RIZICI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA I ETIKE U POSLOVANJU

Molnar, Maja

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2015

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:081982

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-19**

Repository / Repozitorij:

VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU
ODJEL MENADŽMENT
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENT

Maja Molnar

RIZICI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA I ETIKE U POSLOVANJU

Završni rad

Šibenik, 2015.

VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU
ODJEL MENADŽMENT
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENT

RIZICI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA I ETIKE U POSLOVANJU

Završni rad

Kolegij: Menadžment rizika
Mentor: dr.sc. Ana Udovičić, pred.
Student: Maja Molnar, bacc. oec.
Matični broj studenta: 14565 1371

Šibenik, rujan 2015.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. ETIKA 2
   2.1. Etika u poslovanju 3
   2.2. Temeljne odrednice moralnog poslovanja 6
   2.3. Važnost poslovne i menadžerske etike 6
   2.4. Kompleksnost menadžerske etike 8
   2.5. Poticanje i održavanje etičnosti u poduzeću 9
   2.6. Tipovi menadžerske etike 10
   2.7. Kriteriji etičnog odlučivanja – etički pristupi 12
   2.8. Temelji etičnog ponašanja i upravljanja poslovnom etikom 13
      2.8.1. Upitnik o etičnom ponašanju 14
3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA 15
   3.1. Nagrada Indeks DOP-a 20
4. RIZICI 22
   4.1. Temeljni etički problemi/rizici 23
      4.1.1. Sukob interesa 24
      4.1.2. Korupcija 25
      4.1.3. Rizici marketinške komunikacije 27
   4.2. Upravljanje rizicima 28
   4.3. Doprinos DOP-a menadžmentu rizika 32
   4.4. Rizici pri implementaciji DOP-a 33
   4.5. Kako izbjeći rizike? 36
5. PRIMJERI IZ PRAKSE 37
6. ZAKLJUČAK 45
7. POPIS LITERATURE 46

TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Veleučilište u Šibeniku Završni rad

Odjel Menadžmenta

Preddiplomski stručni studij Menadžment

RIZICI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA I ETIKE U POSLOVANJU

MAJA MOLNAR

Vinogradska 2, 33520 Slatina, myah169@gmail.com

Suvremeno poslovanje označava velika konkurencija i stalne promjene, potrošači koji su svjesni svojih prava i osjetljivi na zaštitu okoliša te sve veći rizik u poslovanju. Moderni poslovni svijet je sve složeniji i kompliciraniji. Ljudi su nepovjerljivi zbog raznih skandala u poslovnim krugovima poput korupcije, kršenja prava radnika i uništavanja okoliša. Poduzeća se moraju suočiti s rizicima, etičkim dilemama i dokazivanjem korisnog učinka na društveno odgovorno poslovanje.Ovim radom prikazat će se etički rizici te rizici društveno odgovornog poslovanja, način na koji se poduzeća trebaju nositi s tim rizicima te kako njima upravljati.

(48 stranica / 1 slika / 1 tablica / 33 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: rizici etika društveno odgovorno poslovanje

Mentor: dr.sc. Ana Udovičić, pred.

Rad je prihvaćen za obranu:

BASIC DOCUMENTATION CARD

Polytechnic of Šibenik Final paper

Department of Management

Professional Undergraduate Studies of Management

RISKS OF CSR IN BUSINESS AND BUSINESS ETHICAL RISKS

MAJA MOLNAR

Vinogradska 2, 33520 Slatina, myah169@gmail.com

Business management nowadays is very competitive and there are continuous changes on the market and people are aware and conscious of customer rights and very sensitive of environmental protection, so risks in business management are very high. Modern business management is getting more complicated and customers are distrustful because of various scandals in business circles like corruption, breaking workers rights and destroying the environment. Companies have to deal with risks, ethical dillemas and proving their useful influence with corporate social responsibility.This thesis aims to show ethical risks, risks of corporate social responsibility and methods of dealing with that type of risks and how to manage them.

(48 pages / 1 figures / 1 tables / 33 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic of Šibenik

Keywords: risks ethical corporate social responsibility

Supervisor: dr.sc. Ana Udovičić, pred.

Paper accepted:

1. UVOD

U suvremenom poslovanju i uvjetima koje označava velika konkurencija, stalne promjene i neizvjesnost, te potrošači koji su svjesniji svojih prava i osjetljiviji na zaštitu okoliša, sve je veći rizik u poslovanju. Poslovni uspjeh, bonitet i profit poduzeća ovise o strategiji poslovanja i zato etika i društveno odgovorno poslovanje imaju veliku ulogu u politici poduzeća. U modernom društvu rizici su neizbježni. Oni su povezani s vrijednostima koji postoje u nekom društvu, koji su prihvaćeni među stanovništvom neke zemlje te služe kao smjernice pri davanju odgovora na etička pitanja i donošenju različitih moralno ispravnih odluka u poslovanju.

Poslovni svijet postaje sve složeniji i nepovjerljiviji. Sumnju u poslovni svijet pobudili su razni skandali u poslovnim krugovima, korupcija, kršenje prava radnika, uništavanje okoliša s ciljem ostvarivanja profita i slično. Ovim radom žele se prikazati etički rizici u poslovanju te rizici društveno odgovornog poslovanja, način na koji upravljati tim rizicima, kako ih izbjeći te kako u današnjem poslovnom svijetu uspostaviti ravnotežu između etičnog i društveno odgovornog poslovanja te ostvarivanja profita.

Rad je pisan indukcijsko – dedukcijskom metodom.

U prvoj cjelini definiran je pojam etike odnosno kako je ona primjenjena na poslovanje, načini na koji ju potaknuti te važnost etike u poduzeću. Također, razmatraju se etičke dileme i načini pomoću kojih donijeti etičnu odluku.

Druga cjelina pojašnjava pojam društveno odgovornog poslovanja poduzeća, različite stavove prema društvenoj odgovornosti odnosno argumente za i protiv te navodi poduzeća koja su se svojim društveno odgovornim poslovanjem najviše isticala.

U trećoj cjelini definirani su rizici i navedeni temeljni etički rizici, kao i rizici društveno odgovornog poslovanja te prikazane smjernice za upravljanje rizicima. Zadnja cjelina obuhvaća dobre i loše primjere iz prakse etičkog i društveno odgovornog poslovanja.

2. ETIKA

Tijekom svog razvoja, na putu do samoostvarenja, čovjek je razvijao i donosio različite mjere i vrijednosti. Vrijednosti su postale sastavni dio čovjekove povijesti, a njihova uloga i važnost se mijenjala kroz povijest. Propisi, mjerila i norme znatno su utjecali na čovjekovo ponašanje i djelovanje u svijetu u kojem živi. Životne potrebe i različite situacije života i suživota zahtijevale su nametanje nekih oblika ponašanja kao što su norme, pravila ili zapovijedi kojih se trebalo pridržavati. Različite korijene normi i pravila nalazimo u svim kulturama. Premda postoje različitosti i specifičnosti koje povezujemo s točno određenom tradicijom, temeljne etičke norme najčešće su zajedničke. Svako povijesno razdoblje zahtjeva ispitivanje i promišljanje već postojećih etičkih mjerila ponašanja i djelovanja te donošenje nekih novih. Svako etičko mjerilo potrebno je ispitati i promisliti te nakon prilagodbe i stvarne provjere primijeniti ga u djelovanju.[1]

„Riječ etika potječe od grče riječi ethikos, što znači moralan, ćudoredan. Obično se određuje kao grana filozofije koja pokušava logički i sustavno razviti niz načela koja definiraju što je etično ponašanje. Radi se o ukupnosti proučavanja smisla i ciljeva moralnih htijenja, temeljnih kriterija za moralno vrjednovanje i zasnovanost izvora morala. Dakle, između morala i etike postoji velika povezanost, pa se etika često jednostavno određuje i kao znanost o moralu, a u praktičnom smislu kao ponašanje sukladno načelima morala. Iako se etika i moral često izjednačuju, oni se mogu promatrati i odvojeno. Pri tome se moral određuje kao osobni ili društveni putokaz, a etika kao filozofija ili sustav objašnjenja tog morala. Međutim, etika nije samo filozofska disciplina, ili grana filozofije, nego ima i bitnu praktičnu dimenziju. Etika se može odrediti kao sustav načela, vrijednosti i normi ponašanja, promatran sa stajališta nekih temeljnih vrijednosti i kriterija ispravnoga ili neispravnoga, dobroga ili lošega.“ [2]

[1] Radovan B.: Poslovanje u skladu s etičkim vrijednostima, dostupno na: http://filaks.hr/index.php/reference/strucni-clanci/9-uncategorised/203, 23.7.2015.

[2] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.; Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb 2008., str. 333

Slika 1. Odnos morala i etike

Izvor: Karpati, T.: Etika u gospodarstvu, Ekonomski fakultet u Osijeku, Grafika, Osijek, 2001., p. 13

Dakle, etika je znanost o moralu, osnovno moralno načelo koje nas vodi kroz život a koja sadrži skup moralnih principa i vrijednosti o onome što je dobro, a što loše te principe norme i standarde vođenja indiviue ili grupe.[3]

2.1. Etika u poslovanju

Poslovna etika je grana primjenjene etike, a proučava što je dobro i ispravno za posao. Da bi se to utvrdilo, pomažu različiti etički principi. Kao prvo, najvažnije je uvidjeti kako problemi i rješenja poslovne etike nadilaze pravnu regulativu poslovanja (onoga što je zakonom dopušteno ili zabranjeno) i ekonomsku dimenziju poslovanja (profit kao cilj). Ipak, moralna dimenzija poslovanja izgrađuje odnose povjerenja među kolegama u poslu i u poslovnim odnosima. Kako je to ponekad teško za postići, postoje konzultantske firme koje pružaju pomoć kompanijama koje žele izbjeći etičke probleme u poslovanju i utemeljiti povjerenje među zaposlenicima.[4]

Etika zapravo određuje određene standarde koji služe za prosuđivanje ispravnog i neispravnog ponašanja i odlučivanja, načela i vrijednosti koje trebamo slijediti te moralnu odgovornost prema pojedincima ili grupama unutar i izvan organizacije. Poslovnu etiku bi najjednostavnije definirali kao primjenu etičkih načela u poslovnim odnosima i aktivnostima, ona se odnosi na stvaranje prioriteta moralnih vrijednosti poslovanja te provođenja ponašanja u skladu s tim vrijednostima, ona zapravo predstavlja upravljanje vrijednostima. Organizacijska etika se bavi

[3] Singer S., Poduzetništvo, Zagreb 2008.

[4] Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o., ZŠEM, Zagreb 2007.

vrijednostima, pravilima i uvjerenjima koja određuju način na koji se menadžeri i zaposlenici trebaju ponašati kada se suoče sa situacijom u kojoj njihove akcije mogu pomoći ili naštetiti ljudima unutar ili izvan organizacije. Smatra se da je etika zasposlenika više organizacijski nego individualni problem. Menadžerska etika dio je poslovne etike jer su menadžeri ključni faktori u vođenju poslovanja i odgovorni su za poslovno ponašanje, nju čine standardi ponašanja i moralne odluke koje menadžeri primjenjuju u obavljanju svog posla. Menadžeri stvaraju, prenose i provode poslovnu etiku.[5]

Etika i gospodarstvo mogu i trebaju biti u uzajamnom odnosu. Ova tvrdnja nije izraz nikakvog moraliziranja nego i stvarna činjenica koju mnogi gospodarstvenici mogu potvrditi. Etičnost u poslovanju je isplativa i daje sigurnost i budućnost razvoja. Naravno, nije lako i jednostavno pred današnjom svjetskom ekonomijom i konkurencijom ponajprije misliti na dobrotu i etiku u svome poslovanju. Poteškoće se javljaju jer je produktivnost i profit u samom temelju poslovanja.[6]

Prigovori koji se najčešće čuju su: konkurencija određuje oblik borbe na tržištu (s vukovima se mora zavijati), slijepo vođenje prema etičkim principima usporava razvoj, temeljito razmišljanje o ispravnosti odluka dovodi do smanjenja preuzimanja rizika koji su u poslovanju nužni. Prednosti su: dugoročna isplativost etički ispravnog poslovanja u odnosu na kratkoročne uspjehe, pozitivna slika u javnosti i društvu, stvaranje pozitivnog ozračja unutar poduzeća, jačanje povjerenja i vjernosti među zaposlenicima.[7]

„Društvena i etička kultura korporacije može duboko utjecati na osobe koje rade za korporaciju. Isto tako etični ljudi mogu biti korumpirani od strane loših organizacija, baš kao što na ljude upitnog poštenja mogu utjecati oni dobroga. Da bi popravile korporacijsku etičku kulturu, korporacije trebaju osigurati program koji uključuje sljedeće korake: samooporezivanje, predanost od vrha, kodeks poslovnog upravljanja, trening, izvore pomoći,

[5] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.; Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb 2008.

[6] Radovan B.: Poslovanje u skladu s etičkim vrijednostima, dostupno na: http://filaks.hr/index.php/reference/strucni-clanci/9-uncategorised/203, 23.7.2015.

[7] Radovan B.: Poslovanje u skladu s etičkim vrijednostima, dostupno na: http://filaks.hr/index.php/reference/strucni-clanci/9-uncategorised/203, 23.7.2015.

organizacijsko vlasništvo, dosljedan odgovor i pojačavanje, pregled računa i mjerni sustav i, konačno, reviziju i usavršavanje“.[8]

Kriteriji koji služe za prosudbu ispravnosti ili neispravnosti ponašanja te općenito temelje etike nazivamo vrijednostima. Vrijednosti su temeljna uvjerenja što je ispravno, a što neispravno, one pokazuju zašto nešto činimo i da li je to što činimo prihvatljivo s nekog moralnog stajališta.[9]

Zaposlenici bi se pri izvršenju svoga posla trebali ponašati onako kako bi voljeli da se prema njima ponaša kao prema građanima, poštujući vrijednosti: integriteta, transparentnosti, objektivnosti i pravednosti.[10]

Vrijednost integriteta – posao treba obavljati pošteno, savjesno i odgovorno u skladu sa zakonom. Ne sudjelovati svjesno u nezakonitim aktivnostima, niti prihvaćati angažmane u postupcima koji ugrožavaju poslovanje poduzeća.

Vrijednost transparentnosti – podaci o poslovanju s klijentima i partnerima, edukaciji i zapošljavanju radnika te podaci o poslovanju i planovima razvoja koji se ne smatraju poslovnom tajnom, dostupni su na službenim stranicama poduzeća.

Vrijednost objektivnosti – poduzeće treba primjenjivati nultu toleranciju prema diskriminaciji na temelju dobi, nacionalne, etničke, vjerske ili socijalne pripadnosti, jezičnog ili rasnog podrijetla, političke, vjerske ili spolne orijentacije, uvjerenja ili sklonosti, invalidnosti, obrazovanja ili na nekom drugom temelju.

Vrijednost pravednosti – uprava, menadžment i radnici u svom poslovanju moraju dosljedno primjenjivati i poštivati Ustav, zakone te ostale propise i akte poduzeća. [11]

---

[8] Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o., ZŠEM, Zagreb 2007.

[9] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.; Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb 2008.

[10] RH, Ministarstvo financija, porezna uprava: Strategija i akcijski plan porezne uprave za suzbijanje korupcije za razdoblje 2012.-2016.godine, dostupno na: http://www.poreznauprava.hr/HR_o_nama/Strategije/Strategija_Korupcija_hrv.pdf, 25.8.2015.

[11] Etički kodeks Financijske agencije, dostupno na: www.fina.hr, 29.7.2015.

2.2. Temeljne odrednice moralnog poslovanja

„Kada govorimo o etičnosti kompanija, Andrew Singer[12] primjećuje da postoji uži i širi smisao „etike“ koja se primjenjuje na korporacije. Uži smisao pokriva probleme tipa uzimanja mita, lopovluka i seksualnog uznemiravanja – sve što jasno zabranjuje shvaćanje etike većine ljudi. U širem smislu, etika uključuje probleme kao što su afirmativno djelovanje, ovlašćivanje/opunomoćivanje zaposlenika i zapošljavanje nezaposlenih. Upravo ovaj širi smisao etike neki direktori smatraju problematičnim, smatrajući da takva praksa više šteti poslu nego pomaže. Po nekima, najbolje se držati sredine – ne biti preneetičan i preetičan. Npr. ako se ulaže u društveno odgovorne projekte, to može postati glavni faktor propadanja bogatstva tvrtke. Prema Singeru, postoji etička i profitna strana posla, i one moraju biti u ravnoteži. Ako je to točno, čini se da je postati etičan poslovna odluka kao svaka druga – netko je etičan dok god mu to koristi. Kada etičnost prestane biti korisna, etika se odbacuje.“[13]

Najveća važnost, s pravom, pridaje se korupciji ili podmićivanju kod donošenja odluka, zatim čuvanje povjerljivih podataka, istinitosti informacija i transparentnosti, poštivanju ljudskih prava, sukobu interesa, poštivanju zakonskih propisa (kod javnih natječaja), brizi i zaštiti okoliša, odnosu prema zaposlenicima (radno vrijeme, redovite plaće, prekovremeni rad, sigurnost). Ovo su samo neke od etičkih smjernica koje pridonose pozitivnoj slici poduzeća prema javnosti i društvu i koje su dugoročno isplative.[14]

2.3. Važnost poslovne i menadžerske etike

„Poslovna etika ili etika poslovanja jest cjelina prihvatljivih oblika djelovanja u poslovnim organizacijama ili cjelina načela i standarda koji određuju prihvatljivo djelovanje u poslovnim organizacijama i promicanje društvene odgovornosti“.[15]

---

[12] Suurednik i nakladnik časopisa Ethikos

[13] Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o., ZŠEM, Zagreb 2007.

[14] Radovan B.: Poslovanje u skladu s etičkim vrijednostima, dostupno na: http://filaks.hr/index.php/reference/strucni-clanci/9-uncategorised/203, 23.7.2015.

[15] Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o., ZŠEM, Zagreb 2007.

Problem etike u radnim i društvenim situacijama nije nova pojava, ona je već stoljećima tema filozofskih rasprava i istraživanja. Sve su veći zahtjevi javnosti za društvenom odgovornošću i moralnijim ponašanjem poslovnih organizacija i njihova menadžmenta, koji uz ekonomske mora uključivati i etičke kriterije u prosudbi učinaka svojih odluka. Etičko vodstvo je također od velike važnosti zbog globalizacijskih i organizacijskih promjena, jer u novoj organizacijskoj eri, u kojoj sve više zaposlenika radi neovisno, izvan organizacije i bez neposredne kontrole, reputacija menadžera kao etičnih vođa je važnija nego ikad. Zato u organizacijama trebaju postojati temeljne vrijednosti koje će se koristiti kao smjernice, a one se moraju prenositi s vrha organizacije. One zapravo određuju pravilno i poželjno ponašanje te predstavljaju temelj različitih oblika ponašanja, odluka i kompleksnih odnosa te cjelokupno suvremeno poslovanje. Stoga upravljanje tim vrijednostima odnosno određivanje vrijednosti i njihova prioriteta predstavlja nezaobilaznu zadaću menadžmenta. [16]

„Među menadžerima postoje sljedeće zablude i mitovi o poslovnoj etici: [17]

- poslovna etika više je vezana za religiju nego za menadžment
- naši su zaposlenici etični pa stoga ne treba brinuti o poslovnoj etici
- poslovna je etika disciplina kojom se bave filozofi, akademici i teolozi
- etikom se ne može upravljati
- poslovna etika ujedno je i društvena odgovornost
- nemamo problema sa zakonom, što znači da smo etični
- upravljanje poslovnom etikom ima malu poslovnu vrijednost.

Zbog intenzivnog razmatranja etike poslovanja, odlučivanja i ponašanja menadžera navedene menadžerske zablude i mitovi sve više blijede i ustupaju mjesto ozbiljnom razmatranju poslovne etike.“

Menadžeri koji ne pružaju pravo vodstvo slijedeći sustave vrijednosti te ne potiču etično ponašanje smatraju se jednako odgovornima kao i oni koji su svjesni neetičnosti, koriste se neetičnim korporacijskim djelima te izvršavaju takva djela. Etičke dileme i pitanja sastavni su dio ne samo života, već i poslovanja. U području poslovanja pojavljuju se na društvenoj razini, na razini interesnih utjecajnih grupa, na razini unutarnje politike i odnosa te na osobnoj razini. Društvena razina se odnosi na dileme i pitanja temeljnih institucija društva, na položaj

[16] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.; Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb 2008.

[17] Ibid, str. 531

i ravnopravnost etničkih i drugih manjinskih skupina, na opća pitanja kapitalizma kao ekonomskog i društvenog sustava i slično. Razina interesno-utjecajnih grupa (stakeholdersa) obuhvaća pojedinca i grupe koji mogu utjecati na akcije, odluke i ciljeve organizacije i na koje ona utječe svojim ponašanjem i odlukama. Odnosi se na zaposlenike, potrošače, dioničare, dobavljače, partnere, sindikate i dr. Radi se o, primjerice, obvezi informiranja potrošača na moguće opasnosti od vlastitih proizvoda, obveze prema dobavljačima, dioničarima, društvu i drugim društvenim grupama. Što se tiče razine unutarnje politike, ona obuhvaća pitanja koja se odnose na svakodnevni život u svakoj organizaciji. Pitanja se odnose na poštenost i otvorenost jednih prema drugima bez obzira na obveze i posljedice prema drugim ljudima. Postoje dva temeljna pitanja: da li imamo pravo tretirati druge ljude kao sredstvo za ostvarivanje osobnih ciljeva i možemo li izbjeći takvo ponašanje. Ta pitanja upućuju na složenost i opsežnost poslovne etike te na brojna područja ekonomskog i društvenog života u kojima se pojavljaju brojne etičke dileme i situacije koje organizacije i njihovi menadžeri moraju riješiti, dajući svojim zaposlenicima primjer etičkog ponašanja. [18]

2.4. Kompleksnost menadžerske etike

Menadžeri se, pri obavljanju svog posla, redovito suočavaju s etičkim dilemama pri odlukama koje moraju donijeti, poslovnim odnosima sa kolegama i ljudima u okolini i sl. Neki temeljni kriteriji su potrebni kako bi se mogla donijeti ispravna odluka pri riješavanju dileme. Menadžerska etika pri odlučivanju o ispravnosti odluka i ponašanja koristi različite determinante. To su: društvena etika, osobna etika, organizacijska etika, poslovna etika i profesionalna etika. Društvena etika se razvija na temelju zakona, uvjerenja, vrijednosti, normi i običaja koji određuju načine ponašanja te međusobno djelovanje i odnose članova društva u pogledu pravednosti, nepristranosti, osobnih prava, zaštite interesa društva, brige za okoliš, poštivanja zakona i sl. U praksi se često poštovanje društvene etike poistovjećuje s poštovanjem zakona i s logikom da je dopušteno sve što nije zabranjeno. Poštovanje zakona je nužan, ali ne i dovoljan uvjet za etično ponašanje, jer se i u okviru zakona može djelovati neetično. Etična odluka mora biti zakonski i moralno prihvatljiva. Sve što je nezakonito je u istom trenutku i neetično, ali ne mora značiti da je sve što je zakonito i etično. [19]

[18] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.; Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb 2008.

[19] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.; Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb 2008.

Što se tiče osobne etike, ona ukazuje na pojedince koji imaju vlastite vrijednosti i uvjerenja o razlikovanju dobrog i lošeg, a koje su stekli tijekom procesa socijalizacije u obitelji, u društvenim institucijama i u društvu. Vrijednosti i načela osobne etike obuhvaćaju integritet, istinoljubivost, poštenje, pravednost, nepristranost, odbijanje nezasluženе koristi, zanimanje za dobrobit drugih, poštovanje autonomije i slobode drugih, činjenje dobra, sprječavanje nepravde i dr. Profesionalna etika obuhvaća standarde koji određuju kako se pripadnici neke profesije trebaju ponašati u obavljanju poslovnih aktivnosti, primjerice, kako se medicinske sestre i liječnici trebaju ponašati prema pacijentima, odvjetnici prema klijentima i sl. [20]

Kod profesionalne etike je jako bitno da stručnjak zna bolje što je dobro za njegova klijenta od njega samoga, ona osim objektivnosti, predanosti, povjerljivosti, izbjegavanja sukoba interesa zahtijeva i potpunu lojalnost klijentu. Tu se javlja problem koji čini menadžersku etiku složenom, primjerice, Henry Ford je smatrao da bi radnik trebao imati toliku plaću da njome može kupiti automobil koji proizvodi, i zbog provođenja te ideje tužili su ga nezadovoljni dioničari koji su željeli veće dividende, jer im je smetalo povećavanje plaća zaposlenika i investicije u poboljšanje opreme tvornice. To potvrđuje činjenicu da menadžer ima mnoštvo klijenata čiji su interesi različiti i često suprotstavljeni. Klijenti menadžera imaju različite interese, dioničari se baziraju na maksimizaciji profita i dividendi, potrošači su usmjereni na kvalitetu, pouzdanost, nisku cijenu, uslužnost, organizaciji je prioritet rast i razvoj, konkurentan položaj na tržištu, dobar imidž, društvu je bitno unaprjeđenje i razvoj, očuvanje okoliša, zapošljavanje, poštovanje zakona, a zaposlenicima sigurnost, kvaliteta života, razvoj, visok standard i zadovoljavanje potreba. Svi ti zahtjevi i sukobljeni interesi upućuju na složenost menadžerske etike i opravdavaju činjenicu da su etičke dileme i problemi često najveći izvor frustracije i stresa u menadžerskom poslu. [21]

2.5. Poticanje i održavanje etičnosti u poduzeću

Ispravno moralno djelovanje u poduzeću moguće je održati na više načina. Temeljni način je izvanjski, odnosno postojanje značajnih zakonskih ograničenja, kodeksa ponašanja s kojim su

[20] Ibid

[21] Ibid.

svi upoznati i prihvaćaju ga. S obzirom na činjenicu da se nemoralno ponašanje pojavljuje bez obzira na izvanjska ograničenja, potrebno je u slučaju mogućnosti nemoralnog djelovanja brzo i precizno definirati i riješiti problem. U tom slučaju je potrebno donijeti etičku odluku, na koju u poslovanju djeluju tri čimbenika, to su:[22]

1) individualna moralna mjerila,
2) utjecaj menadžera i suradnika i
3) prilika da se izvrši moralno neispravan čin.

Kako postoje etički kodeksi koji rješavaju temeljne i najčešće slučajeve nemoralnog ponašanja, potrebno je jasno upoznati sve radnike s njihovim sadržajem. Etički kodeks je „skup formaliziranih pravila i mjerila koji iskazuju što kompanija očekuje od zaposlenika.“. No, postoji niz slučajeva koji se u kodeksima ne spominju, stoga je često potrebno jasno identificirati etičku dimenziju slučaja.[23]

U pravilu, svaki zaposlenih koji ulazi u tvrtku sa sobom donosi i svoj način djelovanja za koji vjeruje da je moralno ispravan. Na taj način se može dogoditi konflikt između kodeksa tvrtke i osobnog kodeksa zaposlenika. Zatim, moguće je da sama tvrtka potiče nemoralno djelovanje (u SAD-u barem 25% zaposlenika smatra kako tvrtka u kojoj rade potiče nemoralno djelovanje). Etički problemi unutar tvrtke u pravilu se rješavaju unutar same tvrtke, no ako sama tvrtka potiče nemoralno djelovanje, onda je zaposlenik opravdan u „dojavljivanju“ ili tzv. „zviždanju“ *(whistleblowing)*, izvoru izvan tvrtke o nemoralnom djelovanju unutar iste (primjerice, medijima ili vladinim regulacijskim agencijama).[24]

2.6. Tipovi menadžerske etike

Kada su svi alternativni izbori nepoželjni zbog mogućih negativnih posljedica, pri čemu je teško razlikovati ispravno od neispravnoga, javlja se etička dilema. Najviše etičkih dilema

[22] Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o. ZŠEM, Zagreb 2007.

[23] Ibid

[24] Radovan B.: Poslovanje u skladu s etičkim vrijednostima, dostupno na: http://filaks.hr/index.php/reference/strucni-clanci/9-uncategorised/203, 23.7.2015.

izaziva sukob između pojedinca i organizacije ili organizacije i društva u cjelini. Tri se odnosa smatraju posebno važnima za menadžere:[25]

- odnos organizacije prema zaposlenicima – uključuje zapošljavanje i otpuštanje, radne odnose, nagrađivanje, napredovanje, radne uvjete, privatnost i poštovanje zaposlenika, ravnospravnost itd.
- odnos zaposlenika prema organizaciji – izvor je brojnih etičnih problema u vezi sa sukobom interesa, tajnošću i povjerljivošću podataka, poštenju, ispunjavanju obveza i dr., čest je sukob interesa kada odluke mogu koristiti pojedincu na štetu organizacije
- odnos organizacije prema interesno-utjecajnim grupama – u odnosima s potrošačima, konkurentima, dioničarima, dobavljačima, prodavačima i sindikatima pojavljuju se etičke dileme u području promidžbe, financiranja, nabave, pregovaranja i ugovaranja i ostalih poslovnih procesa.

Postoje tri tipa etike koji predstavljaju temeljne stupnjeve u razvoju etičnog ponašanja menadžera, to su moralan menadžment, amoralan menadžment i nemoralan menadžment:[26]

Nemoralan menadžment – je onaj koji ne primjenjuje etička načela u odlučivanju i poslovanju te se suprotstavlja njihovoj primjeni i općenito etičnom ponašanju. Profit i dobitak su njegov prioritet pod svaku cijenu i bez obzira na sredstva. Ključno pitanje koje se postavlja pri odlučivanju jest: donosi li neka akcija, odluka i ponašanje novac, a posljedice i štete za pojedince, grupe ili društvo se ne razmatraju i potpuno su nebitne.

Amoralan menadžment – je menadžment koji nije ni moralan, ni nemoralan, već jednostavno ignorira etične dimenzije odlučivanja i poslovnog ponašanja ili ih uopće nije svjestan. Menadžment može biti namjerno ili nenamjerno amoralan. Namjerno amoralan menadžment ne uključuje etiku u svoje odlučivanje i akcije i smatra da etička načela nisu namjenjena poslovnom području. Nenamjerno amoralan menadžment ne uključuje etiku zbog neosjetljivost na moralne posljedice svojih odluka već usmjerava pitanje može li neka akcija donijeti novac u okviru onoga što je propisano zakonom.

[25] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.; Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb 2008.

[26] Ibid

Moralan menadžment – je onaj koji poštuje etička načela i pravila u ponašanju i donošenju odluka. Njegov cilj je uspjeti unutar okvira etičkih standarda, poštenih odnosa, pravde i osiguranja prava drugih. Slijedi zakon, no vodi se time da je poštivanje zakona zapravo samo temelj koji treba nadograđivati aktivnostima i djelovanjima koja donose dobrobit ne samo organizaciji već i svim interesnim utjecajnim grupama i cijelom društvu. Pitanje koji se usmjerava moralan menadžment jest: je li akcija, odluka ili ponašanje dobro i pravedno za organizaciju i sve uključene strane. U današnje vrijeme, takav tip menadžmenta je nužan jer se u poslovanju osim vlastitih, moraju uzimati u obzir i interesi drugih sudionika u poslovnom procesu.

2.7. Kriteriji etičnog odlučivanja – etički pristupi

Važno je znati prepoznati etički slučaj u poslovanju. Najvažniji korak u brzom i kratkom procesu pojavljivanja i rješavanja etičkog slučaja jest njegovo prepoznavanje. Etičkim slučajem smatramo svaki slučaj, problem, situaciju ili priliku koja od osobe zahtijeva izbor između nekoliko smjerova djelovanja od kojih svaki smjer može biti nedvojbeno protumačen kao moralno ispravan ili neispravan. Potrebno je strogo razgraničiti ekonomsku, pravnu, političku i socijalnu dimenziju problema od etičke dimenzije. Najčešći slučaj etičkog problema obuhvaća odlučivanje između monetarnog profita s jedne strane i onoga što osoba ili tvrtka drže primjerenim smjerom djelovanja.[27]

Prosudbe o tome što je, a što nije etično su često posljedica razlika u osobnim vrijednostima i mišljenjima. Stoga, menadžerima su potrebni neki općeprihvaćeni kriteriji kojima će se voditi u analizi i ocjeni etičnosti odluka i postupaka, te kriterije im pružaju etički pristupi.

Najpoznatiji etički pristupi su: [28]

1. Utilitarni pristup (utilitarian approach)
2. Pristup moralnih prava (moral rights approach)
3. Pristup pravednosti (justice approach)

[27] Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o., ZŠEM, Zagreb 2007.

[28] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.; Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb 2008.

Utilitarni pristup je etički koncept koji je usmjeren na ponašanje i na rezultate, a ne na motive, smatrajući da su etične one odluke i ponašanje koje donosi najveće dobro za najveći broj ljudi, iako može biti na štetu manjine, odnosno onih s malo moći. Pristup moralnih prava je etički koncept koji smatra da se etične odluke i ponašanje moraju podudarati sa temeljnim pravima i privilegijama ljudi na koje utječu. Pristup pravednosti je etički koncept koji u prosudbu etičnosti odluka i ponašanja menadžmenta uključuje nepristranost i pravednost razdiobe koristi i štete između pojedinaca i grupa.[29]

2.8. Temelji etičnog ponašanja i upravljanja poslovnom etikom

Organizacija i njen menadžment moraju pomoću etičkih programa, mehanizama i kulture osigurati etično ponašanje svih zaposlenika, pa možemo reći da su etična organizacija i menadžment uvjet etičnog poslovanja. Etično poslovanje i etična organizacija temelji se na etičnim pojedincima, etičnom vodstvu te na etičkim strukturama i sustavima.

Etična osoba je temelj etičnog vodstva. To znači da menadžeri moraju biti etične osobe koje su dosljedne u ponašanju i u donošenju odluka, u skladu s najvišim moralnim i etičkim standardima. Oni svojim ponašanjem uvjeravaju ljude unutar i izvan organizacije da budu etični u radu i odnosima s drugim ljudima. Etično vodstvo se temelji na moralnoj osobi i moralnom menadžeru. Biti moralan menadžer znači biti uzor etičnog ponašanja postavljanjem i promicanjem moralnih i etičkih vrijednosti i standarda.
Postoji određen niz načela, odnosno smjernica kojih se menadžeri trebaju pridržavati kako bi osigurali etičnost, ona navode kako menadžeri trebaju:[30]

- poštovati zakon
- govoriti istinu – koja je nužna pri izgradnji povjerljivog odnosa s relevantnim interesno-utjecajnim grupama,
- prikazuju poštovanje prema ljudima,
- drže se zlatnog pravila da drugima ne čine ono što ne žele da drugi čine njima, što je temeljni benchmark za procjenu etičnih dimenzija poslovnih odluka,
- prakticiraju sudjelovanje, odnosno žele znati potrebe drugih, a ne donositi odluke za njih,

[29] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.; Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb 2008
[30] Ibid

- djeluju uvijek kad imaju obvezu i odgovornost da pomognu drugima.

2.8.1. Upitnik o etičnom ponašanju

Kada je etički problem definiran, rješava se kroz postavljanje ključnih pitanja i odgovaranja na iste. Prilikom davanja odgovora na ta pitanja moguće je utvrditi postoji li uopće etička dimenzija u nekom slučaju i koji je smjer djelovanja moralno prihvatljiv.[31]

„Pitanja glase:[32]

- Je li to zakonito?

Hoću li prekršiti zakon ili politiku poduzeća?

- Je li postignuta ravnoteža odnosa?

Je li pošteno prema svima kojih se tiče kratkoročno i dugoročno?

Promiče li odnose obostranog dobitka?

- Kako ću se osjećati nakon toga?

Hoće li me to učiniti ponosnim/ponosnom?

Kako bih se osjećao/osjećala da se moja odluka objavi u novinama?

Kako bih se osjećao/osjećala da o tome sazna moja obitelj?“

[31] Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o. , ZŠEM, Zagreb 2007.

[32] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.; Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb 2008., str. 555

3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA

Pokret za društvenu odgovornost pojavljuje se 1960.-tih godina, povećavaju se očekivanja javnosti i društvena osviještenost poslovnih organizacija što ih potiče da svoja golema financijska sredstva i utjecaj iskoriste za rješavanje društvenih problema poput siromaštva, zaštitu okoliša, poboljšanje javnog zdravlja, obrazovanje i sl. Menadžment koji vodi poslovanje tvrtke sve više shvaća da je društvena odgovornost vrlo važna za ključne poslovne aktivnosti te da ona zapravo predstavlja investiciju u poslovanje. Ona je zapravo obveza menadžmenta da odabire i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i interesu društva i organizacije. [33]

Društvena odgovornost je „obveza svih koji posluju uz cilj da maksimiziranjem profita maksimiziraju i pozitivan utjecaj svog poslovanja na društvo, a minimiziraju negativan utjecaj. Ponekad se izrazi „poslovna etika“ i „društvena odgovornost“ rabe sinonimno, a ponekad korjenito različito. U drugom se slučaju poslovna etika odnosi na odluke pojedinaca ili radnih skupina čije se odluke procjenjuju kao moralno ispravne ili neispravne, dok se društvena odgovornost odnosi na širi kontekst unutar kojeg se kao moralno ispravan ne procjenjuje totalitet poslovanja u odnosu na totalitet društva.[34]

Ulaganja u društveno odgovorno poslovanje danas iznose 2,7 trilijuna $. Razlog ovolike tržišne vrijednosti poduzeća koje teže društveno odgovornom poslovanju leži u činjenici da su se ljudi htjeli osjećati dobro čineći dobro društvu u kojem žive. Umjesto aktivnog društvenog angažmana to su radili obavljajući svoju svakodnevnu rutinu kupujući proizvode i/ili usluge koje su i inače kupovali. Tvrtke su shvatile da se mogu diferencirati od konkurencije usvajanjem koncepta društveno odgovornog poslovanja. Jedan od rizika takvog poslovanja leži u činjenici da kupci često teško razlikuju koje tvrtke stvarno posluju društveno odgovorno, a koje pak to koriste samo kao marketinški trik.[35]

---

[33] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.; Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb 2008.

[34] Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o., ZŠEM, Zagreb 2007.

[35] Hawthorne F., The Reasons and risks behind corporate social responsibility, dostupno na: http://chiefexecutive.net/the-reasons%E2%80%94and-risks%E2%80%94behind-corporate-social-responsibility/, 29.8.2015.

Dakle, društvena odgovornost se ne odnosi samo na uredno plaćanje poreza, prijavljivanje zaposlenika, dobri odnosi s kupcima, dobavljačima, investitorima, jer se u uređenom društvu sve navedeno podrazumijeva. Društvena odgovornost u suštini predstavlja sve ono što tvrtka dobrovoljno radi i pokazuje da joj je stalo do okoliša, zaposlenika, mladih, lokalne zajednice, životinjskih i biljnih vrsta i slično. Korporacijska društvena odgovornost se odnosi na primjenu koncepta društvene odgovornosti na poslovne organizacije. Neki od autora smatraju da je potrebno napraviti razliku između organizacijske i korporacijske odgovornosti te da se „organizacijska društvena odgovornost odnosi na obveze organizacije da iznalazi i provodi akcije koje štite i poboljšavaju dobrobit društva te usklađuju vlastite interese s interesima društva.“[36]

Kako bi unaprijedile svoje društveno odgovorno poslovanje, tvrtke mogu pokrenuti različite projekte poput volontiranja zaposlenika, sponzoriranja zajednice, dobrotvorne i humanitarne donacije i slično. Postoje četiri dimenzije društvene odgovornosti: ekonomska, pravna, etička i filantropna. Hijerarhijski je na prvom mjestu filantropna koja obuhvaća doprinošenje zajednici i kakvoći života te biti dobar građanin. Moralna znači činiti ono što je moralno ispravno, pravedno i ne nanosi štetu. Pravna se odnosi na pokoravanje zakonu i podzakonskim odredbama, dok se ekonomska veže uz profitabilnost.[37]

Različiti stavovi prema društvenoj odgovornosti

Unatoč razumijevanju potrebe društvene odgovornosti, u poslovnom svijetu o njoj još uvijek postoje različita gledišta i tumačenja. Pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose se na sveukupni raspon njegovog djelovanja, i na sve odnose koje pri tome uspostavlja. Društvena odgovornost može pomoći uspjehu poduzeća na tri načina: može unaprijediti prodaju, odnosno poslovanje, može razviti ljudske potencijale, može izgraditi povjerenje u poduzeće kao cjelinu.[38]

[36] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.; Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb 2008., str. 561

[37] Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o., ZŠEM, Zagreb 2007.

[38] Čižmić V., Buntak K., Babić T.: Korist od društveno odgovornog ponašanja poduzeća na području zaštite okoliša

„Argumenti za društvenu odgovornost su:[39]

- očekivanja javnosti i javni imidž
- dugoročni profit
- bolja okolina
- sprječavanje vladine regulative
- ravnoteža moći i odgovornosti
- interesi dioničara
- posjedovanje resursa
- nadmoć prevencije nad liječenjem“.

Uobičajeni argument zagovornika društvene odgovornosti jest visoka međuovisnost organizacije i društva te činjenica da društvo poduzećima osigurava različite pogodnosti i resurse, a njihove unutarnje aktivnosti bitno utječu na društvo. Stoga je moralna i građanska obveza poslovnih organizacija uključivanje u rješavanje širih problema društva. Društveno angažiranje i ostvarivanje društvenih ciljeva osigurava pozitivan imidž koji privlači potrošače, investitore i dr. Rješavanjem teških društvenih problema poslovne organizacije i stvaranjem bolje okoline za sebe (primjerice, ulaganjem u obrazovanje i prekvalifikacije te ublažavanjem siromaštva) osigurava kvalitetniju radnu snagu u budućnosti. Osim toga, riješe li se društveni problemi (primjerice, izvori energije, pogonsko gorivo, ambalaža i sl.), mogu u budućnosti očekivati profit. Važan argument je i to da veliku moć koju imaju suvremene poslovne organizacije treba pratiti i velika odgovornost. Zagovornici uključivanja poslovnih organizacija u rješavanje problema društva smatraju da je to u interesu dioničara jer se time dugoročno povećava vrijednost dionica.[40]

„Argumenti protiv društvene odgovornosti:[41]

- kršenje maksimiziranja profita,
- razvodnjavanje primarne svrhe,
- troškovi,
- smanjenje globalne konkurentnosti,
- prevelika koncentracija moći,

[39] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.; Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb 2008., str. 584

[40] Ibid

[41] Ibid str. 584

- nedostatak socijalnih vještina,
- nedostatak propisa o odgovornosti,
- potencijalni sukob interesa.“

Oni koji ne podupiru poduzeće u rješavanju širih problema društva baziraju svoje mišljenje na tradicionalnom pristupu i Friedmanovom[42] konceptu prema kojem je jedina društvena odgovornost menadžmenta i poslovnih organizacija maksimiziranje profita, te da širim društvenim angažmanom, bez zakonske prisile krše to temeljno pravilo odgovornosti. Oni smatraju da se zbog društvenih aktivnosti može smanjiti učinkovitost i ugroziti ekonomska produktivnost koje predstavljaju temeljnu svrhu poslovnih organizacija.[43]

Primjer kojim bi Friedman mogao potkrijepiti svoju teoriju je Control Data Corporation. Bivši predsjednik uprave, William Norris, je poduzeće Control Data uključio u mnoge društveno odgovorne programe što ju je koštalo milijune dolara – od izgradnje tvornica u unutrašnjosti grada i zapošljavanja manjinske radne snage do istraživanja poljoprivrede na aljaskoj tundri. Kada su se sredinom 1980-tih u Control Data počeli pojavljivati neto gubici u milijunima dolara, kritičari su krivili Norrisov mentalitet dobročinitelja. Nakon toga je postavljen novi direktor uprave čija je zadaća bila restrukturiranje tvrtke i vraćanje rentabilnosti.[44]

Također, aktivnosti društveno odgovornog poslovanja donose dodatne troškove koje plaća društvo putem viših cijena proizvoda i usluga, čime se ujedno i smanjuje konkurentnost na međunarodnom tržištu. Protivnici društvene odgovornosti vjeruju da se društvenim angažiranjem povećava moć poslovnog sektora koja je već dovoljno velika. Zatim, kao argument navode da poslovnim ljudima, za rješavanje društvenih problema nedostaju specifične vještine, jer su obrazovani za rješavanje ekonomskih problema. Osim toga, kao bitan argument navode i nedostatak jasne i propisane društvene angažiranosti poslovnih organizacija jer su oni zastupnici poštovanja zakonskih obveza i sve dok te obveze nisu zakonom propisane, smatraju da se nije potrebno uključivati.[45]

[42] Milton Friedman – jedan od najistaknutijih američkih ekonomista

[43] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.; Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb 2008.

[44] Certo T., S., Certo, C. S., Moderni menadžment, 10. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb 2009.

[45] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.; Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb 2008.

Koncept društveno odgovornog poslovanja bazira se na sve snažnijem uvjerenju da moderna poduzeća imaju sve više odgovornosti prema svojoj ulozi u društvu. U 2012. godini potrošački aktivizam je mobilniji i raste. Ponukani povećanjem oskudice svih oblika resursa, materijalnih ali i društvenih, nastaju međunarodni pokreti poput Occupy Wall Street. Sve snažniiji utjecaj civilnog društva, ali i drugi trendovi prisiljavaju poduzeća da društveno odgovorno poslovanje integriraju u sve elemente poslovanja. Slijedeći taj koncept, poduzeća u svoje aktivnosti i odnose s različitim dionicima poput vlasnika, dioničara, zaposlenika, potrošača, dobavljača, vlade, medija, lokalne zajednice i šire javnosti, prema načelu dobrovoljnosti, integriraju brigu za društvena pitanja i zaštitu okoliša s ekonomskim pokazateljima poslovanja. Zapravo je riječ o praksi koja nadilazi zakonske zahtjeve, a svako poduzeće odlučuje o tome kojim će područjima obratiti više pozornosti, u skladu s vlastitim strateškim ciljevima, izvorima rizika i poslovnim mogućnostima. To doprinosi jačanju vlastite konkurentnosti povećanjem reputacije, smanjivanjem troškova poslovanja, praćenjem industrijskih trendova, zadovoljavanjem potreba kupaca, motivacijom i privlačenjem najboljih zaposlenika, smanjenjem rizika od tužbi, pristupom jeftinijem kapitalu i upravljanjem rizicima. Društvena odgovornost poduzeća se prema Svjetskom poslovnom savjetu za održivi razvoj, definira kao „predanost gospodarstva da pridonese održivom ekonomskom razvoju radeći s ljudima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom općenito kako bi svi mogli poboljšati uvjete u kojima žive“. Europska komisija definira društvenu odgovornost poduzeća kao koncept putem kojeg poduzeća ugrađuju društvene i ekološke ciljeve u svoje poslovne aktivnosti te odnose s dionicima na dobrovoljnoj osnovi. Prema Svjetskom ekonomskom forumu, društvena odgovornost poduzeća je doprinos koji poduzeća svojim temeljnim aktivnostima obavljaju prema društvu. Norma društvene odgovornosti ISO 26000 definira društvenu odgovornost kao „odgovornost organizacije za utjecaj njezinih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš transparentnim i etičnim ponašanjem koje pridonosi održivom razvoju te zdravlju i dobrobiti društva; uzima u obzir očekivanja dionika, usklađeno je s važećim zakonima i međunarodnim normama ponašanja te je integrirano u organizaciju koja ga provodi u svojim odnosima s dionicima“. Koncept društvene odgovornosti poduzeća može se primjeniti na poduzeća svih veličina iako se najviše istražuje utjecaj velikih poduzeća jer je njihov utjecaj najsnažniji, a moć najveća. No to nikako ne znači kako mala i srednja poduzeća ne mogu biti društveno odgovorna.[46]

[46] Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, dostupno na: http://www.dop.hr/?p=646, 15.7. 2015.

3.1. Nagrada Indeks DOP-a

Društveno odgovorno poslovanje je održivi model upravljanja poduzećem koji potiče rast i razvoj tako da u procesu planiranja uzima u obzir ne samo ekonomske već i okolišne i društvene učinke koji su rezultat aktivnosti tvrtke. Koristi za poduzeće su brojne – primjenom tog modela poduzeće ostvaruje bolje odnose s različitim dionicima, stvara vjerne kupce, osnažuje vrijednost robne marke, poboljšava ugled i privlači najbolje zaposlenike. Poznato je da su za svaki poslovni model ključni kupci, a u razvijenim zemljama odgovornost poduzeća jedan je od glavnih kriterija potrošača prilikom odabira proizvoda. Taj model je u svojoj srži proaktivan, pa poduzeće može u fazi planiranja izbjeći negativne i neželjene utjecaje na okoliš i društvo te bitno smanjiti vlastite rizike poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje je integrirano u strategiju jer poduzeću osigurava dugoročnu konkurentnost, a korisno je ne samo za poduzeće već i širu društvenu zajednicu i okoliš. Nagrada Indeks DOP-a nastala je kao zajednička inicijativa Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, uz stručnu i financijsku podršku USAID-a, UNDP-a i Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu s ciljem da se istaknu hrvatska poduzeća koja su primijenila društvenu odgovornost kroz sva važna područja. Ta informacija trebala bi potaknuti potrošače da prilikom kupnje daju povjerenje onim proizvodima čiji proizvođači brinu za okoliš i svoju društvenu zajednicu. Samim time, odgovorna poduzeća bit će uspješnija tako što će dodatno potaknuti i one ostale da primjene model društveno odgovornog poslovanja. Ukupan rezultat bit će kvalitetnije gospodarstvo, ali i bolja zaštita okoliša te društveni boljitak. Primjenom društveno odgovornog poslovanja potiče se održivi razvoj Hrvatske. Na temelju on-line upitnika upućenog na 1.500 poduzeća, Indeks društveno odgovornog poslovanja procjenjuje učinak poduzeća u glavnim područjima društveno odgovornog poslovanja, a to su: ekonomska održivost i strateška orijentacija na društveno odgovorno poslovanje, radna okolina, zaštita okoliša, ulaganje u zajednicu i tržišni odnosi.[47]

[47] Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, dostupno na: http://www.dop.hr/?p=646, 15.7. 2015.

Nagrade Indeks DOP-a 2014. godine

2014. godine, nakon 6. nacionalne konferencije o DOP-U, dodjeljene su nagrade indeksa DOP-a poduzećima koja su se najviše isticala u svom društveno odgovornom poslovanju te brizi za okoliš i društvenu zajednicu. Na svečanoj dodjeli nagrade bila su prisutna mnoga poduzeća, a nagrade su dodjelili: bivši presjednik RH gospodin Ivo Josipović, potpredsjednik vlade RH gospodin Branko Grčić, i predsjednik Upravnog vijeća HR PSOR-a[48] gospodin Tihomir Premužak.

Dobitnici nagrada su:[49]

Dobitnik Indeksa DOP-a u kategoriji velikih poduzeća:

- Jadran galenski laboratorij

Dobitnik Indeksa DOP-a u kategoriji srednjih poduzeća:

- Hartmann d.o.o.

Dobitnik Indeksa DOP-a u kategoriji malih poduzeća:

- Globrour Event d.o.o.

Dobitnik Indeksa DOP-a u kategoriji javnih poduzeća:

- Odašiljači i veze d.o.o.

Dobitnik Indeksa DOP-a u kategoriji odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem:

- dm-drogerie markt d.o.o.

Dobitnik Indeksa DOP-a u kategoriji odgovorni odnosi sa zajednicom:

- CEMEX Hrvatska

Dobitnik Indeksa DOP-a u kategoriji odgovorne politike i prakse u radnoj okolini:

- ERICSSON NIKOLA TESLA d.d.

Dobitnik Indeksa DOP-a za najveći napredak:

- Hrvatska banka za obnovu i razvitak - HBOR

[48] HR PSOR – Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - je nedobitna ustanova privatnog sektora koja obuhvaća trideset pet članova – predstavnika hrvatskog gospodarstva koji udružuju znanje, inovativnost i odgovornost u traganju za razvojnim putevima koji uravnotežuju poslovni uspjeh, društvenu dobrobit i zaštitu okoliša.

[49] Nagrade Indeksa DOP-a – 2014., dostupno na: http://www.hrpsor.hr/nagrade-indeks-dop-a-2014-2-459.html, 18.7.2015.

4. RIZICI

Poslovanje poduzeća je svakodnevno izloženo različitim vrstama rizika u svim područjima poslovanja i granama privrede. Rizici mogu imati beznačajni utjecaj na poslovanje, a mogu ga dovesti i do potpunog uništenja i nestanka s tržišta, čak i uspješnih organizacija. Sposobnost odupiranja poduzeća nastalim rizicima ovisi o opredijeljenosti menadžmenta, razvijenoj organizacijskoj kulturi, postavljenom okviru upravljanja rizicima, kvalitetnoj procjeni rizika i odgovarajućim mjerama koje služe za njihovo ublažavanje.[50]

U suvremenoj se sociologiji moderno društvo definira i kao „društvo rizika". Pojam konceptualizacije društva u takvoj perspektivi polazi od stajališta da se rizici „proizvode" na dnevnoj razini u različitim segmentima društva, ali da s porastom svakodnevne proizvodnje rizika, raste i „proizvodnja" metoda, uređaja i sredstava za suprotstavljanje neželjenim posljedicima povećanog civilizacijskog rizika u svakodnevici. U tom se smislu može reći da su suvremeni rizici neizbježni, ali da suvremena tehnologija i stručnost razvija paralelno efikasne načina suprotstavljanja rizicima. Osim pojma „društvo rizika", pojavio se i pojam „kultura rizika" čime označavamo kulturno okruženje rizicima, s kojima živimo u svakodnevici.[51]

Pojam rizika i njegova definicija seže daleko u prošlost i danas postoje različiti pristupi i definicije rizika, neke od definicija su:

- „mogućnost gubitka, nastanak štete ili nastupanje nepovoljnog događaja,
- mjera mogućeg neugodnog ishoda nekog događaja,
- rezultat interakcije inteziteta opasnosti, izloženosti, otpornosti, vjerojatnosti i nastanka ugrožavanja zajedno s posljedicama".[52]

Opća definicija rizika bazira se na vjerojatnosti nastanka događaja koji će prouzročiti negativne posljedice na pojedinca, organizaciju ili društvo u cjelini. Iz perspektive poslovnih

[50] Zbornik radova, Kvaliteta i društvena odgovornost, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Solin 2012.

[51] Zbornik radova, IV. međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja", 2011. Velika Gorica, Hrvatska

[52] Zbornik radova, Kvaliteta i društvena odgovornost, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Solin 2012., str. 261.

rizika, on se definira kao vjerojatnost nastupanja određenih događaja koji će izazvati negativne učinke na vrijednost očekivanog profita, novčanih tokova i vrijednost poduzeća.[53] Rizik također možemo definirati kao „nemogućnost predviđanja budućih ishoda s potpunom sigurnošću, odnosno poznavanje stanja u kojem se kao posljedica neke odluke može javiti niz rezultata.“[54]

U današnje vrijeme se u poslovnom svijetu sve više govori o sistematičnom pristupu upravljanja rizicima, te odgovarajućoj i primjerenoj procjeni rizičnih situacija. Postoje različite podjele rizika po vrstama, podjela koja obuhvaća veliku većinu njihovih pojavnih oblika je: [55]

1. Realni rizik se lako uočava i prepoznaje se kao realan ili stvarni gubitak poslovanja.
2. Oportunitetni rizik ne uočava se lako kao niti gubitak proistekao iz njega. Posljedica je ne ostvarivanja rezultata zbog vanjskih faktora.
3. Špekulativni rizik je rizik ostvarivanja dobitka ili gubitka.
4. Hazardni rizik je onaj koji nastaje kao posljedica primjene određene odluke, a iz čije primjene ne može nastati dobitak.

4.1. Temeljni etički problemi/rizici

Etičke probleme možemo kategorizirati u četiri skupine, to su:[56]

- **Sukob interesa** – povisivanje vlastite plaće u korist profita vlasnika, prisvajanje dobara tvrtke za vlastite interese, podmićivanje i primanje mita (u smislu primanja ili davanja novca, darova ili posebnih usluga (informacija) s namjerom da se odlučujuće utječe na odluku).
    - događa se kada je objektivnost ili procjena komprimitirana,
    - gotovo svaka poslovna situacija može stvoriti konflikt interesa,
    - primanje poklona, mita, utjecaji, posjedovanje važnih informacija,

[53] Sprčić M., D.: Upravljanje rizicima – Temeljni koncepti, strategije i instrumenti, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb 2013.

[54] Ibid, str. 17

[55] Zbornik radova, Kvaliteta i društvena odgovornost, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Solin 2012.

[56] Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o., ZŠEM, Zagreb 2007.

- narušavanje povjerenja u osnovi svakog konflikta interesa.

- **Poštenje i iskrenost** – namjerno nanošenje štete kupcima, klijentima, zaposlenicima, konkurentnim tvrtkama pomoću: obmanjivanja, pogrešnog informiranja, iznude, prisile, diskriminacije i sl., stvaranje i očuvanje monopola na tržištu, lažno informiranje o naravi proizvoda ili usluge. Primjerice, diskriminacija – događa se kada nešto drugo osim kvalifikacija utječe na odnos sa zaposlenikom (religija, nacionalnost, spol, starost...).

- **Komunikacija** – lažno ili nepotpuno reklamiranje, lažna osobna prodaja proizvoda, nepotpuno obavještavanje o štetnom djelovanju (npr. lijekovi), nepotpuno informiranje o razlici među proizvodima, označavanje štetnih proizvoda (npr. duhanski proizvodi), razna upozorenja (dobna ograničenja za različite proizvode).
  - vezana je uz pitanje povjerenja kupaca – povjerljivost i privatnost, sigurnost proizvoda, efektivnost i povjerenje u propagandu.

- **Poslovni odnosi** – zlouporaba autoriteta, plagiranje tuđeg rada, odavanje poslovnih tajni, onemogućavanje provedbe plana poslovanja, izbjegavanje sudjelovanja na sastancima tvrtke, prisiljavanje drugih na nemoralne radnje.
  - obuhvaća i odgovornost koja dolazi s korištenjem resursa poduzeća, uključujući financije i ugled, pružanje točnih informacija.

4.1.1. Sukob interesa

Sredstva tvrtke prije svega trebaju se koristiti za legitimne poslovne svrhe tvrtke. Zaposlenici ne smiju koristiti sredstva tvrtke za osobne svrhe ili osobni posao, niti mogu dozvoliti njihovo korištenje nijednoj drugoj osobi koja nije zaposlena.[57]

Sukob interesa nastaje kada se nađete u situaciji u kojoj dva ili više suprotstavljena interesa ometaju vašu sposobnost donošenja objektivne, nepristrane odluke u uvjetima ravnopravnog natjecanja. U poslovnom životu sukobi interesa obično nastaju kada osobne aktivnosti

[57] Borealis AG: It's a question of ethics, dostupno na: borealis-ethics-policy-hr.pdf, 14.7.2015.

zaposlenika ili članova njihove bliže obitelji dođu u nesklad s poslovanjem tvrtke, što dovodi do sumnji u kvalitetu donesenih poslovnih odluka i integritet osobe koja donosi te odluke. Sukob interesa može nastati i kada koristite vrijeme koje provodite u tvrtki ili njezine resurse za neki vanjski angažman (osim za one angažmane u koje je tvrtka zatražila da se uključite), bilo pripremni rad ili sudjelovanje u događajima kao što su, ali bez ograničenja na, obavljanje posla u poslovnicama organizacija (udruge poslodavaca, profesionalne organizacije itd.), predavanja u školama i na sveučilištima ili izlaganje na vanjskim seminarima.[58]

Smjernice:[59]
Opće pravilo je da se potencijalni sukobi interesa moraju izbjegavati ili se njima mora pažljivo upravljati ako se već ne mogu izbjeći. U svakom slučaju, oni moraju biti otkriveni vašem rukovoditelju i raspravljeni otvoreno, bez odlaganja i izravno te se moraju pismeno dokumentirati radi kasnijih referenci.

4.1.2. Korupcija

Važno je istaknuti korupciju jer je ona jedan od bitnih i najrasprostranjenijih etičkih problema. Korupcija je štetna društvena pojava koja narušava temeljne društvene vrijednosti. Korupcija je u najširem smislu svaki oblik zloporabe ovlasti radi osobne ili skupne koristi bilo da se radi o javnom ili privatnom sektoru. To je svaki čin kojim se, suprotno javnom interesu, nedvojbeno krše moral i pravne norme te povrjeđuju temelji vladavine prava. Korumpiranom osobom se smatra svaka službena ili odgovorna osoba koja radi osobne koristi ili koristi skupine kojoj pripada, zanemari opći interes koji je dužna štititi s obzirom na zakone, položaj i ovlasti koje su joj povjerene. Korumpiranim se smatra i građanin koji nudi ili pristaje na davanje zatraženog mita kako bi korumpirana osoba činjenjem, nečinjenjem ili propuštanjem činjenja pomogla u ostvarivanju koristi za pojedine osobe ili skupine. Pojavljuje se u gotovo svim područjima života i djelovanja, prisutna je u javnim institucijama, privatnom sektoru, u politici, u medijima, u gospodarstvu.[60]

[58] Borealis AG: It's a question of ethics, dostupno na: borealis-ethics-policy-hr.pdf, 14.7.2015.

[59] Ibid

[60] Poslovna etika i antikorupcijsko djelovanje - Croatia osiguranje d.d., dostupno na: www.crosig.hr, 22.8.2015.

Najčešći oblici korupcije su: [61]

- Podmićivanje - obećanje, ponuda ili davanje bilo koje benificije koja neprimjereno utječe na ishod odluka javnog službenika. Mito može biti dano javnom službeniku (direktno) ili preko druge osobe ili subjekta (indirektno). Mito može podrazumijevati novac, povjerljivu informaciju, darove, i druge oblike.
- Pronevjera - krađa sredstava od strane osobe kojoj su povjerene ovlasti i kontrola nad tim sredstvima.
- Sukob interesa - situacija u kojoj su privatni interesi dužnosnika u suprotnosti s javnim interesom ili privatni interes utječe, ili može utjecati, na nepristranost dužnosnika u obavljanju javne dužnosti.
- Pristranost - dodjeljivanje poslova ili beneficija određenim pojedincima bez obzira na sposobnosti. Ako je riječ o članovima obitelji, onda se naziva nepotizam.
- Iznuđivanje - nezakonito i namjerno dobivanje neke prednosti, materijalne ili nematerijalne, od druge osobe ili subjekta, tako da joj se nameće nezakonit pritisak u obliku prijetnji ili zastrašivanja kako bi je se prisililo da pruži određene beneficije. Ova prisila može sadržavati fizičku povredu, nasilje ili prepreku a može čak uključivati i opasnost da treća strana bude ugrožena.
    - Nepotizam – pojam koji označava ponašanje pojedinaca, najčešće nositelj političke, ekonomske, vojne ili neke druge moći i utjecaja kojim, zbog svog povlaštenog položaja osigurava beneficije i druge pogodnosti članovima svoje obitelji, rođacima ili bliskim osobama.

Posljedice korupcije su: [62]

• Političke – uništava se osnovni odnos povjerenja između političara i građana, narušava se kredibilitet demokratskih institucija,

• Gospodarske – korupcija sprječava sigurno i racionalno investiranje, pošteno gospodarsko tržište, dovodi do rasipanja proračunskog novca,

• Socijalne – korupcija povećava siromaštvo, najviše pogađa najslabije i nezaštićene, povećava nejednakost građana, pridonosi općem osjećaju nesigurnosti i nezadovoljstva.

[61] Poslovna etika i antikorupcijsko djelovanje - Croatia osiguranje d.d., dostupno na: www.crosig.hr, 22.8.2015.

[62] Antikorupcijski akcijski plan – Komrad d.o.o., dostupno na: www.komrad.hr, 1.8.2015.

Etičke dileme nije lako razrješavati jer one podrazumijevaju međusobnu razmjenu ustupaka u pravima i interesima i jedne i druge strane. U etičkim dilemama uvijek postoje dvije sukobljene, ali razložno valjane strane problema.[63]

Uz navedene etičke probleme, u Hrvatskoj se svakako u većem stupnju pojavljuju poteškoće u vezi neplaćanja poreza (zbog sporosti i drugih neželjenih karakteristika pravnog sustava), kršenja prava, dužnosti i statusa zaposlenika (zbog visokog stupnja nezaposlenosti) i općeg nepovjerenja prema zamisli poštenog poslovanja.[64]

4.1.3. Rizici marketinške komunikacije

U području marketinške komunikacije etički se problemi i pitanja mogu pojaviti u različitim oblicima. Često je etičnost marketinške komunikacije vezana uz etičke probleme ili pitanja koja se tiču proizvoda ili usluge koju nudi poduzeće. Primjerice, iznimno se jaka tržišna utakmica događa na području etiketiranja i označavanja proizvoda. Nadalje, brojni su primjeri obmana koje se koriste u oglašavanju i to sa ciljem što veće prodaje odnosno zarade, a tu spadaju:[65]

• obmane potrošača o sposobnostima određenih proizvoda,
• korištenje djece u oglašivačke svrhe, tj. u promociji proizvoda koji nisu namijenjeni djeci (apel na roditeljsku ljubav),
• korištenje žene i ženskog tijela kao objekta komunikacije,
• vizualno iskrivljivanje istine,
• obmanjujuće usporedbe,
• nepotpuni opisi proizvoda (opis samo pozitivnih svojstava),
• upozorenja napisana malim slovima (najčešće cijene ili negativne karakteristike proizvoda),
• korištenje apela straha i nesigurnosti.

[63] Kraljević S., Soče I., Istraživanje uloge i značenja etike u marketinškim odlukama medija, Informatol. 43, 2010.

[64] Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o., ZŠEM, Zagreb 2007.

[65] Babić, M., Etika u marketingu kao pretpostavka dugoročno održivog poslovanja osiguravajućeg društva, dostupno na: www.sors.ba – zbornik radova, 22.7.2015.

4.2. Upravljanje rizicima

Iako nije poznato što budućnost nosi i kako će utjecati na živote ljudi i organizacija, neku budući događaji se mogu kvantificirati ako je poznata distribucija očekivanih rezultata, odnosno vjerojatnosti nastanka budućih događaja. Tada govorimo o riziku, a upravo kvantifikacijom budućih događaja rizik postaje upravljiv.[66]

Upravljati rizicima znači gledati u budućnost, unaprijed razmišljati o potencijalnim događajima, učincima i posljedicama s kojima se korisnik proračuna može suočiti u budućnosti te pravovremeno poduzimati mjere kako bi se rizici minimalizirali, a time nepovoljni učinci izbjegli odnosno smanjili. [67] „Prema odredbi članka 11. Zakona o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru, upravljanje rizicima cjelokupan je proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve korisnika proračuna, te poduzimanja potrebnih radnji, posebice promjenom sustava financijskog upravljanja i kontrola, a u svrhu smanjenja rizika.“[68]

Upravljanje rizicima, uz ostalo, alat je koji rukovodstvu pomaže da predvidi izmijenjene okolnosti i reagira na njih. Sastavni je dio procesa upravljanja, pa je to ono o čemu bi rukovoditelji trebali redovito i trajno voditi računa. Upravljanje rizicima omogućuje da se:[69]

- predvide nepovoljne okolnosti ili događaji koji bi mogli spriječiti ostvarenje ciljeva korisnika proračuna,
- usmjere postupci unutarnje kontrole i ograničeni resursi prema ključnim područjima djelatnosti i s njima povezanim rizicima.

Upravljanje rizicima pruža najvišem rukovodstvu učinkovit mehanizam kojim se postiže usredotočenost rukovoditelja svih hijerarhijskih razina na prioritete.

---

[66] Sprčić M., D.: Upravljanje rizicima – Temeljni koncepti, strategije i instrumenti, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb 2013.

[67] Republika Hrvatska, Ministarstvo financija, Upravljanje rizicima, dostupno na: http://www.mfin.hr/hr/upravljanje-rizicima-1-2-1, 17.8.2015.

[68] Republika Hrvatska, Ministarstvo financija, Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna, dostupno na: http://www.mfin.hr/hr/upravljanje-rizicima-1-2-1, str. 8, 11.8.2015.

[69] Ibid

Prvo što je potrebno učiniti je identificirati rizik. Posjedovanje odgovorne organizacijske kulture, legalnog poslovanja i osoblja uključenog u poslovanje je vrlo važno jer zaposlenici i dobavljači mogu reagirati kao detektori rizika i dati informacije o ranim znacima upozorenja. Odjel ljudskih resursa ima bitnu ulogu osigurati da je kultura organizacije takva da postoji planirani proces koji obuhvaća takvu uključenost i reakciju. Primjer takvog pristupa je Roche, vodeća globalna farmaceutska tvrtka, koja se 2001.god. obratila tvrtci Article 13 za pomoć prilikom identifikacije dvojbi koje su imali njihovi zaposlenici koji su se bavili razvojem i proizvodnjom lijekova. Farmaceutska industija je jako regulirana industrija koja brojnim procedurama i pravilima pokriva sve dijelove proizvodnje i testiranja lijekova, kao i djelovanje etičkih povjerenstava. Kroz radionice su utvrđene dileme odnosno dvojbe kao i njihov utjecaj koje su imali zaposlenici Rochea u svakodnevnom radu, a koje nisu bile obuhvaćene postojećim procedurama i pravilima. Istraživanja su pokazala kako se organizacije mogu naći u jako rizičnoj situaciji ukoliko nemaju razvijenu strategiju kako se nositi sa situacijom kada zaposlenici imaju dvojbe. Stoga sve više jača potreba za razvijanjem strategija podrške zaposlenicima koji imaju neku vrstu etičke dileme. Zaposlenici nisu htjeli još jednu od poslovnih politika, nego stvaranje procesa koji će omogućiti suočavanje s problemima i rješavanje istih. Iz ovoga je nastala procedura koja je obuhvaćala četiri ključne teme: pacijente, kolege, povjerenje i integritete. Zahvaljujući odjelu ljudskih resursa ovakav pristup je prihvaćen i implementiran. Za potrebe evaluacije i poboljšanja same procedure osmišljeni su alati i mjere. Ovaj primjer pokazuje kako pristup uključivanja zaposlenika u kreiranju organizacijske kulture u suradnji s odgovornim osobama tvrtke može jako dobro funkcionirati. Odjel ljudskih resursa ima važnu ulogu u razvoju i implementaciji društveno odgovornog poslovanja u organizaciji. Razvoj i implementacija politike DOP-a se ponaša kao mehanizam za potporu zaposlenicima koji se suočavaju s rizicima. Prvi način pomoću kojega je moguće identificirati područja rizika je benchmarking[70] performansi aktivnosti DOP-a vlastite organizacije. Ostale taktike uključuju: radionice za angažiranje zaposlenika i sudjelovanje dobavljača s ciljem istraživanja područja rizika, razvijanje interaktivnih web stranica koje pokazuju primjere dobre prakse, revizija politike poduzeća i procedura za utvrđivanje konzistentnosti – sudjelovanja, pronalaženja osoblja (regrutiranja), obučavanje (osposobljavanje), procjena i intervjui. Obuhvaćeno je i savjetovanje i obrazovanje zaposlenih

[70] *Benchmarking – je proces mjerenja i uspoređivanja kompanijinih operacija, proizvoda i usluga s najboljima, bilo unutar područja djelovanja tvrtke ili izvan njega. (Limun.hr)*

o vođenju poslovanja te pribavljanje povratne informacije putem upitnika za zaposlenike, kupce i dobavljače kako bi pokazali da se organizacija vodi prema svojim vrijednostima.[71]

Pravovremeno uočiti ključne rizike i poduzeti odgovarajuće kontrolne aktivnosti znači izbjeći one financijske učinke koji će se nužno javiti da bi sanirali problem, ali i izbjegla negativna reputacija zbog propusta u poslovanju. Rukovoditelji odgovorni za poslovanje i realizaciju postavljenih ciljeva, ujedno su i ključne osobe odgovorne za upravljanje rizicima i to trebaju shvatiti kao sastavni dio svog poslovanja, osobito prilikom donošenja odluka. Kao pomoć u uvođenju sustavnog pristupa upravljanju rizicima izrađene su Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima te Upute za izradu strategije upravljanja rizicima. [72]

Društvena odgovornost poduzeća može se smatrati sredstvom pomoću kojega tvrtke bolje shvaćaju rizike kojima su izložene te kako upravljati tim rizicima. Kako bi obuhvatila šire i dugoročnije rizike koji uključuju pitanja društva i okoliša, mnoga poduzeća nadopunjavaju svoj popis rizika. Također, kako bi shvatili potrebe i očekivanja većeg broja vanjskih čimbenika, stupaju s njima u odnose i prema potrebi poduzimaju odgovarajuće korake. Sve veći pritisak kojem su tvrtke izložene tjera ih da shvate i odgovore na sve veći broj različitih rizika u svim područjima svog poslovanja. U proteklih nekoliko godina pojavilo se više inicijativa i smjernica kojima se potiču tvrtke na upravljanje rizicima u svim područjima svog poslovanja.[73]

Nekoliko primjera tih dokumenata je prikazano u tablici 1. u nastavku, s tim da Analiza redovnog i financijskog poslovanja ima osobiti učinak na način na koji tvrtke izvješćuju o društvenim i okolišnim rizicima s kojima se suočavaju u svom poslovanju.[74]

---

[71]Toyne P.: How CSR can help manage risk?, dostupno na: http://www.management-issues.com/opinion/1943/how-csr-can-help-manage-risk/, 21.8.2015.

[72]Republika Hrvatska, Ministarstvo financija, Upravljanje rizicima, dostupno na: http://www.mfin.hr/hr/upravljanje-rizicima-1-2-1, 17.8.2015.

[73] Little D., A.: Poslovni argumenti za društvenu odgovornost poduzeća str.8, dostupno na: www.bitc.org.uk, 29.5.2015.

[74] Ibid

Tablica 1: Primjeri smjernica kojima se potiče djelotvornije upravljanje rizicima

Naziv dokumenta	Godina	Pokrovitelj	Opis
Analiza redovnog i financijskog poslovanja	2003.	Ministarstvo gospodarstva VB	Načela i upute o načinu na koji tvrtke iznad određene veličine trebaju izvješćivati o pitanjima koja su bitna za interese vlasnika, uključujući utjecaj tvrtke na okoliš i širu zajednicu
UBI-jeve smjernice za objavljivanje podataka o društveno odgovornim ulaganjima (DOU)	2002.	Udruženje britanskih osiguravatelja	Upute o objavljivanju podatka o okolišnim, društvenim i etičkim pitanjima u godišnjim izvješćima poduzeća, uključujući odgovor na pitanje raspolaže li uprava tvrtke djelotvornim sustavima za upravljanje značajnijim rizicima
Unutarnji nadzor: Upute rukovoditeljima o Kombiniranom kodeksu korporativnog upravljanja (Turnbull)	2001.	Ministarstvo gospodarstva VB	Upute o provedbi odredaba o unutarnjem nadzoru iz Kombiniranog kodeksa korporativnog upravljanja, kojima se od poduzeća traži utvrđivanje, procjena i upravljanje značajnijim rizicima te ocjena djelotvornosti vlastitih sustava unutarnjeg nadzora, uključujući izravno upućivanja na rizike vezane uz zdravlje i sigurnost te pitanja okoliša i ugleda

Izvor: Little D., A.: Poslovni argumenti za društvenu odgovornost poduzeća str.7, dostupno na: www.bitc.org.uk, 29.5.2015.

86% institucionalnih ulagača diljem Europe vjeruje kako će upravljanje okolišnim i društvenim rizicima imati iznimno povoljan učinak na dugoročnu tržišnu vrijednost poduzeća. No, jedno istraživanje je pokazalo kako je manje od jedne trećine ispitanika u svoje unutarnje postupke ocjene rizika ili poslovne strategije uključilo rizike ili mogućnosti vezane uz održivost, iako su svjesni koliko održivost utječe na njihov ugled.[75]

[75] Little D., A.: Poslovni argumenti za društvenu odgovornost poduzeća, dostupno na: www.bitc.org.uk, 29.5.2015.

„Društvena odgovornost poduzeća omogućuje djelotvornije upravljanje rizicima, pri čemu tvrtkama pomaže u smanjivanju gubitaka koji se mogu izbjeći, utvrđivanju novonastalih okolnosti i iskorištavanju vodećeg položaja kao sredstva za stjecanje konkurentne prednosti vršenjem utjecaja na donošenje novih propisa radi jačanja konkurentne prednosti.“[76]

4.3. Doprinos DOP-a menadžmentu rizika

DOP se često smatra poslovnom odgovornošću i reakcija poduzeća na ekološke, etičke, društvene i ekonomske probleme. Pozitivne aktivnosti koje reduciraju negativan utjecaj organizacije na ove probleme može se vidjeti kao način upravljanja rizikom. Kao primjer može se navesti trgovac koji redovito prati politiku zapošljavanja i rad zaposlenika kako bi bio siguran da je ona dosljedna kroz javnu nabavu, izbjegavajući skandale vezane uz kršenja ljudskih prava ili potencijalne optužbe vezane za uvjete rada.[77]

Glavna područja rizika poslovanja

Ugled poduzeća, vlade i etika u poslovanju su glavni problemi vezani uz društveno odgovorno poslovanje koji se pojavljuju u medijima posljednjih godina. Primjeri uključuju financijske skandale, dogovore vezane za oružja i zaštitu, visoke direktorske plaće, radnike „na crno“ te probleme s javnom nabavom.

Sve navedene teme predstavljaju područja rizika za tvrtke. Upravljanje i kontrola rizika je ključno za vođenje uspješne organizacije. U području društveno odgovornog poslovanja, postoje četiri generalna područja rizika, to su:[78]

1. Javna nabava – bazirano na zemlju tipični problemi se odnose na kršenje ljudskih prava, a tipični za tvrtku – zagađenje okoliša.
2. Operacijski rizici – oni obuhvaćaju suglasnost s pravilima, zadovoljstvo zaposlenika i riskantne operacije.

[76] Little D., A.: Poslovni argumenti za društvenu odgovornost poduzeća, dostupno na: www.bitc.org.uk, 29.5.2015.

[77] Toyne P.: How CSR can help manage risk?, dostupno na: http://www.management-issues.com/opinion/1943/how-csr-can-help-manage-risk/, 21.8.2015.

[78] Ibid

3. Proizvod – odnosi se na korištenje opasnog otpada tijekom proizvodnje i probleme zdravlja i sigurnosti.
4. Društvena očekivanja – odnose se na očekivanja društva od poslovanja 21. stoljeća.

Postoji i jednostavnija podjela etičkih rizika, prema kojoj se rizici dijele na:[79]

1. KORPORATIVNI RIZICI

Oni uključuju financijske gubitke, imovinske krađe i slične prijevare, kršenja zakonskih odredbi i optužbe za mito i korupciju, kao i probleme vezane za odgovornost korporacije poput ekoloških mjera zaštite.

2. OSOBNI RIZICI

Kada se radi o osobnom riziku, više rukovodeće organe prati rizik mogućih tužbi i sankcija koje uključuju novčane kazne, gubitak ovlasti i zatvorske kazne.

4.4. Rizici pri implementaciji DOP-a

Uporan pritisak organizacije da maksimizira svoj profit

Dok neki od stakeholdera pristaju na nastajanje kratkoročnih troškova u korist društveno odgovornih aktivnosti, koje dugoročno doprinose i organizaciji i društvu, stakeholderi većinom neće pristati na dugoročno stvaranje troškova za aktivnosti društveno odgovorne kampanje. Ovakav konflikt nastaje zato što je organizacija pod pritiskom da ostvari maksimalan profit, dok su navodno društveno odgovorne. Najveći problem je kada organizacija želi da se u javnosti prikaže kao društveno odgovorna, a to joj istovremeno iziskuje velike troškove pa u želji da ostvari što veći profit svoje troškove prenosi na potrošače (povećanjem cijene proizvoda/usluge). Ovakvo ponašanje doprinosi povećanju nezadovoljstva potrošača, a to je upravo suprotno od onog što je organizacija željela. [80]

[79] Fraud, corruption and other ethical risks, Protecting your brand, wherever it works, dostupno na: http://www.pwc.co.uk/governance-risk-compliance/issues/grc-5-fraud-corruption-and-other-ethical-risks.jhtml, 21.8.2015.

[80] Dević N., Fakultet organizacionih nauka: Problemi sa lošom praksom društveno odgovornog poslovanja, dostupno na: www.cqm.rs, 29.8.2015.

Nedosljednost stavova i ponašanja organizacije sa politikom društvene odgovornosti

Događa se da organizacije u želji da se u javnosti prikažu kao društveno odgovorne uspostavljaju politiku koja nije u skladu sa njihovim poslovanjem. Tako na primjer, skoro sve velike tvrtke za proizvodnju duhana ulažu svoja sredstva u programe za prevenciju pušenja kod mladih. Poznato je da ovakvi programi, čiji je cilj da mlade odvrate od pušenja, često dovode do potpuno suprotnog efekta. Također, i zabrana prodaje svog proizvoda mladima je često neefektivno sredstvo, jer će se mladi lako snaći i zaobići ova pravila te kupiti određeni proizvod. Taktički, ovi programi služe da se u javnosti stvori slika kako ove organizacije žele da riješe probleme ove vrste, koje su oni sami i stvorili. U stvarnosti, oni skreću pažnju sa dokazanih i efektivnih rešenja kao što su povećanje cijene i poreza, jer njima nije u interesu da primjenjuju takva rješenja. [81]

Uvođenje koncepta društvene odgovornosti zato što je to trend u svijetu

Većina organizacija danas, pogotovo one u manje razvijenim zemljama, uvodi koncept društveno odgovornog poslovanja bez definiranog cilja i svrhe, već isključivo zato što to čine druge organizacije. Želeći da na brzinu stvore dobru sliku o sebi u javnosti organizacije su često sklone da ubrzavaju proces implementacije koncepta društvene odgovornosti. Na taj način one ne pristupaju ovoj temi na adekvatan način i aktivnosti društveno odgovorne kampanje poslije nekog vremena se stavljaju u drugi plan ili budu zaboravljene u potpunosti. Također, događa se i da organizacije samo prepisuju od drugih i prisvajaju politiku društvene odgovornosti koja ili nije u skladu sa njihovom poslovnom politikom ili oni jednostavno nisu u stanju da ju ispune.[82]

Pogrešna promocija društveno odgovornog poslovanja

Promocija je proces kojim organizacija redovno informira svoje potrošače i druge stakeholdere o svom trajnom prihvaćanju i primjenjivanju društveno odgovornih poslovnih praksi, a ne samo o kratkoročno poduzetim akcijama. Organizacija promocijom aktivnosti koje je poduzela u okviru društveno odgovorne kampanje, šalje poruku o sebi, svojim vrijednostima i naravno, proizvodima i uslugama. Ipak, ove aktivnosti ne bi trebale služiti u marketinške svrhe. Najveći problem koji se javlja prilikom određivanja načina promocije jeste

[81] Ibid

[82] Ibid

uspostavljanje ravnoteže između potrebe da istaknu svoju društvenu odgovornost i moguće kontraproduktivnosti prevelikog isticanja istog.[83]

Pogrešan odabir područja u kojima se organizacija angažira

Potrebno je da organizacija odredi na pravi način koje je područje djelovanja njene društveno odgovorne kampanje. Organizacije biraju društvene probleme koji su u skladu sa usvojenim ciljevima i vrijednostima organizacije, njenom vizijom i misijom, kao i vizijom društveno odgovornog poslovanja. Da bi potrošači na dugi rok u svojoj svijesti povezivali organizaciju sa određenim društvenim pitanjem, potrebno je da organizacija ima fokus na jednom (ili manjem broju) društvenom problemu, koji ima očite dodirne točke sa proizvodima i uslugama organizacije i logički se uklapa u tržišnu misiju, a organizacija svoje angažiranje na tom problemu može realizirati različitim aktivnostima u okviru svoje društveno odgovorne kampanje. Tako se na primjer kompanija za proizvodnju hrane može opredijeliti za ulaganje u poboljšanje zdrave ishrane i svih zdravstvenih problema povezanih sa istom, kompanija za proizvodnju sportske opreme i sportska društva se mogu opredijeliti za poticanje boljeg sportskog razvoja omladine i podržavati razne sportske manifestacije i slično.[84]

Često se događa da organizacije koje se predstavljaju kao društveno odgovorne budu uključene u razne ilegalne i društveno neodgovorne situacije. Efekti takvih skandala su slabljenje kredibiliteta ugleda organizacije. Izreka „svaki publicitet je dobar publicitet“, u poslovnom svijetu ne vrijedi. Jednom stečen negativan ugled se teško nadoknađuje i sav uspješan rad na izgradnji kvalitetnog brenda bude uzaludan. Takve organizacije ostaju zapamćene kao društveno neodgovorne i samo poštenim poslovanjem i odnosom prema društvenoj zajednici mogu pokušati vratiti svoju reputaciju kao društveno odgovorno poduzeće.[85]

[83] Ibid

[84] Ibid

[85] Ibid

4.5. Kako izbjeći rizike?

Prvi korak je razumijevanje rizika koji nam prijete. Koji rizici su prisutni u industriji u kojoj poslujemo i našem modelu poslovanja? Koji problemi se pojavljuju u našim pravnim, zakonskim i regulatornim (propisanim) potrebama na područjima našeg djelovanja. Moramo ispitati svaki ključni rizik (od prijevare i korupcije do IT sigurnosti i korporativne špijunaže) i osigurati program za rješavanje svakog od tih rizika.[86]

Ako imamo procese i kontrole za nazdiranje, važno je utvrditi da li su one zapravo adekvatne/odgovarajuće/prikladne. Također, potrebno je znati koja je osoba nadležna i odgovorna za probleme koji se pojave. Politike upozorenja, sustav za prijavljivanje nepravilnosti i procjene poslovnih partnera bi trebali biti podložni redovitoj kontroli. Isto vrijedi i za preispitivanje vođenja poslovanja odnosno odgovora na pitanje da li je jasna etička poruka poduzeća te da li ju razumiju zaposlenici, partneri te dioničari.
Bavljenje navedenim problemima donosi različite povlastice, od smanjivanja troškova prilikom prijevara unutar lanca javne nabave do zadovoljstva dioničara. Također, prisutno je i zadovoljstvo spoznajom da su tvrtka i brend zaštićeni.[87]

[86] Fraud, corruption and other ethical risks, Protecting your brand, wherever it works, dostupno na: http://www.pwc.co.uk/governance-risk-compliance/issues/grc-5-fraud-corruption-and-other-ethical-risks.jhtml, 21.8.2015.
[87] Ibid

5. PRIMJERI IZ PRAKSE

Primjer 1: Radnici Amazona obolijevaju zbog režima koji traži da budu „nadprosječni roboti“

Sindikat GMB iz Ujedinjenog Kraljevstva objavio je da zaposlenici Amazona obolijevaju od fizičkih i mentalnih bolesti zbog radnog režima. Prema Elly Baker, glavnoj sindikalnoj povjerenici za Amazon, radnici u distribucijskim centrima diljem zemlje su pod pritiskom da budu „nadprosječni amazonovi roboti“. New York Times je intervjuirao više od 100 sadašnjih i bivših radnika Amazona opisujući uvjete u kojima nema empatije dok se ljudi zbog produktivnosti i učinkovitosti tjeraju na rad do granica izdržljivosti. U članku je navedeno niz anegdota koje opisuju loše uvjete rada, uključujući svjedočenje žene s rakom dojke koja je stavljena u program „poboljšanja učinkovitosti“ i druge djelatnice koja je dan nakon pobačaja bila primorana ići na poslovni put. Ekspoze obavještava da su radnici stalno praćeni, unutar i izvan radnog vremena, kontinuirano se mjeri njihova uspješnost i produktivnost, a menadžeri odmah uručuju otkaze onima koji ne zadovoljavaju stroge kriterije. Osnivač Amazona, Jef Bezos, od svojih zaposlenika očekuje da odmah odgovaraju na elektroničku poštu, bez obzira da li je ona došla usred noći ili vikendom. Elly Baker smatra kako je to težak fizički posao, ali da je stres zbog nadzora i nemogućnosti da budu ispod tražene razine obavljanja zadatka okrutna. Također, dodaje da djelatnici ne mogu biti normalne osobe, već se zahtijeva da se ponašaju kao roboti, i da mnogi pate od problema s kostima, mišićima, straha i tjeskobe.[88]

Loša uprava reflektira se na kulturu u kojoj zaposlenici nisu uključeni u izvršavanje aktivnosti i način upravljanja. Dobar način upravljanja će osigurati da se trenutni i budući rizici koji utječu na sve dioničare identificiraju i da se koriste odgovarajuće interne kontrole (računovodstveni mehanizmi, sustavi i procedure) za umanjivanje, ublažavanje ili pretvaranje rizika u prilike. Ugled poduzeća se gradi na odnosu sa zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, ulagačima i zajednicom u kojoj posluju. Sve navedene aktivnosti društveno odgovornog poslovanja trebaju uključiti u proces. Na taj način DOP može održavati i poboljšati ugled. Promjena u reputaciji može dovesti do nekoliko negativnih posljedica poput pada tržišnog udjela poslovanja, smanjenje profitabilnosti prilikom smanjenja vjernosti

[88] T., T.: Radnici Amazona obolijevaju zbog režima koji traži da budu „nadprosječni roboti“, dostupno na: http://www.index.hr/mobile/clanak.aspx?category=vijesti&id=836984, 19.8.2015.

potrošača i zaposlenika, smanjenje poslovnih prilika (potencijalni partneri procjenjuju povjerenje i integritet našeg poduzeća), smanjenje u novim ulaganjima jer je naše poslovanje „na glasu“ kao veliki rizik, i povećane premije osiguranja.[89]

Primjer 2: 9000 liječnika u Hrvatskoj na platnom popisu tvornica lijekova

U zdravstvenom sustavu Republike Hrvatske procijenjena vrijednost korupcije iznosi tri milijarde kuna, a čak 9000 liječnika u Hrvatskoj je na platnom popisu tvornica lijekova, prema izvješćima farmaceutske industrije. Informacije je iznijelo Društvo Forenzika Prima, prvo hrvatsko društvo specijalizirano za provođenje forenzičkog ispitivanja i nadzora poreznih i računovodstvenih aspekata poslovanja državnih institucija i privatnih društava, u svojem izvješću o korupciji u zdravstvu. Prema istraživanju Globalnog barometra korupcije[90], 63% ispitanika u Hrvatskoj smatra zdravstvene djelatnike korumpiranima. Dio izvješća se odnosi na vezu između medicine i farmacije, odnosno, „mračnu stranu partnerstva“, a kao primjer je navedena afera Hipokrat iz studenog prošle godine kada je 27 zaposlenika farmaceutske tvrtke Farmal uhićeno zbog sumnje u davanje mita. Prema informacijama DORH-a koje je potvrdio i ministar zdravlja Ostojić, istragom USKOK-a je obuhvaćeno više od 350 liječnika. Farmal nikako ne pripada najvećim igračima na tržištu, ali čak i da sva ostala poduzeća posluju u skladu sa zakonom, novčani iznosi te broj uključenih jasno dokazuju koliko je ljudsko zdravlje zapravo unosan biznis.[91]

Navodi se i vodič za prepoznavanje korumpiranih liječnika:[92]

1. naplaćuju usluge koje nisu pružili,
2. usluge koje ne pokriva zdravstveno osiguranje naplaćuju kao da ih osiguranje pokriva,
3. krivotvore vrijeme pružanja usluge,
4. krivotvore mjesto pružanja usluge,
5. krivotvore samog pružatelja usluge,
6. otpisuju pacijentima dodatne troškove,

---

[89] Toyne P.: How CSR can help manage risk?, dostupno na: http://www.management-issues.com/opinion/1943/how-csr-can-help-manage-risk/, 21.8.2015.

[90] *Global corruption barometer – najveće istraživanje te vrste na svijetu koje svake godine provodi Transparency International*

[91] Korupcija u zdravstvu, dostupno na: http://liderpress.hr/biznis-i-politika/hrvatska/9000-lijecnika-u-hrvatskoj-na-platnom-popisu-tvornica-lijekova/, 29.7.2015.

[92] Ibid

7. navode fiktivne dijagnoze i usluge,
8. propisuju pacijentima nepotrebne usluge,
9. uzimaju mito,
10. propisuju nepotrebne ili pogrešne lijekove na recept.

Primjer 3: Nagrađivanje zaposlenika

Običaj koje ima hotelsko poduzeće „Imperial“ iz Raba, u većinskom državnom vlasništvu, da nagradu za uspješno poslovanje dijele Uprava i radnici, je presedan koji će teško poslužiti kao primjer drugima. „Imperial“ shvaća važnost koju radnici imaju u uspjehu hotela. Predsjednik Sindikata turizma i usluga u okviru kojeg djeluje i sindikat u „Imperialu“, Eduard Andrić smatra kako 99% domaćih direktora ne shvaća važnost radnika za uspjeh svoje tvrtke. U turizmu kvalitetan radnik nije presudan samo za financijski rezultat, već i za cjelokupni dojam gosta o usluzi koju plaća te o odluci hoće li i iduće godine ljetovati baš na tom mjestu. Stoga, prema Andriću, ne samo da bi trebalo biti što više primjera nagrađivanja radnika, već bi trebalo razmotriti i radničko dioničarstvo u hotelskim poduzećima koja čekaju privatizaciju. Regionalna povjerenica Sindikata turizma i usluga iz Rijeke Loredana Gluhak kaže kako je u “Imperialu” i u prethodne dvije godine nagrada za uspješno poslovanje podijeljena između Uprave i radnika jer su se, otkriva, tako dvije strane dogovorile. U “Imperialu” je to zapravo dio kolektivnog pregovaranja, a dogovor je da se nagrada dijeli ako poslovanje bude uspješno. Omjer podjele također se dogovara. Isplatom dijela nagrade radnicima zapravo se usklađuje realna cijena rada – otkriva za “Slobodnu Dalmaciju“ Loredana Gluhak.[93]

Uprava i radnici „Imperiala“ koriste odluku Vlade iz travnja prošle godine prema kojoj državna poduzeća mogu donijeti odluku o nagradi za predsjednika i članove uprave za uspješno poslovanje pod određenim uvjetima. U toj se odluci ne spominje podjela nagrade radnicima čime potez Uprave „Imperiala“ dobiva na težini. U svakom slučaju, Vlada je nagrade uvjetovala ocjenom nadzornog odbora tvrtke da je poslovanje tvrtke bilo uspješno, što može učiniti čak i kad se nije poslovalo s dobiti. Rapski „Imperial“ je u 2012. god. poslovao s dobiti od šest milijuna kuna, a s koliko će Nadzorni odbor nagraditi predsjednika Uprave Vladu Miša i radnike, nije poznato. Pretpostavlja se kako Miš ima pravo na bonus od

[93] Jutarnji.hr – Direktor dijeli 125.000 kn bonusa radnicima – Neviđen presedan u Hrvatskoj, dostupno na: http://www.jutarnji.hr/direktor-rapskog-imperijala-dijeli-125-000-kn-bonusa-zaposlenicima--u-turizmu-je-dobar-radnik-presudan-/1124785/, 14.8.2015.

oko 125.000 kuna (neto), a tvrtka je odlučila nagraditi svoje dioničare koji će podijeliti milijun i 271 tisuću kuna.[94]

Primjer 4: Povlačenje proizvoda s tržišta

PODRAVKA

Putem HR RASFF sustava, zaprimljena je obavijest o opozivu proizvoda „Eva sardine s češnjakom i peršinom“ sa tržišta. Proizvod se povlači od strane Podravke d.d.
Internom kontrolom utvrđeno je oštećenje limenki uslijed kojeg može doći do napuhavanja istih – moguća je mikrobiološka kontaminacija. Ministarstvo poljoprivrede kao nacionalna kontakt točka za sustav brzog uzbunjivanja za hranu i hranu za životinje (HR RASFF) obavještava potrošače o povlačenju i opozivu Eva sardine s češnjakom i peršinom, 115 g, oznake serije 09072013, upotrebljivo do 09.07.2017. godine.[95]

Müller trgovina Zagreb d.o.o.

Putem RASFF obavijesti zaprimljena je informacija od Europske komisije o prisutnosti fragmenata stakla u proizvodu **„**Bebivita Milchbrei Grieß 600g / Bebivita prerađena hrana na bazi žitarica“ koji se nalazi na tržištu Austrije i Njemačke. Nema podataka o distribuciji predmetnog proizvoda u Republici Hrvatskoj. Iz preventivnih razloga tvrtka Müller trgovina Zagreb d.o.o. je provela opoziv predmetnog proizvoda iz svojih poslovnica u Republici Hrvatskoj te o istom obavijestila Ministarstvo poljoprivrede. Ministarstvo poljoprivrede kao nacionalna kontakt točka za sustav brzog uzbunjivanja za hranu i hranu za životinje (HR RASFF) obavještava potrošače o opozivu Bebivita Milchbrei Grieß 600g / Bebivita prerađena hrana na bazi žitarica – mliječna kašica od griza za dojenčad nakon navršenog 6. mjeseca (MAN 751434), oznake šarže: 140790, roka trajanja do 30.09.2014.[96]

---

[94] Jutarnji.hr – Direktor dijeli 125.000 kn bonusa radnicima – Neviđen presedan u Hrvatskoj, dostupno na: http://www.jutarnji.hr/direktor-rapskog-imperijala-dijeli-125-000-kn-bonusa-zaposlenicima--u-turizmu-je-dobar-radnik-presudan-/1124785/, 14.8.2015.

[95] HAH Obavijest za potrošače – Povlačenje i opoziv proizvoda, dostupno na: http://www.istarskipotrosac.hr/?p=901, 11.7.2015.

[96] Ibid

Primjer 5: Ekološka katastrofa u Meksičkom zaljevu

Izljev nafte u Meksičkom zaljevu 2010., znan i kao Izljev nafte BP-a, Deepwater Horizon katastrofa i Macondo puknuće, je bio masovni 3-mjesečni izljev nafte u Meksičkom zaljevu koji se dogodio 20. travnja 2010. godine te je nakon mjesec dana nezaustavljivog širenja naftne mrlje proglašena najvećom naftnom ekološkom katastrofom američke povijesti, čime je čak nadmašila katastrofalni izljev nafte iz Exxon Valdeza 1989.[97]

Uzrok je erupcija nafte sa morskog dna koja je nastala nakon puknuća i eksplozije naftne platforme Deepwater Horizon 20. travnja 2010 u Atlantskom oceanu u blizini savezne države Louisiana. Za platformu je bio odgovoran British Petroleum, katastrofu je izazvalo izlijevanje nafte iz njezine bušotine Deepwater Horizon. To je bio treći ozbiljan incident u koji je bio umiješan BP u SAD-u u zadnjih pet godina. Erupcija nafte pokrenuta je iz naftnog bazena koji je izbušen oko 1,5 kilometara ispod morske površine. Procjene o količini izbačene nafte u moru sežu od 790.000 do 16.000.000 litara dnevno. Kao posljedica, zagađena je površina mora od oko 6,000 km^2. Najveće žrtve katastrofe su ribarstvo, turizam, morska flora i fauna te razne ptice koje su teško nastradale. Izljev je stekao i loš glas zbog toga što su razne ekipe preko mjesec dana pokušavale bezuspješno zaustaviti erupciju nafte, što je izazvalo čuđenje i ogorčenje diljem Amerike. Prema Nacionalnom oceanografskom institutu, u prvih 40 dana izljeva isteklo je otprilike 120 milijuna litara nafte u more. Sveukupno, površina zagađenog mora procijenjena je na oko 9,900 km^2. Od 20. travnja do 16. srpnja, kada je zaustavljen izljev nafte, procjenjuje se da je u more sveukupno iscurilo između 500,000 i 1,000,000 tona nafte. Naftna korporacija British Petroleum pristala je deponirati 20 milijjardi dolara u poseban fond za isplate potraživanja vezanih uz ekološku katastrofu. [98]

Primjer 6: Dm – drogerie markt – pozitivan primjer društveno odgovornog poslovanja

Jedno od temeljnih načela poslovanja Dm-a je da kao zajednica uzorno djeluje u svom okruženju. Uz krilaticu „jedni za druge zajedno“, Dm pokreće niz humanitarno-edukativnih inicijativa s ciljem davanja svog doprinosa zajednici. Neke od inicijativa su: [99]

[97] Dujmović L.: Ekološka katastrofa u Meksičkom zaljevu, dostupno na: https://prezi.com/xfj2vtsofpod/ekoloska-katastrofa-u-meksickom-zaljevu/, 31.8.2015.

[98] Ibid

[99] Društveno odgovorno ponašanje i očuvanje okoliša poduzeća „DM - Drogerie Markt Hrvatska, dostupno na: www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage, 1.9.2015.

Program babybonus – pokrenut u Hrvatskoj početkom 2004. godine, a zamišljen je kao potpora obiteljima tijekom prve godine dana djeteta, putem kojega roditelji dobivaju korisne savjete i informacije o odrastanju djeteta, besplatne proizvode i popuste pri kupovini u dm-u i kod partnera dm babybonusa, a svaku novorođenu bebu uključenu u program daruju paketom pelena babylove. Svake godine sve je veći broj prijavljenih u program što ga čini jedinstvenim primjerom edukacije. U nastojanju da djeluje uzorno i društveno odgovorno u svojoj okolini, dm je u razdoblju do 2007.-2011.godine bio uključen u program „Prijatelj djece" te je tako za svaku prijavu roditelja u program babybonus izdvajao 20 kuna. Prikupljena sredstva svake godine donirana su za potrebe rodilišta u Republici Hrvatskoj.[100]

Program „Sve za nju" – S ciljem edukacije i senzibiliziranja javnosti dm se 2008. godine prvi put uključio u inicijativu „Prekrižimo rak vrata maternice" na način da se u svim dm prodavaonicama potpisivala peticija potpore organiziranim ginekološkim pregledima u borbi protiv raka vrata maternice. U samo jednom danu prikupljeno je 28.122 potpisa i Hrvatska se našla na prvom jestu između 44 europske države u kojima istu peticiju provodi Europska udruga za borbu protiv raka vrata maternice uz podršku Međunarodne unije protiv raka. Potaknuti tim velikim uspjehom, drugi put zaredom pokreću zdravstveno-humanitarnu kampanju „Prekrižimo rak vrata maternice i dojke" kako bi s partnerima kampanje, Udrugom oboljelih od raka dojke „Sve za nju" i poduzećem GlaxoSmithKline pridonijeli edukaciji o važnosti prevencije te sudjelovali u osnivanju, oboljelim ženama vrlo potrebnog Centra za psihološku pomoć. Prikupljanje sredstva za rad udruge „Sve za nju" trajalo je do travnja 2015. i cjelokupan prihod od prodaje promotivnih CD-a „Učini sve za nju" namijenjen je daljnem finaciranju rada centara za psihološku pomoć ženama oboljelim od raka, koji djeluju u sklopu Udruge.[101]

Kampanja „Zaštiti se" – edukativno-humanitarna kampanja „Zaštiti se... i neka cijeli ovaj svijet još sja u suncu" pokrenuta je prvi put u svibnju 2010. godine, a cilj joj je bio educiranje šire javnosti, prvenstveno roditelja i odgojitelja, o opasnostima zbog nepromišljenog ponašanja na suncu i o pravilnim načinima zaštite od štetnih UV-zraka. Tijekom ljetnih mjeseci kupci su u zamjenu za bodove sa svoje active beauty kartice ostvarili popust na

[100] Društveno odgovorno ponašanje i očuvanje okoliša poduzeća „DM - Drogerie Markt Hrvatska, dostupno na: www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage, 1.9.2015.

[101] Ibid

proizvode za sunčanje, a za svaku zamjenu bodova dm je svim vrtićima u Hrvatskoj donirao dječje proizvode za zaštitu od sunca, edukativne brošure i slikovnice kako bi roditelje i odgojitelje potaknuli na zaštitu djece od sunca. Također, preko ljeta dm organizira preventivne preglede i edukacije o pravilnoj zaštiti od sunca po hrvatskim plažama od Dubrovnika, Bola, Makarske, Splita, Šibenika, Zadra, Crikvenice, Pule pa do Osijeka.[102]

„Kad se naše šape slože" – pored brižnog ophođenja s resursima čovjeka i zemlje, dm smatra da je vrlo važno društveno odgovorno se odnositi prema svim živim bićima. Jedno od glavnih načela dm-ovih smjernica poslovanje je da tržište plasirati isključivo proizvode dm marke koji ne štete čovjeku i njegovom okolišu. Zato ni jedan krajnji proizvod dm-ove marke nije testiran na životinjama, a dobavljači koji surađuju s dm-drogerie marktom moraju se obvezati da će robu proizvoditi u skladu s uvjetima međunarodnih standarda kvalitete te da će se pridržavati zakonskih odredbi. Tako je i pokrenuta kampanja „Ja volim životinje" kojom su omogućili kupcima da za dm kupnju bilo kojih pet proizvoda za kućne ljubimce sudjeluju u humanitarnom projektu s ciljem ostvarivanja donacije za rad utočišta za napuštene životinje lanua. Kampanjom „Kad se naše šape slože" kupci su mogli donirati 40 bodova sa svojih active beauty kartica i time je svakoj od četiri udruge za zaštitu životinja Šapica, Spas, Pobjeda i Sehaliah donirana hrana u vrijednosti 33.350 kuna. U znak zahvalnosti, dm im je poklonio trajnu torbu „Dein Bestes", a Hrvatskoj udruzi za školovanje pasa vodiča i mobilitet donirano je 75.000 kuna za školovanje pasa pomagača.[103]

Dm volontira – dm potiče i omogućuje svojim djelatnicima da se uključe u volonterske aktivnosti po svojem izboru s ciljem pokretanja pozitivnih promjena u zajednici u kojoj žive.
Ekološka održivost – dm green city project održava se već šest godina za redom i njegov je cilj zabavno-edukativnih aktivnostima informirati građane o svim aspektima održivog razvoja. Sve aktivnosti projekta tradicionalno započinju proslavom Dan planeta Zemlje na zagrebačkom Cvjetnom trgu, kojoj se pridružuju predstavnici Hrvatskog saveza slijepih i Hrvatske udruge za školovanje pasa vodiča i mobilitet, a nastavit će se dm sunčanom turnejom tijekom svibnja. Učenici osnovnih škola će reciklirati stari papir u sklpu akcije Zeleni korak,, u kojem je prošle godine sudjelovalo 30.000 osnovnoškolaca, a najuspješnije škole su nagrađene pametnim pločama i kantama za sortiranje otpada. Lipanj će obilježiti dm

[102] Društveno odgovorno ponašanje i očuvanje okoliša poduzeća „DM - Drogerie Markt Hrvatska, dostupno na: www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage, 1.9.2015.

[103] Ibid

ženska utrka i babybonus utrka na Bundeku, a kraj projekta će označiti nagrađivanje promicanja društvene odgovornosti i održivog razvoja na dodjeli dm green city nagrada.[104]

Primjer 7: Prehrambena industrija – Endangered Species Chocolate Company štiti ugrožene životinje

Endangered Species Chocolate Company na svojoj internetskoj stranici ističe misiju tvrtke koja glasi: „Naša je misija u Endangered Species Chocolate Company iskoristiti jedinstvenu privlačnost čokolade za širenje pozitivne poruke o očuvanju okoliša što je dalje moguće.“[105]

Tvrtka svoju misiju ispunjava proizvodnjom svih mogućih prirodnih čokoladnih proizvoda najviše kvalitete, pakiranjem u privlačnu ambalažu, koja naglašava važnost životinja i njihovih staništa te time educira i inspirira one koji kupuju njihovu čokoladu. Svoj doprinos poduzeće provodi na način da određeni postotak dobiti od svake čokoladice doniraju raznim neprofitnim organizacijama za zaštitu okoliša koje pomažu ugroženim vrstama i očuvanju njihova prebivališta. Također, veliku važnost pridaju održavanju potpune postojanosti i integriteta kvalitete vlastitih proizvoda i usluga. Razlog poticanja društvene odgovornosti ovog poduzeća je Jon Stocking. On je osnovao Endangered Species Chocolate Company 1993. godine u Talentu u Oregonu. Do tada je radio kao kuhar na trgovačkoj ribarnici. Na tom poslu je imao prilike vidjeti smrt velikog broja dupina, te se često penjao u mreže kako bi ih oslobodio i spasio od utapanja. Zbog tih potresnih iskustava s dupinima i mnogim drugim ugroženim vrstama, Stocking je odlučio pomoći zaštititi okoliš na način da će ga pokušati učiniti boljim mjestom za životinje. Primarna svrha Endangered Species Chocolate Company je osiguranje dobrog povrata na uloženo svim dionicima te istovremeno izvršavanje svoje obveze i društvene odgovornosti pomaganja ugroženim životinjama.[106]

[104] Društveno odgovorno ponašanje i očuvanje okoliša poduzeća „DM - Drogerie Markt Hrvatska, dostupno na: www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage, 1.9.2015.

[105] Certo T., S., Certo, C. S., Moderni menadžment, 10. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb 2009., str. 52

[106] Ibid

6. ZAKLJUČAK

Suvremeno poslovanje sa sobom nosi sve veću osjetljivost društva koje zahtijeva osviještenost o etici i društveno odgovornom poslovanju. Etičke dileme će uvijek postojati, kao i rizici. Tvrtke se s tim izazovom moraju suočiti i prihvatiti dokazivanje svog korisnog učinka na društvo koje želi etične odnose, jednakost, orijentiranost na zajednicu i čistoću prirode, borbu protiv korupcije i ostalih rizika današnjice. Ključ je u djelotvornosti, odnosno u vodstvu i upravljanju te edukaciji.

Društvo je svjesno važnost uvođenja etike i društveno odgovornog poslovanja u svakodnevnu praksu svih organizacija. Važno je povjerenje društva jer bez njega ne može funkcionirati ni jedna institucija, organizacija kao ni ono samo. Važno je da organizacije primjenjuju etička načela i društveno odgovorno poslovanje te da shvate da svojim učincima na društvo i okoliš trebaju upravljati na način na koji upravljaju gospodarskim ili financijskim ostvarenjem jer na taj način mogu povećati svoj ugled, bolje upravljati rizicima, imati zadovoljnije zaposlenike te veću konkurentsku prednost.

Zainteresirane društvene skupine, tzv. dionici, postavljaju sve više zahtjeve što se tiče brige za okoliš, poštivanja ljudskih prava te različitih aktivnosti vezanih za poduzetničku filantropiju. Za poduzeća je važno da što prije shvate povezanost između dobrog ugleda poduzeća koje se veže uz etiku i brigu za okoliš i konkurentnosti. Opstanak i razvoj poduzeća u velikoj mjeri ovisi o stupnju povjerenja koje potrošači imaju prema poduzećima, a jedan od najvažnijih čimbenika je njihova etičnost u poslovanju, korektan odnos prema potrošaču, pružanje kvalitete i sigurnosti.

7. POPIS LITERATURE

1. Antikorupcijski akcijski plan – Komrad d.o.o., dostupno na: www.komrad.hr, 1.8.2015.
2. Babić, M., Etika u marketingu kao pretpostavka dugoročno održivog poslovanja osiguravajućeg društva, dostupno na: www.sors.ba – zbornik radova, 22.7.2015.
3. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.; Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb 2008., str. 333
4. Borealis AG: It's a question of ethics, dostupno na: borealis-ethics-policy-hr.pdf, 14.7.2015.
5. Certo T., S., Certo, C. S., Moderni menadžment, 10. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb 2009.
6. Čižmić V., Buntak K., Babić T.: Korist od društveno odgovornog ponašanja poduzeća na području zaštite okoliša
7. Dević N., Fakultet organizacionih nauka: Problemi sa lošom praksom društveno odgovornog poslovanja, dostupno na: www.cqm.rs, 29.8.2015.
8. Društveno odgovorno ponašanje i očuvanje okoliša poduzeća „DM - Drogerie Markt Hrvatska, dostupno na: www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage, 1.9.2015.
9. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, dostupno na: http://www.dop.hr/?p=646, 15.7. 2015.
10. Dujmović L.: Ekološka katastrofa u Meksičkom zaljevu, dostupno na: https://prezi.com/xfj2vtsofpod/ekoloska-katastrofa-u-meksickom-zaljevu/, 31.8.2015.
11. Dujmović L.: Ekološka katastrofa u Meksičkom zaljevu, dostupno na: https://prezi.com/xfj2vtsofpod/ekoloska-katastrofa-u-meksickom-zaljevu/, 31.8.2015.
12. Etički kodeks Financijske agencije, dostupno na: www.fina.hr, 29.7.2015.
13. Fraud, corruption and other ethical risks, Protecting your brand, wherever it works, dostupno na: http://www.pwc.co.uk/governance-risk-compliance/issues/grc-5-fraud-corruption-and-other-ethical-risks.jhtml, 21.8.2015.
14. HAH Obavijest za potrošače – Povlačenje i opoziv proizvoda, dostupno na: http://www.istarskipotrosac.hr/?p=901, 11.7.2015.
15. Hawthorne F., The Reasons and risks behind corporate social responsibility, dostupno na: http://chiefexecutive.net/the-reasons%E2%80%94and-risks%E2%80%94behind-corporate-social-responsibility/, 29.8.2015.

16. Jutarnji.hr – Direktor dijeli 125.000 kn bonusa radnicima – Neviđen presedan u Hrvatskoj, dostupno na: http://www.jutarnji.hr/direktor-rapskog-imperijala-dijeli-125-000-kn-bonusa-zaposlenicima--u-turizmu-je-dobar-radnik-presudan-/1124785/, 14.8.2015.
17. Karpati, T.: Etika u gospodarstvu, Ekonomski fakultet u Osijeku, Grafika, Osijek, 2001.
18. Korupcija u zdravstvu, dostupno na: http://liderpress.hr/biznis-i-politika/hrvatska/9000-lijecnika-u-hrvatskoj-na-platnom-popisu-tvornica-lijekova/, 29.7.2015.
19. Kraljević S., Soče I., Istraživanje uloge i značenja etike u marketinškim odlukama medija, Informatol. 43, 2010.
20. Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o., ZŠEM, Zagreb 2007.
21. Little D., A.: Poslovni argumenti za društvenu odgovornost poduzeća str.8, dostupno na: www.bitc.org.uk, 29.5.2015.
22. Nagrade Indeksa DOP-a – 2014., dostupno na: http://www.hrpsor.hr/nagrade-indeks-dop-a-2014-2-459.html, 18.7.2015.
23. Poslovna etika i antikorupcijsko djelovanje - Croatia osiguranje d.d., dostupno na: www.crosig.hr, 22.8.2015.
24. Radovan B.: Poslovanje u skladu s etičkim vrijednostima, dostupno na: http://filaks.hr/index.php/reference/strucni-clanci/9-uncategorised/203, 23.7.2015.
25. Republika Hrvatska, Ministarstvo financija, Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna, dostupno na: http://www.mfin.hr/hr/upravljanje-rizicima-1-2-1, 11.8.2015.
26. Republika Hrvatska, Ministarstvo financija, Upravljanje rizicima, dostupno na: http://www.mfin.hr/hr/upravljanje-rizicima-1-2-1, 17.8.2015.
27. Singer S., Poduzetništvo, Zagreb 2008.
28. Sprčić M., D.: Upravljanje rizicima – Temeljni koncepti, strategije i instrumenti, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb 2013.
29. RH, Ministarstvo financija, porezna uprava: Strategija i akcijski plan porezne uprave za suzbijanje korupcije za razdoblje 2012.-2016.godine, dostupno na: http://www.poreznauprava.hr/HR_o_nama/Strategije/Strategija_Korupcija_hrv.pdf, 25.8.2015.
30. T., T.: Radnici Amazona obolijevaju zbog režima koji traži da budu „nadprosječni roboti“, dostupno na: http://www.index.hr/mobile/clanak.aspx?category=vijesti&id=836984, 19.8.2015.

31. Toyne P.: How CSR can help manage risk?, dostupno na: http://www.management-issues.com/opinion/1943/how-csr-can-help-manage-risk/, 21.8.2015.
32. Zbornik radova, IV. međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“, 2011. Velika Gorica, Hrvatska
33. Zbornik radova, Kvaliteta i društvena odgovornost, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Solin 2012.