

# Društveno odgovorno poslovanje i povjerenje zaposlenika u logističkim poduzećima

---

Duljak, Slavica

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:141530>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-16**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

## **Društveno odgovorno poslovanje i povjerenje zaposlenika u logističkim poduzećima**

Slavica Duljak, 0336041499

Koprivnica, rujan 2024.godine





# **Sveučilište Sjever**

**Odjel za logistiku i održivu mobilnost**

**Diplomski rad**

## **Društveno odgovorno poslovanje i povjerenje zaposlenika u logističkim poduzećima**

**Studentica:**

Slavica Duljak, 0336041499

**Mentorica:**

doc.dr.sc. Vesna Sesar

Koprivnica, rujan 2024.godine

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Održiva mobilnost i logistički menadžment

PRISTUPNIK Slavica Duljak

MATIČNI BROJ 0336058547

DATUM 02.09.2024.

KOLEGIJ Održivost i društveno odgovorno poslovanje

NASLOV RADA Društveno odgovorno poslovanje i povjerenje zaposlenika u logističkim poduzećima

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Socially responsible business and employee trust in logistics companies

MENTOR dr. sc. Vesna Sesar

ZVANJE Docent

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. izv.prof. dr. sc. Ana Globocnik Zunac, predsjednica
2. doc. dr. sc. Ivana Martinčević, članica
3. doc. dr. sc. Vesna Sesar, mentorica
4. oc. dr. sc. Saša Petar, zamjenski član
- 5.

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 201/OMIL/2024

OPIS

Problem rada je razumijevanje između dva koncepta društveno odgovornog poslovanja i održivosti. Organizacije koje uključuju etičko ponašanje, brigu o zaposlenicima, poštivanje ljudskih prava i ulaganje u društvene projekte, može se reći da posluju na način koji doprinosi društvu i time minimiziraju negativne utjecaje na zajednicu, okoliš i ekonomiju. Održivi razvoj obuhvaća postizanje uravnoteženog odnosa između ekonomskog napretka, očuvanja okoliša i unapređenja socijalne dobrobiti, kako bi se osiguralo da resursi ostanu dostupni i budućim generacijama. U diplomskom radu, istraživanje ovih aspekata kroz anketni upitnik omogućava bolje razumijevanje stavova i praksi unutar organizacija, te procjenu koliko se odgovorno pristupa pitanjima održivog razvoja. Time se može reći da su društveno odgovorno poslovanje (DOP) i održivost usko povezani koncepti koji se međusobno nadopunjuju. Cilj ovog rada je istražiti percepcije i stavove zaposlenika o društveno odgovornom poslovanju unutar njihovih organizacija, te analizirati utjecaj praksi na radnu atmosferu, zadovoljstvo zaposlenika i ukupnu uspješnost poslovanja.

Kroz diplomski rad je potrebno:

- opisati i objasniti koncept društvene odgovornosti poslovanja
- objasniti što je to strateški pristup društveno odgovornom poslovanju
- razjasniti što je to održivost, a što društveno odgovorno poslovanje
- objasniti kako društveno odgovorno poslovanje utječe na zaposlenike
- provesti istraživanje o utjecaju DOP-a na povjerenje zaposlenika u logističkim poduzećima

ZADATAK URUČEN

9. 9. 2024

POTPIS MENTORA

Sesna Vesna

SVEUČILIŠTE  
SJEVER

SVEUČILIŠTE  
SJEVER

## Predgovor

Ovim predgovorom želim izraziti zahvalnost svima koji su me podržavali tijekom mog školovanja na Sveučilištu Sjever u Koprivnici. Zahvaljujem se svojoj obitelji koja je vjerovala u mene i davala mi podršku i motivaciju da ostvarim svoje ciljeve. Također, želim izraziti zahvalnost profesorima Sveučilišta Sjever koji su oblikovali moj akademski put svojim znanjem i iskustvom.

Posebna zahvala ide mojoj mentorici, Vesni Sesar, koja me pratila kroz cijeli proces izrade diplomskog rada. Hvala joj na svakom savjetu, kritici i riječi koja me poticala i vodila prema dobroj izradi rada.

## Sažetak

Diplomski rad u nastavku bavi se temom društveno odgovornog poslovanja i povjerenja zaposlenika u logističkim poduzećima. U početnom dijelu, razmatra se pojam društvene odgovornosti koja je važna za uspješno i profitabilno poslovanje. Nakon početnog dijela, objašnjavaju se aspekti, karakteristike, strateški pristupi i implementacija društveno odgovornog poslovanja. Uz koncept održivosti i održivog razvoja, razmatra se korporativna održivost te utjecaj društveno odgovornog poslovanja na zaposlenike.

Zaključni dio naglašava koliko je zapravo važna društvena odgovornost jer ima ključan faktor kod uspješnosti poslovanja, te razmatra ključne karakteristike društveno odgovornog poslovanja. Rad pruža sveobuhvatan pregled društvene odgovornosti zaposlenika i kompanija i nudi smjernice za poduzeća koja se žele unaprijediti i postati odgovorniji članovi društva. Na kraju rada analizirana je anketa o društvenoj odgovornosti poduzeća gdje su ispitanici bili zaposlenici u logističkim poduzećima.

***Ključne riječi:*** društveno odgovorno poslovanje, aspekti i karakteristike društveno odgovornog poslovanja, društvena odgovornost zaposlenika, aspekti i strateški pristupi društveno odgovornog poslovanja

## Summary

The diploma thesis below deals with the topic of socially responsible business and employee trust in logistics companies. In the initial part, the concept of social responsibility, which is important for successful and profitable business, is considered. After the initial part, the aspects, characteristics, strategic approaches and implementation of socially responsible business are explained. Along with the concept of sustainability and sustainable development, corporate sustainability and the impact of socially responsible business on employees are considered.

The concluding part emphasizes how important social responsibility actually is because it is a key factor in business success, and considers the key characteristics of socially responsible business. The paper provides a comprehensive overview of the social responsibility of employees and companies and offers guidelines for companies that want to improve and become more responsible members of society. At the end of the paper, a survey on corporate social responsibility was analyzed where the respondents were employees of logistics companies.

**Key words:** *socially responsible business, aspects and characteristics of socially responsible business, social responsibility of employees, aspects and strategic approaches of socially responsible business*



## Popis korištenih kratica

DOP – Društveno odgovorno poslovanje

EPA – Agencija za zaštitu životne okoline

UNDP - Program Ujedinjenih naroda za razvoj

HGK – Hrvatska gospodarska komora

WSSD - Plan provedbe o održivom razvoju

CS- Korporativna održivost

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Problem rada .....	2
1.3. Metode istraživanja .....	3
1.4. Sadržaj i struktura rada .....	3
<b>2. DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO VAŽAN ASPEKT POSLOVANJA</b> .....	5
2.1. Razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja.....	7
2.2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	8
2.3. Aspekti društveno odgovornog poslovanja .....	10
2.4. Karakteristike društveno odgovornog poslovanja .....	13
2.5. Strateški pristup društveno odgovornog poslovanja .....	14
2.6. Implementacija društveno odgovornog poslovanja .....	16
2.7. Društveno odgovorno poslovanje u RH.....	19
<b>3. KONCEPT ODRŽIVOSTI I ODRŽIVOG RAZVOJA</b> .....	22
3.1. Razvoj održivosti .....	25
3.2. Korporativna održivost .....	26
<b>4. UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA ZAPOSLENIKE</b> .....	30
4.1. Koristi DOP -a za dobrobit i odgovornost zaposlenika .....	30
4.2. Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika .....	31
<b>5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA</b> .....	33
5.1. Karakteristike uzorka istraživanja .....	33
5.2. Društveno odgovorno poslovanje poduzeća u logistici .....	35
5.3. Atraktivnost poduzeća koje se bavi društveno odgovornim poslovanjem.....	38
5.4. Društvena odgovornost poduzeća i ugled .....	39
5.5. Društvena odgovornost poduzeća, te povjerenje i motivacija zaposlenika.....	41
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	46
<b>7. LITERATURA</b> .....	48

# 1. UVOD

U suvremenom i dinamičnom poslovnom okruženju, društvena odgovornost postaje sve značajniji element uspješnog poslovanja. Praksa društveno odgovornog poslovanja uključuje dobrovoljne aktivnosti koje nadilaze prosječne standarde, s ciljem pozitivnog utjecaja na društvo. Iako je osnovna svrha svakog poduzeća profitabilno poslovanje, postoji niz čimbenika koji mogu značajno utjecati na poslovanje i dovesti do negativne percepcije tvrtke u javnosti. Među tim čimbenicima su ograničeni prirodni resursi, inflacija, stopa nezaposlenosti, konkurencija, inovacije, marketing te promjene u proizvodima i uslugama. Društveno odgovorno poslovanje, odnosi se na situacije kada tvrtka ide iznad zakonom propisanih obveza i uključuje brigu za okoliš i društvo u svoje procese donošenja odluka. Indeks društveno odgovornog poslovanja predstavlja metodologiju za ocjenjivanje odgovornih poslovnih praksi hrvatskih tvrtki. Ova metodologija je oblikovana po uzoru na slične svjetske standarde, posebno na Business in the Community CR Indeks. (svijetkvalitete.com, pristupljeno 28.06.24)

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet diplomskog rada je obraditi temu društveno odgovornog poslovanja i povjerenja ispitanika u logističkim kompanijama kako bi se ispitalo da li zaposlenici u logističkim kompanijama pozitivno percipiraju društveno odgovorne aktivnosti poduzeća. Isto tako da li te aktivnosti imaju pozitivan motivacijski efekt na zaposlenike te uključiti sve što je potrebno da bi se firma vodila kao društveno odgovorna. Da bi rad bio potpuno razumljiv, započet je s teorijom društveno odgovornog poslovanja gdje se uključuju i razni faktori, važnost etičkog ponašanja te primjeri pozitivnih učinaka. Cilj ovog rada je istražiti percepcije i stavove zaposlenika o društveno odgovornom poslovanju unutar njihovih organizacija, te analizirati utjecaj praksi na radnu atmosferu, zadovoljstvo zaposlenika i ukupnu uspješnost poslovanja. Kroz provedenu anketu među zaposlenicima, nastoji se dobiti uvid u razinu primjene društveno odgovornih praksi i njihov značaj u svakodnevnom poslovanju organizacija.

## 1.2. Problem rada

Problem rada je razumijevanje između dva koncepta društveno odgovornog poslovanja i održivosti. Organizacije koje uključuju etičko ponašanje, brigu o zaposlenicima, poštivanje ljudskih prava i ulaganje u društvene projekte, može se reći da posluju na način koji doprinosi društvu i time minimiziraju negativne utjecaje na zajednicu, okoliš i ekonomiju. Održivi razvoj obuhvaća postizanje uravnoteženog odnosa između ekonomskog napretka, očuvanja okoliša i unapređenja socijalne dobrobiti, kako bi se osiguralo da resursi ostanu dostupni i budućim generacijama. U diplomskom radu, istraživanje ovih aspekata kroz anketni upitnik omogućava bolje razumijevanje stavova i praksi unutar organizacija, te procjenu koliko se odgovorno pristupa pitanjima održivog razvoja. Time se može reći da su društveno odgovorno poslovanje (DOP) i održivost usko povezani koncepti koji se međusobno nadopunjuju.

Isto tako, društveno odgovorno poslovanje ima važan utjecaj na reputaciju i atraktivnost same organizacije. Organizacije grade pozitivnu sliku o sebi, u očima zaposlenika, investitora, potrošača i šire javnosti, kada usvoje društveno odgovorne prakse (ulaganja u zajednicu, poštivanje zaposlenika, poštivanje ljudskih prava, briga za okoliš i slično). Kompanije koje se pridržavaju društveno odgovornih praksi često su percipirane kao etične, pouzdane i predane zajedničkom dobru, što doprinosi izgradnji pozitivne reputacije. Dokazano je kroz anketni upitnik koji se proveo da takva reputacija ne samo da povećava povjerenje među potrošačima i poslovnim partnerima, već je i ključni faktor za dugoročni uspjeh. Pozitivna reputacija može privući odane klijente i poslovne partnere, čime se dodatno učvršćuje tržišna pozicija kompanije. Osim toga, kroz anketni upitnik došli smo do zaključka da društveno odgovorno poslovanje čini kompaniju atraktivnijom za potencijalne zaposlenike i investitore, koji sve više preferiraju suradnju s organizacijama koje dijele njihove vrijednosti i koje aktivno pokazuju odgovornost prema društvu i okolišu. U konačnici, kompanije koje integriraju društvenu odgovornost u svoje poslovne strategije, ne samo da doprinose općem dobru, već i osiguravaju održiv rast i stabilnost u dinamičnom poslovnom okruženju.

Temeljem dosadašnjih istraživanja pokazalo se da poduzeća koja su aktivno uključena u rješavanju lokalnih problema kroz društvenu inicijativu može pozitivno utjecati na zaposlenike kroz motivaciju, angažman i zadržavanje zaposlenika u kompanijama, odnosno na one zaposlenike koji će se tek zaposliti.

Iz tih zaključaka, proizlaze sljedeće hipoteze H1: Društveno odgovorno poslovanje logističkih poduzeća utječe pozitivno na izgradnju povjerenja zaposlenika, H2: Društveno odgovorno poslovanje logističkih kompanija utječe na atraktivnost organizacija i H3: Društveno odgovorno poslovanje logističkih poduzeća utječe pozitivno na motivaciju zaposlenika.

Hipoteza 3 dokazana je anketnim upitnikom gdje se spominje da društveno odgovorno poslovanje pozitivno utječe na motivaciju i povjerenje zaposlenika, kada zaposlenici vide da poslodavac vodi brigu o okolišu, o njima (zaposlenicima) i društvu povećava se njihovo povjerenje, jer imaju osjećaj da rade u firmi koja ima integritet i vrijednosti koje su im važne. Također, radnici imaju osjećaj ponosa i motivirani su dati maksimum od sebe, kada uoče da njihov rad doprinosi nečemu većem od samog profita.

Iz tog dijela ovoga rada, može se zaključiti da društveno odgovorno poslovanje jača emocionalnu povezanost zaposlenika s kompanijom, što rezultira većim povjerenjem, produktivnosti, angažiranosti i motivacijom za rad od strane zaposlenika.

### 1.3. Metode istraživanja

Što se tiče metode istraživanja i pisanja diplomskog rada korištene su znanstvene istraživačke metode, znanstveni članci, različite literature i znanstveni radovi. Literatura uzima u obzir knjige koje se odnose na društveno odgovorno poslovanje, znanstvene članke, članke stranih i hrvatskih autora, pretraživanjem interneta pomoću kojih se došlo do određenih zaključaka i web stranica sa slikama koje su nadopunile i pomogle u radu. Istraživački dio, odnosno anketni upitnik bio je proveden na ispitanicima koji su zaposlenici u logističkim kompanijama.

### 1.4. Sadržaj i struktura rada

Ovaj rad podijeljen je na šest cjelina. U prvoj cjelini, definirani su predmet i cilj rada te problem rada gdje su navedene tri hipoteze. U drugoj cjelini rada obrađuje se tema društvena odgovornost kao važan aspekt poslovanja i navode se dimenzije društveno odgovornog poslovanja, aspekti društveno

odgovornog poslovanja, karakteristike društveno odgovornog poslovanja, strateški pristup i implementacija društveno odgovornog poslovanja. U nastavku je objašnjeno društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj. Treća cjelina obrađuje temu koncepta održivosti i održivog razvoja gdje se objašnjava uska povezanost koncepta društveno odgovornog poslovanja i održivosti. Nakon koncepta održivosti, obrađuje se tema razvoja održivosti i korporativne održivosti. Četvrta cjelina govori o utjecaju društveno odgovornog poslovanja na zaposlenike gdje se uzima u obzir da društveno odgovorno poslovanje utječe na motivaciju, povjerenje, reputaciju i atraktivnost organizacije. Nakon teorijskog djela, 5 cjelina su rezultati anketnog upitnika koji je proveden. Na kraju rada donosi se zaključak, te popis literature, slika i tablica.

## 2. DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO VAŽAN ASPEKT POSLOVANJA

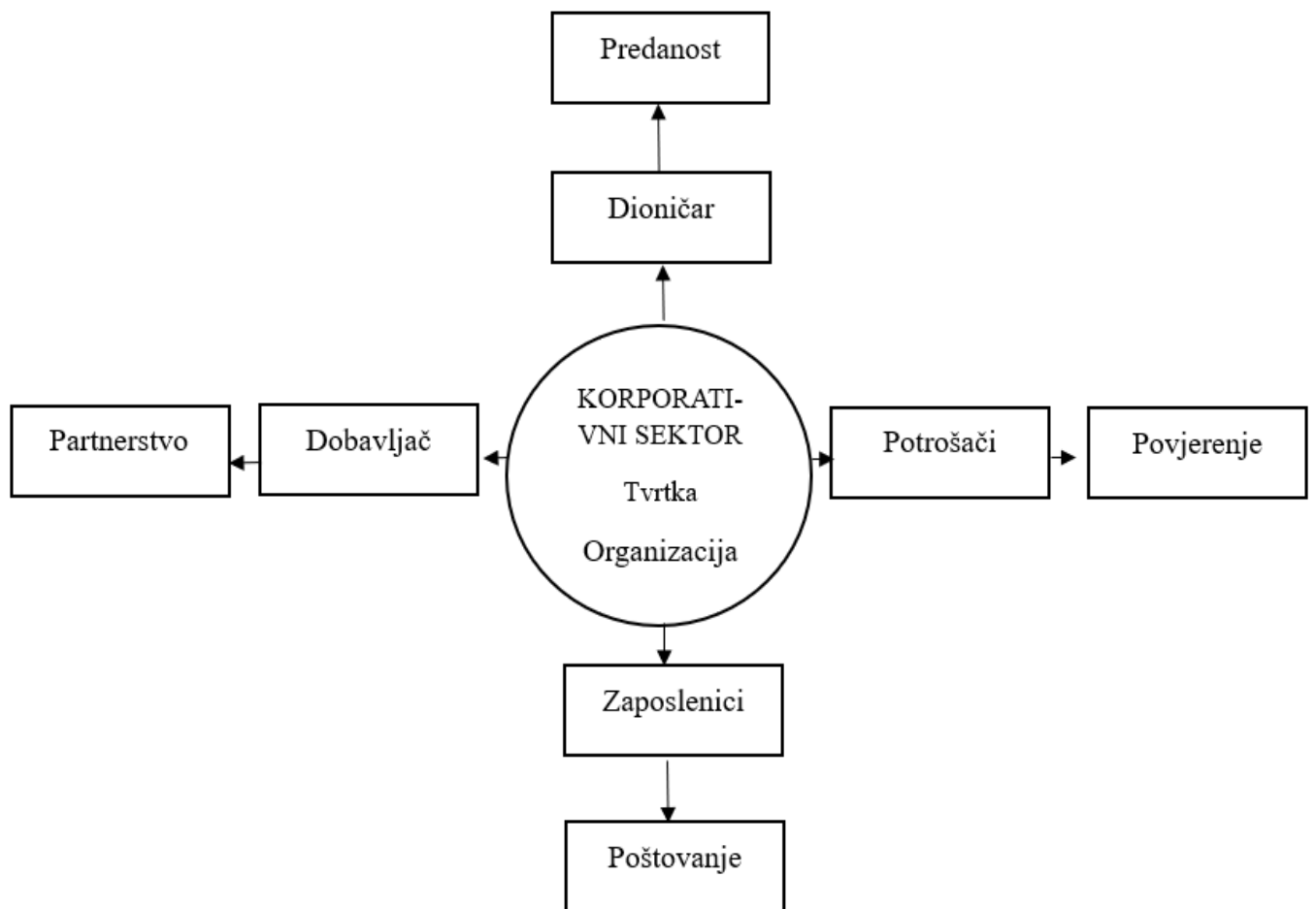
Društvena odgovornost sve više se ističe kao ključan element uspješnog poslovanja u današnjem poslovnom svijetu. U eri kada su potrošači sve svjesniji etičkih praksi kompanija, poduzeća koja uključuju društvenu odgovornost u svoje poslovne strategije stječu značajnu konkurentsku prednost. Društvena odgovornost obuhvaća različite aktivnosti koje kompanije provode s ciljem pozitivnog utjecaja na zajednicu, okoliš i društvo u cjelini. Od održivih poslovnih praksi i smanjenja negativnog ekološkog otiska, do pravednog tretmana zaposlenika i podrške lokalnim zajednicama, društvena odgovornost ne samo da doprinosi boljem svijetu, već i jača ugled kompanije te potiče dugoročni uspjeh. Ulaganje u društvenu odgovornost postalo je presudno za stvaranje vrijednosti, ne samo za dioničare, već i za sve zainteresirane strane, uključujući kupce, zaposlenike i širu zajednicu. Stoga, kompanije koje prepoznaju i primjenjuju principe društvene odgovornosti postižu dugotrajan i održiv uspjeh na tržištu. Implementacija ekološki održivih rješenja, kao na primjer smanjenja emisija štetnih plinova, ne samo da smanjuje negativan utjecaj na planet, već često dovodi i do većih ušteda i poboljšanja efikasnosti. Uvođenje društveno odgovornih praksi može dovesti do veće lojalnosti kupaca, budući da današnji potrošači sve više cijene etičnost i transparentnost u poslovanju i skloni su podržavati svoje tvrtke koje nastoje imati pozitivan utjecaj na okoliš i društvo. Tvrtke koje aktivno ulažu u razvoj i obrazovanje svojih zaposlenika, kao i u poboljšanje radnih uvjeta, stvaraju okruženje koje potiče inovativnost, kreativnost i produktivnost, što rezultira većim zadovoljstvom zaposlenika i nižom stopom fluktuacije zaposlenika. (Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility, pristupljeno 28.06.24)

„Europska komisija za razdoblje od 2011. – 2014. objavila je najnoviju definiciju DOP-a koja glasi: odgovornost poduzeća za svoj utjecaj na društvo. Mnogi dokumenti Europske unije potiču primjenu DOP-a kao oblika samokontrole i samouređenja poslovnih organizacija gdje je cilj stvaranje nove vrijednosti sa minimalnom štetom za okoliš i maksimalne koristi za društvo.“ (Matešić, et.al, DOP, 2015)

Društvena odgovornost zaposlenika sve više se prepoznaje kao važan faktor za postizanje uspjeha u poslovanju. U suvremenom te poslovnom okruženju, odgovornost zaposlenika prelazi granice njihovih radnih obveza, obuhvaćajući i brigu za zajednicu, okoliš te pridržavanje etičkih normi. Kada zaposlenici prakticiraju društvenu odgovornost dolazi do jačanja ugleda tvrtke koji doprinosi dugoročnom uspjehu.

Odgovorni zaposlenici vrlo često pokazuju veću motivaciju i predanost poslu i zajednici, što pozitivno utječe na njihovu produktivnost i kreativnost. Također, odgovorni zaposlenici imaju značajnu ulogu u očuvanju ugleda poduzeća jer se pridržavaju etičkih standarda u svakodnevnim poslovnim aktivnostima, izbjegavajući ponašanja koja bi mogla narušiti ugled tvrtke. Na taj način, poduzeće se predstavlja kao pouzdan i etički svjestan partner, što može privući nove klijente i investitore. (Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility, pristupljeno 28.06.24)

Slika 1. Značaj društvene odgovornosti poduzeća



Izvor: Izrada autora rada prema Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility



## 2.1. Razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja

Za održivost društveno odgovornog poslovanja, ono mora nadilaziti pukim donacijama zajednici. Strateški pristup društveno odgovornog poslovanja omogućuje da postane integralni dio procesa stvaranja vrijednosti unutar organizacije, što, uz pravilno upravljanje, može povećati konkurentnost i maksimizirati društvenu vrijednost. U izazovnim vremenima, još je važnije unaprijediti DOP, jer ono doprinosi stvaranju dugoročne vrijednosti. (Matešić, et.al, DOP, 2015)

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja pristup koji gospodarstvo koristi kako bi izrazilo svoju odgovornost prema svijetu koji je suočen s ograničenim resursima i rastućim očekivanjima društva, posebno onima koje postavljaju organizacije civilnog društva. Poduprte globalizacijom komunikacija, te organizacije mogu oblikovati svoja očekivanja prema primjerima najboljih praksi. Društveno odgovorno poslovanje je metodologija kojom poslovni subjekt procjenjuje svoje aktivnosti kroz različite kriterije, uzimajući u obzir njihov utjecaj na društvene aktere i društvo. (Matešić, et.al, DOP, 2015)

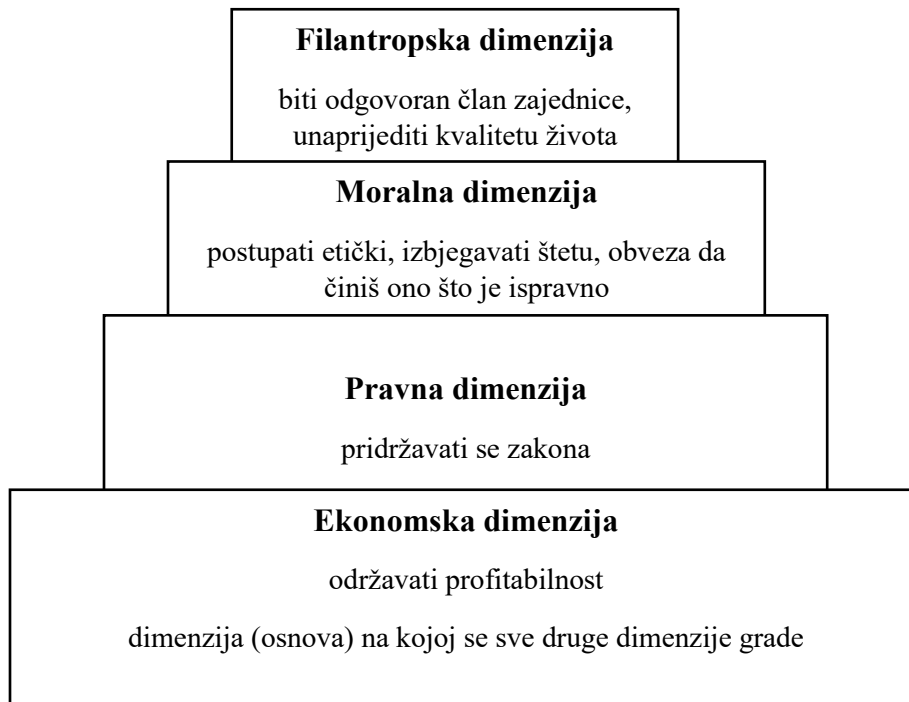
Kako bi se bolje razumjele osnove na kojima se temelji model poslovanja poznat kao društveno odgovorno poslovanje, potrebno je istražiti kako je taj poslovni model nastao i razvijao se. Nakon industrijske revolucije, industrijalizacija utemeljena na znanosti i tehnologiji postala je glavni pokretač ekonomskog rasta i temelj socioekonomskog razvoja. Pod utjecajem međunarodnih organizacija poput Svjetske Banke i Međunarodnog monetarnog fonda, ovaj model razvoja postao je univerzalan, iako je ujedno značajno pridonio degradaciji okoliša. (Matešić, et.al, DOP, 2015)

U poslovnom sektoru raste svijest o značaju društveno odgovornog poslovanja, koja sve više postaje ključni element za uspješno poslovanje i ostvarivanje konkurentske prednosti. Iako se zbog stalnog razvoja koncepta DOP-a može definirati jedinstvenom definicijom, općenito se odnosi na obveze i dobrovoljne inicijative koje nadilaze zakonske zahtjeve, a koje poduzeća prihvaćaju prema zajednici u kojoj djeluju. Društveno odgovorno poslovanje nalaže se kao način na koji poduzeća doprinose održivom razvoju. Prema Normi ISO 26 000 o društvenoj odgovornosti, održivi razvoj predstavlja proces u kojem sudjeluje cijelo društvo, a poslovni sektor doprinosi tom procesu kroz primjenu DOP-a. Drugim riječima, DOP obuhvaća niz aktivnosti unutar poduzeća koje pridonose održivom razvoju. (Matešić, et.al, DOP, 2015)

## 2.2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Istaknute dimenzije društveno odgovornog poslovanja uključuju ekonomsku, zakonsku, etičku i filantropsku dimenziju. Za uspješnu integraciju društveno odgovornog poslovanja u poslovne aktivnosti, potrebno je obuhvatiti širok spektar odgovornosti.

*Slika 2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja*



*Izvor: Izrada autora prema Carroll 1979*

### Ekonomska dimenzija

Poslovne organizacije su oblikovane kao ekonomske jedinice koje pružaju usluge i dobra članovima društva. Profitabilnost je postala ključni poticaj za poduzetničke aktivnosti. Poslovne organizacije smatrane su osnovnim ekonomskim subjektima unutar društva, a njihova glavna zadaća bila je proizvodnja dobara i usluga koje su potrošači tražili, uz ostvarivanje dobiti. S vremenom je pojam dobiti evoluirao u koncept maksimizacije profita, koji se percipira kao trajna vrijednost poduzeća. (Crane, Matten i Spence 2010.)

## Pravna dimenzija

Zakoni su prvenstveno reaktivni, usmjeravajući na ono što se ne bi smjelo raditi, a ne na ono što bi se trebalo. Poštuju se više zbog straha od odgovornosti, nego iz dobrovoljne motivacije. Od poduzeća se danas očekuje više od samog slijeđenja principa maksimizacije profita, istodobno se zahtijeva i pridržavanje zakona i propisa kojeg su donijele savezne, državne i lokalne vlasti, što predstavlja temeljna pravila za poslovanje. Ovaj aspekt odgovornosti smješten je u piramidi odmah iznad ekonomske razine, zbog povijesnog razvoja i zato što se pravne obveze smatraju ključnim temeljima slobodnog poduzetništva. (Crane, Matten i Spence 2010.)

## Moralna dimenzija

Etičke odgovornosti moralni je čin gdje se čini dobro i odnosi se na aktivnosti i prakse koje društvo očekuje ili zabranjuje, čak i ako nisu propisane zakonom. „Ove odgovornosti uključuju standarde, norme i očekivanja koja izražavaju brigu za ono što potrošači, zaposlenici, dioničari i zajednica smatraju pravednim te u skladu s poštivanjem i zaštitom moralnih prava svih dionika.“ Etičke odgovornosti mogu uključivati usvajanje novih vrijednosti i normi koje društvo očekuje od poslovanja, čak i kada te norme predstavljaju viši standard od zakonski propisanih. Poslovno – etički pokret posljednjeg desetljeća snažno je utvrdio etičku odgovornost kao legitimnu komponentu društveno odgovornog poslovanja. (ibid)

## Filantropska dimenzija

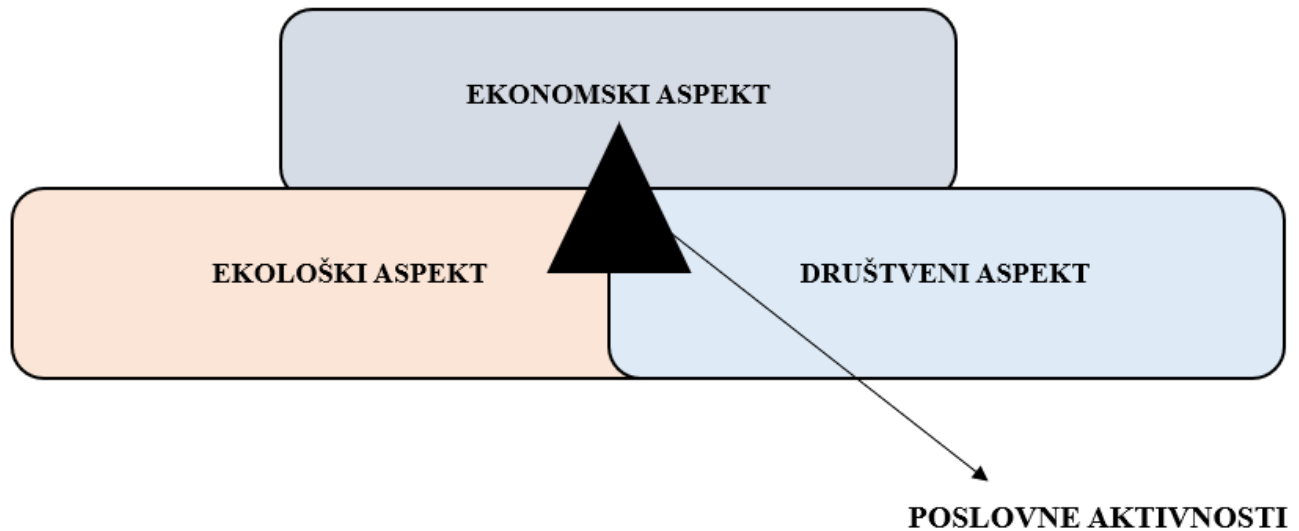
Najviše kontroverzna dimenzija je filantropska, koja se temelji na naucima da sretniji ljudi moraju pomagati onima koji su manje sretni od njih, te poprima svoj oblik u drugoj polovici 20. stoljeća. Evolucijom korporativno društvenog sporazuma, ovaj tip dimenzije postaje poznat pod pojmom društveno odgovornog poslovanja. (Matešić, et.al, DOP, 2015)

Filantropija obuhvaća korporativne aktivnosti koje društvo očekuje, a koje prikazuju tvrtke kao „odgovorne korporativne građane“. To podrazumijeva aktivno sudjelovanje u inicijativama ili programima koji promiču dobrobit ljudi. Primjeri filantropije obuhvaćaju poslovne donacije u obliku novčanih sredstava i slobodnog vremena, kao i podršku u područjima poput umjetnosti, obrazovanja i zajednica. (Crane, Matten i Spence 2010.)

### 2.3. Aspekti društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje obuhvaća tri osnovna aspekta: ekonomski, društveni i ekološki. Ekonomski aspekt usmjeren je na stvaranje dugoročne financijske vrijednosti za dioničare i zajednicu. Društveni aspekt uključuje odgovornost prema zaposlenicima, kupcima i lokalnoj zajednici, te promiče pravednost i etičke standarde. Ekološki aspekt se bavi smanjenjem negativnog utjecaja na okoliš kroz primjenu održivih praksi. Korištenjem ovih aspekta, tvrtka ne ostvaruje samo profit, nego i doprinosi unapređenju društva i zaštiti okoliša. (Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility, 2008, pristupljeno datumu 28.06)

*Slika 3. Poslovna aktivnost kao ekonomski, ekološki i društveni aspekt*



*Izvor: Izrada autora prema Teorijski i empirijski dokazi, autor: Bedenik N., Barišić P.*

#### Ekonomski aspekti društveno odgovornog poslovanja

Ekonomski aspekti društveno odgovornog poslovanja odnose se na razumijevanje ekonomskih posljedica koje poslovanje poduzeća može imati. Dugo vremena, ekonomski faktori nisu bili dovoljno prisutni u raspravama o društvenoj odgovornosti tvrtki, jer se smatralo da se njima adekvatno upravlja. Međutim, u stvarnosti, mnogi koji kreiraju politike korporativne i javne odgovornosti često ne posvećuju dovoljno pažnje ekonomskim aspektima, što dovodi do nedostatka učinkovitih programa korporativne

odgovornosti. Ekonomski aspekti društveno odgovornog poslovanja često se pogrešno poistovjećuju s financijskim pitanjima, što dovodi do pretpostavke da su lakše implementirani od drugih dvaju aspekta. U stvarnosti, ekonomska dimenzija održivosti treba uzeti u obzir kako izravne, tako i neizravne ekonomske utjecaje koji utječu na lokalnu zajednicu i dionike. (Carroll, A.B. 1991)

Efekt umnožavanja predstavlja ekonomski učinak poduzeća koji utječe na sve dionike, uključujući zaposlenike, lokalne vlasti, dobavljače, neprofitne organizacije i zajednice u kojima poduzeća posluju. Zaposlenici tvrtke, koji primaju dobre plaće, troše novac na robu i usluge te plaćaju poreze. Ove aktivnosti potiču razvoj lokalne uslužne industrije, kao i podršku programima i zajedničkim inicijativama. Što se tiče doprinosa kroz poreze, postavlja se pitanje : je li razmjerno da poduzeće korporativne poreze promatra samo kao trošak kojega treba minimizirati?. Porezi igraju ključnu ulogu u stvaranju i raspodjeli bogatstva. Neke aktivnosti poduzeća mogu ozbiljno narušiti povjerenje koje su stekle u zajednici ili se mogu smatrati ekonomski neodgovornim. Takve postupke treba izbjegavati, a to su mito i korupcija te izbjegavanje plaćanja poreza. (Carroll, A.B. 1991)

#### Društveni aspekti društveno odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost, kao najnovija od tri ključna aspekta korporativne odgovornosti, sada dobiva više pažnje nego ranije. Sve veći broj organizacija aktivno se angažira u rješavanju društvenih izazova. Biti društveno odgovoran znači preuzeti odgovornost za društvene učinke koje tvrtka može imati na ljude, čak i ako su ti učinci neizravni. To obuhvaća sve ljude povezane s tvrtkom, uključujući zaposlenike, članove opskrbnog lanca, zajednicu u kojoj tvrtka djeluje te njezine klijente. „Društvena odgovornost odnose se na obvezu menadžmenta da donosi odluke i provodi mjere koje pridonose dobrobiti društva i interesa organizacije.“ (Mohr, Webb i Harris ,2001. )

„Ključni društveni aspekti društvene odgovornosti poduzeća uključuju“ (Mohr, Webb i Harris 2001.):

1. Odgovornost prema kupcima
2. Odgovornost prema zaposlenicima
3. Odgovornost prema zajednici

Odgovornost prema kupcima obuhvaća aspekte poput sigurnosti i trajnosti proizvoda ili usluga, kvalitete usluga nakon prodaje, brzog i ljubaznog odgovora na pritužbe i upite, te adekvatne ponude proizvoda ili usluga. (Mohr, Webb i Harris 2001.)

Odgovornost prema zaposlenicima nadmašuje formalne uvjete ugovora o radu. Današnji zaposlenici očekuju više od svojih poslodavaca, uključujući brigu o njihovoj dobrobiti i sigurnosti na radnom mjestu te podršku u održavanju motivacije i profesionalnih vještina. Društveno odgovorna tvrtka pruža jednak tretman i jednake prilike svim zaposlenicima, bez obzira na spol, sob, rasu i vjeru. (ibid)

Odgovornost prema zajednici uključuje inicijative poput pružanja dodatnih mogućnosti za stručno osposobljavanje, zapošljavanje socijalno nestabilnih ljudi te sponzorstva kulturnih ili sportskih događaja. (ibid)

#### Ekološki aspekti društveno odgovornog poslovanja

Briga za okoliš i održivi razvoj predstavljaju ključne aspekte društvene odgovornosti poduzeća. Aktivnosti poduzeća mogu imati različite učinke na okoliš, pri čemu se najčešće razmatraju negativni utjecaji na prirodni okoliš koji proizlaze iz poslovanja. Ovi utjecaji mogu uključivati : prekomjernu upotrebu neobnovljivih prirodnih resursa, emisija onečišćenja, promjene klime, krčenja šuma i druge oblike degradacije okoliša. Utjecaj na okoliš može se analizirati na nekoliko načina, uključujući ekološki proširene input – output tablice, ekološki otisak i procjenu životnog ciklusa. Ekološki otisak mjeri količinu prirodnih resursa potrošenih u određenoj godini i uspoređuje je s raspoloživim resursima na globalnoj razini. Procjena životnog ciklusa omogućuje procjenu ekološke učinkovitosti proizvoda od faze nabave sirovina do kraja njegovog životnog vijeka, uključujući fazu odlaganja. (Daffodil International University Journal of Business and Economics, 2008, pristupljeno 28.06.24 )

S obzirom na ekološku odgovornost, potrebno je usmjeriti se na povećanje produktivnosti resursa i usvajanje čišćih proizvodnih metoda. Mnoge tvrtke su otkrile da sustav upravljanja okolišem pruža čvrstu osnovu za postizanje visoke razine ekološke učinkovitosti. (Daffodil International University Journal of Business and Economics, 2008, pristupljeno 28.06.24. )

## 2.4. Karakteristike društveno odgovornog poslovanja

„Slijede neke od osnovnih značajka društveno odgovornog poslovanja (Crane, Matten i Spence 2010)

### a. Dobrovoljnost

„Brojne definicije društveno odgovornog poslovanja naglašavaju da se radi o dobrovoljnim aktivnostima koje nadilaze zakonske zahtjeve. Mnoge tvrtke razmatraju svoje odgovornosti i nastoje postići više standarde od onih propisanih zakonom, dok se samo regulacijske inicijative unutar industrije smatraju načinom za sprječavanje uvođenja dodatnih propisa, poštujući moralne norme društva.“

### a. Upravljanje eksternalijama

Eksternalije su pozitivne i negativne nuspojave gospodarskih aktivnosti koje pogađaju treće strane, ali nisu uzete u obzir prilikom donošenja odluka, niti su uključene u tržišnu cijenu proizvoda i usluga. Onečišćenje je često primjer negativne eksternalije jer posljedice odluka proizvođača snose lokalne zajednice.

### b. Usmjerenost na više dionika

Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva uzimanje u obzir interesa raznih dionika, a ne samo dioničara. Iako je neosporno da tvrtke imaju obveze prema dioničarima, također imaju odgovornosti prema drugim dionicima, poput potrošača, zaposlenika, dobavljača i lokalnih zajednica. Proširivanje odgovornosti na širi krug dionika predstavlja ključnu karakteristiku društveno odgovornog poslovanja.

### c. Ujednačavanje ekonomskih i društvenih odgovornosti

Balansiranjem drugačijih interesa raznih dionika dolazi se do ujednačavanja ekonomskih i društvenih odgovornosti. DOP je poslovni koncept koji nadilazi malu usmjerenost na profit i dioničare, ali nije suprotan njima.

### a. Prakse i vrijednosti

DOP uključuje niz poslovnih praksi i strategija koje se bave društvenim pitanjima te za mnoge predstavlja skup vrijednosti koje usmjeravaju poduzeća u odgovaranju na društvene izazove i pitanja.“

## 2.5. Strateški pristup društveno odgovornog poslovanja

Danas se sve više prepoznaje da su zaposlenici ključni kapital poduzeća, doprinoseći svojim znanjem i vremenom, dok se uloga dioničara, koji privremeno ulažu novac, postepeno smanjuje. Zbog toga bi se korporativni jezik i vrijednosti trebali prilagoditi novoj stvarnosti. U ekonomiji temeljnoj na znaju, uspješno poduzeće se sve više vidi kao zajednica s jasnom svrhom, za razliku od tradicionalnog pogleda gdje je bilo percipirano kao vlasnički entitet. (Matešić, et.al, DOP, 2015)

Poduzeća su značajno doprinijela dobrobiti mnogih ljudi, vođena konkurencijom i potrebom za osiguravanjem povrata za one koji su riskirali svoja ulaganja i karijere. Iako je taj proces bio izazovan, on je rezultirao pozitivnim napretkom. Stoga bi poduzeća trebala mjeriti svoj uspjeh, ne samo kroz zadovoljstvo dioničara, već i kroz utjecaj na poboljšanje života šire zajednice. S druge strane, očito je da najučinkovitije rješenje ključnih društvenih problema zahtjeva angažman korporativnog sektora na način koji istovremeno donosi koristi i poslovanju i društvu. Zbog toga je društveno odgovorno poduzeće obavezno prema svojim dionicima, odgovorno za šire posljedice svojeg poslovanja s namjerom stvaranja vrijednosti za dioničare, društvo i okoliš, te za osiguravanje transparentnosti u svim aspektima svog poslovanja. (Matešić, et.al, DOP, 2015)

Najučinkovitiji oblik društveno odgovornog poslovanja je onaj koji se implementira strateški, osiguravajući korist kako za poduzeće, tako i za društvo kojem služi. Zbog toga je ključno da uprava ili izvršni direktor predvode te inicijative, s ciljem stvaranja korporativne održivosti i dugotrajne vrijednosti za tvrtku. Uspješne inicijative ovog tipa mogu rezultirati dobitnom situacijom za poduzeće i njegove dionike. (ibid)

Uključivanje DOP-a u strategiju, tokove novca i imidž tvrtke može generirati dugoročnu vrijednost za dioničare. Međutim, ako DOP aktivnosti ne poboljšavaju reputaciju, ne potiču financijski rast i nisu usmjerene prema održivosti, one neće pozitivno utjecati na vrijednost dionica. Tržište neće posebno cijeniti humanitarne donacije koje nisu popraćene odgovarajućim publicitetom, niti će vrednovati inicijative u zajednici koje su isključivo motivirane zahtjevima za izvještavanje o održivosti. Isto vrijedi i za inicijative zaposlenika koje su pokrenute od strane pojedinih odjela unutar poduzeća, ali nemaju značajan utjecaj na cjelokupnu korporativnu kulturu niti podršku najvišeg rukovodstva. (ibid)



Koncept korporativnog upravljanja ključan je za poticanje društveno odgovornog poslovanja. Riječ je o sustavu pravila, zakona i čimbenika koji reguliraju poslovne procese unutar poduzeća. Od sredine prošlog stoljeća, model korporativnog upravljanja evoluirao je od isključivo profitno orijentiranog pristupa prema društveno odgovornom modelu, a u novije vrijeme sve više poprima oblik modela korporativne suradnje i zajedništva. Model korporativnog zajedništva opisuje poduzeće kao društveno-ekonomski sustav u kojem se dobrobit ostvaruje kroz suradnju svih dionika. Ovaj pristup nije motiviran isključivo društvenom odgovornošću, već nastojanjem da se postigne konkurentska prednost. (ibid)

„Korporativni pristup društveno odgovornom poslovanju provodi se kroz konkretne aktivnosti u nastavku“ (ibid)

*Tablica 1. Pristupi kreiranja društvenog dobra*

Učinkovita i etička provedba poslovnih aktivnosti	donošenje društveno odgovornih odluka, ulaganjem u upotrebu resursa prilikom proizvodnje i distribucije, stvaranje radnih mjesta, plaćanje poreza, primjena socijalne politike, poticaj tehnoloških suradnji
Društveno ulaganje i filantropija	provedba edukacija koje su dostupne svima, doniranje radnih sati zaposlenicima iz socijalne inicijative, projekti poslovnih edukacija, sponzorstvo razvojnih fondova, društveni napredak
Doprinos javnoj raspravi o politikama	rasprave o preprekama stranih ulaganja, doprinos okolišnim i društvenim politikama, npr. obrazovanje, treninzi, potpora projektima dobrog upravljanja

*Izvor: Izrada autora rada prema Shahin i Zairi, 2007*

Iako je društveno odgovorno poslovanje uključeno u strateško upravljanje, njegov utjecaj na strateške odluke dosad je bio ograničen. Međutim, mnogi primjeri pokazuju da zanemarivanje društveno odgovornih praksi može imati negativne posljedice. „Stoga je ključno da poduzeća usvoje jedan od strateških pristupa društveno odgovornom poslovanju. Na raspolaganju su im četiri glavna pristupa:“ (Matešić, et.al, DOP, 2015)

1. Dioničarski pristup: temelji se na Friedmanovoj teoriji prema kojoj je osnovni cilj poduzeća maksimiziranje profita za dioničare
2. Altruistički pristup: ovaj pristup fokusira se na humanitarne donacije i pružanje pomoći onim skupinama kojima je potrebno, bez izravnih komercijalnih koristi za poduzeće
3. Recipročni pristup: oslanja se na stratešku procjenu da društveno odgovorno poslovanje predstavlja oblik dobrog poslovanja. poduzeće ulaže u zajednicu, a zauzvrat profitira od stvaranja društvenog kapitala
4. Građanski pristup: naglašava intenzivan dijalog s dionicima kako bi se razvile aktivnosti koje odgovaraju specifičnim potrebama različitih interesnih skupina

## 2.6. Implementacija društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje treba biti prilagođeno specifičnostima industrije u kojoj se provodi, kako bi se izbjegli reaktivni odgovori na vanjske pritiske i umjesto toga razvila strategija koja donosi koristi kako društvu, tako i samom poduzeću. Ključ za uspjeh leži u proaktivnom pristupu, gdje prvi korak uključuje identifikaciju svih negativnih utjecaja koje poduzeće ima na zajednicu. Analiza rezultira popisom problema i mogućnosti za unapređenje. Sljedeći korak je ispitivanje vanjskih čimbenika koji utječu na konkurentnost poduzeća, kako bi se stvorio učinkovit i DOP program. Strateški pristup društveno odgovornom poslovanju predstavlja najbolji put prema dugoročnoj i održivoj konkurentskoj prednosti. Uključuje angažiranje dionika unutar i izvan organizacije, s naglaskom na aktivno uključivanje

vanjskih dionika. Uspjeh u ovom pristupu ovisi o sposobnosti poduzeća da stvori jedinstven model suradnje koji će biti teško replicirati konkurenciji, čime se osigurava trajna konkurentska prednost. (ibid)

Zbog nedostatka razumijevanja i izazova mjerenja, primjena društveno odgovornog poslovanja često nije prioritet za menadžere ili se suočava s nejasnim i neodređenim pristupom, što rezultira izostankom konkretnih sustava mjerenja. Međutim, očekuje se da će se ova praksa, barem u Europi, uskoro poboljšati usvajanjem legislativnih mjera koje će obvezati velika poduzeća na izvještavanje o nefinancijskim učincima. (ibid)

„Unatoč različitim pristupima u primjeni društveno odgovornog poslovanja među poduzećima, postoji nekoliko ključnih područja u kojima se najčešće implementira“ (Glumac 2018, 107)

- Tržište
- Radno okruženje
- Zajednica
- Okoliš

Tržište je često najvažnije područje za implementaciju društveno odgovornog poslovanja, budući da se često smatra i područjem s najvećom poslovnom neodgovornošću. Na primjer, kontroverzna poduzeća poput proizvođača alkohola suočavaju se s kritikama zbog marketinških strategija koje potiču konzumaciju alkoholnih pića. (Glumac 2018, 108)

Radno okruženje odnosi se na zaposlenike, koji se smatraju ključnim resursom poduzeća ili organizacije. Stvaranje poticajnog i ugodnog radnog okruženja ključno je ne samo za dobrobit radnika, već i za uspjeh poduzeća. Motivirani i zadovoljni zaposlenici obično su produktivniji i kreativniji, što može dovesti do inovativnih ideja i rješenja koja unapređuju poslovne procese. Ulaganje u pravednu kompenzaciju i podršku zaposlenicima može značajno poboljšati njihov doprinos organizaciji. (Glumac, 2018, 108).

Zajednica je još jedno ključno područje implementacije društveno odgovornog poslovanja. zajednica u kojoj poduzeće ili organizacija posluje može se promatrati na nekoliko razina. Uključuje lokalnu zajednicu koja se sastoji od ljudi koji žive u istoj geografskoj i kulturnoj sredini te dijele zajedničke

društvene, povijesne i tradicionalne vrijednosti, teritorijalnu zajednicu definiranu geografskim područjem, institucionalne zajednice te političke zajednice. U svim ovim slučajevima, društveno odgovorno poslovanje u zajednici najčešće se očituje kroz filantropiju i aktivan doprinos poduzeća u rješavanju lokalnih potreba i izazova.

Strateška filantropija u modernom poduzeću ili organizaciji obuhvaća nekoliko ključnih pristupa: (Glumac, 2018, 110)

- Integracija volontiranja zaposlenika s strategijama upravljanja ljudskim resursima: povezivanje volonterskih aktivnosti zaposlenika s ciljevima ljudskih resursa
- Sinergija između donacija i marketinških strategija: usklađivanje donacija i inicijativa s marketinškim aktivnostima zbog bolje vidljivosti i učinka brenda
- Razvijanje partnerstva s lokalnim organizacijama: uspostavljanje suradnje s organizacijama u zajednici s ciljem izgradnje pozitivnog imidža i jačanja odnosa s javnošću

Poduzeća koja ulažu u programe društveno odgovornog poslovanja često ostvaruju bolje rezultate na tržištu dionica, jer investitori prepoznaju i cijene te napore. „Društveno odgovorno poslovanje predstavlja način na koji poduzeće osigurava dugoročnu održivost, što investitori nagrađuju, te doprinosi izgradnji snažnije reputacije, koja se očituje u većoj tržišnoj vrijednosti poduzeća.“ (Matešić, et.al, DOP, 2015)

Iako mnogi skeptici dovode u pitanje stvarnu učinkovitost društveno odgovornog poslovanja kao alata za postizanje konkurentnosti, iako se rijetko izražava otvoreno negativno mišljenje o DOP-u, neki sumnjaju u iskrenost poduzeća u primjeni tih praksi. Ključno je napomenuti da nijedno poduzeće ne smije zanemariti svoj osnovni cilj - postizanje profita - prilikom provedbe DOP programa. (Matešić, et.al, DOP, 2015)

## 2.7. Društveno odgovorno poslovanje u RH

U Republici Hrvatskoj, aktivnosti vezane uz promociju društveno odgovornog poslovanja razlikuju se značajno ovisno o sektoru. Javna administracija, na primjer, pokazuje slabiji uspjeh u primjeni principa održivog razvoja i društvene odgovornosti, često koristeći tu sintagmu više kao frazu u javnim politikama nego kao stvarni vodič za promjene. Održivi razvoj u ovom sektoru često ostaje na razini deklarativnih ciljeva, dok se stvarno ponašanje i rad često odvijaju prema ustaljenim praksama. Nasuprot tome, civilni sektor pokazuje mnogo veću angažiranost u promicanju održivog razvoja. Ovdje se može pronaći širok spektar organizacija, projekata i inicijativa koje su usmjerene na ostvarenje ciljeva održivog razvoja i društvene odgovornosti, s brojnim kampanjama i aktivnostima koje aktivno rade na unapređenju tih vrijednosti. (Matešić, et.al, DOP, 2015)

Društveno odgovorno poslovanje počelo se širiti u svijetu sredinom 20. stoljeća, dok je u Hrvatskoj ta praksa nešto novijeg datuma. Razlozi za sporiju primjenu ovog koncepta na hrvatskom tržištu uključuju tranzicijske izazove, ratna razaranja, ekonomsku krizu te izostanak adekvatnih poticaja od strane državnih institucija. Sve su to faktori koji su usporili usvajanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. (Glavočević, Peša, 2013. godine)

Hrvatska je ostvarila sporiji ekonomski rast nego što bi se očekivalo s obzirom na svoje materijalne i ljudske resurse. Proces tranzicije iz socijalizma u kapitalizam, koji je započeo 1990. godine, odvijao se u kontekstu političke nestabilnosti, ratnih razaranja i raspada Jugoslavije. Ratna događanja znatno su usporila tranziciju i gospodarski razvoj, pa je u tom razdoblju društvena odgovornost bila na marginama poslovnih prioriteta. (Raguž, 12 Hazdovac, 2014.)

„Danas u Hrvatskoj djeluju različita udruženja posvećena promicanju društveno odgovornog poslovanja. među najpoznatijima su:

- Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, osnovan 1997. godine
- Zajednica za društveno odgovorno poslovanja, osnovana 2005. godine
- UN Global Compact Local Network Republika Hrvatska, osnovana 2007 godine
- Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje, osnovana 2010. godine“ (Milinković, Stojanović, 2013.)

Prijelaz na društveno odgovorno poslovanje nije jednostavan proces jer zahtjeva usklađivanje interesa različitih skupina, uključujući zaposlenike, vanjske dionike i zaštitu okoliša. Iako to može biti izazovno, većina poduzeća u Hrvatskoj danas posluje na odgovoran način, prepoznajući da im to omogućuje konkurentsku prednost i dugoročni opstanak na tržištu. Kao članica Europske unije, Hrvatska je obvezna poštivati Deset načela Global Impacta, što poduzećima ne samo da pomaže u razvoju odgovornosti prema ljudima i okolišu, već i osiguravanju poslovnog uspjeha. (filantropija.hr, pristupljeno 01.09.24)

Global Compact Hrvatska predstavlja ključnog sudionika u razvoju društveno odgovornog poduzetništva u zemlji, djelujući kao dio inicijative Ujedinjenih naroda za promicanje društveno odgovornog poslovanja. Ova strateška inicijativa temelji se na deset osnovnih načela koja obuhvaćaju ljudska prava, radnička prava, zaštitu okoliša i borbu protiv korupcije. Lokalna mreža Global Compact Hrvatske osnovana je 2007. godine i okuplja više od 50 članica. Fokus Hrvatske mreže usmjeren je na zaštitu okoliša i borbu protiv korupcije, što se provodi kroz razne radionice i projekte. Posebno se ističe inicijativa za promoviranje praksi zelenog ureda, uz poticanje drugih samostalnih akcija od strane članica ili potencijalnih članica. (filantropija.hr, pristupljeno 01.09.24)

*Slika 4. Logo Global Compact Hrvatska*



*Izvor: Izrada autora prema „About UN Global Compact“*

Danas se može zaključiti da je broj poduzeća koja primjenjuju praksu društveno odgovornog poslovanja znatno manji od onog koji je 2007. godine zabilježilo istraživanje UNDP-a. Rast interesa za primjenu DOP-a u proteklim godinama stagnira, prvenstveno zbog višegodišnje recesije koja je smanjila ljudske i financijske resurse poduzeća. Kao rezultat toga, kapaciteti za primjenu DOP-a su smanjeni, dok su mnoge tvrtke, uključujući velike, završile u stečaju. Time je značajno smanjen ukupan broj velikih poduzeća u Hrvatskoj koja pozitivno posluju, a koja su u prošlosti bila glavni nositelj razvoja DOP prakse. (Matešić, et.al, DOP, 2015)

Ako se analizira bit problema loše primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja (DOP) u Hrvatskoj, mogu se identificirati dva ključna razloga za njegovu nedostatnu implementaciju. Prvi razlog je neadekvatno definiranje kriterija, koji se često interpretiraju i shvaćaju na vrlo površan način. Rješavanje ovog problema nije jednostavno, jer je srž DOP-a njegova dobrovoljna priroda. Kada bi se pokušali definirati strogi kriteriji, DOP bi postao propisan, a time bi ti kriteriji postali obveza, umjesto odraza društveno odgovornog ponašanja poduzeća. Upravo ta dobrovoljnost omogućuje poduzećima da se, uz poštivanje zakona, ističu aktivnostima koje nadilaze zakonske zahtjeve. Dobrovoljni karakter DOP-a pruža kompanijama slobodu za inovacije, oslobađajući ih od krutih pravila i omogućavajući originalan pristup prilagođen specifičnim okolnostima u kojima djeluju. (Matešić, et.al, DOP, 2015)

Drugi ključan razlog za lošu primjenu društveno odgovornog poslovanja je nedovoljna educiranost poslovnog vodstva i stručnih službi unutar organizacija koje su odgovorne za provođenje društveno odgovornih aktivnosti. Poseban problem predstavlja nepoznavanje i nerazumijevanje njihove uloge u DOP – u među upravnim tijelima i menadžmentom, iako je upravo njihova uloga presudna. Kada poduzeće temelji svoje poslovanje na društveno odgovornom poslovanju, to se održava u procesu donošenja odluka, gdje se kriteriji društvene odgovornosti primjenjuju kao standard pri odlučivanju. (ibid)

Odlučivanje temeljeno na DOP – u uključuje strateško planiranje i ulaganje u dugoročni prosperitet. Primjena DOP – a poboljšava reputaciju poduzeća, povećava podršku okoline, te motivira ključne dionike, posebice zaposlenike i potrošače. Iako povrat na ta ulaganja možda nije odmah vidljiv, dugoročno donosi značajne koristi. (ibid)

### 3. KONCEPT ODRŽIVOSTI I ODRŽIVOG RAZVOJA

Održivi razvoj predstavlja srž društveno odgovornog poslovanja. društveno odgovorne kompanije usmjerene su na postizanje održivosti kroz inicijative koje potiču dugoročnu ekološku ravnotežu, unapređenje društvene pravde i ekonomski napredak. U tom kontekstu, DOP nije samo etički izbor, već i praktičan okvir za integriranje održivosti u poslovne strategije. Implementacija DOP-a omogućuje kompanijama da balansiraju potrebe profitabilnosti s odgovornošću prema okolišu i društvu. Primjenom održivih praksi, kompanije mogu smanjiti negativan utjecaj na okoliš, poboljšati radne uvjete i ojačati odnose s lokalnim zajednicama. Ovakav pristup ne samo da gradi povjerenje među potrošačima i dionicima, već i osigurava dugoročnu konkurentnost i otpornost na tržištu. Kroz dosljednu primjenu DOP-a, kompanije stvaraju uvjete za trajnu održivost koja koristi svim uključenim stranama.

Društveno odgovorno poslovanje i održivost su usko povezani koncepti koji se međusobno nadopunjuju, čineći temelje za dugoročni uspjeh i stabilnost poduzeća. Održivost, s druge strane osigurava da aktivnosti poduzeća ne samo da zadovoljavaju trenutne potrebe, već i štite resurse i mogućnosti za buduće generacije. Integracijom ovih dvaju principa, poduzeća mogu razviti strategije koje istovremeno unaprjeđuju društvenu odgovornost i omogućuju dugoročni ekonomski prosperitet.

„Indeks – DOP-a je dugogodišnji projekt Hrvatske gospodarske komore (HGK) i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, pokrenut 2007. godine. Kroz ovaj projekt razvijena je metodologija rangiranja poduzeća na temelju nefinancijskih kriterija. Skupina stručnjaka iz različitih područja osmislila je metodologiju, definirajući ključna područja i pokazatelje za svako od njih.“ (Matešić, et.al, DOP, 2015)

Indeks ocjenjuje šest aspekata odgovornog poslovanja (Matešić, et.al, DOP, 2015):

1. ekonomsku održivost
2. stratešku opredijeljenost poduzeća na primjenu društveno odgovornog poslovanja
3. radno okruženje
4. zaštitu okoliša
5. odnose na tržištu
6. ulaganje u zajednicu



Svaka kategorija u Indeksu DOP – a sastoji se od brojnih pokazatelja, razvijenih na temelju njihove važnosti, dostupnosti i provjerljivosti u hrvatskom kontekstu. Ti su pokazatelji transformirani u pitanja, čime je kreiran upitnik DOP – a. Na primjer, područje radnog okruženja definirano je kroz pet ključnih kriterija: odgovorna politika zapošljavanja, vrednovanje rada, ulaganje u zapošljavanje, kvaliteta i sigurnost radnog mjesta, te organizacijska klima. Svaki od ovih kriterija obuhvaća različit broj važnih pitanja, osiguravajući sveobuhvatnu procjenu odgovornosti poduzeća prema svojim zaposlenicima. (Matešić, et.al, DOP, 2015)

*Slika 5. Logo Indeksa DOP - a*



*Izvor: hgk.hr*

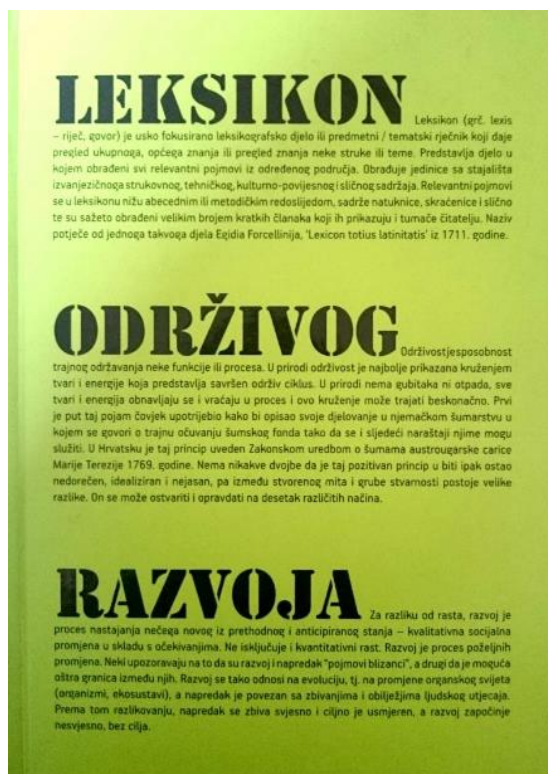
Sudjelovanje u Indeksu DOP – a pruža poduzećima niz prednosti. Prije svega, omogućuje im da procijene i usporede razinu primjene društveno odgovornih praksi u svojoj tvrtci. Sudjelovanje u ocjenjivanju, poduzeća mogu identificirati ključna područja za unapređenje, što im pomaže u daljnjem razvoju njihovih praksi. (hgk.hr, pristupljeno 01.09.24)

Uz to, najbolja poduzeća, prema rezultatima upitnika i odluci stručnog povjerenstva, imaju priliku biti nagrađena, čime dodatno ističu svoju posvećenost društveno odgovornom poslovanju. Važno je

napomenuti da pravo sudjelovanja imaju poduzeća koja su, prema kriterijima Zlatne kune, ocijenjena kao najuspješnija u Republici Hrvatskoj. (hgk.hr, pristupljeno 01.09.24)

Radna skupina se često suočavala s nejasnoćama i nepostojanjem hrvatskih izraza koji su prihvaćeni u engleskom jeziku. Rješenje toga je bio razvijen rječnik koji je sadržavao osnovne pojmove. 2012. godine, objavljen je priručnik koji sadrži svu bitnu metodologiju koja se upotrebljava kod održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja.

*Slika 6. Leksikon održivog razvoja*



*Izvor: knjizaraum.hr*

Leksikon prikazan na slici 6. sastoji se od 414 pojmova iz područja održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja. Otiskan je u tisuću primjeraka i dijeli se besplatno na zatražen zahtjev i na skupovima, također, postoji i u elektroničkom obliku.

### 3.1. Razvoj održivosti

Održivi razvoj sastavni je dio povelje koju su potpisale članice UN-a prisutne na Konferenciji, obvezujući se na njezinu primjenu. Iz koncepta održivog razvoja i sve većeg pritiska na poslovni sektor nakon Samita o Zemlji proizašli su različiti modeli kojima korporacije nastoje preuzeti i komunicirati svoju odgovornost na negativne učinke svojih aktivnosti. Jedan od najšire prihvaćenih pristupa koji su poslovne organizacije usvojile kao odgovor na potrebu za održivim razvojem je društveno odgovorno poslovanje. (Matešić, et.al, DOP, 2015)

Konferencija Samita o Zemlji održana je u Rio de Janeiru od 3. do 14. lipnja 1992. godine i bila je usmjerena na okoliš i održivi razvoj. Uvođenje pojma „održivi razvoj“ donijelo je značajnu promjenu u percepciji globalnog programa za zaštitu okoliša, osobito među zemljama u razvoju. Uvrštavanje riječi „razvoj“ u službeni program postalo je ključni čimbenik koji je potaknuo te zemlje da se aktivnije uključe u sudjelovanje. Dvadeset godina nakon početka globalnog programa za zaštitu okoliša, naglasak je pomaknut prema razvoju i ekonomiji, stavljajući ih u prioritet u odnosu na okoliš i prirodu. Okoliš postaje sredstvo za postizanje viših razvojnih standarda, što podržava velik broj institucija, zajednica i skupina. (Matešić, et.al, DOP, 2015)

Konferencija prije Samita o Zemlji bila je u Stockholmu koja je održana 1972. godine. Ova konferencija predstavljala je prvi pokušaj uspostave između razvoja i zaštite okoliša na globalnoj razini. Istaknuto je da je briga za okoliš važnija od industrijskih potreba te da ekonomija u zagađenom okolišu nije održiva. (ibid)

Sljedeća konferencija u Johannesburgu, naziva se Svjetski Samit o održivom razvoju koja je održana nakon Rija deset godina i po tome dobila naziv „Rio plus deset“. Ovaj Samit nije pokazao uspjeh jer su pitanja okoliša bila dosta zanemarena s time da su se više odnosili temi nerazvijenih i razvijenih zemalja te politikom. Po toj propusnosti nazvan je „Rio minus deset“. Ipak, program nije imao samo negativne aspekte, ideja održivog razvoja proširena je i na socijalnu dimenziju. Po prvi put, naglašena je potreba za ravnotežom između razvijenih i nerazvijenih zemalja. (ibid)

Sljedeći Samit, poznat kao „Rio plus dvadeset“, održan je 2012. godine u Rio de Janeiru. S obzirom na njegovu ključnu ulogu u oblikovanju međunarodnih stavova prema održivom razvoju, samit je privukao

značajnu pažnju i bio je opterećen velikim očekivanjima uoči svog početka. Glavni zaključak dokumenta bio je da odgovornost za provedbu održivog razvoja treba prebaciti na nacionalne vlade i regionalne vlasti, gdje postoji stvarna moć za ostvarivanje promjena. (ibid)

### 3.2. Korporativna održivost

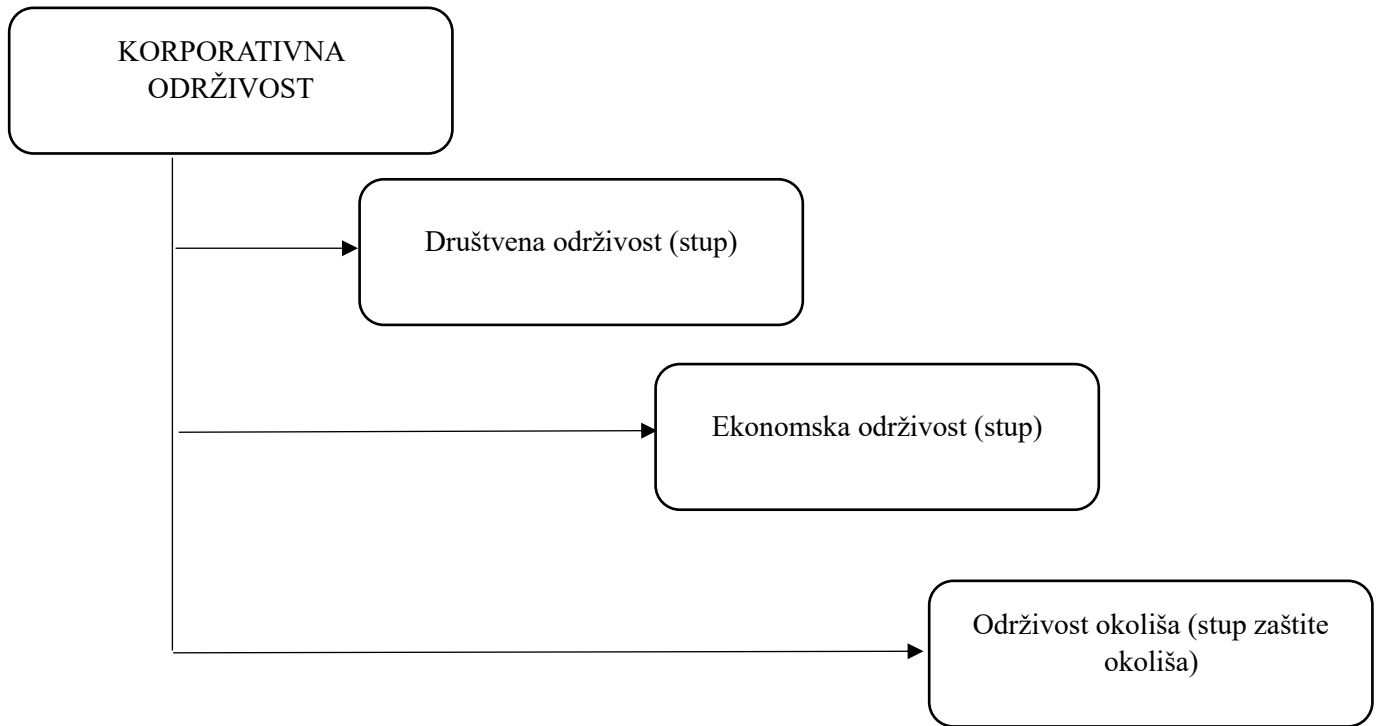
Korporativna održivost predstavlja opredjeljenje tvrtke za unaprjeđenje dobrobiti zajednice kroz dragovoljnu poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa. Najvažniji element u ovoj definiciji je riječ „dobrovoljno“ koja se odnosi na dobrovoljnu obvezu poduzeća da daje različite doprinose izvan uobičajene razine u primjeni poslovne prakse i to postiže usvajanjem novih poslovnih praksi, novčano ili nekim drugim sredstvom. Pod pojmom „dobrobit zajednice“ podrazumijevaju se životni uvjeti ljudi i pitanja zaštite okoliša. Definicija Svjetskog poslovnog savjeta za održiv razvoj objašnjava društvenu odgovornost kojoj je cilj unaprijediti kvalitetu života, suradnje sa zaposlenicima, obiteljima zaposlenika i lokalnim zajednicama. (Kotler i Lee, 2011.)

Organizacije koje svoje poslovanje vode kroz korporativno društvenu održivost doprinose pozitivnim rezultatima organizacije, neki od razloga za primjenu korporativne održivosti i njezine prednosti su: jači korporativni imidž, atraktivnost kapitalnih ulaganja raste, rast produktivnosti, manji troškovi poslovanja, recikliranje, ponovna uporaba materijala, štednja potrošnje vode i energije, poboljšana konkurentska prednost na tržištu, organizacija ima reputaciju odgovornog poslovnog subjekta, bolji poslovni rezultati, tržišna komunikacija je bolja. (Kotler i Lee, 2011.)

Korporativne društvene inicijative (akcije) predstavljaju ključne aktivnosti koje korporacija poduzima kako bi podržala zajednicu i potvrdila svoju posvećenost društveno odgovornom poslovanju. Ove inicijative često ciljaju na društvene ciljeve koji unapređuju zdravlje zajednice (primjerice, rano otkrivanje raka dojke, pravovremeno cijepljenje), sigurnost (kao što su specijalizirani programi za vozače, prevencija kriminala, sigurnost vozila), obrazovanje (opremanje škola računalima, obrazovanje za osobe s posebnim potrebama), zapošljavanje (edukacija zaposlenika, politika zapošljavanja, odabir lokacija za poslovanje), zaštitu okoliša (reciklaža, smanjenje upotrebe ambalaže, prestanak korištenja štetnih kemikalija), razvoj zajednice i ekonomski razvoj (nisko-kamatni krediti) te ostale osnovne potrebe

i želje ljudi (rješavanje problema gladi, pitanja beskućnika, prava životinja, poticanje biračkog prava, borba protiv diskriminacije). (Kotler i Lee,2011.)

*Slika 7. Stupovi korporativne održivosti*



*Izvor: Izrada autora rada prema Zubović, 2020.*

Društveni stup održivosti usredotočuje se na postizanje jednakosti i zaštitu ljudskih prava, uz pravednu raspodjelu resursa s ciljem smanjenja siromaštva. Ovaj stup održivosti ostvaruje se kroz različite prakse, uključujući poticanje obrazovanja, unapređenje zdravstvenih ustanova i usluga, smanjenje nejednakosti, osiguravanja pravednih prilika za sve, povećanje uključenosti te podržavanje skupina pogođenih društveno – ekološkim promjenama. (Klarin, 2017.)

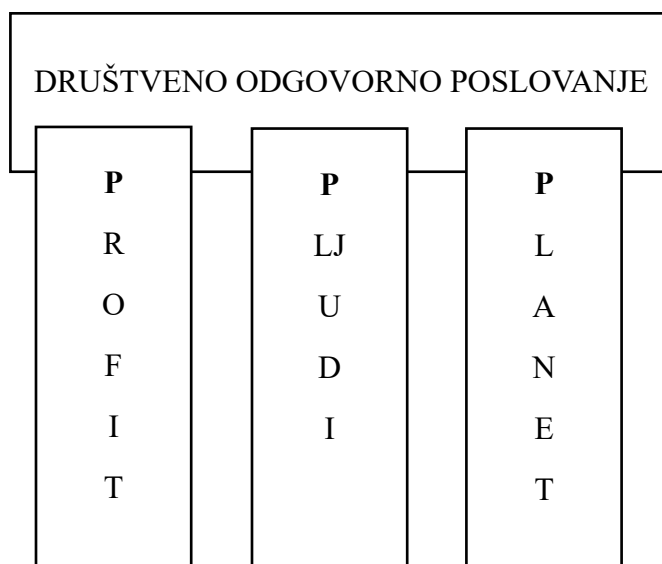
Ekonomski stup održivosti ima za cilj osigurati razvoj i gospodarski rast kroz dugoročne prakse koje uključuju odgovornu proizvodnju i potrošnju te učinkovitije korištenje resursa i pravedniju raspodjelu bogatstva. Postizanje ekonomske održivosti moguće je kroz implementaciju različitih praksi, kao što su promicanje odgovorne potrošnje i proizvodnih metoda koje smanjuju otpad, minimiziranje upotrebe resursa i povećanje učinkovitosti proizvodnih procesa, poticanje korištenja obnovljivih izvora energije i

tehnologija koje štede energiju, smanjenje emisija štetnih plinova, te promicanje održivog turizma. (Klarin, 2017.)

Stup održivosti okoliša fokusira se na zaštitu i očuvanje ključnih prirodnih resursa poput vode, zemlje i zraka, koji su neophodni za život na Zemlji. Ovaj stup obuhvaća odgovorno upravljanje prirodnim resursima, smanjenje zagađenja i utjecaja klimatskih promjena, stvaranje ekosustava koji su otporni i prilagodljivi promjenama u okolišu, čime se podržava bioraznolikost. Također, uključuje mjere za suzbijanje klimatskih promjena smanjenjem emisija stakleničkih plinova, te povećanu zaštitu tla, voda, zraka i šuma, koje su ključne za regulaciju klime i očuvanje biološke raznolikosti. (Klarin, 2017.)

Prikazivanje međuovisnosti održivosti i društveno odgovornog poslovanja, pri čemu se održivost vidi kao širi koncept koji obuhvaća društvenu odgovornost poduzeća. Sličan odnos tih pojmova zastupaju i istraživači sa Sveučilišta Erasmus u Rotterdamu, koji društveno odgovorno poslovanje vide kao sastavni dio korporativne održivosti. (Marrewijk, 2003)

*Slika 8. Odnos DOP - a i korporativne održivosti*



*Izvor: Izrada autora rada prema Marrewijk, 2003*

Takvim tumačenjima odnosa između društveno odgovornog poslovanja i korporativne održivosti, Marrewijk prepoznaje široku prihvaćenost pojma DOP – a i koristi ga za opisivanje odgovornosti poduzeća prema svim društvenim utjecajima, u skladu sa službenom strategijom Europske komisije.

DOP se shvaća kao etički pokret i skup aktivnosti koje nadilaze zakonske zahtjeve u područjima kao što su tržište, zdravlje i sigurnost, ljudska prava, zaštita potrošača i okoliša te izvještavanje. Ovaj koncept predstavlja oblik korporativne samoregulacije. S druge strane, korporativna održivost (CS) usmjerena je na potporu održivom razvoju, dugoročnoj stabilnosti i preživljavanju poduzeća. Korporativna odgovornost pritom balansira između zadovoljavanja potreba sadašnjih dionika i očuvanja resursa za buduće generacije. DOP se, u konačnici, definira kao spremnost poduzeća da uzme u obzir šira društvena pitanja koja prelaze uske ekonomske, tehničke i pravne okvire, te da na njih odgovori odgovornim djelovanjem. (Matešić, et.al, DOP, 2015)

Korporativna norma „dobro je činiti dobro“

„Poruke unutar godišnjih izvješća i na web stranicama često ističu kako je posvećenost korporativnoj društvenoj odgovornosti postala ključna tema u korporativnoj komunikaciji što je vidljivo u nastavku:

American Express: ne samo da je poželjno da tvrtka doprinosi zajednicama u kojima posluje, već je to i poslovno mudra odluka. Zdrave zajednice igraju ključnu ulogu u dobrobiti društva i ukupnoj ekonomiji. Takve zajednice stvaraju okruženje koje omogućava tvrtkama poput American Expressa da se razvijaju i privlače talentirane ljude i zaposlenike.

Dell: Dell je globalno poznata tvrtka čiji se proizvodi i usluge prodaju u više od 190 zemalja. S preko 40.000 zaposlenika raspoređenih na šest kontinenata, tvrtka nastoji osigurati pristup tehnologiji svim zajednicama koje smatra svojim domom, uključujući i pružanje podrške zaposlenicima na radnom mjestu.

Fannie Mae: posvećeni su poboljšanju kvalitete života u zanemarenim zajednicama, nastojeći stvoriti više prilika za njihove stanovnike. Vjeruju da svatko zaslužuje imati siguran dom.

Hawlett – Packard: vjeruju da će u ovom stoljeću uspješne biti one tvrtke koje, osim što su profitabilne, stvaraju i značajnu društvenu vrijednosti – one koje ne samo da ostvaruju poslovne rezultate, već i doprinose društvenom dobru. Dioničari, klijenti, partneri i zaposlenici sve više će svojim izborima nagrađivati tvrtke koje svojim poslovanjem potiču pozitivne društvene promjene.“ (Kotler i Lee, 2011.)

## 4. UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA ZAPOSLENIKE

Implementacija društveno odgovornog poslovanja unutar poduzeća pozitivno utječe na radnu atmosferu, motivaciju i angažman zaposlenika, te doprinosi njihovom profesionalnom razvoju i zadovoljstvu poslom. Poduzeća koja aktivno primjenjuju principe DOP -a, ne samo da privlače talentirane pojedince, već i stvaraju lojalnost među postojećim zaposlenicima, smanjujući fluktuaciju i povećavajući produktivnost.

### 4.1. Koristi DOP -a za dobrobit i odgovornost zaposlenika

„Sudjelovanje u korporativnim društvenim inicijativama može donijeti brojne prednosti. Takve aktivnosti pozitivno se percipiraju od strane potencijalnih potrošača, investitora, financijskih analitičara i poslovnih partnera. Ove inicijative ne samo da poboljšavaju imidž tvrtke među zaposlenicima, postojećim klijentima, dioničarima i članovima upravnih odbora, već i doprinose društvenom dobru i unapređuju brend, što u konačnici utječe na poslovne rezultate.

Također, postoji uvjerenje da korporacije s visokim ugledom zbog svoje društvene odgovornosti imaju dugoročnu održivost. Business for Responsibility, vodeća globalna neprofitna organizacija, nudi tvrtkama resurse, alate, obuku i savjete za integraciju korporativne društvene odgovornosti u poslovne strategije. „Prema njihovim istraživanjima i iskustvima, tvrtke su postigle razne koristi, uključujući:“

- Povećanje prodaje i udjela na tržištu
- Jačanje pozicije brenda
- Jačanje korporativnog imidža i utjecaja
- Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika
- Smanjenje troškova poslovanja
- Povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare“ (Kotler i Lee, 2011.)



## 4.2. Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika

„Cone/Roperova studija ukazuje na to da sudjelovanje neke tvrtke u društvenim inicijativama može pozitivno utjecati na zaposlenike, odnosno na one što će se tek zaposliti, ali i na građane općenito kao i na rukovoditelje. Prema njihovom istraživanju obavljenom u ožujku 2001. godine, za 38% više je zaposlenika u tvrtkama u kojima postoje marketinški programi povezani s društvenim ciljevima nego u tvrtkama u kojima ne postoje ovakvi programi koji su izjavili da se ponose vrijednostima svoga poslodavca. Još i prije 11.rujna, 48% ispitanika izjavilo je da im je predanost tvrtke nekom društvenom cilju važna prilikom odlučivanja gdje će se raditi. Nakon 11.rujna, taj postotak je povećan na 76%. U njihovoj Studiji građanstva, objavljenoj 2002. godine na nacionalnoj razini i na uzorku 1.040,00 odraslih osoba, 80% ispitanika izjavilo je da bi, po svojoj prilici, odbilo raditi za neku tvrtku ukoliko bi otkrili da se ona ponaša kao „neodgovoran građanin“. (Kotler i Lee, 2011. )

„Na primjer, zaposlenici tvrtke *Timberland* 40 sati svog plaćenog radnog vremena svake godine mogu posvetiti nekom društveno korisnom radu ; dok zaposlenici sa skraćenim radnim vremenom u istu svrhu dobivaju 16 plaćenih sati godišnje. Ovaj program, pod nazivom „Put usluge“ uveden je 1992. , a do 2000. godine, gotovo 95% zaposlenika u *Timberlandu* sudjelovalo je u ovoj inicijativi. Časopis *Fortune* ocjenjuje tvrtku *Timberland* kao jednu od 100 tvrtki u kojima je najbolje raditi što se tiče društvene, ekonomske odgovornosti i odgovornosti prema okolišu.“ (Kotler i Lee, 2011. )

Kao što nam dokazuju prethodna istraživanja, poslovna uspješnost i nagrađivanje zaposlenika povezani su elementi koji značajno utječu na motivaciju i angažman zaposlenika. „Ključni pokazatelj uspješne kompanije je način na koji koristi rezultate poslovanja kao osnovu na donošenje odluka o nagrađivanju svojih zaposlenika. Primjena transparentnih kriterija za nagrađivanje, potiče pozitivno radno okruženje i povećava motivaciju zaposlenika. Takav sustav nagrađivanja može povećati zadovoljstvo zaposlenika. Povećano zadovoljstvo i motivacija zaposlenika često su ključni faktori koji organizacijama omogućuju stjecanje konkurentne prednosti na tržištu. (Matešić, et.al, DOP, 2015)

Omogućavanje cjeloživotnog učenja ključno je za održavanje i unaprjeđenje kvalitete radne snage unutar organizacije, što direktno doprinosi njenoj dugoročnoj konkurentnosti na tržištu. Redovita prilika za obrazovanje i razvoj omogućava zaposlenicima stjecanje novih vještina i znanja, što ih čini fleksibilnijima za suočavanje s izazovima modernog poslovanja. također, kontinuirano obrazovanje

pomaže organizacijama da zadrže kvalitetne zaposlenike, povećavajući njihovo zadovoljstvo i lojalnost prema poslodavcu. Motiviraniji i obrazovniji zaposlenici pokazuju veću spremnost za inovativno rješavanje problema. (Matešić, et.al, DOP, 2015)

Prema istraživanjima, mogućnost cjeloživotnog učenja unutar organizacije snažno utječe na povjerenje zaposlenika prema poslodavcu. Zaposlenici koji imaju priliku za kontinuirano obrazovanje osjećaju se cijenjenima i prepoznatima, što dodatno učvršćuje njihovu lojalnost prema organizaciji. U konačnici, ovakva kultura učenja, ne samo da doprinosi osobnom i profesionalnom razvoju zaposlenika, već i stvara konkurentsku prednost za organizaciju na tržištu.

Usporedba između raznolikosti radne snage i menadžerskog tima može otkriti koliko organizacija istinski promovira jednake šanse za sve zaposlenike. Što se tiče zapošljavanja, pokazatelji koji ukazuju na postojanje programa za zbrinjavanje viška zaposlenika i podršku u traženju novog posla su od presudne važnosti. Ovi programi ne samo da poboljšavaju zadovoljstvo i osjećaj sigurnosti zaposlenika, već i demonstriraju brigu poduzeća za svoje zaposlenike. To ne samo da poboljšava kvalitetu radnih uvjeta unutar poduzeća, već također doprinosi konkurentnosti kompanija. Ovakvi pristupi povećavaju sposobnost poduzeća da privuče i zadrži kvalitetnu radnu snagu, čime se dugoročno osigurava uspjeh poduzeća na tržištu. (Matešić, et.al, DOP, 2015)

Ljudska prava su postala utemeljena često u zakonima i standardima, što je dovelo do obveze poduzeća da provode obuke za svoje zaposlenike. Ova obuka ima za cilj osposobiti zaposlenike kako bi se mogli baviti pitanjima ljudskih prava u okviru svojih zakona. Procjena razine znanja poduzeća o ljudskim pravima ovisi o ukupnom broju zaposlenika koji su prošli obuku, kao i o količini i kvaliteti pružene obuke. (ibid)

Kroz istraživanje se pokazalo da programi obuke, zbrinjavanje zaposlenika, briga o zaposlenicima povećavaju sigurnost i zadovoljstvo radne snage. Te sve navedene prakse, ne samo da utječu na unutarnju koheziju, već i jačaju reputaciju poduzeća i povećavaju njegovu atraktivnost na tržištu rada. Na kraju, organizacije koje integriraju ove pristupe postaju poželjan poslodavac i grade dugoročnu stabilnost.

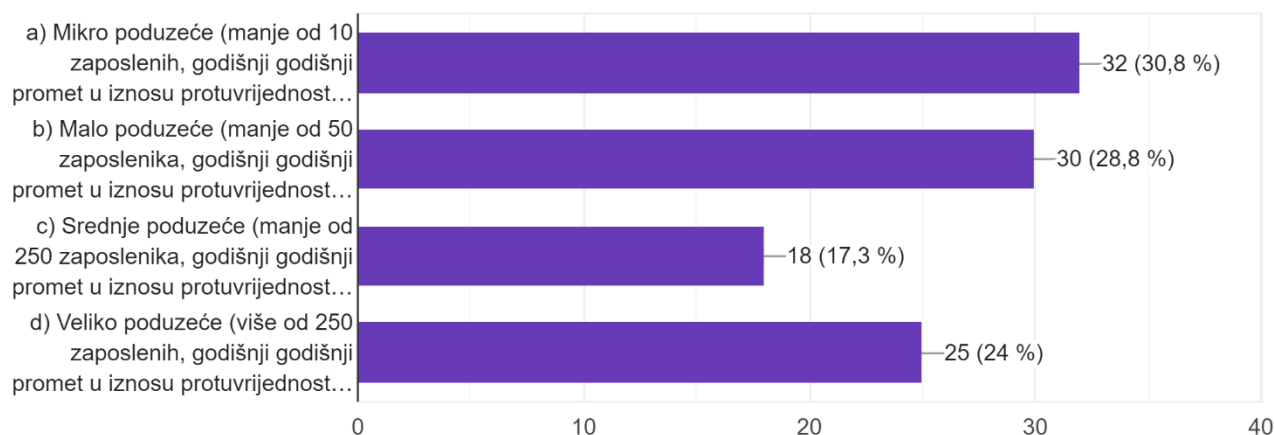
## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U svrhu potvrđivanja postavljenih hipoteza rada, provedeno je istraživanje u obliku ankete među zaposlenicima logističkih poduzeća. Anketno istraživanje provodilo se 3 mjeseca i prikupljeno je 105 ispitanika. Ispitanici su na postavljena pitanja morali odabrati od 1 – 5 odgovore pri čemu je 1- uopće se ne slažem i 5- u potpunosti se slažem s tvrdnjom. Anketiranje je izvršeno pomoću google form obrasca te slanjem linka na adrese poduzeća koja se bave logistikom. Prvi dio ankete sastoji se od 3 općenita pitanja, te 4 pitanja za ispitivanje Društveno odgovornog poslovanja, 2 pitanja koja ispituju atraktivnost organizacije, 3 pitanja vezana uz reputaciju poduzeća te dio ankete za povjerenje i motivaciju zaposlenika sastoji se od 7 pitanja. Pitanja u anketnom upitniku sastavljena su prema istraživanju od (Glavas and Kelley (2014); Nybakk and Panwar (2015) and Zhang et al (2018), Jones et al. (2014) , Jones, D. A., Willenss,C. R., & Madey, S. (2014), McKinsey, et al (2015) , Tsai, et al (2010), Shao, et al (2017), EBJ/1 issue Brief no. 160, (1995), Turker, D. (2009), McKinsey Quarterly, (2006), Chiaburu and Tekleab, (2005)

### 5.1. Karakteristike uzorka istraživanja

Kod prvog pitanja ankete ispitanici su trebali označiti kategorizaciju poduzeća u logistici.

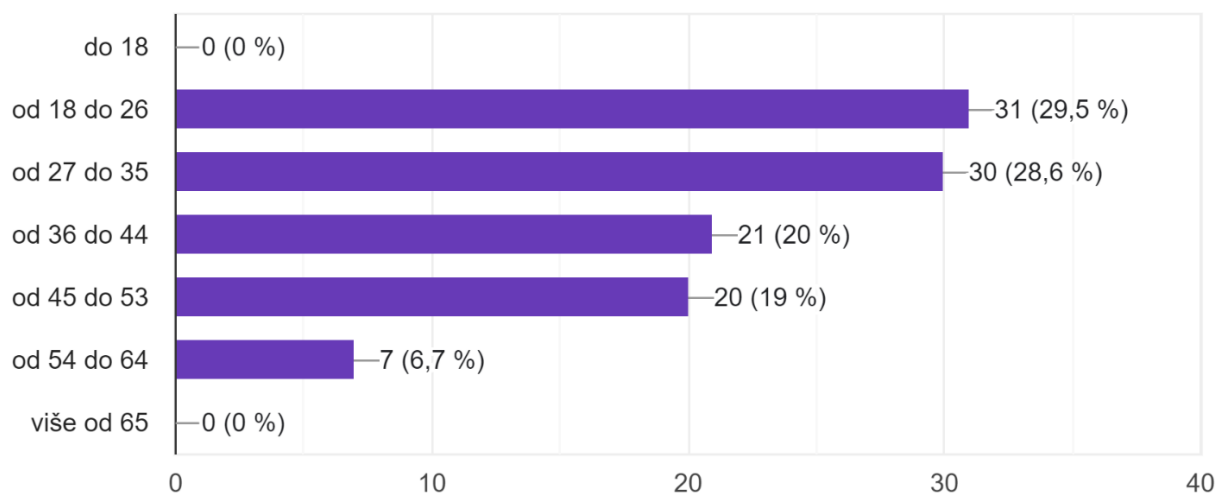
*Slika 9. Percepcija kategorizacije poduzeća u logistici*



*Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku*

Grafikon 1. prikazuje da najveći broj ispitanika radi u mikro poduzećima, što znači da je broj zaposlenih manji od 10. Također, 24% ispitanika ankete radi u velikom poduzeću gdje ima više od 250 zaposlenih.

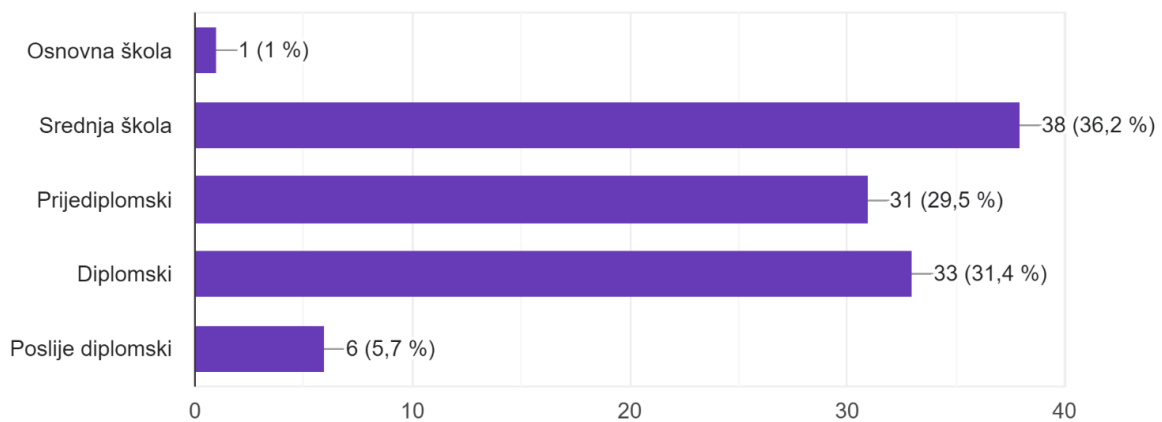
*Slika 10. Prikaz dobne skupine ispitanika*



*Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku*

U drugom pitanju spominje se dob ispitanika, gdje je vidljivo da je većina ispitanika u dobi od 18 do 26 godina, a najmanji postotak ispitanika od samo 6,7% su osobe u dobi od 54 do 64 godine. U svakom slučaju, postotak svake dobi je dobar jer pokazuje da je anketa provedena kroz puno radnog iskustva i različitih godina starosti, gdje se dolazi i do puno iskustava.

Slika 11. Prikaz završenog stupnja obrazovanja ispitanika



*Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku*

Na slici 11. prikazani su različiti odgovori, od završene osnovne škole, srednje škole, prijediplomskog, diplomskog pa sve do poslije diplomskog.

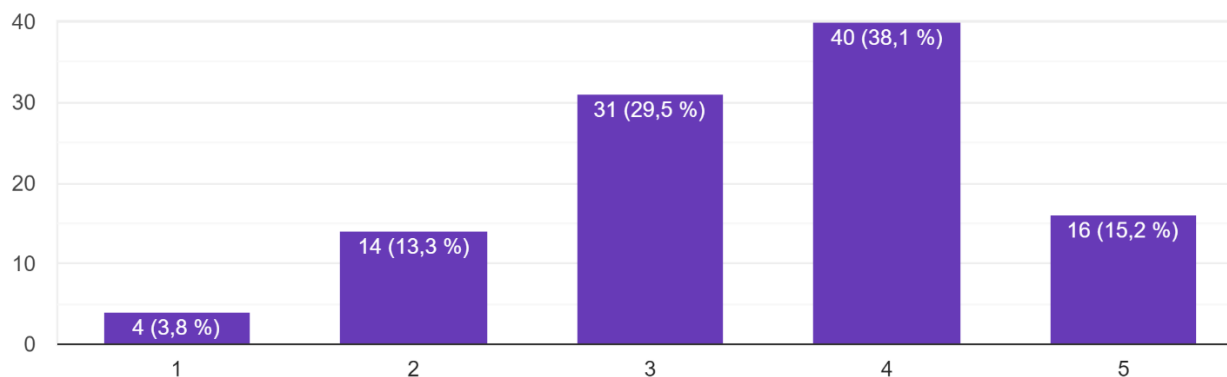
Nakon općenitih pitanja slijede pitanja za ispitanike koja su podijeljena u pet skupina.

## 5.2. Društveno odgovorno poslovanje poduzeća u logistici

Dolazi se do dijela anketnog upitnika koji se odnosi na društveno odgovorno poslovanje poduzeća u logistici. Ovaj dio upitnika sastojao se od pet pitanja:

1. Plaća i nagrade koje nudi Vaša tvrtka su razumne.
2. Društveno odgovorno poslovanje utječe na angažman zaposlenika.
3. Interna korporativna društvena odgovornost poduzeća utječe na fluktuaciju zaposlenika u poslovanju.
4. Unutarnja i vanjska društvena odgovornost poduzeća utječe na zaposlenikovu identifikaciju sa organizacijom. (Glavas and Kelley (2014); Nybakk and Panwar (2015) and Zhang et al (2018))

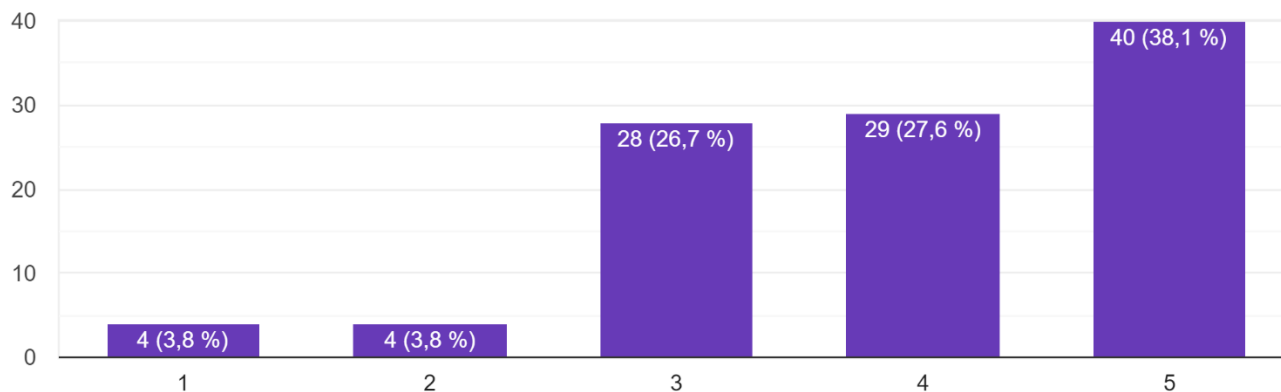
*Slika 12. Percepcija ispitanika o plaći i nagradi*



*Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku*

Iz slike 12. vidljivo je da su većina zaposlenika zadovoljni svojim plaćama i nagradama u poduzeću, dok ima i poduzeća s kojima zaposlenici nisu zadovoljni što se tiče plaća i nagrada i iznose 3,8%.

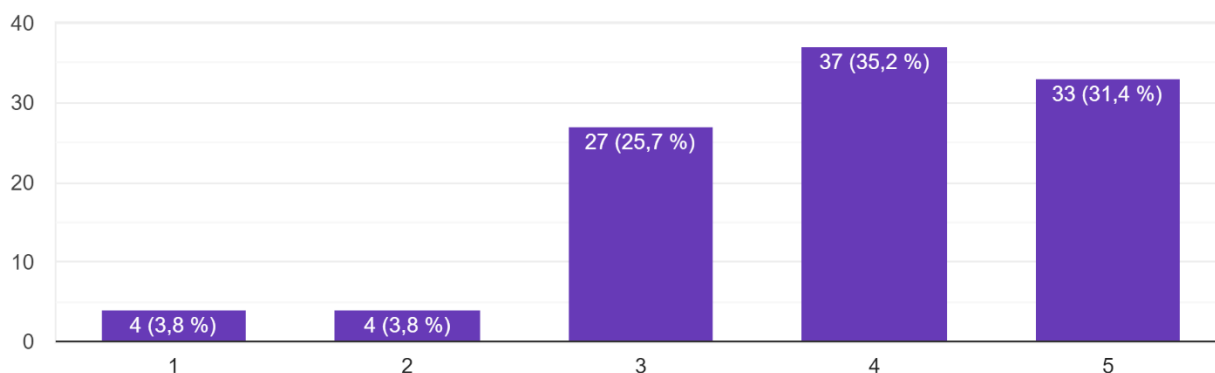
*Slika 13. Percepcija ispitanika o angažmanu*



*Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku*

Sljedeći podaci iz slike 13. nam pokazuju da društveno odgovorno poslovanje utječe na angažman zaposlenika, ali ne u cijelosti.

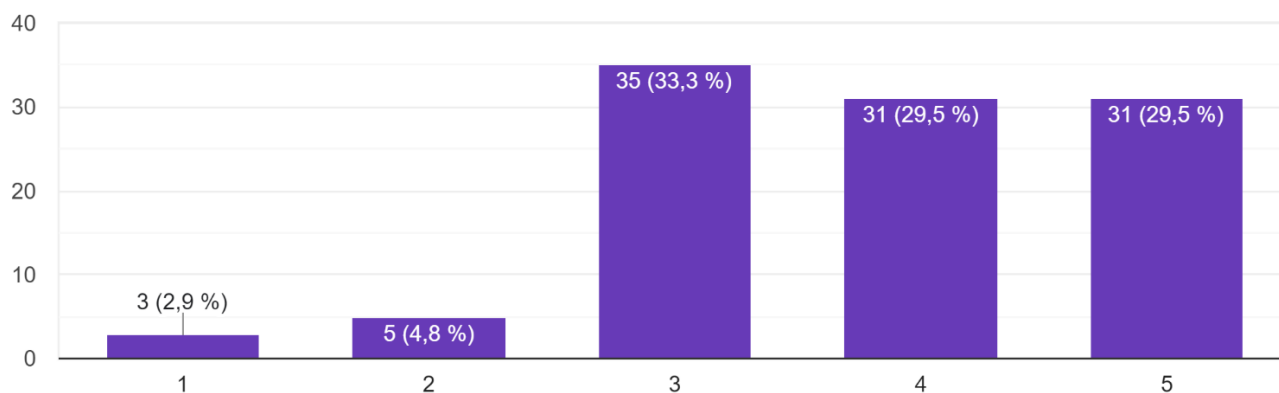
*Slika 14. Percepcija ispitanika na internu korporativnu odgovornost*



*Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku*

31,4% ispitanika kao što je vidljivo na slici 14. u potpunosti se slaže s time da interna korporativna društvena odgovornost poduzeća utječe na fluktuaciju zaposlenika u poslovanju, dok se 3,8% uopće ne slaže s tim.

*Slika 15. Percepcije ispitanika na unutarnju i vanjsku odgovornost*



*Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku*

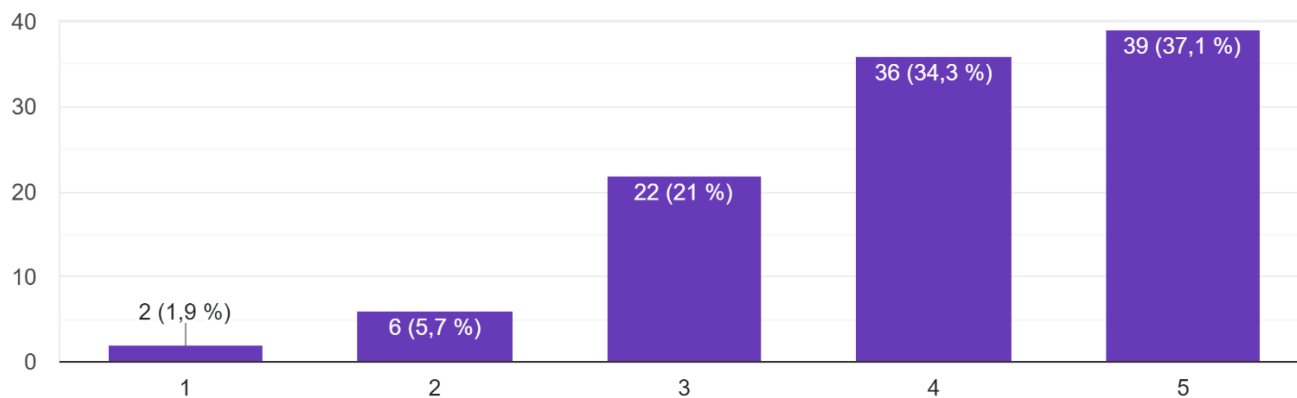
Na slici 15. najveći postotak od 33,3% prikazan je da su ispitanici između „uopće se ne slažem“ i „u potpunosti se slažem“

### 5.3. Atraktivnost poduzeća koje se bavi društveno odgovornim poslovanjem

Sljedeći dio anketnog upitnika odnosi se na atraktivnost poduzeća koje se bavi društveno odgovornim poslovanjem, odnosno privlačnost za nove zaposlenike, klijente, partnere i slično. Ovaj dio anketnog upitnika sastoji se od 2 pitanja:

1. Vaša tvrtka je dobra za rad.
2. Potencijalni zaposlenici privučeni su tražiti posao u poduzećima koja imaju praksu društveno odgovornog poslovanja. (Jones et al. 2014.g. , Jones, D. A., Willenss,C. R., & Madey, S. (2014))

*Slika 16. Percepcija zadovoljstva ispitanika*

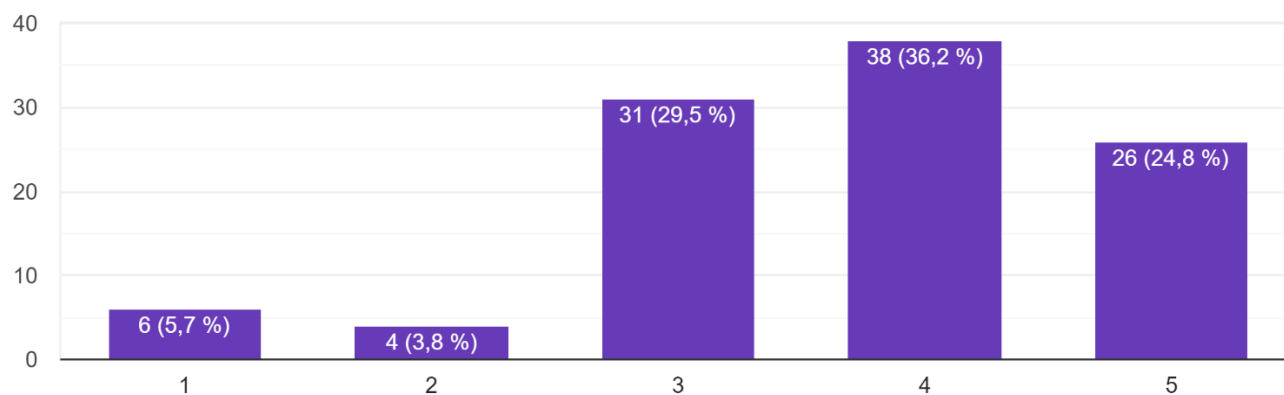


*Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku*

Na slici 16. prikazano je da je većina ispitanika zadovoljna u potpunosti ili djelomično sa svojim poduzećem i radom u njemu, dok 1,9% , odnosno dvoje ispitanika od njih 105 nije zadovoljno uopće s poduzećem.



Slika 17. Percepcija poduzeća koja koriste DOP



Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku

Iz slike 17. vidljivo je da većina ispitanika teži zapošljavanju u poduzeću koje koristi društveno odgovorno poslovanje, odnosno da su zaposlenici privučeni tražiti posao u poduzećima koja imaju praksu Dop-a.

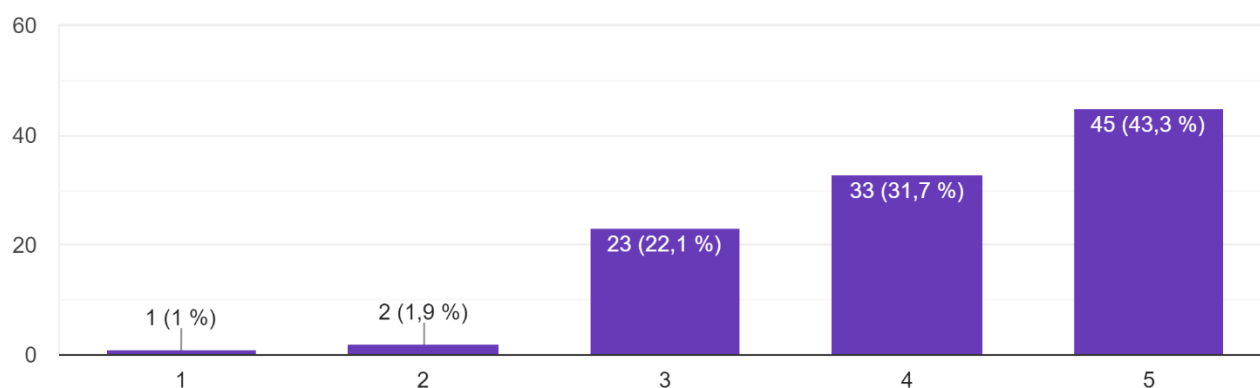
#### 5.4. Društvena odgovornost poduzeća i ugled

Dolazimo do djela u anketi gdje je glavna tema sama reputacija poduzeća. Reputacija poduzeća ima presudnu ulogu u njegovom dugoročnom uspjehu i stabilnosti na tržištu. Dobar ugled može privući nove klijente, investitore te talentirane zaposlenike. Nasuprot tome, loša reputacija može rezultirati gubitkom povjerenja i padom prihoda.

Sastoji se od 3 pitanja:

1. DOP utječe na poboljšanje ugleda organizacije.
2. Društvena odgovornost poduzeća vodi do dobre financijske uspješnosti.
3. Imidž poduzeća je bitan kandidatima za posao. (McKinsey, et al 2015., Tsai, et al 2010)

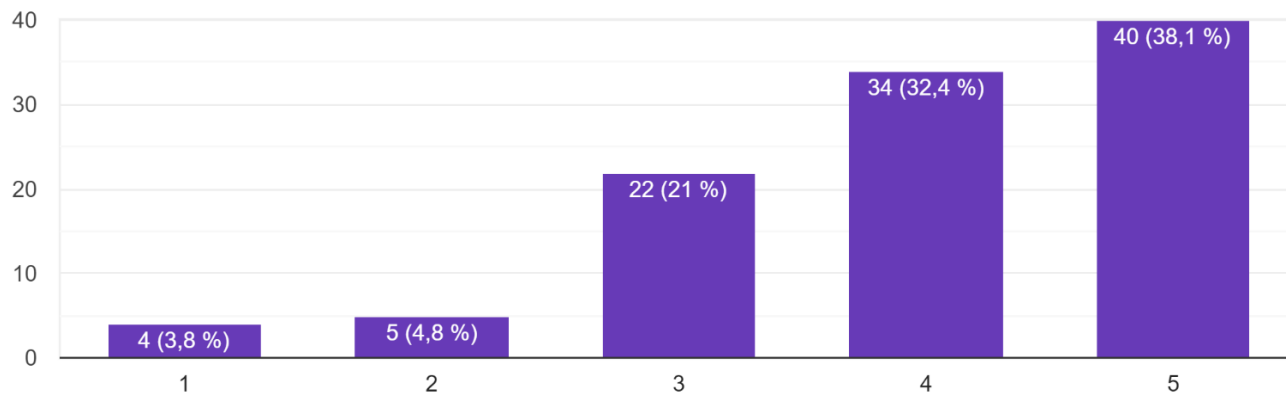
*Slika 18. Percepcija na ugled organizacije*



*Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku*

Iz slike 18. vidljivo je da zaposlenici uočavaju da Dop u potpunosti ili djelomično utječe na poboljšanje ugleda organizacije.

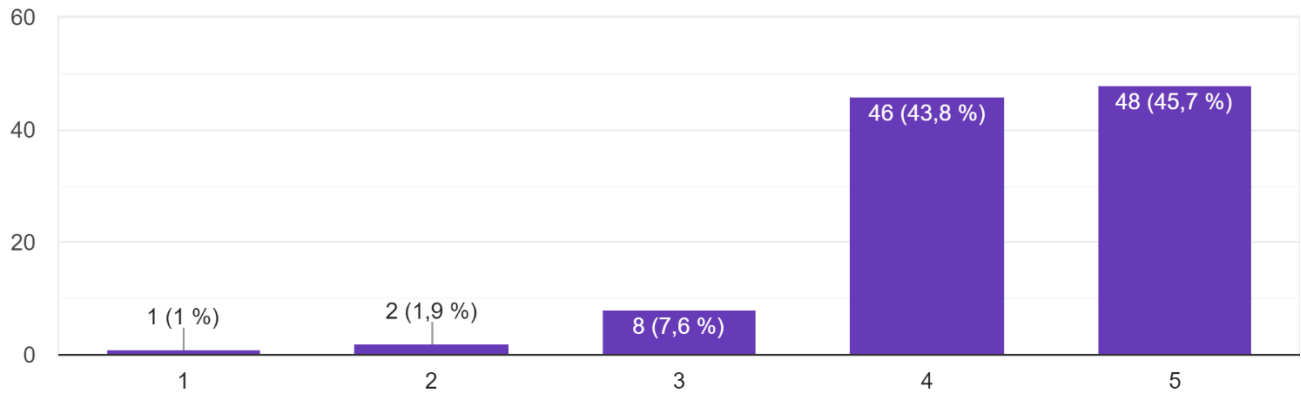
*Slika 19. Percepcija utjecaja DOP na financijsku uspješnost logističkih poduzeća*



*Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku*

Uočeno je iz slike 19. da poduzeća koja posluju pomoću društveno odgovornog poslovanja vode dobroj financijskoj uspješnosti.

Slika 20. Percepcija na imidž logističkih poduzeća



Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku

Rezultati iz slike 20. ukazuju na to da je većini zaposlenika imidž poduzeća bitan kod zapošljavanja. Zaposlenici bi prije izabrali poduzeće i radno mjesto gdje se pokazuje da je imidž dobar.

### 5.5. Društvena odgovornost poduzeća, te povjerenje i motivacija zaposlenika

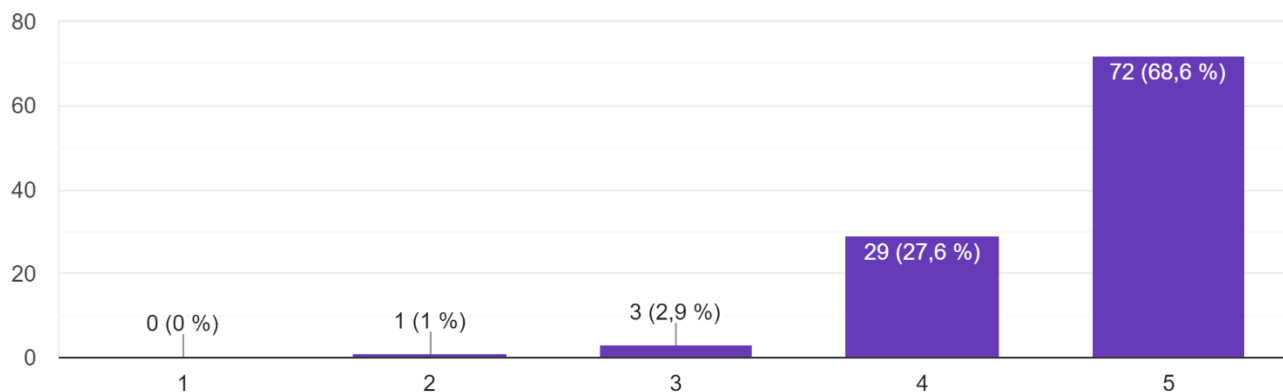
U ovom djelu anketnog upitnika pitanja su temeljena na povjerenju i motivaciji zaposlenika. Motivacija i povjerenje su ključni čimbenici za uspjeh poduzeća. Zaposleniku se povećava predanost prema poslu i javlja mu se osjećaj odgovornosti. Također, stvara se pozitivna radna atmosfera i popravljaju se međuljudski odnosi.

Sastoji se od 7 pitanja:

1. Motivirani zaposlenici više su predani svojoj organizaciji.
2. Možemo uštedjeti dovoljno za mirovinu u poduzeću u kojem radim.
3. Društvena odgovornost poduzeća utječe na predanost zaposlenika u poduzeću.
4. Razmišljam o napuštanju radnog mjesta poduzeća, zbog loše odrađenog posla.
5. Osjećam se nesretno kada moj posao nije u skladu s mojim uobičajenim standardima.
6. S pozitivom gledam na svoj posao, kada se osvrnem na radni dan koji je odrađen.

7. Moja tvrtka često organizira programe obuke za zaposlenike. ((Shao, et al ,2017), (EBJ/1 issue Brief no. 160,1995), (Turker, D. 2009), (McKinsey Quarterly,2006), (Chiaburu and Tekleab, 2005))

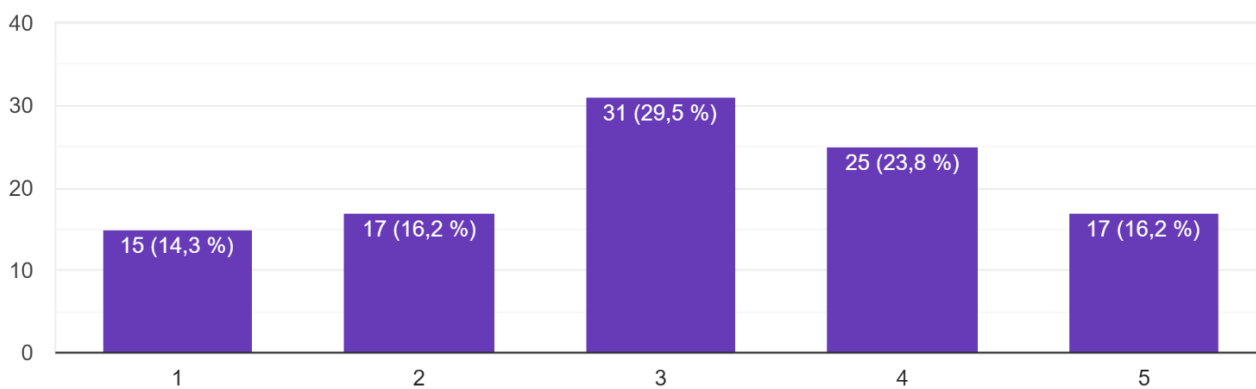
*Slika 21. Percepcija ispitanika na motiviranost*



*Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku*

Slika 21. nam dokazuje da su zaposlenici koji su motivirani, više predani svojoj organizaciji.

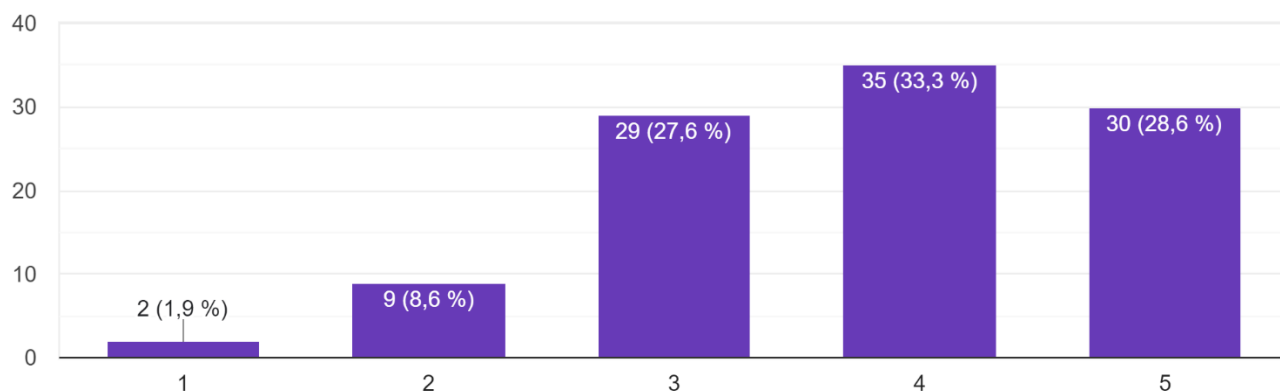
*Slika 22. Percepcija ispitanika na zasluženu mirovinu*



*Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku*

Dolazimo do podatka iščitanog iz slike 22. gdje je percepcija zaposlenika da ne mogu uštedjeti dovoljno za mirovinu u poduzeću gdje rade. Čak 14,3% ispitanika navelo je da ne mogu uštedjeti dovoljno za mirovinu, što s aspekta povjerenja nije ohrabrujuće.

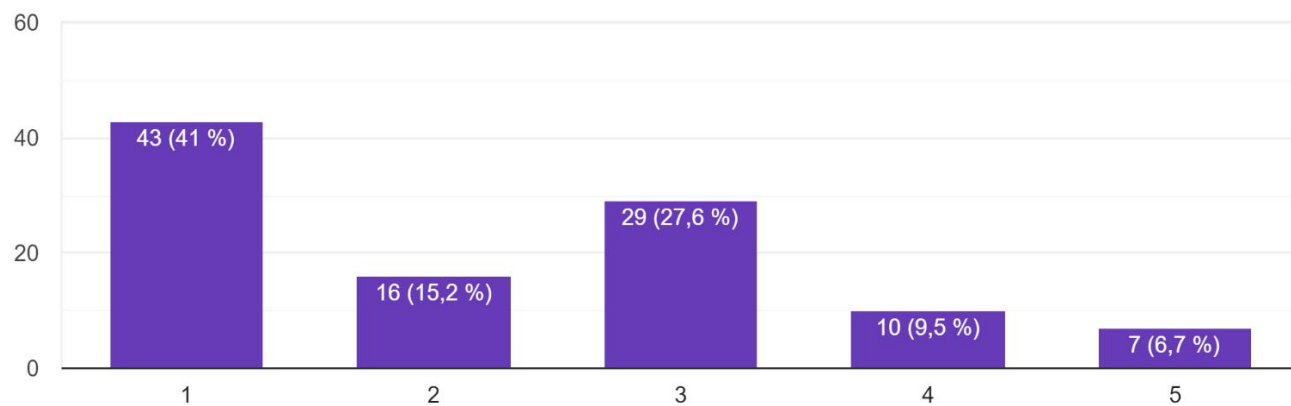
*Slika 23. Percepcija ispitanika na predanost*



*Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku*

Vidljivo je iz slike 23. da u većini slučajeva DOP utječe na predanost zaposlenika u poduzeću, dok njih 1,9% misli da DOP uopće ne utječe na predanost zaposlenika.

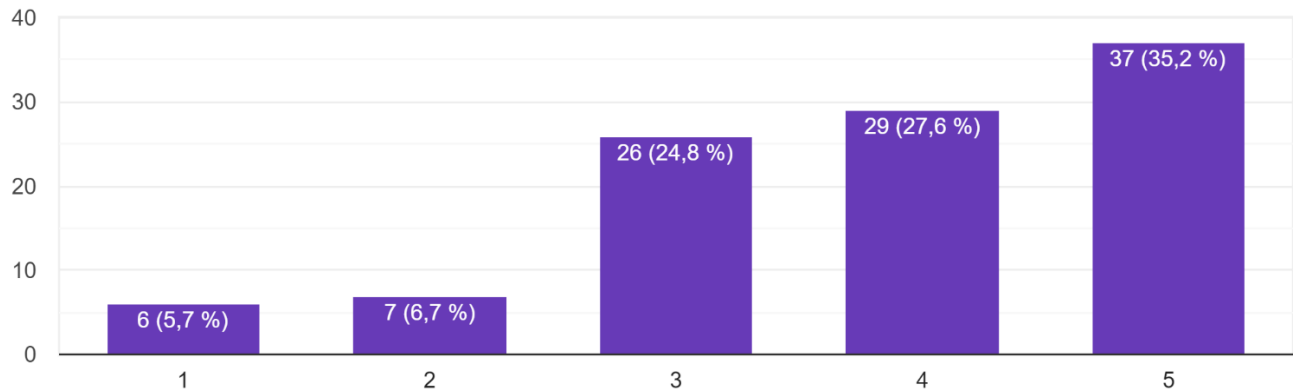
*Slika 24. Percepcija ispitanika o napuštanju radnog mjesta*



*Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku*

Po istraživanju na slici 24. prikazano je da zaposlenici ne razmišljaju o napuštanju radnog mjesta jer su loše odradili posao, a njih 17 misli da bi napustilo radno mjesto zbog loše odrađenog posla.

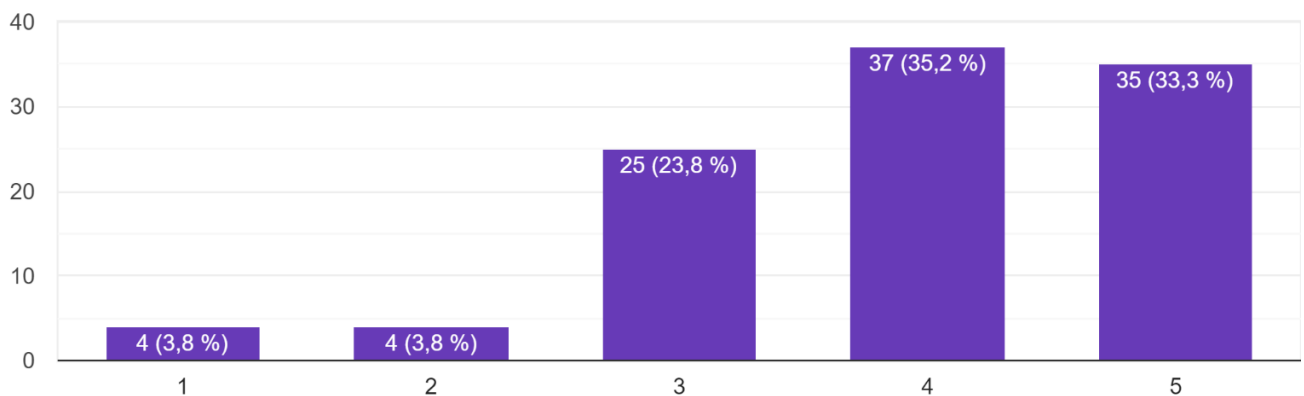
*Slika 25. Percepcija ispitanika o radu koji ne odgovara njihovim uobičajenim standardima*



*Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku*

Na slici 25. vidljivo je da se većina zaposlenika osjeća nesretno na radnom mjestu ako nisu obavili posao koji je u skladu s njihovim postavljenim/uobičajenim standardima.

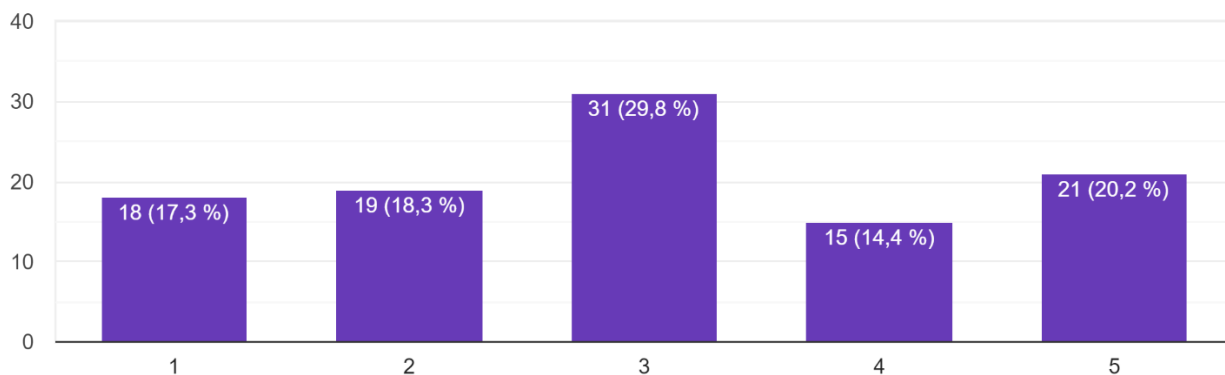
*Slika 26. Percepcija ispitanika o zadovoljstvu radnim danom u poduzeću*



*Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku*

Iz slike 26. vidljivo je da zaposlenici gledaju s pozitivnom na svoj posao kada se osvrne na radni dan koji je odrađen, dok 3,8% ne gledaju s pozitivnom, jer vjerojatno rade ono što ne vole.

*Slika 27. Percepcija ispitanika o programima obučavanja u poduzeću*



*Izvor: Rad autora prema anketnom upitniku*

Slika 27. ukazuje na to da samo 20,2% poduzeća organizira programe obuke za zaposlenike, dok 17,3% ne organizira uopće.

## 6. ZAKLJUČAK

U ovom radu ključni problem i tema istraživanja su bili društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj gdje se zaključilo da društveno odgovorne kompanije sve više teže održivosti pomoću određenih aktivnosti i time postižu društvenu, ekološku i ekonomsku pravdu. Tema istraživanja su bili ispitanici u logističkim poduzećima, a cilj istraživanja je bio dokazati navedene hipoteze na početku rada. Istraživanja su potvrdila očekivane rezultate. Zaposlenici u organizacijama koje primjenjuju ove prakse iskazuju višu razinu zadovoljstva i motivacije. Osim toga, ove organizacije bilježe bolju reputaciju na tržištu rada, privlačeći tako talentirane pojedince. Takav pristup dugoročno doprinosi stabilnosti i uspjehu poduzeća.

Po rezultatima, možemo reći da su dokazane hipoteze koje se odnose na društveno odgovorno poslovanje logističkih kompanija koje utječu pozitivno na izgradnju povjerenja zaposlenika i utječu pozitivno na motivaciju zaposlenika. Tvrdnjama smo došli do zaključka da motivirani zaposlenici doprinose više svojoj organizaciji i predanosti poslu. Može se samo reći da bi organizacije trebale više provoditi programa za obuke, jer ima puno zaposlenika koja su odgovorila da se programi obuke ne provode uopće u njihovoj organizaciji. Programi obuke su važni za kompetenciju i samo održavanje među konkurencijama organizacija jer redovitom obukom zaposlenici stječu nova znanja i vještine. Provođenjem programa obuka potiče se inovativnost i kreativnost pri rješavanju problema.

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) ključna je poslovna strategija jer potrošači sve više preferiraju kupovati proizvode od tvrtki kojima vjeruju, dobavljači žele surađivati s pouzdanim partnerima, a zaposlenici teže raditi za kompanije koje poštuju ljudska prava. Zadovoljavanjem ovih različitih skupina dionika, tvrtke mogu povećati svoju predanost još jednoj važnoj skupini – svojim investitorima. U budućnosti će razmatranje DOP -a postati sve značajnije, s naglaskom na proaktivno djelovanje poduzeća u Hrvatskoj. Takav pristup omogućit će kompanijama da ne samo odgovore na potrebe tržišta, već i da unaprijede radne uvjete i motivaciju zaposlenika. Očekuje se da će to dugoročno povećati konkurentnost i održivost poslovanja.





**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, SLAVICA DOLJAK (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom DOP I POUKREPNJE KAZNENIKA U LOGORIMA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Slavica Doljak  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, SLAVICA DOLJAK (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom DOP I POUKREPNJE KAZNENIKA U LOGORIMA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Slavica Doljak  
(vlastoručni potpis)

## 7. LITERATURA

### Knjige:

1. Crane, Matten i Spence Corporate Social Responsibility , 2010.
2. Matešić, et.al, DOP, 2015.
3. Kotler i Lee, 2011.
4. Milinković, Stojanović, 2013.

### Članci

1. Glavočević, Peša, Društveno odgovorno poslovanje, 2013.
2. Chiaburu and Tekleab, 2005.
3. Carrol, et. al. ,Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility, 2008.
4. Chiaburu and Tekleab, 2005.
5. Daffodil International University Journal of Business and Economics, 2008.
6. EBJ/1 issue Brief ,1995.
7. Glavas and Kelley, 2014.
8. Raguž, 12 Hazdovac, 2014.
9. Jones et al. 2014.
10. Jones, D. A., Willenss,C. R., & Madey, S. 2014.
11. Klarin, 2017.
12. Mohr, Webb i Harris ,2001.
13. McKinsey, et al 2015.
14. McKinsey Quarterly,2006.
15. M van Marrewijk, Koncepti i definicije DOP-a i korporativne održivosti, 2003.
16. M. Uddin, et. al. Three Dimesnional Aspect of Corporate Social Responsibility,2008.
17. M. Glumac , 2018.
18. Nybakk, Panwar, 2015.
19. Shao, et al ,2017.
20. Turker, D. 2009.

21. Tsai, et al 2010.

22. Zhang et al., 2018.

Internet izvori:

1. <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/okolis/5006-odrzivost-zivot-u-skladu-s-potrebama-i-mogucnostima>
2. <https://www.filantropija.hr>
3. <https://www.hgk.hr/indeks-dop-hgk/indeks-dop>

## POPIS SLIKA

Slika 1. Značaj društvene odgovornosti poduzeća.....	6
Slika 2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	8
Slika 3. Poslovna aktivnost kao ekonomski, ekološki i društveni aspekt .....	10
Slika 4. Logo Global Compact Hrvatska .....	20
Slika 5. Logo Indeksa DOP - a.....	23
Slika 6. Leksikon održivog razvoja.....	24
Slika 7. Stupovi korporativne održivosti.....	27
Slika 8. Odnos DOP - a i korporativne održivosti .....	28
Slika 9. Percepcija kategorizacije poduzeća u logistici .....	33
Slika 10. Prikaz dobne skupine ispitanika .....	34
Slika 11. Prikaz završenog stupnja obrazovanja ispitanika .....	35
Slika 12. Percepcija ispitanika o plaći i nagradi .....	36
Slika 13. Percepcija ispitanika o angažmanu .....	36
Slika 14. Percepcija ispitanika na internu korporativnu odgovornost .....	37
Slika 15. Percepcije ispitanika na unutarnju i vanjsku odgovornost.....	37
Slika 16. Percepcija zadovoljstva ispitanika .....	38
Slika 17. Percepcija poduzeća koja koriste DOP .....	39
Slika 18. Percepcija na ugled organizacije.....	40
Slika 19. Percepcija utjecaja DOP na financijsku uspješnost logističkih poduzeća .....	40
Slika 20. Percepcija na imidž logističkih poduzeća .....	41
Slika 21. Percepcija ispitanika na motiviranost .....	42
Slika 22. Percepcija ispitanika na zasluženu mirovinu .....	42
Slika 23. Percepcija ispitanika na predanost .....	43
Slika 24. Percepcija ispitanika o napuštanju radnog mjesta .....	43
Slika 25. Percepcija ispitanika o radu koji ne odgovara njihovim uobičajenim standardima .....	44
Slika 26. Percepcija ispitanika o zadovoljstvu radnim danom u poduzeću .....	44
Slika 27. Percepcija ispitanika o programima obučavanja u poduzeću .....	45

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Pristupi kreiranja društvenog dobra.....	15
---	----