tema na globalnoj razini, a sve joj se više i pridaje medijska pažnja. Udruge potrošača potražuju informacije o uvjetima proizvodnje i distribucijskim kanalima, nevladine organizacija i sindikati pristupaju poduzećima sa zahtjevima vezanim uz odgovornost prema društvu, dobavljači se sve više suočavaju sa zahtjevima koje im postavljaju korporativni klijenti, dok su političari shvatili nužnost kreiranja politika vezanih uz društveno odgovorno poslovanje. Društveno odgovorno poslovanje važno je za ugled poduzeća jer mu osigurava i održava mjesto u nabavnom lancu. Zaključujemo da osim etičkih postoje i poslovni razlozi zbog kojih se poduzeća odlučuju za društveno odgovorno poslovanje, te bi trebale ići u korak s trendovima vezanim uz DOP.<sup>63</sup>

Porastom interesa za društveno odgovorno poslovanje javlja se važnost za jasnim razgraničenjem uloge poduzeća i vlada. Kada je riječ o provedbi pravnih okvira društveni akteri se sve više okreću poduzećima u cilju ispravljanja onog što smatraju neuspjesima djelovanja vladajućih struktura. Ovdje se javljaju implikacije za sve aktere jer se pruža

---

<sup>62</sup> Krkač K, Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o./ZŠEM, Zagreb, 2007., str. 380

<sup>63</sup> Društveno odgovorno poslovanje za sve (DOP za sve), Priručnik za organizacije poslodavaca, 2014, <http://bitly.com/dopzasve>, 24.08.2015.

pogrešna slika o društveno odgovornom poslovanju te se narušava status pravnih propisa. Također, to može dovesti do nerealnih i neostvarivih očekivanja od strane društva kao i izazvati kritike na račun poduzeća zbog neispunjenja očekivanja. Kao konačni ishod može odvratiti poduzeća od njihove ključne uloge u pružanju primarnih sredstava za stvaranje bogatstva unutar društva temeljem profitabilnog poslovanja. Okvir „zaštita, poštivanje i pomoć“ koji je usvojen 2008. godine od strane UN-ovog Vijeća za ljudska prava, jasno razgraničava odgovornost različitih aktera te pomaže razjasniti složenu poveznicu između dužnosti države i poduzeća. Koncept se temelji na tri stupa navedena u samom nazivu:

- „Zaštita: država je dužna osigurati zaštitu od kršenja ljudskih prava.
- Poštivanje: poduzeća su dužna poštivati ljudska prava, u skladu sa zahtjevima relevantnih pravnih propisa na nacionalnoj razini, te uspostaviti odgovarajuće upravljačke strukture u tu svrhu.
- Pomoć: potrebno je razviti i osnažiti pravne i izvan pravne žalbene mehanizme, u cilju boljeg rješavanja odštetnih zahtjeva u slučaju kršenja ljudskih prava od strane poduzeća.“<sup>64</sup>

Koncepcija spomenutog okvira primjenjiva je, osim na ljudska prava, i u pogledu različitih odgovornosti poduzeća i vlada te uloge koju poduzeća imaju vezano uz društveno odgovorno poslovanje. Poduzeća mogu unaprijediti djelovanje državnih tijela, ali ga ne mogu i neće zamijeniti. Ona mogu pružiti značajan doprinos održivom razvoju, odnosno naporima vlade usmjerenim na razvoj društva, te na ekološki i socijalni napredak, a sve to putem aktivnosti vezanih uz društveno odgovorno poslovanje. Budući da su vlade odgovorne za uspostavu i provedbu zakona te održavanje stabilnih i predvidljivih političkih i pravnih sustava, a uz okružje koje potiče gospodarski i društveni napredak, uvođenje i provedba temeljnih ekoloških i socijalnih standarda ne može se prepustiti poduzećima. Također, vlade su odgovorne i za ulaganje u obrazovanje, za socijalno blagostanje građana, te za uravnoteženo ispunjenje različitih visokih očekivanja koja od njih ima društvo koje ih je postavila na vlast. Možemo zaključiti da vlade imaju legitimitet koji se jednostavno ne može prenijeti na poduzeća.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Društveno odgovorno poslovanje za sve (DOP za sve), Priručnik za organizacije poslodavaca, 2014, <http://bitly.com/dopzasve>, 24.08.2015., str. 6.

<sup>65</sup> *Ibid*

Poduzeća imaju na raspolaganju razne instrumente, dokumente i alate koji nisu pravno obvezujući, ali im pružaju iznimno važne smjernice te osiguravaju okvir za odgovorno poslovanje. Važno je imati na umu da poduzeća koja svoje aktivnosti ne temelje eksplicitno<sup>66</sup> na takvim dokumentima, osobito mala i srednja poduzeća, često implicitno<sup>67</sup> primjenjuju načela takvih okvira kroz vlastiti angažman i aktivnosti vezane za društveno odgovorno poslovanje. Ipak, dionici sve više očekuju da se poduzeća pridržavaju načela zacrtanih u ovim instrumentima i okvirima:

- „UN Global Compact
- Vodeća načela Ujedinjenih naroda o poduzetništvu i ljudskim pravima
- Smjernice za multinacionalna poduzeća Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD-ove Smjernice)
- Norma ISO 26000 Smjernice o društvenoj odgovornosti (ISO 26000)
- Tripartitna deklaracija Međunarodne organizacije rada o načelima koja se odnose na multinacionalna poduzeća i socijalnu politiku (ILO MNE Deklaracija).

Prema studiji provedenoj u EU, objavljenoj u ožujku 2013., o tome koliko se velika poduzeća u svojim dokumentima pozivaju na međunarodno priznate Smjernice i načela DOP-a:

- 68% poduzeća spominje DOP, a 40% se poziva na barem jedan međunarodno priznati instrument DOP-a
- 33% je ispunilo poziv Europske komisije da se pozovu na barem jedan od sljedećih dokumenata: UN Global Compact, OECD-ove Smjernice za multinacionalna poduzeća, ili normu ISO 26000
- 2% je ispunilo poziv Europske komisije da se pozovu na ILO MNE Deklaraciju
- 3% se poziva na Vodeća načela UN-a o poduzetništvu i ljudskim pravima<sup>68</sup>.

---

<sup>66</sup> eksplicitan (lat.) - izričit, očigledan, određen, jasan; iskazan, objašnjen

<sup>67</sup> implicitan (lat.) – koji se podrazumijeva, općeprihvaćen pristup

<sup>68</sup> Društveno odgovorno poslovanje za sve (DOP za sve), Priručnik za organizacije poslodavaca, 2014, <http://bitly.com/dopzasve>, 24.08.2015., str. 13.

## 5.2. Društvena odgovornost poduzetnika/poduzetnice

Kako bi poduzetnik<sup>69</sup> bio odgovoran potrebno je više od uredno plaćenih poreza, uredno prijavljenih zaposlenika te dobrih odnosa sa kupcima, dobavljačima i ostalima jer se to u uređenom društvu i podrazumijeva. Društvena odgovornost poduzetnika je sve ono što on kao radnik dobrovoljno radi i pokazuje da mu je stalo do svojih zaposlenih, do lokalne zajednice u kojoj djeluje, do okoliša, životinja, biljaka i svega što ga okružuje.

Razlozi za biti društveno odgovoran su mnogi, a za neka poduzeća inspiracija i posvećenost toj ideji potječe :

- „od poduzetnika koji su tvrtku osnovali ili od vodstva koje se kasnije pridružilo (*leadership inspired*);
- kao rezultat zabrinutosti hoće li dobiti dozvolu za rad od svojih dioničara ili lokalne zajednice koje se njihovo poslovanje tiče (*action and practical necessity*);
- iz zaključaka dobivenih na temelju strateške analize poslovne okoline (*induced by the business environment*)“.<sup>70</sup>

Dakle, ukoliko je osnivač poduzeća društveno odgovoran, vrlo je vjerojatno da će društveno odgovorni biti i zaposlenici poduzeća, odnosno da će oni koji preuzmu vodstvo nastaviti raditi po uzoru na svoje prethodnike. Također vrlo je bitna lokalna zajednica u kojoj poduzeće djeluje, a ako se poduzeće odgovorno ponaša prema zajednici tada neće imati problema s te strane.

Poduzetnik ima mnogostruke koristi ukoliko je društveno odgovoran. To mu donosi vidljivost i prepoznatljivost na tržištu rada, time radi besplatnu reklamu i besplatan marketing samoga sebe. Na taj način može privući potencijalne partnere, investitore i druge, za njegovo poduzeće bitne osobe. Društveno odgovoran poduzetnik prepoznat je u društvu kao osoba kojoj je stalo do sredine u kojoj djeluje i do ljudi u vlastitoj organizaciji, a osim u poslovnom smislu društvena odgovornost daje i privatno zadovoljstvo jer je dobar osjećaj činiti dobro.

---

<sup>69</sup> Kroz ostatak teksta korištena je riječ u muškom rodu (poduzetnik), te sve izvedenice riječi i glagola u muškom rodu.

<sup>70</sup>Krkač K, Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o./ZŠEM, Zagreb, 2007., str. 382.



### 5.3. Politika društvene odgovornosti

Kada se radi o poslovnoj politici, tvrtkama je najvažnije definirati misiju iz koje će biti jasna i njihova šira društvena odgovornost. Ukoliko se u misiju ugrade različiti elementi društvene odgovornosti poduzeća kao dio poslovne svrhe tvrtke te prijedlozi određenih vrijednosti na tržištu tada će se postići upravo to.

Društveno odgovorno poduzeće može djelovati na različitim područjima, a ona najpoznatija su zdravstvo odnosno zdravlje, sigurnost, ljudska prava, poslovna etika i slično. „Kod definiranja društvene odgovornosti unutar tvrtke, potrebno je voditi računa o:

- grupama koje su uključene (dioničari, vlasnici, zaposlenici),
- ključnim pitanjima i tematskim izazovima (najviše ovisi o djelatnosti poduzeća),
- te poslovnim funkcijama (postoje razlike u razmišljanju o društvenoj odgovornosti između proizvodnog i uslužnog, savjetodavnog i prodajnog poduzeća)<sup>71</sup>.

Poduzeća traže načine uspostavljanja ravnoteže između potrebe da isteknu način na koji provode svoju društvenu odgovornost te moguće kontraproduktivnosti prevelikog isticanja svoje društvene odgovornosti. Kada se radi o odabiru područja društvene odgovornosti u sklopu kojeg će poduzeće djelovati moguće je pristupiti s ciljem minimiziranja izlaganja riziku ili optimiziranja koristi od društvenog utjecaja i utjecaja na okoliš. No najčešće se kreće od zakona i regulativa. Također, moguće je pristupiti i ponovnim promišljanjem cjelovitog poslovnog modela tvrtke te na taj način otkriti najprihvatljivija područja društveno odgovornog djelovanja.

„Ključna pitanja koja se postavljaju pri definiranju društvene odgovornosti poduzeća:

1. Kakvi su odnosi na radnom mjestu?
2. Postoji li etički (poslovni) kodeks?
3. Jesmo li uključili komponentu zaštite okoliša?
4. Kolika je uključenost zajednice?
5. Ima li to što radimo utjecaja na zdravlje i sigurnost?
6. Poštujemo li različitost i pravo na različitost?
7. Utječemo li (doprimosimo li ili ne) na razvoj lokalne ekonomije?<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup>Krkač K, Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o./ZŠEM, Zagreb, 2007., str. 384-385.

<sup>72</sup>*Ibid* str 385.

Kada se odgovori na ova pitanja lako je definirati društvene odgovornosti na kojima će poduzeće raditi. Neke od mogućih projekta su volontiranje zaposlenika, sponzoriranje zajednice, dobrotvorne i humanitarne donacije i slično.

## **6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA RADNOM MJESTU**

U mnogo različitih pogleda zaposlenici su u središnjoj pozornosti društveno odgovornog poslovanja tvrtke. Mediji su nadzirali radne uvijete zemalja u razvoju, tako su razni brendovi poput McDonaldsa i Walmarta optuživani zbog loših radnih odnosa. Zaposlenici trebaju imati dobre uvijete na radnom mjestu. Protuzakonito je zapošljavati djecu, zloupotrebjavati ljudska prava, prisiljavati zaposlene da ostaju raditi prekovremeno i slično. Tvrtka treba osigurati zaposlenicima dodatno usavršavanje kroz razne seminare i izobrazbe te pratiti njihov napredak. Dobar radnik je odraz svake tvrtke, te bi one trebale težiti da imaju kvalitetnu „radnu snagu“. Kako bi se to ostvarilo tvrtke moraju privući osobe s određenim vještinama i znanjima, osobe koje su motivirane, koje znaju raditi kao tim. Sve češći rezultati istraživanja pokazuju da je mladim visokoobrazovanim ljudima pri odabiru zaposlenja bitno da se tvrtka u koju se zapošljavaju ponaša društveno odgovorno.

### **6.1. Razumijevanje radnih mjesta društveno odgovornog poslovanja**

Radna pitanja u DOP će varirati ovisno o parametrima kao što su visoko regulirana i neregulirana radna mjesta, rad od kuće ili terenska radna mjesta.

Regulirana radna mjesta se obično nalaze u razvijenim zemljama u kojima zakonodavstvo u velikoj mjeri brine o većini glavnih problema zaštite zaposlenika. Visoko regulirani sektori uključuju kemijske industrije, gdje postoje čvrsti EU propisi kao što su registracija, ocjenjivanje, evaluacija, odobravanje i ograničavanje kemijskih tvari, poznate kao REACH uvedene 2006. godine.<sup>73</sup>

Manje regulirana radna mjesta se obično mogu naći u zemljama u razvoju, upravo iz razloga što je zaposlenicima slabo provedena zaštita. DOP će ovdje pokušat obuhvatit brigu o radnim uvjetima, plaći, zdravlju i sigurnosti, jednakim pravima i mogućnostima te druge slične tomu. Važno je znati da se manje regulirana radna mjesta također mogu pojaviti i u razvijenim zemljama, primjerice kada je radno mjesto dio neformalne ekonomije ili industrija koje su okarakterizirane kao sezonske te s niskim stupnjem kolektivne organizacije (poljoprivreda i

---

<sup>73</sup> Crane A., Matten D., Spence L., Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context, second edition, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, 2013., str 255

turizam). Mnoge nacionalne i regionalne vlade traže zatvaranje te regulatorne praznine. Na primjer, Kalifornija, koja ima veliki poljoprivredni sektor u kojoj dominiraju sezonski radnici iz latinske Amerike, uvodi nove zakone o trgovini ljudima, dok Kanada 2012. uvodi svoj prvi „Nacionalni akcijski plan za borbu protiv trgovine ljudima.”<sup>74</sup>

Korporacije su očito izravno odgovorni za svoje radnika koji rade od kuće. Ipak, ponekad postoji razlika između tretiranja onih koji imaju puno radno vrijeme, stalnih radnika i radnika sa skraćenim radnim vremenom. U situacijama kada postoji ograničena spremnost i sposobnost da se ostvari odgovorno radno mjesto, sindikati ili nevladine organizacije mogle bi uključiti programe DOP-a usmjerene na poboljšanje prakse.<sup>75</sup>

Rad na terenu ili vanjska radna mjesta. Očekivanja su da će zaposleni na ovakvim radnim mjestima imati određene odgovornosti uglavnom prema opskrbnom lancu. Neka vanjska radna mjesta mogu ići izvan dogovora o neposrednim dobavljačima prvog reda kako bi obuhvatili mrežu odgovornosti koja se proteže kroz opskrbni lanac bilo to uzvodno ili nizvodno.<sup>76</sup>

Omazić i suradnici u svojoj „Zbirci studija slučaja DOP-a“ kažu da je „nekoliko studija vezano je uz odnos poduzeća prema zaposlenicima. Prvo poduzeće u toj grupi je Hauska & Partner koje se ističe inovativnim modelom upravljanja znanjem kroz ulaganje u zaposlenike u vidu formalne i neformalne edukacije. U poduzeću se organiziraju i radionice na kojem se temelji koncept „učee” organizacije. Slijedi poduzeće Oikon u kojem su zaposlenici maksimalno posvećeni radu i vlastitom napretku, a poduzeće ih u tome podupire ulaganjem u formalno obrazovanje na poslijediplomskim studijima prema njihovim preferencijama te polaganjem ispita za različite certifikate. Posljednje u ovoj grupi je poduzeće PIK Vrbovec koje brigu za zaposlenike i njihovu sigurnost na radnom mjestu provodi po svjetskim standardima te potiče edukaciju kroz ciljane razvojne programe. Ovakav sustav omogućuje i definiranje plana nasljednika pa se u svakom trenutku ima uvid u razvojne potrebe poduzeća kao i raspoložive potencijale.”<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> Crane A., Matten D., Spence L., *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*, second edition, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, 2013., str 255

<sup>75</sup> *Ibid*

<sup>76</sup> *Ibid*

<sup>77</sup> Omazić i sur, *Zbirka studija slučaja DOP-a*, Zagreb, 2012., <http://bitly.com/zbirkastudijaslucajadopa>, 18.08.2015.

## **7. PRIMJERI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI**

Kada neka tvrtka implementira DOP u svoje poslovanje to se automatski odražava na sve zaposlenike odnosno radnike, oni se ponašaju odgovorno. Uvođenjem DOP-a u tvrtku uvodi se DOP na radna mjesta. Najbolje objašnjenje DOP-a na radom mjestu je putem primjera društveno odgovornih tvrtki koji će biti navedeni u nastavku. Dakle, u ovom dijelu biti će opisani primjeri dobre prakse, odnosno tvrtke koja posluju društveno odgovorno, koje su se istaknule u elementima društvene odgovornosti. Te tvrtke šalju snažnu poruku u javnost i to je najbolji način pokazati drugima, onima koja se još nisu odlučila implementirati društveno odgovorno poslovanje u svoje poduzeće, da implementacija DOP-a u konačnici donosi uspjeh.

### **7.1. Primjer iz Hrvatske - Končar - Institut za elektrotehniku**

Sama misija poduzeća je usredotočena na primijenjena istraživanja i razvoj opreme, tehnologija i pouzdanu pretvorbu i prijenos električne energije, ali sve to uz načela društveno odgovornog poslovanja. To znači da u sve aktivnosti koje poduzimaju mora biti uključena društvena odgovornost, dobar je pokazatelj što to imaju uključenu u misiju po kojoj bi se trebao voditi svaki zaposlenik Instituta prilikom obavljanja svojeg dijela posla. Temelji za uspješnu implementaciju strategije su kontinuirano povećanje produktivnosti kroz intenzivna ulaganja u razvoj novih proizvoda i usluga te opremanje laboratorija, kao i poslovanje na principima održivog razvoja, uz razvijanje i njegovanje partnerstva sa svim dionicima, a rezultat takvog stava je zasigurno činjenica da je 90% proizvoda rezultat vlastitog rada Grupe. Što se tiče okoliša, upravljanje kvalitetom jedan je od temelja održivog razvoja Grupe i zbog toga Grupa i sve članice rade na kontinuiranom poboljšanju proizvoda i procesa pa se isporučuju proizvodi i usluge koje u sebi imaju integriranu sustavnu evaluaciju rizika koji nisu prihvatljivi za okoliš, zdravlje i sigurnost. U Institutu se racionalna i učinkovita upotreba energenata ne smatra samo obvezom, već i poslovnom prilikom. To znači da se koriste učinkovitije i naprednije tehnologije, kao i istraživanje i razvoj učinkovitijih proizvoda, a sve se temelji na ekološkoj ravnoteži između čovjeka i prirode. Društvo ima sustave upravljanja kvalitetom ISO 9001 te ISO 14 001. Vidljivo je da u Institutu postoji kultura osjetljiva na zaštitu okoliša i svijest o povezanosti zaštite okoliša sa održivošću poslovanja. Osim što spominju koliko im je važan odnos prema svim dionicima, a to je važno saznanje jer

predstavlja ključ za DOP u punom smislu, vrlo su im važni zaposlenici odnosno radnici. Tvrtka shvaća kakav su zaposlenici potencijal. Končar Institut trostruki je dobitnik nagrade Indeks DOP u kategoriji srednjih poduzeća, što se može vidjeti u tablici 3 koja je ranije navedena u radu. Ta nam činjenica potvrđuje njihovu predanost društvenu odgovornom poslovanju i pojačava želju da bude primjer svima drugima.<sup>78</sup>

## **7.2. Primjer iz Hrvatske - Jadran Galenski laboratorij**

Jadran Galenski laboratorij<sup>79</sup> čini dio hrvatske farmaceutske industrije. Farmaceutska je industrija zbog svoje inovativnosti, dinamičnosti i profitabilnosti jedna od najviše rastućih industrija u svijetu. JGL je svrstan u poduzetničke gazele, što znači da spada u skupinu najbrže rastućih i najstabilnijih hrvatskih poduzeća. U proizvodnji im je jako bitna kvaliteta, tako je poduzeće certificirano EC GMP-om, ISO 9001, ISO 13485 te ISO 22 000. Zaposlenici su druga važna karika uspjeha JGL-a. Tvrtka naglašava kako su temelj rasta i razvoja oduvijek bili znanje, vještine i sustav vrednota svih zaposlenika. 68% zaposlenika JGL-a ima visoku stručnu spremu, to čini kulturu poduzeća vrlo dinamičnom, modernom i poduzetničkom. Osim strukture zaposlenika za dobre rezultate bitno je uvažavati zaposlenike i ulagati u njih. Tvrtka to radi održavajući radionice engleskog i ruskog jezika kako bi održavali motivirajuće timsko okruženje i postigli cilj kontinuiranog razvijanja vještine upravljanja i vodstva na svim razinama te pružanje prilike svima za osobni razvoj. Isto tako, tijekom godine se sustavno vrši ocjenjivanje i nagrađivanje najboljih zaposlenika, cilj je ovoga također da se problemi prepoznaju rano kako bi se prije mogli riješiti. Cijeniti i uvažavati rad svih zaposlenika, izuzetno je bitno u svakom poduzeću kako bi se postigla produktivnost i dobra organizacijska klima, JGL radi upravo to. Za razliku od nekih poduzeća, koja nagrađuju samo menadžere, a sve troškove smanjuju na plaćama zaposlenika, ova tvrtka koja je primjer po uspjehu i svim drugim parametrima, cijeni svoje radnike.

Jedan od pokazatelja dobrog odnosa JGL-a prema zajednici možemo istaknuti članstvo ovog poduzeća u HR PSOR -u od 2000. godine. Ovim članstvom dobiva podršku svih članica, ali se i provode konkretne zajedničke aktivnosti poput okruglih stolova, edukacija, povezivanje sa stručnjacima iz različitih područja i dr., ove konkretne aktivnosti pružaju JGL-u mogućnost

---

<sup>78</sup>Trojan L., Društvena odgovornost kao važan čimbenik poslovne uspješnosti, 2014., <http://bitly.com/dopkaovazancimbenikposlovneuspjesnosti>, 20.07.2015.

<sup>79</sup> Jadran Galenski laboratorij – u nastavku teksta JGL

da kvalitetnije ispuni dio misije o održivom razvoju. Tako JGL izdaje Što se tiče brige o okolišu, u JGL-u paze kako bi potomcima u nasljeđe ostavili dovoljno resursa i na taj im način pružili jednaku priliku kao što su imali i oni, zbog toga se sve inicijative i planske aktivnosti mjere i o njima se obavještavaju svi dionici. U području sponzorstva i donacija JGL pomaže onima kojima je to najpotrebnije te podržava projekte koji promiču duh druženja, sporta, obrazovanja i znanja. Posebno se ističu projekti vezani uz zaštitu mora i prirode te općenito podizanjem kvalitete života. JGL najviše sponzorira izdavanje stručnih i edukativnih knjiga, sportska natjecanja te kulturne priredbe grada Rijeke. Donacije su usmjerene na kupnju potrebnih aparata i instrumenata u prvom redu zdravstvenim ustanovama ili ustanovama od posebnog značaja. U ovom ulomku vidljivi su svi elementi zbog kojih JGL možemo proglasiti izrazito uspješnim poduzećem u primjeni DOP-a, a valja spomenuti i da je tvrtka 2010. osvojili nagradu Indeks DOP za najveći napredak u odnosu na prošlu godinu. Oni svakako šalju pozitivnu poruku u javnost, svojim uspjehom i svojom odgovornošću dokazuju da se može postići ravnoteža i da se ona isplati.

### **7.3. Primjer iz Hrvatske - Renault**

Tvrtku su osnovali Louis Renault i njegova braća 1989. godine.<sup>80</sup> 2007. godine Renault je pokrenuo u Europi Renault eco<sup>2</sup>. Grupa na taj način potvrđuje svoje djelovanje u cilju smanjenja štetnog utjecaja na okoliš tijekom cijelog životnog ciklusa automobila. Vozilo Renault eco<sup>2</sup> zadovoljava tri kriterija : njegove emisije CO<sub>2</sub> su manje od 140g/km, ili vozi na biogorivo, proizvodi se u tvornici s certifikatom ISO 14001, može se iskoristiti do 95% na kraju životnog ciklusa i sadržava barem 5% reciklirane plastike<sup>81</sup>. Renault Hrvatska početkom 2000. godine pokrenuo je akciju „Zeleno srce Renaulta“. Akcija je podrazumijevala ekološki postupak recikliranja rabljenih vozila starijih od 10 godina na način da se oni predaju tvrtki i zamjene za nova vozila. Osim recikliranja automobila tvrtka je tijekom ove akcije za svaki prodani automobil dala zasaditi jedno stablo (sadnicu) na opožarenim obalnim područjima.<sup>82</sup> U suradnji s Hrvatskim šumama akcija je provedena te su zasađene sadnice

---

<sup>80</sup> Renault <http://www.renault.hr/o-nama/o-nama-fspp/#povijest-i-kultura>, 29.08.2015.

<sup>81</sup> Renault <http://www.renault.hr/o-nama/o-nama-fspp/o-nama-renault-i-okolis.jsp>, 29.08.2015.

<sup>82</sup> Krkač K, Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o./ZŠEM, Zagreb, 2007.

primorskog bora. Tom akcijom simboličnog karaktera Renault je naglasio brigu za zaštitu okoliša.<sup>83</sup>

#### **7.4. Primjer iz svijeta - Washington Mutual, Inc**

Washington Mutual, Inc.<sup>84</sup> ili WaMu kako ga inače nazivaju, je nacionalna financijska organizacija osnovana davne 1889. godine te ima preko sto godina dugu tradiciju pomaganja društvenim zajednicama u kojima djeluje. Ova banka i njene filijale godišnje u dobrotvorne svrhe izdvajaju više milijuna dolara, primjerice u Godišnjem izvješću o društvenom angažmanu za 2003. su donirali ukupno 94 milijuna dolara. WaMu se strateški fokusirao na davanje, a prioritet još od 1927. godine uživa unapređenje osnovnog i srednjeg obrazovanja. Ona podržava niz programa i akcija usmjerenih na privlačenje i zadržavanje nadarenih ljudi u školama. Svake godine ulaže milijune dolara u financiranje stručnog usavršavanja nastavnika, obuku iz područja liderstva za direktore škola, unapređenje organizacije u školama i programe koji omogućavaju da roditelji dobivaju informacije o rezultatima koje postiže škola. Tvrtka osigurava podršku menadžmenta zaposlenicima koji svakog mjeseca mogu volontirati do četiri sata u plaćeno radno vrijeme, kao o posebne poticaje uključujući donacije neprofitnim organizacijama u kojima njihovi zaposlenici volontiraju. Program pod nazivom WaMoola for Schools<sup>85</sup> osmišljen je za podržavanje osnovno i srednje obrazovanje. Program se provodio jednostavno i fleksibilno na način da banke-kćeri WaMu-a izdvajaju jedan dolar po tekućem računu za osnovne i srednje škole.<sup>86</sup>

#### **7.5. Primjer iz svijeta - Apple, Inc**

Apple Inc<sup>87</sup> osnovan je 1977. godine, registriran je na NASDAQ-u<sup>88</sup>. Tvrtka dizajnira, proizvodi i trguje mobilnom komunikacijom, medijskim uređajima, osobnim računalima i prenosivim digitalnim uređajima za reprodukciju glazbe i prodaje široki raspon povezanog

---

<sup>83</sup> Šumarski list, broj: 9-10/2000, <http://www.sumari.hr/sumlist/sadrzaj.asp?gb=B200009>, 29.08.2015.

<sup>84</sup> Inc. - kratica za Incorporated što u prijevodu s engleskoga znači inkorporiran, koristi se za kao oznaka za korporacije kao oblik poslovnog sustava

<sup>85</sup> WaMoola for Schools u prijevodu znači WaMoola za škole

<sup>86</sup> Kotler P., Lee N, Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009., str. 35-43

<sup>87</sup> Apple Inc – u daljnjem tekstu Apple

<sup>88</sup> NASDAQ je oznaka američke burze



softvera, usluga i dr. Apple je vodeća tvrtka na svijetu u proizvodnji inovativnih elektroničkih uređaja i tehnologije. Apple godišnje objavljuje obrazac 10 - K, to je forma obrasca koju zahtjeva SEC<sup>89</sup>. Spomenuti obrazac sadrži podatke o poslovnoj strategiji i organizacijskoj strukturi Apple-a, faktorima rizika, pravne procedure i financijske podatke, ali sadrži i Politiku poslovnog ponašanja u Apple-u. Prema njihovoj izjavi Apple posluje etično, pošteno i u potpunom skladu sa svim zakonima i regulativama. S obzirom na očuvanje okoliša Apple dizajnira svoje proizvode sa ciljem da budu što energetski učinkovitiji, i jedino je poduzeće koje može tvrditi da su mu svi elektronički uređaji kvalificirani kao Energy Star<sup>90</sup>, a uveli su i Kodeks dobavljača kojim se određuju pravila kojih se moraju pridržavati svi njihovi dobavljači.<sup>91</sup>

## 7.6. Primjer iz svijeta - Ipercoop

Ipercoop je trgovački lanac, a njihova prva trgovina otvorena je 1854. godine u Torinu. Odnos između Coopa i radnika određen je na način da Coop smatra rad jednim od temeljnih elemenata udruženja poduzetništva. Tvrtka osigurava svojim suradnicima poštivanje osobnog dostojanstva, vrednovanje profesionalnih sposobnosti, jednake mogućnosti te jednake uvijete rada. Tvrtka izbjegava bilo kakav oblik protekcije ili diskriminacije, prednost daje sposobnosti za bavljanje poslova, odnosu i privrženosti načelima tvrtke. U izboru i vrednovanju osoblja se rukovodi načelima objektivnosti, jednakosti i dosljednosti, također ponaša se otvoreno i jamči jednake mogućnosti svima. Vezano za unutarnji napredak, tvrtka organizira obrazovne aktivnosti koje razvijaju stručne sposobnosti i ozračje međusobne suradnje svojih radnika.<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup> SEC - kratica za Security Exchange Commission što u prijevodu s engleskoga znači Komisija za sigurnost trgovine vrijednosnicama

<sup>90</sup> Energy star - dodjeljuje se proizvodima koji čuvaju energiju

<sup>91</sup> Cedillo Torres i sur., Four case studies on social responsibility, Apple, 2012., [http://bitly.com/apple\\_casestudies](http://bitly.com/apple_casestudies), 29.08.2015.

<sup>92</sup> Curcio R., Etička klopka: Mitovi o društvenoj odgovornosti poduzeća, TIM press d.o.o., Zagreb, 2005.

## 8. ZAKLJUČAK

Društvena odgovornost poduzeća u interesu je hrvatskih poduzeća jer to je jedini put prema napretku. Ona nije samo trend koji je potrebno zadovoljiti već je nužan preduvjet poslovanja, te treba biti usađena u svaki segment poslovanja. Današnji uvjeti poslovanja, globalizacija koja vodi jako velike i šarolike ponude i time vrlo oštre konkurencije, ne dopuštaju pogreške kao što je društveno neprihvatljivo ponašanje. Upravo implementiranost DOP-a u strategiju, viziju, misiju i ciljeve, pozitivno je povezana s uspješnošću tvrtke. Društveno odgovorno poslovanje sve više dobiva na važnosti jer između ostalih prednosti koje donosi poduzeću predstavlja i mogućnost da se poduzeće izdvoji od ostalih konkurenata.

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja jednu od osnovnih strategija u uspostavljanju ravnoteže između ostvarivanja ekonomskih interesa, društvenog razvoja, zaštite životne sredine i očuvanja prirodnih resursa. Etično poslovanje, odgovornost prema zaposlenicima, doprinos društvu te društvenim pitanjima kao što je ekologija, zdravlje, sigurnost, obrazovanje i slično, glavni su elementi društveno odgovornog poslovanja. Ono se ostvaruje kroz razvoj i implementaciju poslovnih praksi i djelovanja tvrtke s ciljem povećavanja dobrobiti zajednice i društva u kojoj se posluje, poboljšanja kvalitete života zaposlenika uz istovremeno stvaranje pozitivnog dojma tvrtke u javnosti. Društveno odgovorno poslovanje ima značajan utjecaj na pozitivan imidž tvrtke u društvu doprinoseći njenoj dodanoj vrijednosti te se pokazuje kao relevantna konkurentna prednost uspješnih tvrtki. Suvremeno poslovanje zahtijeva od organizacija sve veću mogućnost prilagodbe, dok tržište potražuje cjelokupnu i sve potpuniju ponudu.

Tvrtke koje su društveno odgovorne, osim društvene odgovornosti prema zajednici, imaju društvenu odgovornost prema svojim zaposlenicima. Osiguravajući im radna mjesta na kojima ih nitko neće zloupotrebjavati te prisiljavati na prekovremeni rad. Omogućujući im konstantan napredak kroz dodatna usavršavanja bilo to na radnom mjestu ili u obrazovanju. Ukoliko se prema zaposlenicima bude odnosilo s društvenom odgovornosti, oni će raditi profitabilnije, imat će više motivacije, a to će utjecati na konačni rezultat njihovog rada.

## 9. POPIS LITERATURE

1. Bagić A. Škrabalo, M., Narančić L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Kratis, Zagreb, 2006.
2. Barbić J. i sur., Korporativno upravljanje: osnove dobre prakse vođenja društva kapitala. CROMA, Zagreb, 2008.
3. Bodigora Vukobrat N., Barić S., Socijalno odgovorno gospodarenje – zbornik radova, TIM press, Zagreb, 2008
4. Cedillo Torres i sur., Four case studies on social responsibility, Apple, 2012., [http://bitly.com/apple\\_casestudies](http://bitly.com/apple_casestudies), 29.08.2015.
5. Certo S.C., Certo S.T., Moderni menadžment, MATE d.o.o., Zagreb, 2008.
6. Crane A., Matten D., Spence L., Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context, second edition, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, 2013.
7. Curcio R., Etička klopka: Mitovi o društvenoj odgovornosti poduzeća, TIM press d.o.o., Zagreb, 2005.
8. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, [http://www.dop.hr/?page\\_id=30](http://www.dop.hr/?page_id=30), 15.08.2015.
9. Društveno odgovorno poslovanje za sve (DOP za sve), Priručnik za organizacije poslodavaca, 2014, <http://bitly.com/dopzasve>, 24.08.2015.
10. Glavočević A., Radman Peša A., Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Zadar, 2013., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=170022](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=170022), 25.07.2015.,
11. Hrvatska gospodarska komora, <http://www.hgk.hr/category/zajednice/zajednica-za-drustveno-odgovorno-poslovanje>, 15.08.2015.
12. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj <http://www.hrpsor.hr/> 25.07.2015.
13. Hubak D. M., Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, Zagreb, 2010. <http://bitly.com/marketinskadimenzijadopa>, 26.07.2015.
14. Jurić H., Etika odgovornosti Hansa Jonasa, PERGAMENA d.o.o., Zagreb, 2010
15. Kotler P., Lee N, Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009.
16. Krkač K, Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o./ZŠEM, Zagreb, 2007.

17. Limun-leksikon <http://limun.hr/main.aspx?id=9312> 20.07.2015. Renault <http://www.renault.hr/o-nama/o-nama-fspp/#povijest-i-kultura>, 29.08.2015.
18. Mamić A., Odnosi s medijima, 2008., [http://bitly.com/mamic\\_odnosimedijima](http://bitly.com/mamic_odnosimedijima), 28.08.2015
19. Omazić i sur, Zbirka studija slučaja DOP-a, Zagreb, 2012., <http://bitly.com/zbirkastudijaslucajadopa>, 18.08.2015.
20. Perić J., Društvena odgovornost poduzeća u RH, Osijek, 2013., <http://bitly.com/drustvenoodgovornapoduzecaurh>, 12.08.2015.
21. Poljak P., Razlozi i preduvjeti za sustavnu implementaciju DOP-a u poduzetničke tvrtke – primjena iskustava velikog poslovnog sustava, [file:///C:/Users/Tina/Downloads/EL\\_Vol3\\_No2\\_178\\_186.pdf](file:///C:/Users/Tina/Downloads/EL_Vol3_No2_178_186.pdf), 12.08.2015.
22. Renault <http://www.renault.hr/o-nama/o-nama-fspp/o-nama-renault-i-okolis.jsp>, 29.08.2015
23. Quien M., Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost- analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, <http://hrcak.srce.hr/130205>, 20.07.2015.
24. Salarić D., Poduzetništvo i odgovorno ponašanje, 2011., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192464](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192464), 20.07.2015
25. Stojanović S., Milinković K., Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, 2014., [http://bitly.com/dopuhr\\_federrocco](http://bitly.com/dopuhr_federrocco), 17.08.2015.
26. Trojan L., Društvena odgovornost kao važan čimbenik poslovne uspješnosti, 2014., <http://bitly.com/dopkaovazancimbenikposlovneuspjesnosti>, 20.07.2015.
27. Zadek S. i sur., Responsible Competitiveness – Reshaping Global Markets Through Responsible Business Practice, Accountability, 2005.