

# KONCEPT DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI POSLOVANJA

---

**Plazonić, Josipa**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:283726>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-02**

*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**  
**KONCEPT DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI**  
**POSLOVANJA**

**Mentor:**

**prof. dr. sc. Dejan Kružić**

**Student:**

**Josipa Plazonić**

**Split, kolovoz, 2016. godine**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>4</b>
1.1. Definiranje problema.....	4
1.2. Ciljevi rada.....	4
1.3. Metode rada.....	4
1.4. Struktura rada .....	5
<b>2. KONCEPT DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI POSLOVANJA.....</b>	<b>6</b>
2.1. Definicija društveno odgovornog poslovanja.....	6
2.2. Povijesni pregled koncepta društvene odgovornosti poslovanja.....	8
2.3. Modeli društvene odgovornosti.....	11
2.4. Vrste društvene odgovornosti.....	12
2.5. Strategije društvene odgovornosti.....	15
2.6. Dimenzije društvene odgovornosti.....	16
2.6.1. Unutranja dimenzija DOP-a.....	17
2.6.2. Vanjska dimenzija DOP-a.....	19
<b>3.KONCEPT DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI POSLOVANJA NA PRIMJERU ODABRANIH KOMPANIJA.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1. Končar Elektroindustrija d.d.....</b>	<b>23</b>
3.1.1. Osnovni podaci o društvu Končar Elektroindustrija d.d.....	23
3.1.2. Ekonomska dimenzija.....	27
3.1.3. Okolišna kategorija.....	28
3.1.4. Društvena kategorija.....	31
<b>3.2. Cemex Hrvatska d.d.....</b>	<b>34</b>
3.2.1. Osnovni podaci o društvu Cemex Hrvatska d.d.....	34
3.2.2. Organizacijska struktura.....	37
3.2.3. Cemexov model održivosti.....	39

3.2.3.1. Društvena strategija.....	40
3.2.3.2. Okolišna strategija.....	42
3.2.4. Vrijednosti kroz postupanje.....	45
<b>4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>47</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>54</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>55</b>
<b>POPIS TABLICA,SLIKA I GRAFOVA.....</b>	<b>55</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>57</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>60</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>60</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Definiranje problema**

Koncept društveno odgovornog poslovanja polazi od sve snažnijeg uvjerenja kako moderna poduzeća imaju sve više odgovornosti prema svojoj ulozi u društvu. Pritisnuti sve većom oskudicom svih oblika resursa, materijalnih ali i društvenih, poduzeća su primorana da društveno odgovorno poslovanje ugrade u sve elemente poslovanja. Prema tom konceptu, 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. Riječ je 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.

Koncept društvene odgovornosti poduzeća primjenjiv je na poduzeća svih veličina premda se najviše istražuje utjecaj velikih poduzeća jer je njihov utjecaj najvidljiviji, a moć najveća. No to nipošto ne znači kako mala i srednja poduzeća ne mogu biti društveno odgovorna.

## **1.2. Ciljevi rada**

Cilj ovog rada je analizom literature o društvenoj odgovornosti poduzetnika te potom sintezom definirati pojam društvene odgovornosti poduzetnika, kako se uvodi društvena odgovornost u poslovanje te istražiti i usporedno analizirati primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja na primjeru izabranih poduzeća.

## **1.3. Metode rada**

Za izradu ovog završnog rada kao prikladne metode korištene su: metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda analize, metoda studije slučaja.

Metoda indukcije, koja podrazumijeva da se do zaključka o općem sudu dolazi na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica koje se obuhvaćaju dosljednom i sistematskom primjenom induktivnog načina zaključivanja. Induktivnom metodom otkrivaju se uzročno posljedični odnosi između pojava koje prethode i pojava koje slijede.

Metoda dedukcije, za provođenje koje se pretpostavlja poznavanje općih stavova, znanja na temelju kojih se shvaća ono pojedinačno.

Metoda analize, koja podrazumijeva raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije dijelove te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove.

Metoda studije slučaja, kojom se analizira neka pojava, proces, institucija, osoba, grupa ili događaj. Za analizu se odabire predmet (slučaj) koji je bogat informacijama i obilježjima koja se promatraju.

#### **1.4. Struktura rada**

Sam rad se sastoji od pet cjelina.

Prva cjelina obuhvaća uvod u kojem je opisan predmet i problem istraživanja te određivanje ciljeva i metoda rada.

U drugoj cjelini prikazane su teorijske činjenice o pojmu društveno odgovornog poslovanja, opisuju se što društvena odgovornost podrazumijeva u unutarnjem i vanjskom okruženju poduzeća.

Treća cjelina sadrži analizu javno dostupnih informacija koje se odnose na koncept DOP-a i njegovu implementaciju u poduzećima. Analizirani su Končar Elektroindustrija d.d. i CEMEX Hrvatska. Veći dio odnosi se na CEMEX Hrvatska jer je za njega pronađeno najviše informacija. Poduzeća su kratko su opisana osnovnim informacijama, a nakon toga navedeni su stavke vezane uz zaštitu okoliša, odnose prema zajednici (sponzorstva i donacije) odnose prema zaposlenima i upravljanje kvalitetom.

Četvrta cjelina sadrži rezultate istraživanja provedenog među studentima o njihovom prepoznavanju pojma društveno odgovorno poslovanje u poslovanju Cemex-a Hrvatska i Končar Elektroindustrije.

I na kraju rada nalazi se zaključak te su navedeni korišteni izvori podataka i literatura.

## 2. KONCEPT DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI POSLOVANJA

U Europi i širom svijeta raste broj kompanija koje promoviraju svoju strategiju društvene odgovornosti, kao odgovor na različite ekonomske i društvene pritiske te one koje se tiču zaštite okoliša. Te kompanije žele poslati poruku različitim dionicima<sup>1</sup>, s kojima imaju doticaj: zaposlenici, dioničari, investitori, potrošači, javni sektor te organizacije civilnog društva. Na taj način kompanije investiraju u svoju budućnost. Pri tome smatraju da njihov dobrovoljni angažman i opredijeljenost mogu pomoći u povećanju dobiti.

### 2.1. Definicija društveno odgovornog poslovanja

*"Društveno odgovorno poslovanje je koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinosti boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima."*

*Lidija Pavić-Rogošić*

Pod društvenom odgovornošću poduzeća podrazumijevamo opredjeljenje poduzeća da svoje poslovne strategije, odlučivanja i aktivnosti usmjerava ka unaprjeđenju ekonomskog, društvenog i prirodnog okruženja u kome posluje. Poduzeće ne treba samo ostvarivati profit, već treba imati i pozitivan utjecaj na sredinu u kojoj posluje.

Premda ne postoji jedna opće prihvaćena, jedinstvena definicija društveno odgovornog poslovanja, bit tog koncepta je svugdje jednaka. U nastavku slijede definicije pojma društvene odgovornosti nekoliko istaknutih organizacija i pojedinaca koji se bave tim područjem.

Najčešće se definicije razlikuju samo u određenim detaljima.

Organizacija *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD - Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj) društveno odgovorno poslovanje definira kao „opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa

---

<sup>1</sup> Dionici (engl. stakeholders) su pojedinci, zajednice, organizacije koje utječu ili na njih utječu aktivnosti poduzeća. Mogu biti interni (npr. zaposlenici) ili eksterni (npr. potrošači, dobavljači, dioničari, lokalne zajednice)

zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života“.<sup>2</sup>

Organizacija Business for Social Responsibility (BSR - Poslovni svijet za društvenu odgovornost) tumači društveno odgovorno poslovanje kao „postizanje komercijalnog uspjeha na način da se poštuju etičke vrijednosti, ljudi, zajednica i prirodni okoliš“.<sup>3</sup>

Buble smatra da društvena odgovornost podrazumijeva "obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća. Drugim riječima, društvena odgovornost znači razlikovanje pravog od krivog i činjenje pravog."<sup>4</sup>

Kreitner sa svojih deset zapovijedi, danih u tablici 1, definira pravila koja pomažu u jednakom vrednovanju tih aktivnosti.

**Tablica 1: Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća**

1. Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtijeva.
2. Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema.
3. Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa.
4. Javno priznaj svoje pogreške.
5. Uključi se u prikladne socijalne programe.
6. Pomozi u rješavanju poroblema okoline.
7. Prati promjene u društvenoj okolini.
8. Uspostavi i poštuj korporacijska pravila ponašanja.
9. Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima.
10. Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi.

Izvor: Prikaz autora prema Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.

Unutar Europske Unije društvena odgovornost je definirana kao „sistemska povezivanje ekološkog (okolinskog) i socijalnog aspekta s poslovnim procesima i njihovim interesnim

<sup>2</sup> Vrdoljak-Raguž, I., Hazdovac, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, 4 (1), str. 42.

<sup>3</sup> www.bsr.org

<sup>4</sup> Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.



skupinama, odnosno stakeholderima, na dobrovoljnoj osnovi tj. da se proces donošenja odluka temelji na etičkim vrijednostima, zakonskim odredbama te poštivanju ljudi, zajednica i okoliša.<sup>5</sup>

Propisi ( zakonodavstvo) reguliraju koncepte i obveze koje tvrtke moraju ispunjavati pri donošenju odluka, ali vidljivo je da inozemna i tuzemna poduzeća idu korak dalje i da o okolišu i društvu brinu i više nego što zahtijeva regulator.

Tvrtke u Hrvatskoj su shvatile da je bitno za njihov imidž da su društveno odgovorne i da na pozitivan način utječu na okoliš i zajednicu, a da je to istodobno i najbolji način davanja doprinosa društvu. Pri tome kupci sve više vjeruju kompanijama za koje znaju da su društveno korisne.

Prema mišljenju autora pogrešno je definirati društveno odgovorno poslovanje kao obvezu tj. protuuslugu koju je poslovni svijet dužan svojoj okolini i društvu. Društveno odgovorno poslovanje treba shvaćati kao strategiju nužnu i neizbježnu u ostvarivanju ciljeva poduzeća kroz istovremeno poboljšavanje i rješavanje društvenih problema iz čega proizlazi korist i za društvo i za poduzeće. Samo na taj način može se očekivati puna posvećenost poduzeća društveno odgovornim aktivnostima.

## **2.2. Povijesni pregled koncepta društvene odgovornosti poslovanja**

U povijesti ne postoji trenutak koji se može uzeti kao točka nastanka DOP-a.<sup>6</sup> DOP se razvija postepeno tijekom vremena i postao je dijelom svakodnevnog rječnika tek u posljednjih dvadeset godina, posebice u Sjevernoj Americi i Zapadnoj Europi.

"Korporacijska filantropija" jedan je od najranijih pojavnih oblika DOP-a i naziv koji u Sjevernoj Americi još uvijek prevladava. Tijekom 1960-ih širenju ovog koncepta potpomogla je rastuća profinjenost potrošačkih zahtjeva, nakon čega je 1970-ih uslijedio pokret za zaštitu okoliša te porast zabrinutosti zbog utjecaja gospodarstva na društvo u 1990-ima.<sup>7</sup>

Dolje prikazana kronologija na slici 1 nikako nije detaljna, nego prikazuje neke od ključnih događaja, izvještaja, inicijativa i organizacija koje su u posljednjih dvadesetak godina pridonijele usponu DOP-a i njegovom putu s ruba prema središtu političkog djelovanja. U

---

<sup>5</sup> Green Paper (2001): Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, raspoloživo na: [europa.eu/rapid/press-release\\_DOC-01-9\\_en.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf)

<sup>6</sup> DOP - društveno odgovorno poslovanje

<sup>7</sup> Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb: AED – Academy for Educational Development, str.17.

većini slučajeva događaji nisu izravno pokrenuli inicijative DOP-a, nego su osigurali globalni kontekst za njihovo ostvarenje.

**Slika 1: Evolucija DOP-a**

Događaji u svijetu	Godina	Evolucija DOP-a
	1983/4	Osnovan Business in the Community (Gospodarstvo u zajednici -BITC)
Izveštaj Gro Harlem Brundtland	1987	Okrugli stol u Cauxu, osnovan Sustainability
Ujedinjenje Njemačke nakon pada Berlinskog zida	1990	Osnovan je IBLF (The Prince of Wales International Business Leaders Forum - Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa)
Sastanak na vrhu u Riu	1991	Oformljena Grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala
Shell Brent Spar	1992	Osnovani su World Business Council for Sustainable Development (Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj - WBCSD) i Business for Social Responsibility (Poslovni svijet za društvenu odgovornost - BSR)
Nike / Dječji rad	1995	Osnovan je CSR Europe
Trobilančni koncept	1996	ISO 14000; Svjetski gospodarski forum (WEF) – Odjel za korporativno građanstvo
	1997	SA 8000, Inicijativa za etično trgovanje, Globalna inicijativa za izvještavanje, Svjetska banka – Poslovni partneri za razvoj
	1998	Vlada Ujedinjenog Kraljevstva – postavljen Ministar za DOP Kopenhaski centar (The Copenhagen Centre)
	1999	Globalna Sullivanova načela
	2000	UN-ov Globalni sporazum
Skandali Enron i Worldcom UNDP-ov Sastanak na vrhu o održivom razvoju	2001	Zelena knjiga EU; WEF- Inicijativa za globalno korporativno građanstvo: Promocija europskog okvira DOP-a
	2002	EU - Priopćenje o društvenoj odgovornosti poduzeća (EU Communication Concerning Corporate Social Responsibility - Bijela knjiga)
	2003	UNDP-ovi Milenijski razvojni ciljevi Ekvatorska načela

Izvor: Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb: AED – Academy for Educational Development.

Posljednjih dvadesetak godina broj područja interesa kojima se društveno odgovorno poslovanje bavi sve je veći. Ipak, možemo kazati, da su se u središte mnogobrojnih teorijskih i praktičnih razmatranja iskristalizirala tri osnovna područja:<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2004., str. 13.

- **Okoliš:** Odgovornost prema okolišu prioritet je gospodarstva već godinama. Na temu upravljanja okolišem formulirane su brojne vanjske norme, te su utvrđena mjerila i smjernice. Neke od njih su: standard Međunarodne organizacije za normizaciju ISO 14000, Povelja o održivom razvoju za poslovni sektor Međunarodne trgovinske komore, CERES-ova načela, UN-ov Globalni sporazum i Globalna inicijativa za izvještavanje (GRI), Program ekološkog upravljanja i nadzora (EMAS) Europske Unije.
- **Norme poslovanja i upravljanje:** Jedna od osnovnih tema DOP-a je pitanje dobrog poslovnog upravljanja. Poslovno upravljanje smatralo se pitanjem kojim se prvenstveno bave tranzicijske zemlje i tržišta u razvoju. Ipak, brojni skandali u sferi poslovnog upravljanja, iznijeli su na svjetlo daleko rašireniji problem. Loše norme poslovnog upravljanja najveća su prepreka ulaganjima u novonastalim tržišnim gospodarstvima. To ima i neizravno daljnje djelovanje: bez primjerenih ulaganja država se često nije sposobna suočiti s pritiskom socijalnih potreba svojih građana. Sve je veći broj inicijativa u svijetu koje nastoje unaprijediti norme poslovnog upravljanja.
- **Ljudska prava:** U posljednjih nekoliko godina sve više se prepoznaje veza između gospodarstva i ljudskih prava. Mnoga načela ljudskih prava su u izravnom ili neizravnom odnosu s aktivnostima privatnog sektora, npr. korištenje dječje odnosno zatvoreničke radne snage. Kao rezultat, ljudska prava uključena su u globalna načela poslovanja u obliku:
  - sve većeg broja kodeksa ponašanja u poduzećima koji su nastali ugrađivanjem Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima u vlastite kodekse, a koji štite ljudska i radna prava radnika i radnica
  - trgovinske sankcije uvedene protiv zemalja koje se oglašuju o međunarodne norme ljudskih prava
  - odluke dioničara kojima se tvrtke pozivaju da osiguraju obavljanje vlastite djelatnosti u skladu s normama ljudskih prava.

### 2.3. Modeli društvene odgovornosti

Poseban problem u razumijevanju društvene odgovornosti je to da i menadžeri moraju postaviti pitanje "odgovornosti prema komu?" odnosno "kome su odgovorni?". Buble<sup>9</sup> ističe

---

<sup>9</sup> Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.

da se tada javlja dvojba oko toga da li je poduzeće ekonomski entitet, subjekt kojemu je cilj ostvarivanje profita za svoje vlasnike, ili je ono ipak socioekonomski entitet, subjekt kojemu je cilj ostvarivanje ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu. Temeljem ovoga pitanja razlikuju se dva modela:

1. Stockholder model ili klasični ekonomski model
2. Stakeholder model ili socioekonomski model

**Stockholder model** temelji se na tome da je poduzeće u privatnom vlasništvu i da za cilj ima isključivo maksimiziranje profita. Menadžeri svoju društvenu odgovornost najbolje ispunjavaju ako vode računa o financijskim interesima dioničara.

**Stakeholder model** temelji se na tome da poduzeće nema samo jedan već više ciljeva, te da treba služiti cjelokupnom društvu. U užem smislu stakeholderi su one grupe o kojima ovisi opstanak poduzeća – dioničari, zaposlenici, kupci, dobavljači i drugi. U širem smislu to su grupe pojedinaca koje mogu utjecati na poduzeće i na koje ono utječe svojim proizvodima, politikama i radnim procesima – grupe od javnog interesa, protestne grupe, lokalna društva, vladine organizacije i dr. Poduzeće je društveno odgovorno ako vodi računa o interesima različitih stakeholdera.

Glavne razlike između dva navedena modela su prikazane u tablici 2.

**Tablica 2: Razlike između klasičnog ekonomskog i socioekonomskog modela**

Ekonomski model	Socioekonomski model
Proizvodnja	Kvaliteta života
Eksploatacija resursa	Očuvanje resursa i sklad s prirodom
Tržišno utemeljenje	Prisutna je društvena kontrola tržišnih odluka
Povrat resursa (ekonomski)	Uravnoteženi ekonomski i društveni povrat resursa
Individualni interesi	Zajednički interesi sustava
Mala uloga države	Aktivna uloga države

Izvor: Prikaz autora prema Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.

Navedena različita stajališta o društvenoj odgovornosti rezultirala su i argumentima za i protiv društvene odgovornosti poduzeća. Ističu se četiri argumenta za i četiri argumenta protiv društvene odgovornosti, a to su:<sup>10</sup>

Argumenti za:

- Poduzeće je neizbježno uključeno u društvena pitanja.

<sup>10</sup> Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.

- Poduzeće raspolaže resursima kojima se može uhvatiti u koštac sa složenim društvenim problemima.
- Bolje društvo znači i bolju okolinu za poduzeće.
- Društveno odgovorna akcija poduzeća spriječit će vladinu intervenciju.

Argumenti protiv:

- Maksimizacija profita osigurava efikasnu uporabu društvenih resursa.
- Kao ekonomska institucija poduzeće nema sposobnost da ostvaruje društvene ciljeve.
- Poduzeće već ima previše moći.
- Budući da menadžeri nisu izabrani, nisu direktno ni odgovorni narodu.

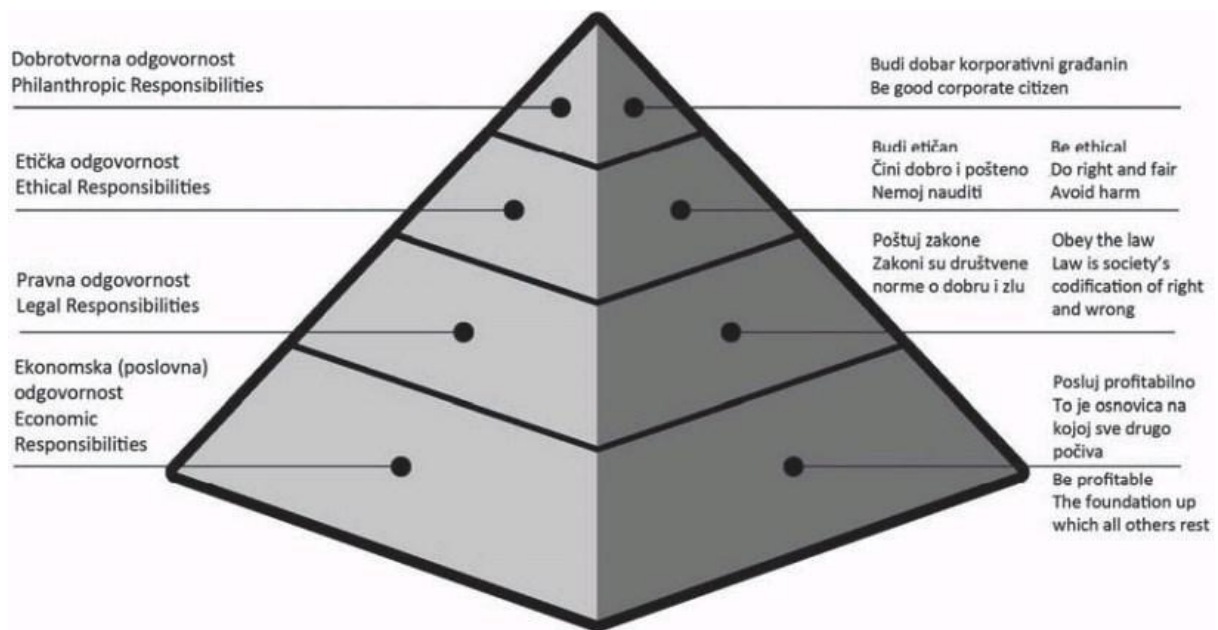
#### **2.4. Vrste društvene odgovornosti**

U devedesetim godinama XX stoljeća nekoliko autora je definiralo vrste društvene odgovornosti. U osnovi definicije su vrlo slične i u glavnom se vežu uz četiri osnovne vrste društvene odgovornosti koje će biti objašnjene u nastavku. Tako, primjerice, profesor Archie B. Carroll, direktor Centra za neprofitne organizacije na poslovnoj školi Terry College of Business, ima svoj koncept nivoa društvene odgovornosti kompanija koje navodi u obliku “piramide društvene odgovornosti“, što se vidi na slici 2.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Cerjan-Letica, G. (2010): Piramida profesionalne i poslovne odgovornosti u hrvatskoj stomatologiji, Acta Stomatologica Croatica, 44 (2), str. 101-109.

## Slika 2: Piramida društvene odgovornosti Archiea Carrola



Izvor: Cerjan-Letica, G. (2010): Piramida profesionalne i poslovne odgovornosti u hrvatskoj stomatologiji, Acta Stomatologica Croatica, 44 (2), str. 101-109.

Kako se vidi iz slike 2, četiri nivoa društvene odgovornosti kompanije su:

### 1. *Ekonomska odgovornost* (eng. Economic Responsibility)

Ekonomska odgovornost prema vlasnicima primarna je i najvažnija odgovornost korporacije. Biti profitabilan, to je temelj na kojem se sve zasniva.

### 2. *Pravna odgovornost* (eng. Legal Responsibility)

Carroll smatra da svaka korporacija mora biti odgovorna pravna osoba koja poštuje slovo i duh svih zakona te ostalih propisa kodificiranih kao pravila ponašanja, a odnose se na tvrtke i/ili građane.

### 3. *Etička odgovornost* (eng. Ethical Responsibility)

Na toj razini nije dostatno da je tvrtka profitabilna i da poštuje zakone, nego se traži etičnost, tj. da se ponaša u skladu s etičkim normama korporativne društvene odgovornosti.

### 4. *Filantropska odgovornost* (eng. Philanthropic Responsibility)

Na vrh piramide društvenih odgovornosti Carroll je postavio obvezu tvrtke da bude dobar korporativni građanin, tj. da donacijama i dobročinstvom pridonosi boljitku ljudi i zajednice u kojoj djeluje.

Vrlo sličnu definiciju društvene odgovornosti kompanije dao je američki sociolog Robert Daft 1997. godine. Prema njemu društvena odgovornost ima svoju hijerarhiju, koja se proteže od ekonomske do diskrecijske odgovornosti, a prikazuje je slika 3.<sup>12</sup>

### Slika 3: Hijerarhija društvene odgovornosti



Izvor: Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.

Na temelju slike 3 vidi se da su vrste odgovornosti poredane odozdo prema gore u ovisnosti o njihovoj veličini i učestalosti kojom im menadžer pristupa. Značenje svake od navedenih vrsta odgovornosti je:

#### 1. *Ekonomska odgovornost*

Prva razina društvene odgovornosti poduzeća je ekonomska odgovornost s obzirom da je ona temeljna ekonomska jedinica društva. Njena je odgovornost da proizvodi dobra i usluge koje društvo želi i da maksimizira profit za svoje vlasnike i dioničare. Nobelovac Milton Friedman zagovara pogled maksimizacije profita, odnosno ekonomsku odgovornost izvedenu do

<sup>12</sup> Buble, M., "Menadžment", op.cit. str. 104.

ekstrema. Ovaj pogled pokazuje da poduzeće treba operirati na profitno orijentiranoj osnovi s njegovom jedinom misijom rasta profita tako dugo dok se drži pravila igre.

### *2. Zakonska odgovornost*

Zakonska odgovornost definira što društvo smatra kao važno s obzirom na primjereno ponašanje poduzeća. Od poduzeća se očekuje da ispunjava svoje ekonomske ciljeve unutar zakona koje su donijeli nadležni organi.

### *3. Etička odgovornost*

Etička odgovornost uključuje ponašanja koja nisu neophodno kodificirana u zakonu i ne smiju služiti direktnim ekonomskim interesima poduzeća. Donositelj odluka u poduzeću, da bi bio etičan, treba djelovati s pravičnošću, poštenjem i pravednošću, respektirajući prava pojedinaca, te osigurati različite tretmane pojedinaca samo kada je to važno za ciljeve i zadatke poduzeća.

### *4. Diskrecijska odgovornost*

Diskrecijska odgovornost je isključivo dobrovoljna i vodi se željama poduzeća da čini društvene doprinose bez obveza u odnosu na ekonomiju, pravo ili etiku. Diskrecijske aktivnosti obuhvaćaju filantropski doprinos koji ne nudi povrat poduzeću, niti se on očekuje. Diskrecijska odgovornost je najviši kriterij socijalne odgovornosti jer ona prelazi socijalna očekivanja za doprinosom blagodat zajednice.

## **2.5. Strategije društvene odgovornosti**

Poduzeća se suočavaju sa specifičnim društvenim zahtjevima, a na temelju njihove reakcije razvijena su četiri tipa strategija:

### *1. Opstruktivna (obstructive) strategija*

Poduzeća negiraju odgovornost u nastojanju da se održi status quo.

### *2. Defenzivna (defensive) strategija*

Poduzeća izbjegavaju preuzimanje dodatnih odgovornosti koristeći zakonska sredstva i marketing akcije.



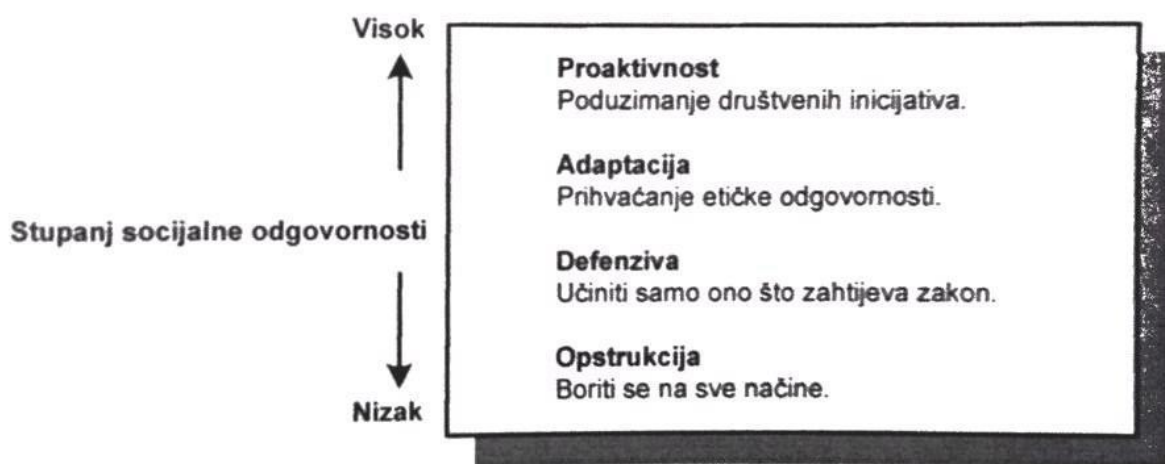
### 3. Adaptivna (accommodative) strategija

Poduzeće prihvaća, često pod pritiskom, društvenu odgovornost za svoje akcije pokušavajući ispuniti ekonomsku, zakonsku i etičku odgovornost.

### 4. Proaktivna (proactive) strategija

Poduzeće preuzima vodstvo u društvenim pitanjima definiranjem programa društvene odgovornosti koji služi kao model drugima.

#### Slika 4: Odgovor korporacije na društvene zahtjeve



Izvor: Buble, M. (2000): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.

## 2.6. Dimenzije društvene odgovornosti

Društvena odgovornost kompanije ne odnosi se samo na uredno plaćanje poreza, uredno prijavljivanje zaposlenika, njegovanje dobrih odnosa s kupcima i dobavljačima zbog toga jer se u uređenom društvu, to podrazumijeva kao sastavni dio uobičajenog poslovanja. Društveno odgovorno ponašanje predstavlja jedan korak više, dakle sve ono što kompanija dobrovoljno radi da bi pokazala kako joj je stalo do zaposlenika, marginaliziranih skupina ljudi, mladih, okoliša, sredine u kojoj djeluje, životinjskih i biljnih vrsta, odnosno svega što nas okružuje.

Iz gore navedenog može se zaključiti da društveno odgovorno ponašanje ima dvije funkcije načina djelovanja odnosno dvije dimenzije, kako ih definira i Pavić Rogošić<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Pavić-Rogošić, L., Društveno odgovorno poslovanje (DOP), ODRAZ, [Internet], raspoloživo na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>,

- unutarnju (internu)
- vanjsku (eksternu)

### 2.6.1. Unutarnja dimenzija društveno odgovornog poslovanja

Unutarnja dimenzija društveno odgovornog ponašanja kao što sama riječ pokazuje odnosi se na procese unutar same kompanije. Socijalno (društveno) odgovorna praksa u ovom slučaju uključuje:

- ljudske resurse;
- zdravlje i sigurnost na poslu;
- prilagođavanje promjenama;
- utjecaj na okoliš i prirodne resurse.

*Ljudski resursi.* Na početku prošlog stoljeća prevladavala je važnost tehnologije i apsolutne nezainteresiranosti za ljudske potrebe i specifičnosti. Danas je nedvojbeno da se proizvodnost, globalizacija, konkurentnost i promjene ne mogu realizirati bez preciznog, sveobuhvatnog poznavanja ljudskih resursa. Čovjek više nije marginalni organizacijski resurs već značajno izvorište nove vrijednosti.

Uspješne kompanije prepoznaju potrebu za privlačenjem i zadržavanjem zaposlenike koji imaju odgovarajuće znanje i vještine. Nadalje, danas se dolazi do radikalnog redizajniranja filozofije kompanije koja zahtijeva usmjerenost na individualno učenje, odnosno osobni razvoj pojedinca, bolji protok informacija unutar poduzeća, bolju uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjeti za napredovanje žena, sigurnost na poslu, itd. Aktivno praćenje zaposlenika koji ne mogu raditi zbog invaliditeta ili povrede na radu, također je dio društveno odgovornog ponašanja, a to ujedno doprinosi smanjenju troškova. U odnosu na cijelo životno učenje, kompanije imaju važnu ulogu na nekoliko razina:

- Prepoznavanje potreba za edukacijom svojih radnika te kroz partnerstva s lokalnim trening organizacijama, kako bi prilagodili edukacijske programe;
- Podupiranje prijelaza mladim ljudima iz škole na posao kroz osiguravanje pripravničkih mjesta i osiguravanje povoljnog radnog okruženja;
- Ohrabrivanje cijeloživotnog učenja zaposlenika, naročito onih manje obrazovanih, s manje vještina i starijih.

*Zdravlje i sigurnost na poslu.* Društveno odgovorno upravljanje sigurnošću i zaštitom zdravlja sastavni je dio društveno odgovornog ponašanja. Zdravlje i sigurnost na poslu tradicionalno se rješavaju propisima i obveznim mjerama. Kompanije i vlade sve više pokušavaju iznaći dodatne načine promocije zdravlja i sigurnosti, bilo kao element u marketingu ili vodeći računa o tome pri kupnji proizvoda drugih kompanija. Na taj se način promovira i kultura prevencije. S druge strane, povećava se potražnja za mjerenjem, dokumentiranjem i komuniciranjem tih kvaliteta u marketinškim materijalima. Ti su elementi uključeni i u certificiranje i označavanje. U suštini društvena odgovornost kroz socijalnu odgovornost i dobrovoljnost u opredijeljenosti za sigurnost i zaštitu zdravlja koja prelazi propisane zakonske zahtjeve te nastoji povećati standarde društvenog razvoja i poštivanja ljudskih prava.

*Prilagođavanje promjenama.* U svijetu pa tako i kod nas, sve je više prisutno restrukturiranje kompanija, ma što podrazumijevali pod tim pojmom. U konačnici to znači zatvaranje pogona i/ili otpuštanje radnika što dovodi do socijalnih, ali i političkih kriza u zajednicama. Cilj restrukturiranja je smanjenje troškova, povećanja proizvodnosti, povećanja kvalitete te usluga za potrošače.

Restrukturiranje na socijalno odgovoran način znači pronaći ravnotežu i uzeti u obzir interese i brige onih na koje te odluke i promjene utječu. Restrukturiranje mora biti pažljivo planirano, uz uključivanje svih potencijalnih rizika, kalkuliranje svih troškova, donošenje alternativnih strategija i slično. Pri tome trebaju biti uključeni svi dionici kompanije, predstavnici zaposlenika i vlast.

Upravo kroz uključivanje u lokalni razvoj i strategije tržišta rada kroz partnerstva na lokalnoj razini (primjerice Privatno - javno ulaganje), poduzeća mogu umanjiti negativan utjecaj na lokalnu zajednicu prilikom restrukturiranja.

*Utjecaji na okoliš i prirodni resursi.* Upravljanje zaštitom okoliša provodi se preventivnim djelovanjem, kontinuiranim mjerenjima, analizom i nadzorom ključnih utjecajnih parametara sastavnica okoliša te provedbom programa smanjenja štetnog utjecaja na okoliš.

Također, kontinuirano se provodi edukacija i informiranje radnika, dobavljača i poslovnih partnera radi razvoja svijesti o potrebi zaštite i očuvanja okoliša. Radi ostvarenja ključnih ciljeva zaštite okoliša, osim navedenih aktivnosti, izbor sirovina i tehnologije u izravnoj je vezi sa smanjenjem negativnog utjecaja na okoliš i potrošnjom sirovina i prirodnih resursa.

## 2.6.2. Vanjska dimenzija društveno odgovornog poslovanja

Vanjska dimenzija društveno odgovornog ponašanja predstavlja bitnu sastavnicu društveno odgovornog poslovanja kompanije. Tu spadaju:

- lokalna zajednica;
- odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima;
- poštivanje ljudskih prava;
- globalna briga za okoliš.

### *Lokalna zajednica*

Pojam društveno odgovornog poslovanja obuhvaća i proteže se na integriranje kompanije u okruženje u kojem djeluju. Kompanije doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta ili plaćanje poreza. S druge strane, kompanije ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade. Zainteresirana su za znanje i vještine lokalne radne snage, a često su im i klijenti iz okruženja. Stoga je vrlo važan ugled kompanije kao proizvođača i poslodavca, ali i aktera na lokalnoj sceni. Mnoge kompanije su stoga uključene u život lokalne zajednice, osiguravajući prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, pomažući u očuvanju okoliša, zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i slično. Na taj način raste i socijalni kapital.

### *Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima*

Odnosi se grade kroz stjecanje povjerenja, fer odnose i poštivanje želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača, te dobrom kvalitetom proizvoda. Stvaranje partnerstva može rezultirati fer cijenama, poštivanjem rokova izrade i dobave te kvalitete proizvoda i usluga. Na taj se način može postići društveno odgovorno ponašanje u cijelom dobavljačkom lancu.

### *Poštivanje ljudskih prava*

Područje ljudskih prava je kompleksno jer obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije. Pod pojmom poštivanja ljudskih prava podrazumijeva se poštivanje radnih standarda i radnog prava te borba protiv korupcije. Pod pritiskom udruga i potrošačkih grupa, kompanije sve više usvajaju kodekse ponašanja koji uključuju uvjete rada, ljudska prava i zaštitu okoliša, uzimajući u obzir i podugovarače i dobavljače. Ljudska prava se baziraju na prepoznavanju digniteta i jednakih i neotuđivih prava svih ljudi kao temelja slobode, pravde i mira u svijetu.

Definirana su UN Deklaracijom o ljudskim pravima iz 1948. godine. Vijeće Europe je donijelo i Europsku konvenciju o ljudskim pravima, a 2000. godine je usvojena Europska povelja o osnovnim pravima.

### *Globalna briga za okoliš*

Mnoge kompanije su akteri na međunarodnom i globalnom planu te tako utječu na globalni okoliš. Sve se više govori o ulozi poslovnog sektora u postizanju održivog razvoja. Generalni tajnik UN-a je pokrenuo inicijativu Globalni sporazum (eng., Global Compact), čiji je cilj potaknuti različite kompanije da budu partneri u poboljšanju stanja u društvu i okolišu.

## **3. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA PRIMJERU ODABRANIH KOMPANIJA**

Koncept društveno odgovornog poslovanje u Hrvatskoj je relativno novo područje, no to ne znači da već dugi niz godina hrvatska poduzeća ne prakticiraju etično poslovanje ili ne vode brigu o lokalnoj zajednici i proizvođačkoj kvaliteti. Naime, u Hrvatskoj postoji cijeli niz aktivnosti na području društvene odgovornosti poduzeća ali problem je što dobar dio tih aktivnosti nije strateški dobro osmišljen, strukturiran ili obuhvaćen izvještajima te još uvijek postoji veliki nedostatak odgovarajućih mjera za poticanje društvene odgovornosti. Ipak, ulaskom Hrvatske u Europsku Uniju ta tema postaje sve važnija i bez segmenta društveno odgovornog poslovanja postaje nezamislivo poslovanje većih hrvatskih tvrtki.

U Hrvatskoj je 2010. godine započela provedba projekta uspostave Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja što je financirano od strane Europske komisije. Nacionalna mreža za promicanje društveno odgovornog poslovanja djeluje kao međusektorsko tijelo sa predstavnicima svih relevantnih organizacija i institucija koje se bave promocijom nekog od oblika društveno odgovornog poslovanja. Uspostavom mreže upravlja Hrvatska gospodarska komora te pruža podršku njenom djelovanju.

Paralelno uz uspostavu Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja, nastala je i nagrada Indeks DOP-a, kao zajednička inicijativa Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj sa ciljem da se istaknu hrvatska poduzeća koja razumiju i na pravi način implementiraju društveno odgovorno poslovanje. Indeks DOP-a omogućuje sveobuhvatan uvid u društveno odgovorne prakse pojedinih poduzeća kao i

njihovu usporedbu u odnosu na rezultate drugih poduzeća u Hrvatskoj. Ocjenjuju se aktivnosti u 6 područja a to su:<sup>14</sup>

1. Usmjerenost poduzeća na ekonomsku održivost
2. Uključenost društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja u poslovnu strategiju
3. Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini
4. Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem
5. Društveno odgovorno poslovanje u tržišnim odnosima
6. Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom.

Poduzeća se natječu u četiri kategorije s obzirom na veličinu i tip vlasništva pa tako imamo mala, srednja, velika i javna poduzeća, a najbolje poduzeće iz svake od tih kategorija u mogućnosti je dobiti ovu nagradu. Također se dodjeljuje i nagrada poduzeću koje je ostvarilo najveći napredak u društveno odgovornom poslovanju u odnosu na rezultate iz prošle godine. Za najbolji rezultat postignut u područjima društveno odgovornog poslovanja dodjeljuju se tri nagrade, a ta područja se odnose na odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem, odgovorne politike i prakse u radnoj okolini te društveno odgovorne odnose sa zajednicom. Indeks DOP-a je također prepoznat i u strateškim dokumentima Vlade RH kao jedan od alata u borbi protiv korupcije.

Hrvatskim poduzećima je danas na raspolaganju niz dokumenata i alata koji osiguravaju okvir za odgovorno djelovanje. To su:<sup>15</sup>

- UN Global Compact – UN-ova inicijativa kao poziv poduzećima širem svijeta da pomognu u izgradnji društvenog i okolišnog okvira koji će podržavati i osiguravati opstanak otvorenih i slobodnih tržišta te omogućiti svim ljudima da imaju koristi od novog globalnog gospodarstva. Obuhvaća deset načela iz područja ljudskih prava, radnih odnosa, okoliša i borbe protiv korupcije.

---

<sup>14</sup> [www.dop.hr](http://www.dop.hr)

<sup>15</sup> <http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Prirucnik%20DOP%20HR.pdf>

- Vodeća načela Ujedinjenih naroda o poduzetništvu i ljudskim pravima – ova načela tumače što znače već prihvaćeni instrumenti za zaštitu ljudskih prava, te nastoje smanjiti jaz između zakona i prakse.
- Smjernice za multinacionalna poduzeća Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD-ove Smjernice) – preporuke vlada država članica OECD-a i pridruženih članica multinacionalnim poduzećima o odgovornom poslovanju u inozemstvu koje obuhvaćaju pitanja o poslovanju u područjima opće politike, otkrivanja informacija, ljudskih prava, zapošljavanja i odnosa između socijalnih partnera, okoliša, suzbijanja mita i iznuđivanja, prava potrošača, znanosti i tehnologije, natjecanja i oporezivanja.
- Norma ISO 26000 Smjernice o društvenoj odgovornosti – smjernica koju je izradila Međunarodna organizacija za standardizaciju o društvenoj odgovornosti organizacija. Njena svrha je dati smjernice o organizacijskom upravljanju, ljudskim pravima, radnim pravima i odnosima, zaštiti okoliša, poštenoj poslovnoj praksi, zaštiti potrošača, uključenosti zajednice i razvoju.
- Tripartitna deklaracija Međunarodne organizacije rada o načelima koji se odnose na multinacionalna poduzeća i socijalnu politiku (ILO MNE Deklaracija) – ova deklaracija je definirana od strane predstavnika vlada, radnika i poslodavaca te upućuje na poželjno postupanje poduzeća u vezi pitanja radnog prava i socijalne politike, pruža smjernice za djelovanje vlada, udruga radnika i poslodavaca, multinacionalnih i državnih poduzeća u područjima zapošljavanja, obuci, životnim i radnim uvjetima te radnim odnosima.

Ovi instrumenti i dokumenti nisu pravno obvezujući, ali poduzećima pružaju iznimno važne smjernice. K tome, dionici sve više očekuju od poduzeća da se pridržavaju načela zacrtanih u ovim instrumentima i okvirima.

### **3.1. Končar Elektroindustrija d.d.**

#### 3.1.1. Osnovni podaci o društvu Končar Elektroindustrija d.d.

Končar Elektorindustrija je kao tvrtka nastala 1921. godine, kada je pod imenom Elektra pokrenuta mala, ali za to razdoblje značajna proizvodnja elektromotora.<sup>16</sup> Kasnije se proizvodnja nastavljala pod različitim imenima, a u naslovu spomenuto ime tvrtka nosi danas. Grupu Končar čine Končar - Elektroindustrija d.d. kao matica i 20 ovisnih društava u kojima matica ima prevladavajući udio. Djelatnost Grupe Končar je podijeljena je u četiri poslovna područja: energetika i transport - projektiranje i inženjering poslovi za postrojenja, proizvodnja opreme za područje energetike (proizvodnja, prijenos i distribucija električne energije) i transporta (električne lokomotive, elektromotorni vlakovi, tramvaji te električna oprema za stabilna elektrovučna postrojenja, industrija - proizvodnja elektromotornih pogona te električne opreme niskog napona, trgovina - proizvodnja električnih kućanskih aparata, proizvoda i električnih aparata niskog napona, posebne djelatnosti - istraživanje i razvoj proizvoda i infrastrukturne usluge.

Osim na domaćem tržištu Grupa Končar posluje i u inozemstvu te ima tri predstavništva: Predstavništvo Moskva (Ruska Federacija), Predstavništvo Mostar (Bosna i Hercegovina) te Predstavništvo Beograd (Srbija). Končar - Elektroindustrija je dioničko društvo. Dionica se nalazi na kotaciji Službenog tržišta Zagrebačke burze. Dionicu označava simbol KOEI-R-A. Temeljni kapital društva iznosi 1.208.895.930,00 kuna i sastoji se od 2.572.119 redovnih dionica nominalne vrijednosti 470,00 kuna. Društvo postupa na jednak način i pod jednakim uvjetima prema svim dioničarima neovisno o broju dionica kojima raspolažu, zemlji njihova podrijetla, te njihovim drugim svojstvima. Pravo glasa obuhvaća sve dioničare na način da je broj glasova koji im pripadaju u Glavnoj skupštini jednak broju njihovih dionica. U 2015. godini kretanje cijena dionice Končar - Elektroindustrije pratilo je trend ukupnog tržišta. Najviša cijena dionice postignuta je u siječnju 2015. godine (725,99 kuna), najniža u svibnju (640,01 kuna) da bi na kraju 2015. godine prosječna cijena dionice iznosila 654,92 kune. Ukupan promet ostvaren trgovanjem dionica iznosi 68,2 milijuna kuna, što je 5,1 posto više od prometa ostvarenog u 2014. godini, a količina dionica kojom se trgovalo iznosi 100.955 dionica (6,6 posto više u odnosu na 2014. godinu).

---

<sup>16</sup> [www.koncar.hr](http://www.koncar.hr)



**Tablica 3: Vlasnička i organizacijska struktura društva Končar d.d.**

<i>Dioničar</i>	31. prosinca 2015.		31. prosinca 2014.	
	Broj dionica	Udio u vlasništvu	Broj dionica	Udio u vlasništvu
HPB d.d. (Kapitalni fond d.d.)	724.515	28,17	724.515	28,17
CERP / HZMO	384.628	14,95	384.628	14,95
CERP / Republika Hrvatska	142.298	5,53	142.298	5,53
Hypo-Alpe-Adria-Bank d.d. / PBZ Croatia Osiguranje	255.928	9,95	255.928	9,95
Societe Generale - Splitska banka d.d. / Erste Plavi obvezni mirovinski fond	202.149	7,86	202.149	7,86
Societe Generale - Splitska banka d.d. / AZ Obvezni mirovinski fond	161.110	6,26	106.438	4,14
Državni ured za upravljanje državnom imovinom / Republika Hrvatska	117.982	4,59	117.982	4,59
Floričić Kristijan	60.714	2,36	82.684	3,21
Valamar Riviera	39.791	1,55	39.791	1,55
PBZ d.d. / skrbnički račun	30.208	1,17	27.366	1,06
Ostali dioničari	446.935	17,38	486.479	18,91
KONČAR d.d. / trezorske dionice /	5.861	0,23	1.861	0,07
<b>Ukupno</b>	<b>2.572.119</b>	<b>100,00</b>	<b>2.572.119</b>	<b>100,00</b>

Izvor: Grupa Končar (2015): Izvješće o društvenoj odgovornosti 2015. godine

### Struktura zaposlenih

Tijekom izvještajnog razdoblja nije došlo do većih promjena u broju radnika. Grupa Končar je 31. prosinca 2015. godine imala 3.666 radnika od čega 27 doktora znanosti i 50 magistara znanosti. Od ukupnog broja zaposlenih radnika 1.058 je visokoobrazovanih (71 posto tehničke struke, 16 posto ekonomske, a drugih struka 13 posto).<sup>17</sup>Prosječna dob ukupno zaposlenih radnika u 2015. godini u Končaru je 44 godine. Prosječna dob novozaposlenih je 31 godina. Dominiralo je zapošljavanje mlađih visokoobrazovanih radnika sa završenim Fakultetom elektrotehnike i računarstva. U strukturi zaposlenika Končara prevladavaju osobe muškog spola. Prema vrsti zaposlenja prevladavaju osobe zaposlene na neodređeno vrijeme s punim radnim vremenom od 40 sati tjedno. Svi zaposleni (100 posto) obuhvaćeni su Kolektivnim ugovorom.

<sup>17</sup> www.koncar.hr

**Tablica 4: Broj zaposlenih prema vrsti ugovora o radu i spolu u Končaru d.d.**

Grupa KONČAR - 2015.

Spol	Ugovori					Ukupno
	na određeno	na neodređeno	o pripravničkom stažu	o pravima obvezama i plaći	o posebnim pravima, obvezama i plaći	
<b>M</b>	286	2399	18	128	32	2863
<b>Ž</b>	28	734	7	21	13	803
<b>Ukupno</b>	<b>314</b>	<b>3133</b>	<b>25</b>	<b>149</b>	<b>45</b>	<b>3666</b>

Izvor: Grupa Končar (2015): Izvješće o društvenoj odgovornosti 2015. godine

Poslovna politika Končara temelji se na sljedećim načelima poslovanja: - zadovoljstvo kupaca, dobavljača i drugih dionika, - zaštita okoliša, zaštita zdravlja i sigurnosti, - trajno poboljšanje proizvoda i procesa, te - uključivanje i motivacija svih zaposlenih. Načela se temelje na pozitivnim propisima Republike Hrvatske i usvojenim međunarodnim standardima. Končar prihvaća i provodi međunarodna i lokalna načela, povelje i standarde koji pridonose kvalitetnijem proizvodu, procesu rada i proizvodnje te očuvanju i unapređenju prirodnog i društvenog okoliša. Načela korporativnog upravljanja koja su Uprava i Nadzorni odbor Končar - Elektroindustrije d.d. usvojili 17. travnja 2008. godine pravila su za: - odgovorno upravljanje, - definiranje procedure korporativnog upravljanja utemeljene na prepoznatljivim usvojenim međunarodnim standardima, kao i - nadzor nad vođenjem poslova, a sve u svrhu uspostavljanja visokih standarda korporativnog upravljanja i transparentnosti poslovanja kao osnove za zaštitu dioničara, investitora i drugih nositelja interesa, te brige za radnike, održivi razvoj i zaštitu okoliša. Politika i ciljevi društva ostvaruju se sustavnim pristupom upravljanju kvalitetom, zaštitom okoliša, zdravljem i sigurnošću na radu, što potvrđuju certifikati dobiveni od akreditiranih nezavisnih tijela. U skladu s Politikom održivog razvoja primjenjujemo ISO 9001:2000 Sustav upravljanja kvalitetom, ISO14001:2004 Sustav upravljanja okolišem, OHSAS 18001 Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu te ISO/IEC 27001 Sustav upravljanja informacijskom sigurnošću. Za pojedine proizvode poštuje se i niz drugih normi i standarda u skladu sa zahtjevima kupaca i korisnika.

Sve teme koje opisuju značajnije ekonomske, ekološke i društvene utjecaje, kao i one koje bi mogle utjecati na dionike Grupe, tretiraju se kao materijalni aspekti. Identificiranje ključnih

materijalnih aspekata je usklađeno s karakterom proizvodnje i poslovanjem Društva. Prednost se daje područjima u kojima Grupa Končar ima značajne učinke, te u kojima može poboljšati svoju izvedbu.

Svi navedeni materijalni aspekti čine sadržaj Izvješća. Tijekom izvještajnog razdoblja nije došlo do većih promjena u pogledu područja primjene, granica aspekata i informacija u odnosu na prethodno izvještajno razdoblje. Grupa Končar se obvezuje da će i u narednom izvještajnom razdoblju provoditi, ažurirati i dijeliti analizu materijalnosti. S ciljem što potpunijeg organiziranja i provođenja aktivnosti društveno odgovornog poslovanja, Končar je prepoznao i segmentirao dionike - sve pojedince, zajednice i organizacije koje utječu ili na njih utječe poslovanje Grupe. Dionici su uključeni i u izradu dijela ovog Izvješća, a s njima se komunicira tijekom cijele godine - kontinuirano i prema potrebi. U nastavku su navedena neka od važnijih sredstava komunikacije i uključivanja dionika te pomoci koji su se dogodili tijekom izvještajnog razdoblja.

**Slika 5: Materijalni aspekti utjecaja na poslovanje Končara d.d.**



Izvor: Grupa Končar (2015): Izvješće o društvenoj odgovornosti 2015. godine

### 3.1.2. Ekonomska dimenzija

Svi aspekti ekonomske dimenzije prepoznati su kao materijalni. Grupa KONČAR u izvještajnom razdoblju ostvarila je pozitivan financijski rezultat koji je detaljnije iznesen u revidiranom financijskom izvješću, u skladu s Međunarodnim revizijskim standardima, dostupnom na stranicama. Društva Grupe Končar ostvarila su za razdoblje siječanj - prosinac 2015. godine konsolidirane prihode od prodaje proizvoda i usluga u iznosu od 3.049,1 milijuna kuna, što je 15,1 posto više u odnosu na ostvarenje u istom razdoblju 2014. godine. Poslovni prihodi ostvareni su u iznosu od 3.181,7 milijuna kuna, što je 12,4 posto više od ostvarenog u 2014. godini. Poslovni rashodi ostvareni su u iznosu od 3.056,1 milijun kuna i 12 posto su veći od ostvarenja 2014. godine. Razlika između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda je dobit iz poslovnih aktivnosti u iznosu od 125,6 milijuna kuna, što je 21,6 milijuna

kuna ili 20,9 posto više od ostvarenja za razdoblje siječanj - prosinac 2014. godine. Udio u dobiti od pridruženih poduzetnika iznosi 50,1 milijuna kuna, što je za 12,5 milijuna kuna ili 20 posto manje u odnosu na ostvareno u istom razdoblju prethodne godine. Razlika između financijskih prihoda i rashoda je negativna i iznosi 6,2 milijuna kuna. Ukupni prihodi za razdoblje siječanj - prosinac 2015. godine ostvareni su u iznosu od 3.296,5 milijuna kuna, što je 11,8 posto više od ostvarenog u istom razdoblju 2014. godine. Ukupni rashodi u istom razdoblju ostvareni su u iznosu od 3.126,9 milijuna kuna i veći su 12,8 posto u odnosu na razdoblje siječanj - prosinac 2014. godine. Konsolidirana dobit prije oporezivanja iznosi 169,5 milijuna kuna. Porez na dobit iznosi 18,2 milijuna kuna, dobit nakon oporezivanja iznosi 151,3 milijuna kuna.

**Tablica 5: Izravna, stvorena i distribuirana ekonomska vrijednost**

	<i>u tisućama kuna</i>		
	2013.	2014.	2015.
Prihodi od prodaje proizvoda i usluga	2.509.099	2.648.756	3.049.074
Materijalni troškovi - sirovine i materijali, troškovi usluga, troškovi prodane robe	1.731.865	1.858.441	2.108.547
Bruto plaće	497.178	555.186	567.220
Rashodi za kamate	14.562	13.150	12.278
Isplata dividende	30.811	30.876	30.736
Porez na dobit	15.647	15.986	18.234
Donacije i sponzorstva	853	1.841	1.435

Izvor: Grupa Končar (2015): Izvješće o društvenoj odgovornosti 2015. godine

Ukupna distribuirana ekonomska vrijednost raste s rastom prihoda.

### 3.1.3. Okolišna kategorija

Primjena ekološki prihvatljivih tehnologija te materijala pogodnih za recikliranje kod postojećih proizvodnih procesa, razvoja proizvoda i proizvodnje, te kod dobavljača potiče se svijest o potrebi očuvanja okoliša. Područje okoliša od posebne je važnosti jer se velik dio opreme ugrađuje direktno u okoliš (transformatorske stanice, hidroelektrane...). KONČAR ima definiranu Politiku upravljanja okolišem koja je dostupna na mrežnoj stranici [www.koncar.hr](http://www.koncar.hr) i s njom su upoznati svi zaposlenici.

Zbog specifičnosti proizvodnje (različitog ritma, godišnjih količina i vrsti asortimana) društava Grupe Končar kao usporedbu u potrošnji električne energije u Izvješću se prikazuje potrošnja električne energije s lokacije Fallerovo šetalište - kao referentna.

**Tablica 6: Potrošnja električne energije s lokacije Fallerovo šetalište**

LOKACIJA FALLEROVO ŠETALIŠTE	Električna energija (kWh)
Ukupno 2014.	11.529.407
Ukupno 2015.	11.213.273

Izvor: Grupa Končar (2015) : Izvješće o društvenoj odgovornosti 2015. godine

Tijekom 2015. godine u KONČAR - Elektronici i informatici je dotrajala toplinska stanica zamijenjena novom. Ujedno je obavljena rekonstrukcija i dodatno izoliranje pripadnih cjevovoda. Investicija je rezultirala uštedom od 20 posto na godišnjim troškovima grijanja. U izvještajnom razdoblju nastavila su se ulaganja Končara u obnavljanje i održavanje objekata, osobito gledano sa aspekta energetske učinkovitosti. Posebno se može istaknuti proizvodno-poslovna građevina Zgrada C u krugu tvornice na lokaciji Fallerovo šetalište. Zgrada je izgrađena 1943. godine kao samostojeća katnica s četiri etaže. Zbog lošeg stanja fasade, kao i zbog potreba da se racionalizira potrošnja energije obnovljeno je pročelje, i to prema odluci Investitora i prema Prijedlogu mjera za povećanje energetske učinkovitosti iz Izvješća o provedenom energetskom pregledu građevine, a koje je izradio Končar - Institut za elektrotehniku. Obnova pročelja obuhvaćala je zamjenu postojećih vanjskih otvora (prozora i vrata) novim otvorima - ostakljenja koji omogućavaju ukupan prolaz topline cijelog otvora u granicama  $U_w < 1.1 \text{ W/m}^2\text{K}$  s vanjskim zaštitama od sunca te toplinsku fasadu. Navedenom obnovom procjenjuje se ušteda ( $Q_{h,nd}$  za stvarne klimatske podatke (Zagreb Grič) [kWh]) na 103.858,00 kWh/god., što odgovara umanjenu proizvodnje CO<sub>2</sub> od 26,69 t/god. Poslovanje Grupe Končar odvija se na šest lokacija u Zagrebu te u tri registrirana ureda predstavništva u inozemstvu (Mostar, Beograd, Moskva). Društva Grupe KONČAR ne posluju u blizini zaštićenih područja niti područja visoke vrijednosti u pogledu biološke raznolikosti izvan zaštićenih područja.

#### Neizravni utjecaj djelatnosti na okoliš

Gradnja elektroenergetskih objekata je djelatnost koja može sadržavati rizike u području zaštite okoliša. Odluke o položaju i izgradnji objekata donose investitori koji su pritom dužni

poštivati relevantnu regulativu i standarde zaštite okoliša. Investitori potom raspisuju natječaje za nabavu opreme, pri čemu se Končar pojavljuje kao potencijalni isporučitelj opreme. Končar svojim proizvodima zadovoljava najviše standarde sigurnosti opreme koju isporučuje, uz minimalan utjecaj na okoliš. Do sada u tom području nije bilo prigovora ni incidenata. Svjesni rizika po okoliš u koji se direktno ugrađuje oprema, u Končaru se primjenjuje načelo predostrožnosti. To je posebno važno ako se uzme u obzir da se naši proizvodi i postrojenja često isporučuju u područja velike biološke raznolikosti (rijeke, jezera i ruralne sredine), a do sada nema zabilježenog narušavanja biološke raznolikosti zbog naših proizvoda.

### Emisije

Končar je krajem 2015. godine započeo pripreme za uvođenje sustava ekološkog upravljanja koje bi se očitovale u ekološkoj učinkovitosti i trajnom poboljšanju energetske potrošnje, korištenja materijala, upravljanja otpadom i sl. To je ujedno početak procesa prema „CO2 neutralnoj“ Grupi Končar koji bi obuhvatio energetske preglede i certificiranje građevina, uvođenje certificiranih sustava upravljanja, poboljšanje infrastrukture i poslovnih procesa radi smanjenja emisije stakleničkih plinova i eventualno proizvodnju kupnjom zelene energije.

### Otpadne vode i otpad

Tijekom 2015. godine provedena su ispitivanja sustava odvodnje lokacije Borongaj na vode nepropusnost, kao i vrlo zahtjevna ispitivanja i analize otpadnih voda. Rezultati su pokazali da društva Grupe Končar odgovorno poštuju sve pozitivne propise Republike Hrvatske.

### Kazne i sankcije

Tijekom 2015. godine nisu zabilježene znatne novčane kazne ili nenovčane sankcije zbog nepridržavanja zakona i propisa o zaštiti okoliša.

U ovom izvještajnom razdoblju također nije bilo sporova u vezi s utjecajem na okoliš koji su obrađeni i riješeni putem formalnih mehanizama rješavanja sporova.

### Prijevoz radne snage

U skladu s načelima društveno odgovornog poslovanja s ciljem smanjenja emisije CO2 plina kao i promocije zdravijeg življenja, KONČAR potiče zaposlenike na dolazak na posao biciklom. Za tu svrhu kontinuirano se izgrađuju te uređuju prostori za odlaganje bicikala

smješteni kod ulazaka u tvorničke pogone. Osim toga, putem raznih inicijativa (biciklističke sekcije te uključivanjem u aktivnosti izvan KONČARA) promovira se biciklizam.

#### Ulaganja u zaštitu okoliša

U 2015. godini društvo Končar - Energetika i usluge je na objektu na lokaciji Fallerovo šetalište postavilo malu fotonaponsku elektranu 17,92 kWp koja čeka priključenje na mrežu. Proizvodnja elektrane procjenjuje se na 20.170 kWh/god., što odgovara smanjenju štetnih plinova za dodatnih 6,1 t/god.

### **3.1.4. Društvena kategorija**

#### Fluktuacija zapošljavanja

U izvještajnom razdoblju zaposleno je ukupno 216 novih radnika prosječne dobi od 31 godine. Najmlađi novozaposleni imao je 17 godina, a najstariji 59 godina. Prosječna dob radnika koji su otišli je 46 godina, pri čemu je najmlađi imao 19, a najstariji 65. Ukupno je tijekom 2015. godine iz Končara otišlo 214 radnika.

#### Seminar za pripravnike i novozaposlene

Kako bi se upoznali s organizacijom, proizvodnim programom, područjima djelovanja, ali i kolegama iz drugih društava, svake se godine organizira seminar za pripravnike i novozaposlene u Grupi Končar. U 2015. godini seminaru je prisustvovalo 39 ljudi iz 12 društava, a tijekom trodnevnog programa imali su priliku upoznati se s društveno odgovornim poslovanjem, upravljanjem kvalitetom i zaštitom okoliša, radnim pravima te saznati zanimljive događaje iz Končareve prošlosti. Organiziran je posjet Transformatorskoj stanici Žerjavinec koju je izgradio Končar. Prvi seminar za pripravnike KONČAR - Elektroindustrija organizirala je 2003. godine. Tijekom 12 godina održano ih je 23, a pohodilo ih je više od 800 pripravnika i novozaposlenih.

#### Povlastice zaposlenika

Neovisno o vrsti ugovora, rasi, spolu i dobi svim zaposlenicima Grupe Končar, osim pozitivnim zakonskim propisima utvrđenih prava, osigurane su jednake povlastice poput godišnjeg sistematskog pregleda te police osiguranja radnika od nezgode.



### Rodiljni dopust

Sve radnice imaju pravo na rodiljni i roditeljski dopust, a svaki radnik muškarac ima pravo na roditeljski dopust prema rješenju HZZO-a. Na posao su se, nakon rodiljnog dopusta, vratile sve zaposlenice, a nakon isteka roditeljskog dopusta svi muškarci.

### Obavješćavanje o promjenama

Mjesec dana je najkraći rok za obavijest koja se uobičajeno daje zaposlenicima i njihovim izabranim predstavnicima prije provedbe važnijih promjena u poslovanju koje bi na njih mogle znatno utjecati. U Končaru informacija se daje sindikatu ili Radničkom vijeću putem predstavnika radnika u Nadzornom odboru. Detaljne informacije o obvezi poslodavca te o načinima na koje Radničkom vijeću omogućuje djelovanje u namjeni zaštite kolektivnih prava radnika u Končaru su uređene kolektivnim ugovorom.

### Zdravlje i sigurnost na radom mjestu

U skladu s odredbama Zakona o zaštiti na radu i obvezama poslodavca sva društva Grupe Končar (s više od 50 zaposlenih) imaju Odbor zaštite na radu. Odbor je savjetodavno tijelo, koje ima zadaću analiziranja stanja zaštite na radu i sl. te predlaganja mjera za poboljšanje zaštite na radu. Odbor čine imenovani predstavnik poslodavca, stručnjak zaštite na radu koji obavlja poslove zaštite na radu kod poslodavca, izabrani specijalist medicine rada, stručnjak zaštite na radu te povjerenik za zaštitu na radu. Odbor zaštite na radu i prije početka ovog izvještajnog razdoblja imala su sva Društva Grupe osim KONČAR - Elektroindustrije. U 2015. godini, s obzirom da je broj zaposlenika prešao brojku 50, pokrenut je postupak i izvršene su sve aktivnosti potrebne za izbor povjerenika i zamjenika povjerenika zaštite na radu i za to Društvo.

Na razini Končara nema profesionalnih bolesti. Kad je riječ o radnim mjestima s posebnim uvjetima rada, postoji posebni pravilnik koji se provodi te se za takve poslove postupa u skladu s posebnim uvjetima koji uključuju redovne liječničke preglede.

Kolektivnim ugovorom obuhvaćena su neka zdravstvena (pravo na plaćeni dopust zbog teže bolesti člana uže obitelji, pravo na neplaćeni dopust zbog bolesti, dodatni sati godišnjeg odmora za radnike s utvrđenim invaliditetom) te sigurnosna (dodaci za posebne uvjete rada) pitanja.

### Obuka i obrazovanje

Obrazovanje i stručno osposobljavanje vrlo su važni elementi u poslovanju Končara i sustavno se provode u različitim smjerovima: poticanjem obrazovanja kroz redovni sustav školovanja, specijaliziranim oblicima unutar tvrtke te uključivanjem u posebne oblike u stručnim i drugim organizacijama. Osim znanja potrebnih za specifične poslove, kontinuirano se organiziraju usavršavanja u stranim jezicima, prodajnim i prezentacijskim vještinama, radu na računalima, upoznavanju s novim propisima, zaštiti na radu i drugim područjima. Osim sustavnog provođenja obrazovanja i stručnog osposobljavanja, u Končaru se provodi i poticanje te nagrađivanje za posebne rezultate u procesu obrazovanja.

### KONČAR akademija

Končar posebnu pozornost daje izboru svojih menadžera, odnosno prepoznavanju na vrijeme svojih menadžerskih potencijala, te ulaganju u njihov razvoj i stvaranje prostora za daljnje napredovanje i obrazovnim programima u okviru Končar akademije koja u posljednjih pet godina kontinuirano radi. Četvrti obrazovni ciklus menadžerske edukacije o osnovama poslovnog upravljanja završen je 27. siječnja 2015. godine (započeo je 25. svibnja 2013. godine). Ciklus je, nakon odslušanih 19 modula, 162 sata predavanja, radionica i studija slučajeva, završilo 24 polaznika iz raznih Končarevih društava. Dosad su ovaj program obrazovanja završila 104 zaposlenika.

### Nagrada „KONČAR“ za najbolju doktorsku disertaciju

U sklopu proslave Dana Fakulteta elektrotehnike i računarstva (FER) Sveučilišta u Zagrebu dodjeljuje se godišnja nagrada „KONČAR“ za doktorske disertacije za znanstvena dostignuća iz područja tehničkih znanosti s primjenom u industriji. U akademskoj godini 2014./2015. nagradu su dobili dr. sc. Miroslav Macan za rad „Smanjivanje istosmjerne komponente struje izmjenjivača s galvanskim odvajanjem na tračničkim vozilima“, te dr. sc. Martina Kutija za „Bezsenzorsko upravljanje kaveznim asinkronim vjetrogeneratorom temeljeno na fazno zatvorenoj petlji“.

### Nagrada najboljim studentima FER-a i FSB-a

Na svečanosti povodom Dana FER-a i ove je godine dodijeljena brončana plaketa „Josip Lončar“ koju daje društvo Končar - Institut za elektrotehniku studentu FER-a za uspješan završetak diplomskog studija. Na svečanoj sjednici Fakultetskog vijeća Fakulteta strojarstva i brodogradnje Sveučilišta (FSB) u Zagrebu, održanoj 27. studenoga, među nagradama koje

dodjeljuju tvrtke u svrhu poticanja izvrsnosti i pružanja podrške najboljim studentima bila su i Končareva društva. Končar - Električna vozila dodijelila su novčanu nagradu dvoje studenata diplomskog studija s prosjekom ocjena 5,0, a Končar - Metalne konstrukcije studentu preddiplomskog studija s prosjekom ocjena 4,33.

### **3.2. CEMEX Hrvatska d.d.**

#### 3.2.1. Osnovni podaci o društvu Cemex Hrvatska

Cemex Hrvatska d.d., poznatiji na ovim prostorima kao Dalmacijacement, lider je cementne industrije u ovoj regiji s godišnjim kapacitetom proizvodnje od oko 2,5 milijuna tona cementa.

Kao što je poznato industrija cementa ima jako dugu tradiciju na jugu Hrvatske. Prva tvornica cementa podignuta je u gradu Splitu 1865. godine. Kako je kvaliteta sirovine (lapora) bila iznimno dobra, a rudnici smješteni uz obalu, ulagači su ubrzo počeli otvarati nove tvornice. Godine 1904. nova je tvornica cementa otvorena pokraj Solina (današnja tvornica Sv. Kajo), a odmah potom, 1908. godine slijedeća je tvornica izgrađena na rijeci Jadro (današnja tvornica 10. kolovoz ). Tvornica Sv. Juraj u Kaštel Sućurcu otvorena je 1912. godine. Početkom 1957. godine tri su tvornice postale jedna kompanija: Dalmacijacement. Početkom devedesetih godina prošlog stoljeća dolazi do raspada mastodonta s 5.000 zaposlenih i 1991. godine formira se Dalmacijacement d.o.o.

Sredinom devedesetih, nakon hrvatskog stjecanja nezavisnosti, započela je i privatizacija kompanije. 1997. godine međunarodna kompanija RMC Group postaje većinskim vlasnikom kompanije Dalmacijacement ( 51,4% dionica).

U ožujku 2005. godine kupovinom grupacije RMC, CEMEX zauzima značajan položaj na europskim tržištima. Tom je akvizicijom CEMEX proširio poslovanje i na područje Republike Hrvatske, preuzevši tvrtke Dalmacijacement i Readymix Croatia odnosno njihovih 99,20 % dionica. Krajem 2009. godine Dalmacijacement se preimenuje u Cemex Hrvatska d.d. Cemex Hrvatska d.d. iz Solina unutar regije svoju proizvodnju ostvaruje u tri tvornice, šest betonara, jedan kamenolom i devet terminala, što je prikazano na slici 6:

**Slika 6: Regionalna prisutnost Cemex-a**



Izvor: Izvješće o održivom razvoju Cemex Hrvatska d.d. 2013. i 2014. godina

Kompanija Cemex Hrvatska d.d., prema podacima iz evidencije odjela ljudskih resursa, imala krajem rujna 2014. godine ukupno 454 zaposlena djelatnika. Iz tablice se može vidjeti promjena u obrazovnoj strukturi stalno zaposlenih u razdoblju od 2000. do 2014. godine.<sup>18</sup>

**Tablica 7: Obrazovna struktura stalno zaposlenih od 2000. do 2014. godine**

Kvalifikac. struktura	NKV		PVK/KV/VKV/SSS		VŠS/VSS/MR		Ukupno
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	
<b>Godina</b>	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj
2000.	217	27	462	58,2	124	15,8	803
2001.	146	18,8	525	67,7	104	13,4	775
2002.	136	17,2	541	68,3	115	14,5	792
2003.	184	22,7	497	61,3	130	16	811
2004.	161	21	469	61,3	135	17,7	765
2005.	147	19,7	458	61,4	141	18,9	746
2006.	114	16,6	407	59,2	166	24,2	687
2007.	108	14,5	439	58,9	198	26,6	745
2008.	104	14,3	419	57,7	203	28	726
2009.	98	15,3	359	56	184	28,7	641
2010.	90	14,4	360	57,7	174	27,9	624
2011.	87	14,7	340	57,3	166	28	593
2012.	59	12,9	248	54	152	33,1	459
2013.	55	12,4	236	53	154	34,6	445
2014.	55	12,1	235	51,8	164	36,1	454

Izvor: Dokumentacija kompanije Cemex Hrvatska d.d.

<sup>18</sup> www.cemex.hr

Kako se vidi iz tablice 7, dolaskom Cemexa, broj i struktura zaposlenika mijenjali su se značajnije kod NKV zaposlenika, te zaposlenika s visokim obrazovanjem, dok je broj zaposlenika od PKV do SSS imao manje oscilacije.

Naime, dolaskom Cemexa (od 2005.) pada broj niže obrazovane radne snage, dok se broj više i visoko obrazovane radne snage (gledajući i apsolutno i relativno) povećao. Jedan od razloga takvoj slici strukture zaposlenika je kontinuirano ulaganje u razvoj znanja i sposobnosti zaposlenika i zapošljavanje sve školovanije radne snage, kao posljedice sve većih zahtjeva za sofisticiranijim radnim procesima. Također se može utvrditi da je ukupan broj zaposlenih posljednjih desetak godina u kontinuiranom padu, što je većim dijelom rezultat automatizacije radnih procesa, zatim „*outsourcing*“-a dijela radnih procesa, te globalne krize, koja je posljednje tri godine zahvatila i cementnu industriju kako u svijetu tako i u Hrvatskoj.

Da bi se mogli obavljati tehnički i tehnološki sve zahtjevniji radni procesi, Cemex omogućava da svaki zaposlenik, u dogovoru s nadređenim i u skladu s planom obrazovanja, sudjeluje u programima internog osposobljavanja. Interni programi edukacije organiziraju se na lokalnoj, regionalnoj ili globalnoj razini.

Pošto se iznimno cijeni i potiče cijeloživotno učenje, zaposlenicima se omogućuje dodatno školovanje i prekvalificiranje. Koliko Cemex ulaže u obuku različitih struktura svojih zaposlenika može se vidjeti iz tablice 8:

**Tablica 8: Prosječan godišnji broj sati obuke prema kategoriji zaposlenika Cemex-a Hrvatska**

Godina	2012.	2013.	2014.
Viši menadžment	68	70	85
Srednji menadžment	89	65	60
Stručno tehničko osoblje	81	50	35
Administrativno osoblje	45	25	15
Proizvodnja	48	48	40
Održavanje	46	44	58
<b>Ukupno</b>	<b>377</b>	<b>302</b>	<b>293</b>

Izvor: Izvješće o održivom razvoju Cemex Hrvatska d.d. 2013. i 2014. godina

Cemex podupire poslijediplomsko obrazovanje i studiji poslovnog upravljanja. U tu svrhu ostvarena je suradnja s uglednim poslovnim školama, kao što su Harvard Business School, London School of Economics i Stanford putem internog programa CEMEX International Management Programme (CIMP) namijenjenog razvoju menadžera. Uspješnim zaposlenicima omogućuje se pohađanje MBA programa u spomenutim poslovnim školama.

Iz tablice se uočava da je najveći broj sati obuke organiziran za sve razine menadžmenta, dok su zaposlenici iz ostalih službi imali nešto niži broj sati obuke. u 2013. i 2014. godini vidljiv je nešto niži godišnji broj sati obuke u odnosu na 2012. godinu, ali je on rezultat trenda koji je započeo i prije 2012. godine, točnije 2008. sa dolaskom ekonomske krize.

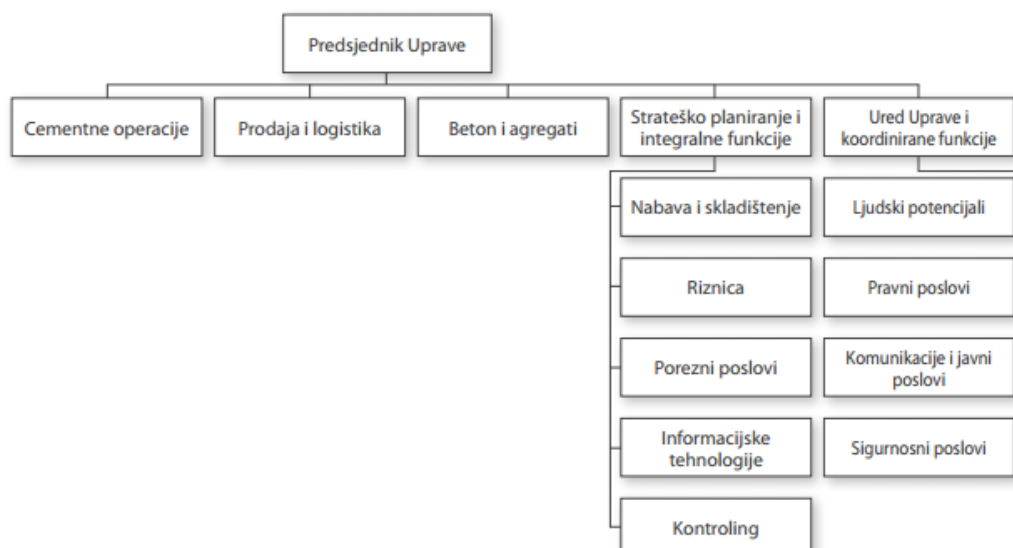
Međutim usprkos trendu pada izdvajanja sredstava za usavršavanje zaposlenika možemo utvrditi kako su profesionalni razvoj i proširivanje područja stručnosti važni aspekti Cemexova poslovanja.

### 3.2.2. Organizacijska struktura

Što se tiče globalne organizacijske strukture Cemex-a, ona je divizijska<sup>85</sup> i to teritorijalna. Naime, kompanija je podijeljena na slijedeće divizije: Mexiko, USA, Južna Amerika i Karibi, Azija, Sjeverna Europa i Mediteran. Unutar teritorijalne jedinice Mediteran posluje Cemex Hrvatska d.d. sa svim funkcijama potrebnim za proizvodnju i prodaju na ovom području.

Organizacijska struktura unutar Cemex Hrvatska d.d. je prikazana na slici 7:

**Slika 7: Organizacijska struktura unutar Cemex-a Hrvatska**



Izvor: Dokumentacija kompanije Cemex Hrvatska

Na slici 7 prikazana je lokalna organizacijska struktura kompanije Cemex Hrvatska d.d. Organizacijska struktura je kao što se vidi funkcijska i upravljanje tvrtkom se provodi u okviru tri skupine funkcija:

- Lokalne funkcije koje odgovaraju predsjedniku Uprave, a u njih spadaju cementne operacije, prodaja i logistika te betoni i agregati
- Koordinirane funkcije koje se sastoje od strateškog planiranja, ljudskih potencijala, pravnih poslova, korporativnih komunikacija, zaštite okoliša i sigurnosnih poslova. Ove funkcije veću odgovornost imaju prema predsjedniku Uprave, a tek nakon njega odgovaraju i regionalnim direktorima.
- Integrirane funkcije obuhvaćaju kontroling, riznicu, poreze, informatički odjel i nabavu. Ove funkcije u potpunosti odgovaraju regionalnim direktorima.

Izvršni rukovoditelji Cemex Hrvatska izvještavaju Upravu Cemexa, odnosno regionalne direktore za svako funkcionalno područje. Na taj se način omogućuje kvalitetna razmjena informacija važnih za uspješno poslovanje kako svih lokalnih organizacija, tako i Cemexa u cjelini. Prilikom davanja ocjena uspješnosti direktora i rukovoditelja Cemexa Hrvatska, u obzir se uzima i ostvarivanje ciljeva održivog razvoja.

Nakon što je CEMEX na globalnoj razini redefinirao upravljačku strukturu, u skladu s praksama korporativnog upravljanja formiran je i Odbor za održivost. Ovaj odbor posebno je tijelo izravno odgovorno Upravnom odboru, zajedno s odborima za reviziju, korporativne prakse i financije. Odbor za održivost čine tri člana i tajnik, a podršku mu daje funkcija Korporativne održivosti koja izvještava glavnom i izvršnom direktoru te Izvršnom odboru. Putem Funkcionalne mreže za globalnu održivost glavne se inicijative CEMEX-a implementiraju u svaku od lokalnih operacija širom svijeta pa tako i Hrvatsku. Odbor za održivost sastaje se kvartalno kako bi procijenio i vodio CEMEX u njegovim nastojanjima za postizanje održivosti te ima zadatak:

- pobrinuti se da je održivi razvoj ugrađen u CEMEX-ove dugoročne i kratkoročne strategije

- pomoći Odboru direktora u ispunjavanju odgovornosti prema interesno-utjecajnim skupinama vezano uz politike i prakse koje se odnose na održivi razvoj kompanije
- promovirati CEMEX-ov model održivosti, prioritete i osnovne pokazatelje uspješnosti
- procijeniti učinkovitost inicijativa za postizanje održivosti i napredak u njihovoj implementaciji
- savjetovati glavnog i izvršnog direktora te Izvršni odbor o ključnim strateškim odlukama koje se tiču održivosti.

Odbor pomaže Upravi u nadgledanju strategija upravljanja okolišnim, društvenim, gospodarskim i upravljačkim rizicima, praćenju upravljačkih procesa i standarda te postizanju usklađenosti s vezanim odgovornostima i obvezama. On također razmatra učinkovitost politika i procedura vezanih uz zdravlje i sigurnost, odnose s interesno-utjecajnim skupinama, ljudska prava, očuvanje resursa, uključivanje donositelja odluka te održivi razvoj. Formiranje Odbora za održivost jasan je pokazatelj važnosti koju održivost ima za CEMEX, ali i predanosti integriranju održive gradnje, očuvanja prirode, okolišnih, društvenih i upravljačkih prioriteta u njihovu strategiju.

### 3.2.3. Cemexov model održivosti

Cemexov model održivosti ažurirala je Funkcionalna mreža za globalnu održivost koja okuplja više od 100 stručnjaka, predstavnika iz svih regija u kojima Cemex posluje. tako je 2014. godine redefinirana njihova vizija "Izgradnja bolje budućnosti za sve interesno-utjecajne skupine uključujući i članove našeg tima, kupce, dioničare i zajednice u kojima poslujemo. Imamo mogućnost važnog, pozitivnog i trajnog utjecaja na budućnost društva pružajući najkvalitetniji cement, beton i agregat te uz njih vezana rješenja."

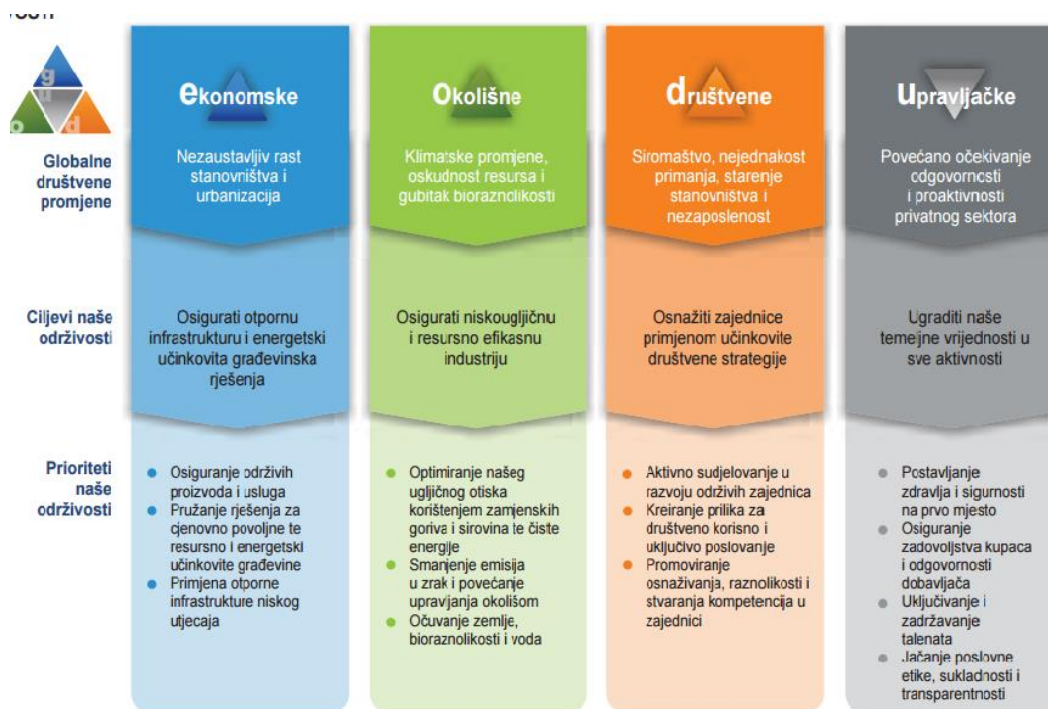
Funkcionalna mreža za globalnu održivost dala je ključne početne informacije za redefiniranje CEMEX-ovog modela održivosti uzevši u obzir:

- glavna materijalna pitanja i interes interesno-utjecajnih skupina te
- najznačajnije globalne društvene izazove u kojima CEMEX može imati značajan doprinos.



Kroz strukturiran i opsežan proces unutarnjih i vanjskih savjetovanja, definirana su četiri glavna cilja održivosti svrstana pod ekonomski, okolišni, društveni i upravljački stup. Njega podupire 13 glavnih prioriteta koji osiguravaju da je održivost ugrađena u svaki aspekt poslovanja. Cemexov model održivosti prikazan je na slici 8:

**Slika 8: Cemex-ov model održivosti**



Izvor: Izvještaj o održivom razvoju za 2013. i 2014. godinu

### 3.2.3.1. Društvena strategija

CEMEX-ovi zaposlenici u brojnim su prilikama proteklih godina pokazali da su prvi kad je potrebno pokrenuti inicijativu za pomoć stradalima u elementarnim nepogodama. Tako su u studenom 2013. odvojili dio svojih mjesečnih primanja kako bi pomogli stradalima u jednom od dosad najsnažnijih zabilježenih tajfuna koji je tada pogodio Filipine, solidariziravši se s gotovo 600 kolega koji rade u najvećoj CEMEX-ovoj azijskoj operaciji. Uprava je prikupljen iznos udvostručila te su na taj način zaposlenici i Uprava tvrtke prikupili gotovo 26 tisuća kuna pomoći u rješavanju humanitarne krize kojom su pogođeni stanovnici Filipina.

Nakon katastrofalnih poplava koje su zahvatile istočnu Hrvatsku u svibnju 2014., tvrtka i njeni zaposlenici uključili su se u prikupljanje pomoći za poplavom ugrožena područja u Slavoniji.

Zaposlenici su dobrovoljno odvajali i sredstva iz plaće te su na taj način sami prikupili više od 23.000 kuna za pomoć poplavom ugroženim područjima. Kupnjom dječje hrane, pelena i higijenskih potrepština u iznosu od 4.000 kuna u akciju se uključio i Nezavisni sindikat Dalmacijacement, koji je na pomoć utrošio sredstva namijenjena organizaciji godišnjeg sindikalnog izleta.

U prosincu 2014. donacijom 10.000 kuna uključili su se u veliku božićnu akciju darivanja 20 siromašnih obitelji sa šireg područja Splita koju je organizirao dnevni list Slobodna Dalmacija.

Iste godine, donacijom 75.000 kuna odazvali su se na humanitarnu akciju za prikupljanje novca za rad asistenata s djecom sa smetnjama u razvoju članova Udruge „Naša dica“ u vrtićima na području Kaštela. Riječ je o asistentima za desetero djece čija će im pomoć omogućiti lakše i kvalitetnije učenje, razvoj uz integraciju i druženje s vršnjacima u redovnim vrtićkim skupinama.

U travnju 2013. sudjelovali su u ekološkoj akciji „Zelena čistka – jedan dan za čisti okoliš Hrvatske“. Akcija se provodila na području cijele Hrvatske, a u nju se uključio i Grad Kaštela te udruge, institucije i građani s područja grada. U čišćenju podmorja u Kaštel Starom i Kaštel Novom, plaža, parkova, dijela Kozjaka, nekoliko ilegalnih odlagališta otpada i drugih lokacija u Kaštelima sudjelovalo je gotovo dvjesto osoba i desetak teretnih vozila i strojeva.

#### Priznanja za rad na projektima DOP-a

CEMEX je već niz godina prepoznat kao tvrtka s najrazvijenijim programima održivosti i društvene odgovornosti. Tako smo u 2014. osvojili dvije nagrade u sklopu projekta Hrvatske udruge poslodavaca „Društveno odgovorno poslovanje za sve“ koji sufinancira Europska unija, a provodi Međunarodna organizacija poslodavaca (IOE) i organizacije poslodavaca iz Hrvatske, Crne Gore, Makedonije, Rumunjske i Turske. Veliku nagradu osvojili smo za najbolju primjenu načela društveno odgovornog poslovanja u tri kategorije: briga o zaposlenicima, okolišu i zajednici, a u kategoriji „briga za okoliš“ velikih tvrtki nagrađen je projekt „Lintar - prvo hrvatsko maslinovo ulje nastalo iz rekultiviranog dijela rudnika“. Iste godine četvrti put su dobili nagradu Indeks DOP-a, ovoga puta u kategoriji odgovorni odnosi sa zajednicom.

Krajem travnja 2014. Cemexu Hrvatska d.d. dodijeljena je nagrada za kontinuitet u održavanju i povećavanju zelenih površina u sklopu manifestacije 13. Kaštelanski praznik cvijeća u organizaciji Turističke zajednice Grada Kaštela.

#### Suradnja s akademskom zajednicom

S Fakultetom građevinarstva, arhitekture i geodezije Sveučilišta u Splitu ostvaruju dugogodišnju blisku suradnju koja predstavlja doprinos razvoju, kako znanstveno-istraživačkih tako i edukativnih resursa dostupnih budućim inženjerima građevinarstva. Kvalitetnu suradnju ostvaruju i sa splitskim Ekonomskim fakultetom, Fakultetom elektronike, strojarstva i brodogradnje te Kemijsko-tehnološkim fakultetom, ali i drugim znanstvenim i obrazovnim institucijama. Ključna područja u kojima surađuju s visokim učilištima prije svega su studentske prakse, suradnja na seminarskim, diplomskim i poslijediplomskim radovima, sudjelovanje studenata na pojedinim istraživačkim i razvojnim projektima, kao i suradnja te sudjelovanje na raznim natjecanjima u rješavanju poslovnih slučajeva.

#### 3.2.3.2. Okolišna strategija

Uz Odbor za održivost pri Upravnom odboru, CEMEX ima i Okolišno vijeće koje identifikira, informira i bavi se pitanjima poput:

- CEMEX-ovog Sustava upravljanja okolišem (EMS)
- Praćenja indikatora uspjeha i standardnih protokola
- Praćenja emisija i izvještavanjem
- Bioraznolikošću i njenim očuvanjem
- Upravljanjem otpadom i vodama
- Praćenja novosti, trendova i novih tehnologija
- Promocije najboljih praksi svih naših operacija

CEMEX je globalno značajno povećao korištenje niskougljičnih zamjenskih goriva, nadmašivši svoj cilj od 15 posto zamjene do 2015. te postavio novi cilj, dosezanje udjela zamjenskih goriva od 35 posto do 2020. godine. CEMEX Hrvatska je 2013. bila na razini korištenja 2,2 posto zamjenskih goriva, dok je taj podatak za 2014. iznosio 2,3 posto.

### Ponovno korištenje otpadne vode smanjuje troškove

CEMEX u svojim betonskim proizvodnim pogonima Sirobuja, Zagreb i Zadar koristi recikliranu vodu, ostatak od pranja automiješalica, koja se kroz sustav separatora i taložnica vraća u proizvodni proces. U 2013. godini količina reciklirane vode iznosila je 1.000 m<sup>3</sup> (3 posto) dok je tijekom 2014. korišteno 4.500 m<sup>3</sup> (14 posto) u odnosu na ukupnu količinu vode koja se koristi pri proizvodnji betona.

### Energetska učinkovitost

Kroz izvještajno razdoblje u tvornici Sv. Juraj izmijenjeno je 1.025 reflektora ukupno instalirane snage 294 kW LED reflektorima instalirane snage 77 kW, što na godišnjoj razini smanjuje potrošnju električne energije za 124 MWh. Realizirana investicija isplaćuje se kroz uštedu na potrošnji električne energije.

### Sunčana elektrana za sunčanu Dalmaciju

U suradnji s tvrtkom Fotonapon, CEMEX je u studenom 2013. pokrenuo izgradnju sunčane elektrane snage 300 kW na južnoj strani krova hale sirovine u rudniku Sv. Juraj. Ukupna investicija u izgradnju sunčane elektrane premašila je pet milijuna kuna, a proizvedena energija se u dogovoru s Hrvatskom elektroprivredom distribuira u elektroenergetsku mrežu.

### Od otpada do goriva

CEMEX je globalno najveći korisnik zamjenskih goriva u cementnoj industriji, mijenjajući fosilna goriva poput ugljena i petrolkoka onima s manjim ugljičnim emisijskim faktorom te ugljično neutralnim alternativama poput biomase. CEMEX Hrvatska se krajem lipnja 2013. pridružila ostalim hrvatskim cementarama koje su dotad već imale dozvole za korištenje krutog goriva iz otpada, ali i tristotinjak cementara u Europskoj uniji koje ovo zamjensko gorivo koriste već dulji niz godina. Samo u izgradnju novog postrojenja za korištenje zamjenskih goriva u tvornici Sv. Juraj tvrtka je investirala više od 21 milijun kuna. To ulaganje iznimno je važno za nas, povećanje naše konkurentnosti i obveze za smanjenje emisija CO<sub>2</sub>.

Otpad nastao u proizvodnji zbrinjava se u skladu s hrvatskim zakonima i propisima. Kad govorimo o toku otpada iz proizvodnje, u najvećoj se mjeri on odnosi na prašinu iz cementnih peći koja se nastoji ponovno upotrijebiti u proizvodnji i drugim procesima, a ostali otpad se prati, smanjuje, ponovno koristi i reciklira kad god je to moguće.

Zahvaljujući ovim naporima, 85 posto našeg otpada se upotrebljuje, ponovno koristi i reciklira, što znači da se samo 15 posto otpada stvorenog na našim lokacijama šalje na odlagališta. U proizvodnom procesu CEMEX Hrvatske samo se komunalni otpad odlaže; sav ostali otpad se reciklira ili zbrinjava kod ovlaštenih sakupljača.

**Tablica 8: Otpad za odlaganje u CEMEX-u Hrvatska**

Otpad za odlaganje	2012.	2013.	2014.
Neopasni otpad - t	202,75	202,3	348,9
Opasni otpad - t	58,75	55,58	30,02

Izvor: Izvještaj o održivom razvoju za 2013. i 2014. godinu

U 2013. CEMEX Hrvatska proizvela je 55,58 tona opasnog otpada, dok je u 2014. ta količina značajno smanjena na 30,02 tone. S druge strane, količina neopasnog otpada povećana s 202,3 tone u 2013. na 348,9 tona u 2014. godini.

**Tablica 9: Količine recikliranog otpada u CEMEX-u Hrvatska**

Recikliranje	2012.	2013.	2014.
Isporučeni beton m <sup>3</sup>	103.403	140.249	134.564
Volumen vraćenog betona – m <sup>3</sup>	234	126	121
Količina sekundarnog i recikliranog agregata (t)	49.118	49.720	0
Količina sekundarnog i recikliranog agregata (%)	17%	18%	0
Ukupno potrošeni agregat (t)	281.975	267.392	255.567

Izvor: Izvještaj o održivom razvoju za 2013. i 2014. godinu

CEMEX Hrvatska u 2014. nije nastavila s korištenjem sekundarnog i recikliranog agregata zbog potrošnje raspoloživih količina i promjene dobavljača.

#### Modernizacija imisijskih mjernih postaja

CEMEX Hrvatska je u 2014. instalirala i pustila u rad nove analizatore za mjerenje imisija te nove meteorološke instrumente na automatskim mjernim postajama za praćenje kvalitete zraka u Kaštel Sućurcu, Solinu i Splitu čime su ove mjerne postaje zadovoljile strogo propisane kriterije Europske komisije za uzajamnu razmjenu informacija i izvješćivanje o kvaliteti zraka. U cijeli projekt uloženo je 800 tisuća kuna, a instalirana oprema osigurava usklađenost podataka s europskim kriterijima praćenja kakvoće zraka. U izvještajnom razdoblju u CEMEX Hrvatskoj 100 posto klinkera proizvedeno je uz kontinuirano praćenje

glavnih emisija (prašine, SO<sub>x</sub> i NO<sub>x</sub>). Pri procesu proizvodnje klinkera praćene su i glavne i sporedne emisije.

Automatski sustavi za mjerenje emisija u CEMEX Hrvatskoj ugrađeni su na svim glavnim ispuštima onečišćujućih tvari u zrak. Na taj način osigurava se dostupnost pokazatelja onečišćujućih tvari u zrak u realnom vremenu koji omogućuju preventivne aktivnosti održavanja emisija ispod granične vrijednosti. Izmjerene vrijednosti emisija dostupne su javnosti 24 sata dnevno na internetskoj stranici [www.cemex.hr](http://www.cemex.hr) i predstavljaju jedan od načina komunikacije sa zainteresiranom javnošću.

#### 3.2.4. Vrijednosti kroz postupanje

U nedavno revidiranoj Cemex-ovoj viziji postavljena je sigurnost kao najveći prioritet, razvijajući načela koja vode ponašanja kad su u pitanju zaštita zdravlja i sigurnost na radu:

- Osigurati da ništa ne stane na put zdravlju i sigurnosti ljudi, partnera i zajednice
- Postaviti sigurnost kao osobnu odgovornost; paziti na sebe i jedni na druge
- Stremiti stvaranju radnog mjesta bez ozljeda i smrtnih slučajeva
- Održati odgovornost za prakse sigurnosti.

U CEMEX Hrvatskoj tijekom 2013. i 2014. zabilježena je jedna teža ozljeda na radu. Kod podizvođača je u izvještajnom razdoblju zabilježena jedna teža ozljeda na radu. Stopa bolovanja je smanjena s 2,0 posto u 2013. godini na 1,6 posto u 2014., što rezultira jednom od najmanjih stopa bolovanja u kategoriji industrijskih tvrtki na razini Hrvatske.

#### Sigurnosno zaključavanje strojeva, uređaja i opreme

CEMEX Hrvatska je 2014. implementirala sigurnosnu proceduru isključivanja strojeva, uređaja i opreme (lock out – tag out). U skladu s procedurom, svaki zaposlenik koji radi na pojedinom postrojenju, uređaju ili opremi mora prije svega isključiti opremu i postaviti sigurnosni lokot te propisano označiti kako se navedena oprema ne bi mogla slučajno uključiti. Nakon završetka radova ista osoba koja je postavila lokot može skinuti lokot i ponovo zatražiti uključivanje navedene opreme. Postupanjem prema proceduri sigurnosnog isključivanja i zaključavanja čuvamo vlastiti život i život kolega.

### Označavanje proizvoda

Proizvodi CEMEX Hrvatske označeni su i usklađeni sa svim zakonskim propisima koji se primjenjuju na označavanje proizvoda, uključujući sigurnosne podatke o proizvodu. U razdoblju 2013. i 2014. godine nije bilo prigovora kupaca, kao ni nadležnih institucija na označavanje proizvoda.

### Promoviranje održivosti dobavljača

CEMEX Hrvatska koristi formalno prepoznate kriterije održivosti u odabiru dobavljača i podizvođača. Kako bismo osigurali pokrivenost svih važnih područja, uključili smo klauzule koje se tiču ljudskih prava, radnih prava, anti-trustovskih aktivnosti i održivosti u ugovorima i narudžbenicama.

### Poticanje i zadržavanje talenata

Okvir za razvoj ljudskih potencijala naglasak stavlja na tri strateška prioriteta:

1. Izgradnju organizacijskih kapaciteta koji će doprinijeti provedbi strategije.
2. Uspostavljanje stanja uma usmjerenog na vrijednosti kod zaposlenika, odnosno promišljanje kako doprinijeti kompaniji i stvoriti novu vrijednost.
3. Kontinuirano pridržavanje etičkih standarda i usklađenosti.

U 2013. i 2014. CEMEX Hrvatska je uložila 260 tisuća kuna u obuku zaposlenika o zaštiti zdravlja i sigurnosti, ljudskim pravima, etičnom poslovanju, usklađenosti te razvoju svijesti o zaštiti okoliša. Također je uložila i više od 300 tisuća kuna u školarine za sedam zaposlenika.

CEMEX Hrvatska je 2013. i 2014. godine potvrdila izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima te je šestu, odnosno sedmu godinu zaredom postala nositelj certifikata Poslodavac Partner. Certifikat Poslodavac Partner CEMEX svrstava među najuspješnije hrvatske tvrtke kad je riječ o upravljanju ljudskim resursima jer se dodjeljuje samo onim organizacijama koje zadovoljavaju visoke standarde kvalitete upravljanja regrutiranjem i selekcijom, radom zaposlenika, motivacijom i nagrađivanjem, usavršavanjem i osobnim razvojem te odnosom prema zaposlenicima.

## ETHOSline – CEMEX-ova telefonska linija

ETHOSline je CEMEX-ova telefonska linija koja je na raspolaganju 24 sata dnevno, sedam dana u tjednu. ETHOSline pruža zaposlenicima mogućnost da putem web portala ili telefonske linije pošalju svoje komentare, zatraže savjet ili podnesu žalbu. Kako bi se zaštitili zaposlenici, ovim kanalom upravlja vanjska organizacija koja prikuplja podatke o incidentima, dokumentira primjedbe te predaje informacije CEMEX-u. U Hrvatskoj tijekom 2013. i 2014. godine nije zabilježena niti jedna prijava putem ETHOSline-a.

CEMEX Hrvatska je također uspostavila razne komunikacijske kanale, besplatnu telefonsku liniju 0800 220 111 # 0888 847 5016 te adresu elektronske pošte [eticki.odbor@cemex.com](mailto:eticki.odbor@cemex.com) putem kojih naši zaposlenici mogu postavljati pitanja, davati prijedloge, obavijestiti o slučajevima kršenja vrijednosti tvrtke, prijaviti incidente te podnijeti dokaze o neprimjerenom ponašanju.

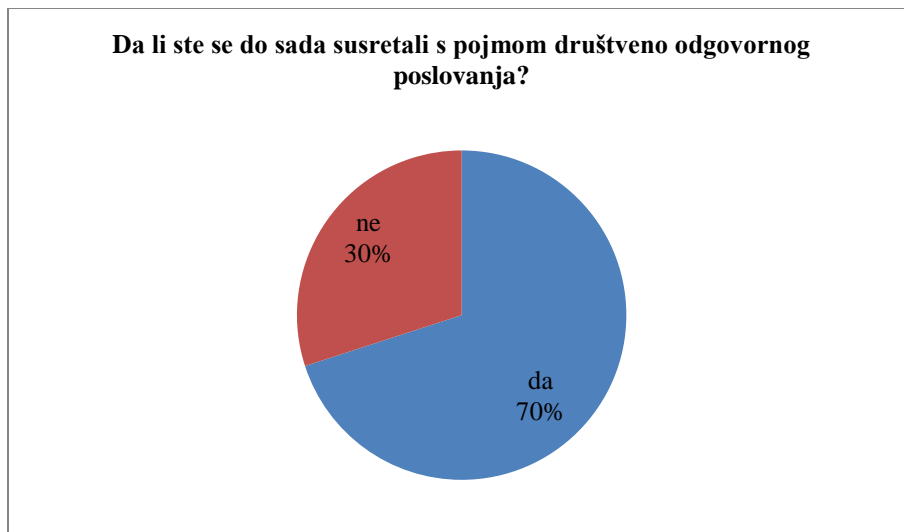
## **4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

Empirijsko istraživanje se provelo među studentima Ekonomskog fakulteta u Splitu tijekom lipnja i srpnja 2016. godine na uzorku od 50 studenata. Kao glavni instrument za prikupljanje podataka u okviru ovog istraživanja korišten je anketni upitnik. Anketni upitnik je poslan elektronskim putem, putem elektronske pošte te putem društvenih mreža kako bi se obuhvatilo što veći broj sudionika. Kroz pitanja se želi saznati koliko su studenti upoznati sa konceptom društveno odgovornog poslovanja te da li prepoznaju takve aktivnosti u poslovanju Cemex-a Hrvatska i Končara Elektroindustije.

*Prvo pitanje* je vezano za sam pojam društveno odgovornog poslovanja, te se želi istražiti koliko se ispitanih studenata do sada susretalo s tim pojmom.



## Graf 1. Pojam društveno odgovornog poslovanja

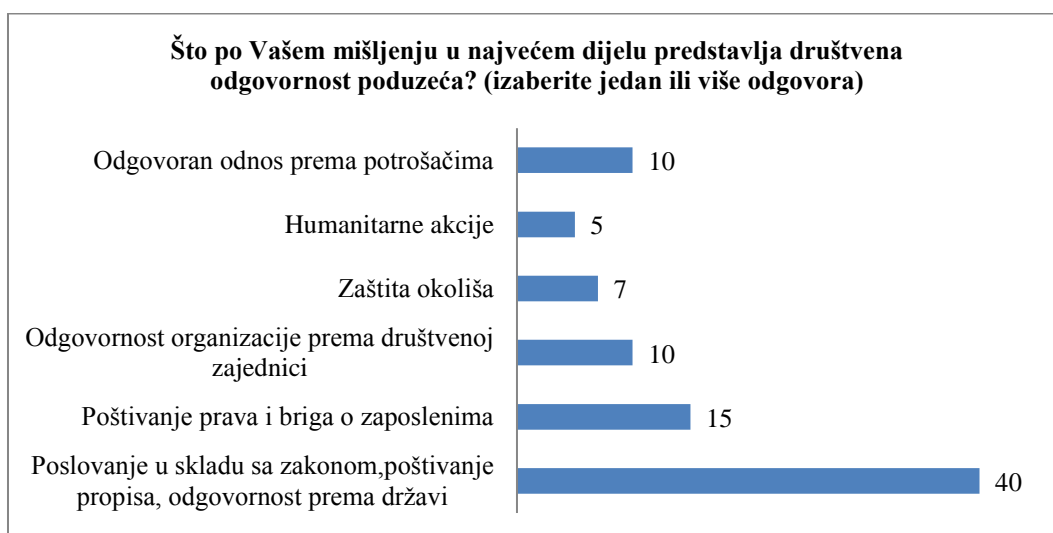


Izvor: Istraživanje autora

Veći dio ispitanika (70%) je upoznat sa društveno odgovornim poslovanjem, ali ipak postoji i dio njih (30%) kojima taj pojam nije poznat.

*Drugo pitanje* ispituje mišljenje ispitanika što bi u najvećem dijelu trebalo predstavljati društvenu odgovornost poduzeća, odnosno koje aktivnosti poduzeća su povezane s tim pojmom.

## Graf 2. Što predstavlja društvena odgovornost poduzeća



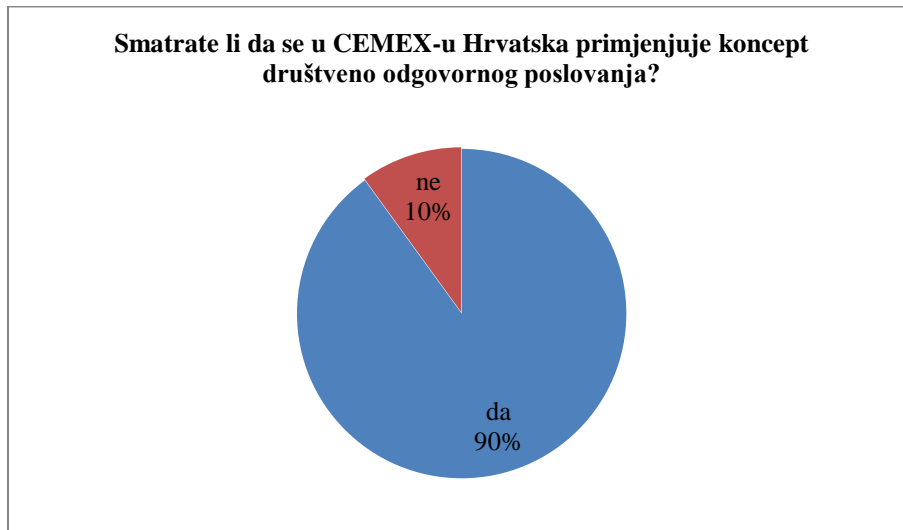
Izvor: Istraživanje autora

Većina ispitanika je izdvojila četiri aktivnosti koje najviše povezuju s pojmom društveno odgovornog poslovanja. Na prvom mjestu je poslovanje u skladu sa zakonom, poštivanje propisa, odgovornost prema državi (80%), na drugom mjestu je poštivanje prava i briga o

zaposlenima (30%), a na trećem mjestu u jednakom omjeru ispitanici smatraju da je odgovorno poslovanje uključuje odgovoran odnos prema potrošačima i odgovornost organizacije prema društvenoj zajednici (20%).

*Treće pitanje* je postavljeno kako bi istražili smatraju li studenti ispitanici da li CEMEX Hrvatska primjenjuje prethodno navedene aktivnosti u svom poslu?

### **Graf 3. Društveno odgovorno poslovanje u CEMEX-u Hrvatska**

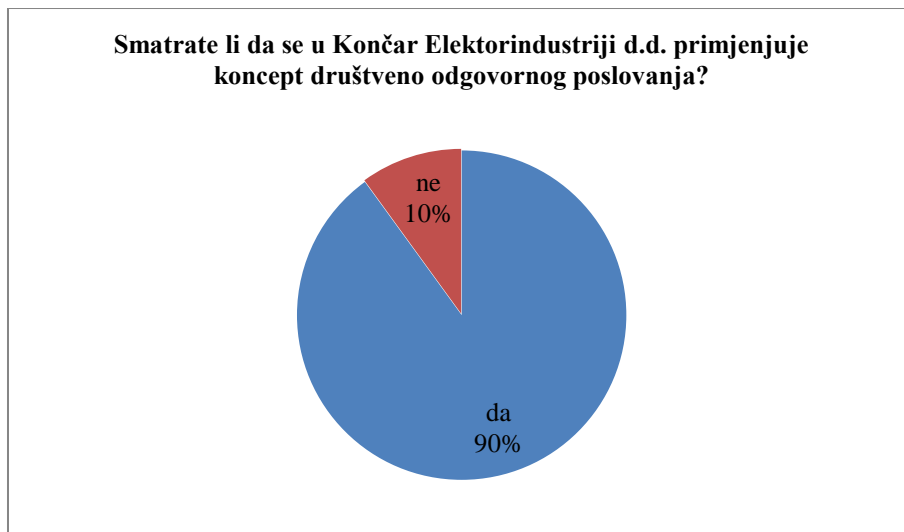


Izvor: Istraživanje autora

Veliki broj ispitanika (80%) prepoznao je u aktivnostima CEMEX-a Hrvatska društveno odgovorno poslovanje.

*Četvrto pitanje* je postavljeno kako bi istražili smatraju li ispitanici da li Končar Elektroindustrija d.d. primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja?

#### Graf 4. Društveno odgovorno poslovanje u Končar Elektroindustriji d.d.

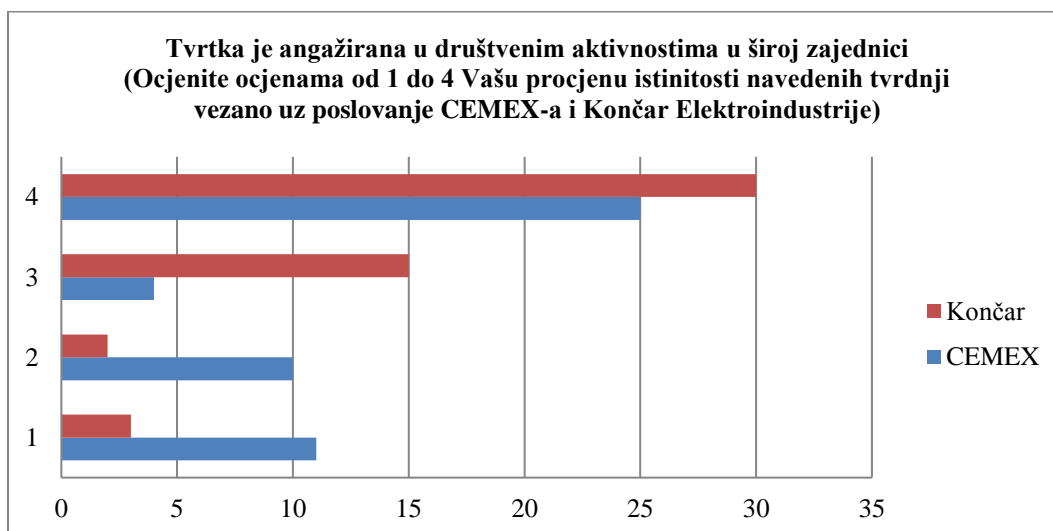


Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika (90%) poslovne aktivnostima Končar Elektorindustije d.d. definira kao društveno odgovorne.

*Peto pitanje* sadrži nekoliko tvrdnji koje su u sferi društveno odgovornog poslovanja te se od ispitanika tražilo da ocjene skalom od 1 do 4, ovisno koliko smatraju da se navedene tvrdnje odnose na poslovanje CEMEX-a Hrvatska.

#### Graf 5. Angažiranost u društvenim aktivnostima CEMEX-a Hrvatska

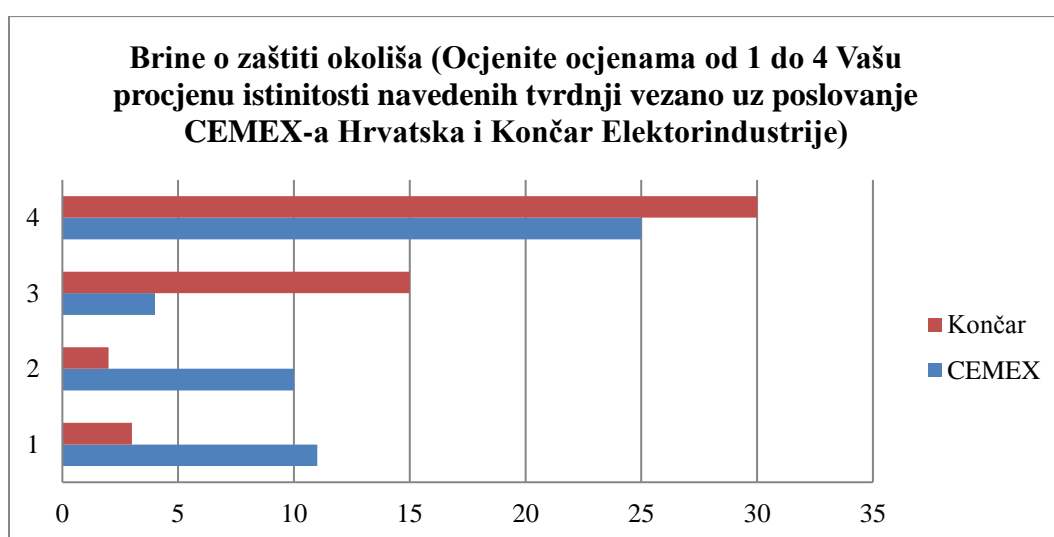


Izvor: Istraživanje autora

50% ispitanika je u anketi označilo da se potpuno slažu sa tvrdnjom da je CEMEX Hrvatska angažiran u društvenim aktivnostima u široj zajednici. Njih 22% donekle se slaže sa iznesenom tvrdnjom. 20% ispitanih se donekle slaže sa tvrdnjom, dok se 8% anketiranih ne slažu s tvrdnjom.

U slučaju Končara Elektorindustrije 60% ispitanih smatra kako je tvrtka angažirana u društvenim aktivnostima, dok se 30% njih poprilično slaže s istom tvrdnjom. 6% od ukupnog broja ispitanih smatra kako Končar Elektroindustrija nije angažirana u društvenim aktivnostima u široj zajednici.

### Graf 6. Zaštita okoliša

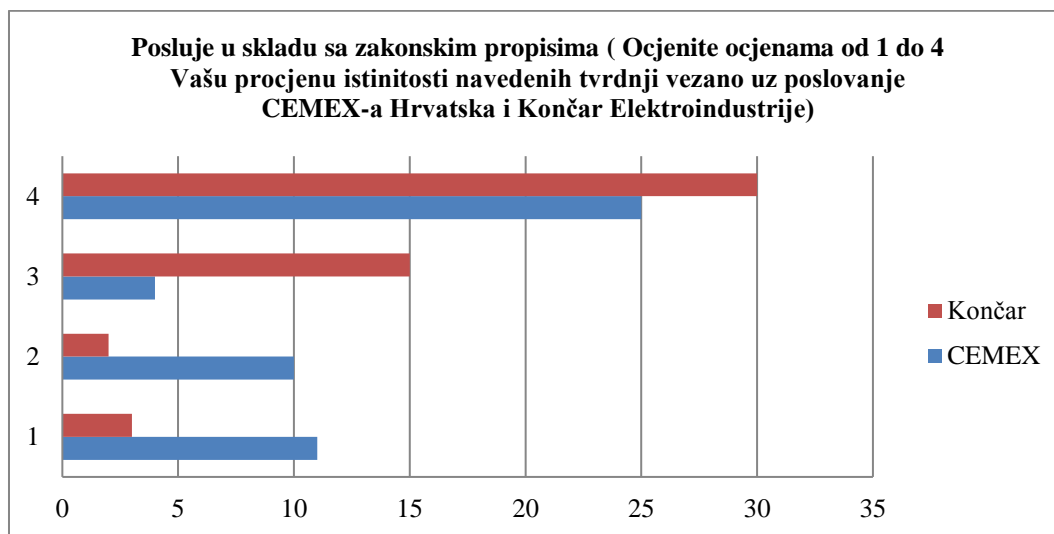


Izvor: Istraživanje autora

Ovdje 22% ispitanih smatra kako CEMEX Hrvatska ne brine o zaštiti okoliša, 50% njih se donekle slaže sa tvrdnjom . 10% ispitanih se u potpunosti slaže s tvrdnjom koja kaže da CEMEX Hrvatska vodi brigu o zaštiti okoliša.

50% ispitanih se u potpunosti slaže s tvrdnjom da Končar Elektroindustrija brine o zaštiti okoliša, 30% poprilično se slaže sa iznesenom tvrdnjom, tek 6% ispitanih ne slaže se sa tvrdnjom.

## Graf 7. Zakonski propisi

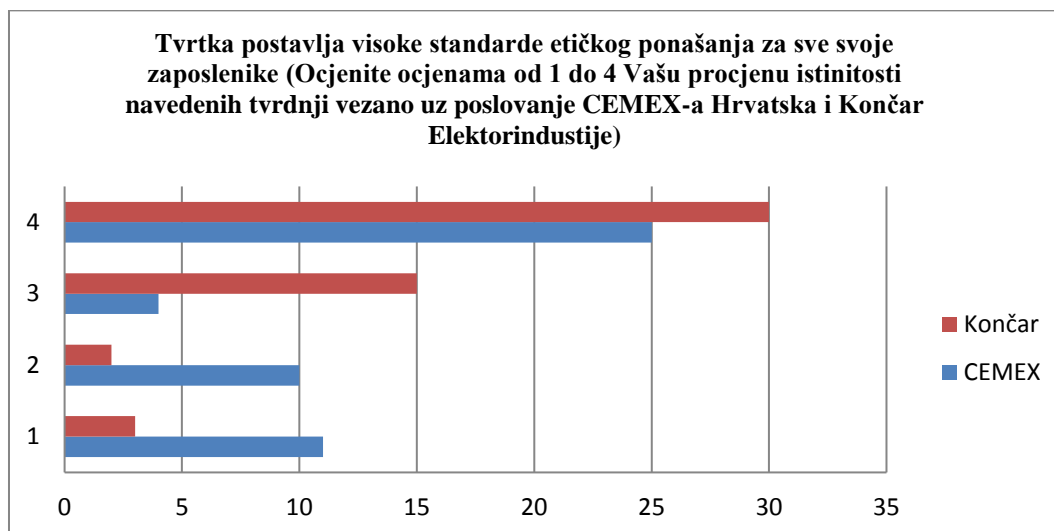


Izvor: Istraživanje autora

46% ispitanih slaže se sa tvrdnjom kako CEMEX Hrvatska posluje u skladu sa zakonskim propisima, dok se 30% njih poprilično slaže sa tom tvrdnjom. Tek neznatan broj (4%) njih se ne slaže s iznesenom tvrdnjom.

U slučaju Končara Elektroindustrije 26% ispitanih slaže se u potpunosti sa tvrdnjom, dok se veliki broj ispitanih 34% poprilično slaže sa istom. Tek 10% ispitanih smatra kako Končar Elektroindustrija ne posluje u skladu sa zakonskim propisima.

## Graf 8. Etičko ponašanje

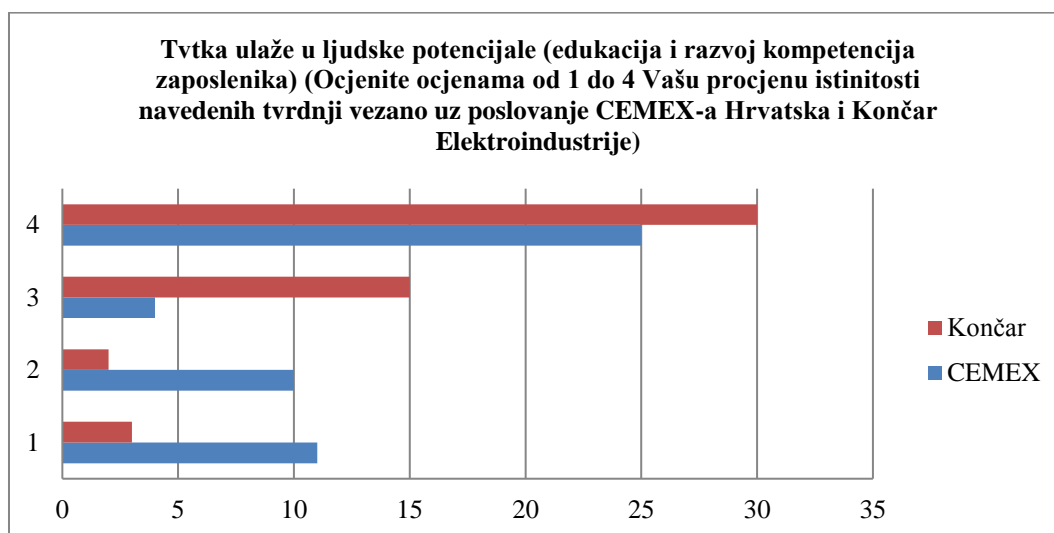


Izvor: Istraživanje autora

50% ispitanih u potpunosti se slaže sa tvrdnjom kako CEMEX Hrvatska postavlja visoke standarde etičkog ponašanja za sve svoje zaposlenike, jednak broj ispitanih (50%) poprilično se slaže s istom tvrdnjom, dok 14% ispitanih smatra kako navedena tvrdnja nije istinita.

Veliki dio ispitanika (60%) misli da Končar Elektroindustrija postavlja visoke standarde etičkog ponašanja za svoje zaposlenike, njih 30% se poprilično slaže sa tom tvrdnjom. Tek 6% ispitanika ne slaže se s iznesenom tvrdnjom.

### Graf 9. Ulaganje u ljudske potencijale



Izvor: Istraživanje autora

U slučaju CEMEX-a Hrvatska 20% ispitanih u potpunosti se slaže s navedenom tvrdnjom, dok se jednak broj ispitanih poprilično slaže s istom tvrdnjom. 30% ispitanih donekle se slaže s iznesenom tvrdnjom, a jednak broj ispitanih se uopće ne slaže s iznesenom tvrdnjom. U slučaju ispitivanja vezanog uz poslovanje Končara Elektroindustrije veliki broj ispitanih u potpunosti se složio s navedenom tvrdnjom (70%), 14% ispitanih donekle se složilo s navedenom tvrdnjom, dok 12% ispitanih smatra kako tvrtka ne ulaže u svoje potencijale.

## 5. ZAKLJUČAK

Koncept društvene odgovornosti je način poslovanja koji za cilj ima ostvariti uspješnost na tri različita područja: gospodarskom, okolišnom i društvenom. Uspjeh svake tvrtke ovisi o odnosu kojeg ostvaruje s drugima, sa svojom užom i širom zajednicom u svim njezinim aspektima. Na svakoj je tvrtki težak zadatak održavanja ravnoteže između svojih potreba i ciljeva te onih zajednice. Naime, upravo održavanje zadovoljstva različitih internih i eksternih interesno-utjecajnih dionika, ali i etika, kao temelj cjelovitog gospodarskog razvoja, predstavljaju glavni egzistencijalni izazov i temelj dugoročnog uspješnog poslovnog odnosa, a sve za ravnopravnost mogućnosti današnjih i nadolazećih generacija.

Danas mnoga poduzeća ističu svoju društvenu odgovornost, međutim društveno odgovornim poduzećem ne možemo nazvati ono poduzeće koje samo nekoliko poslovnih aktivnosti provodi po konceptu društvene odgovornosti, dok druge svjesno zanemaruje. Društveno odgovornim poduzetnikom se može nazvati onaj poduzetnik koji gradi svoju poslovnu strategiju na temelju društvene odgovornosti, te promatra svaki poslovni plan s dva aspekta: koristi koje plan donosi poduzeću i koristi koje od plana ima društvo u cjelini.

Uspostavljanje ravnoteže između ova dva aspekta nije jednostavan zadatak, ali poduzeća koja žele opstati u suvremenom poslovnom svijetu dužna su pronaći taj balans, koji nerijetko predstavlja granicu između uspješnog i neuspješnog širenja na željena tržišta, ali i opstanka na postojećem tržištu.

Temeljem analize društveno odgovornog poslovanja društava CEMEX Hrvatska i Končar Elektroindustrija vidljivo je da mnogo ulažu u sve segmente društvene odgovornosti. Zahvaljujući ulaganjima u rekonstrukciju i razna tehnološka poboljšanja došlo je do značajne uštede energije i vode, smanjenja komunalnog otpada, itd. Obje kompanije ulažu dodatno u obrazovanje i stručno usavršavanje svojih zaposlenika, zapošljavaju mlade ljude s adekvatnom stručnom spremom i tako održavaju konkurentnost.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split.
2. Bagić, A. Škrabalo, M. Narančić L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb: AED - Academy for Educational Development.
3. Cerjan- Letica, G. (2010): Piramida profesionalne i poslovne odgovornosti u hrvatskoj stomatologiji, Acta Stomatologica Croatica, 44 (2), str. 101 - 109.
4. Pavić - Rogošić, L., Društveno odgovorno poslovanje (DOP),
5. [www.cemex.hr](http://www.cemex.hr)
6. [www.dop.hr](http://www.dop.hr)
7. [www.hup.hr](http://www.hup.hr)
8. [www.koncar.hr](http://www.koncar.hr)
9. [www.odraz.hr](http://www.odraz.hr)

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća

Tablica 2: Razlike između klasičnog ekonomskog i socioekonomskog modela

Tablica 3: Vlasnička i organizacijska struktura društva Končar d.d.

Tablica 4: Broj zaposlenih prema vrsti ugovora o radu i spolu u Končaru d.d.

Tablica 5: Izravna, stvorena i distribuirana ekonomska vrijednos

Tablica 6: Potrošnja električne energije s lokacije Fallerovo šetalište

Tablica 7: Obrazovna struktura stalno zaposlenih od 2000. do 2014. godine

Tablica 8: Otpad za odlaganje u CEMEX-u Hrvatska

Tablica 9: Količine recikliranog otpada u CEMEX-u Hrvatska



## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Evolucija DOP-a

Slika 2: Piramida društvene odgovornosti Archiea Carrola

Slika 3: Hijerarhija društvene odgovornosti

Slika 4: Odgovor korporacije na društvene zahtjeve

Slika 5: Materijalni aspekti utjecaja na poslovanje Končara d.d.

Slika 6: Regionalna prisutnost Cemex-a

Slika 7: Organizacijska struktura unutar Cemex-a Hrvatska

Slika 8: Cemex-ov model održivosti

## **POPIS GRAFOVA**

Graf 1. Pojam društveno odgovornog poslovanja

Graf 2. Što predstavlja društvena odgovornost poduzeća

Graf 3. Društveno odgovorno poslovanje u CEMEX-u Hrvatska

Graf 4. Društveno odgovorno poslovanje u Končar Elektroindustiji d.d.

Graf 5. Angažiranost u društvenim aktivnostima CEMEX-a Hrvatska

Graf 6. Zaštita okoliš

Graf 7. Zakonski propisi

Graf 8. Etičko ponašanje

Graf 9. Ulaganje u ljudske potencijale

## **PRILOG- ANKETNI UPITNIK**

1. Da li ste se do sada susretali s pojmom društveno odgovornog poslovanja?

- Da
- Ne

2. Što po Vašem mišljenju u najvećem dijelu predstavlja društvena odgovornost poduzeća?  
(izaberite jedan ili više odgovora)

- Poslovanje u skladu sa zakonom, poštivanje propisa, odgovornost prema državi
- Poštivanje prava i briga o zaposlenima
- Odgovornost organizacije prema društvenoj zajednici
- Zaštita okoliša
- Humanitarne akcije
- Odgovoran odnos prema potrošačima

3. Smatrate li da se u CEMEX-u Hrvatska primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja?

- Da
- Ne

4. Smatrate li da se u Končar Elektorindustriji d.d. primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja?

- Da
- Ne

5. Ocijenite ocjenama od 1 do 4 Vašu procjenu istinitosti navedenih tvrdnji vezano za poslovanje CEMEX-a Hrvatska. (1 - uopće se ne slažem s tvrdnjom, 2 - donekle se slažem s tvrdnjom, 3 - poprilično se slažem s tvrdnjom, 4 - u potpunosti se slažem s tvrdnjom)

	1	2	3	4
Tvrtka je angažirana u društvenim aktivnostima u široj zajednici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brine o zaštiti okoliša	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posluje u skladu sa zakonskim propisima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tvrtka postavlja visoke standarde etičkog ponašanja za sve svoje zaposlenike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tvrtka ulaže u ljudske potencijale (edukacija i razvoj kompetencija zaposlenika)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Ocijenite ocjenama od 1 do 4 Vašu procjenu navedenih tvrdnji vezano za polovanje Končara Elektroindustije d.d. (1 - uopće se ne slažem s tvrdnjom, 2 - donekle se slažem s tvrdnjom, 3 - poprilično se slažem s tvrdnjom, 4 - u potpunosti se slažem s tvrdnjom)

	1	2	3	4
Tvrtka je angažirana u društvenim aktivnostima u široj zajednici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brine o zaštiti okoliša	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posluje u skladu sa zakonskim propisima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tvrtka postavlja visoke standarde  
etičkog ponašanja za sve svoje  
zaposlenike

Tvrtka ulaže u ljudske potencijale  
(edukacija i razvoj kompetencija  
zaposlenika)

## **SAŽETAK**

Društvena odgovornost poduzetnika podrazumijeva procjenu ekonomskih, društvenih i ekoloških posljedica poslovanja poduzeća te pokušaj poboljšanja stanja slušanjem potreba dionika. Društveno odgovorno poslovanje širi spektar aktivnosti od onih koje su vezane za samo poslovanje. To je poslovanje koje svoju strategiju implementira društvenu i ekološku komponentu uz održavanje profitabilnosti. Cilj ovog rada je analizom literature o društvenoj odgovornosti poduzetnika te potom sintezom definirati pojam društvene odgovornosti poduzetnika, a potom društveno odgovorno poslovanje pronaći u aktivnostima Končara Elektroindustrije i Cemex-a Hrvatska.

Empirijsko istraživanje je provedeno anketnim upitnikom na uzorku od 50 studenata. Cilj anketiranja bilo je saznati jesu li i u kojoj mjeri studenti upoznati sa pojmom društveno odgovornog poslovanja te prepoznaju li u poslovanju Končara Elektroindustrije d.d. i Cemex-a Hrvatske d.d. aktivnosti koje upućuju na primjenu takvog načina poslovanja. Rezultati istraživanja su pokazali da je većina ispitanika upoznata sa pojmom društveno odgovornog poslovanja, te da u aktivnostima kompanija pronalazi primjere takvog poslovanja.

Ključne riječi: društvena odgovornost, poslovanje, dionik.

## **SUMMARY**

Corporate Social Responsibility involves an assessment of economic, social and environmental consequences of business enterprises and attempt to improve the situation by listening to the needs of stakeholders. It's a business which in it's strategy implements social and ecological component along with continuing of profitability. The aim of this work is the analysis of the literature on the social responsibility of entrepreneurs and then synthesized to define the concept of social responsibility of entrepreneurs, and find socially responsible business activities in Končar Elektroindustrija and Cemex Hrvatska.

Empirical research was conducted questionnaire to a sample of 50 students. The aim of survey was find out whether and to what extent the students are familiar with the concept of corporate social responsibility and if they recognize activities in business of Končar Elektroindustrija and Cemex Hrvatska that indicates the use of this concept in their business.

The results showed that majority of respondents are familiar with the concept of corporate social responsibility and that both companies apply to such a way of doing.

Key words: social responsibility, buisness, stakeholder.